



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIO  
COMO MEDIDA DE CONTROL DE  
MATERIALES EN EL ALMACÉN DE LA  
EMPRESA SUPERMERCADO DE  
CAUCHOS ROYAL C.A**

**Autor(a):** Valeria González Montaleone  
C.I. 23.952.730

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

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

**SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIO COMO MEDIDA DE CONTROL  
DE MATERIALES EN EL ALMACÉN DE LA EMPRESA SUPERMERCADO  
DE CAUCHOS ROYAL C.A**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciada en Contaduría Pública

Autor(a): Valeria González Montaleone  
Tutor(a): Lcda. María Alejandra Padrón

San Diego, Julio de 2017.

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

San Diego, Julio 2017.

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, María Alejandra Padrón, portador de la cédula de identidad N° 14.461.048, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Valeria González Montaleone, portadora de la cédula de identidad N° 23.952.730, titulado “**Sistema de Gestión de Inventario como Medida de Control de Materiales en el Almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A**”, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 10 días del mes de Julio del año dos mil 17.

**Nombre:**  
**CI:**

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	LISTA DE CUADROS.....	iv
	LISTA DE GRÁFICOS.....	v
	RESUMEN INFORMATIVO.....	vii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema.....	3
	1.1.1. Formulación del Problema .....	8
	1.2. Objetivos.....	9
	1.3. Justificación.....	9
II	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....	12
	2.1. Antecedentes.....	12
	2.2. Bases Teóricas.....	17
	2.2.1 Almacén.....	17
	2.2.2 Gestión del Almacén.....	19
	2.2.3 Inventario.....	21
	2.2.4 Gestión de Inventario.....	22
	2.2.5 Técnicas de Administración de Inventario.....	24
	2.2.5.1 Análisis ABC.....	24
	2.2.5.2 Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedido.....	25
	2.3 Definición de Términos.....	27
III	MARCO METODOLÓGICO.....	29
	Fase I. Diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.....	31
	Fase II. Determinación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de	

	Cauchos Royal C.A.....	31
	Fase III. Diseño de un sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A .....	33
IV	RESULTADOS.....	34
V	CONSIDERACIONES FINALES.....	66
REFERENCIAS.....		70
	Impresas.....	70
	Electrónicas.....	71
ANEXOS.....		74
	A Encuesta realizada a los empleados del almacén y al dueño de la empresa...	75

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>Pp</b>
<b>1</b>	Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	45
<b>2</b>	Cuantificación de los factores internos.....	46
<b>3</b>	Cuantificación de los factores externos.....	48
<b>4</b>	Matriz DOFA cruzada.....	50
<b>5</b>	Desarrollo de la propuesta.....	57
<b>6</b>	Mecanismos para valorar el desarrollo de la propuesta.....	63
<b>7</b>	Recursos materiales requeridos.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Distribución porcentual de la existencia de una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario.....	33
2	Distribución porcentual de la limitación del manejo de los inventarios al encargado del almacén.....	34
3	Distribución porcentual de la limitación de la entrada al almacén únicamente al almacenista.....	34
4	Distribución porcentual de la realización de conteos periódicos de los inventarios en existencia.....	35
5	Distribución porcentual del registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.....	36
6	Distribución porcentual del registro de la salida diaria de la mercancía del almacén.....	36
7	Distribución porcentual de la disponibilidad un sistema de control de inventario.....	37
8	Distribución porcentual de la consideración en el manejo de los inventarios la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores.....	38
9	Distribución porcentual de la realización de un programa planificado de las compras para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos.....	39
10	Distribución porcentual de la existencia de canales de comunicación entre el departamento de ventas, el administrativo y el almacén.....	40
11	Distribución porcentual de la existencia de canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores.....	40
12	Distribución porcentual del registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras.....	41

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
<b>13</b> Distribución porcentual de la verificación de la concordancia entre la cantidad entrante, el comprobante de entrega y la orden de pedido.....	42
<b>14</b> Distribución porcentual de la aplicación de mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.....	42
<b>15</b> Distribución porcentual de la consideración en el sistema de control de inventarios del desabastecimiento y la elevada inflación.....	43

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

**SISTEMA DE GESTION DE INVENTARIO COMO MEDIDA DE CONTROL  
DE MATERIALES EN EL ALMACEN DE LA EMPRESA SUPERMERCADO  
DE CAUCHOS ROYAL C.A**

Autor(a): Valeria González  
Tutor(a): Maria Alejandra Padrón  
Fecha: Julio de 2017

**RESUMEN INFORMATIVO**

El estudio tiene como propósito proponer un sistema de gestión de inventario del almacén como medida de control de materiales para la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A. Así, la investigación es de tipo descriptiva y adopta la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. La muestra estuvo conformada por el dueño y los 3 empleados del almacén, a quienes se les aplicó un cuestionario con escala dicotómica. La investigación se desarrolló en tres fases; diagnóstico del estado actual del procedimiento de gestión de inventarios; análisis DOFA de estos resultados y diseño de un sistema de gestión de inventario del almacén. Las fortalezas fueron que el manejo y entrada al almacén está restringida; se llevan a cabo conteos de los inventarios; existe un control de la entrada y salida de la mercancía, registrando en el sistema el retiro efectuado; se toma en cuenta la inestabilidad del suministro de la mercancía; existen canales de comunicación con los proveedores y el sistema de control de inventarios toma en consideración el desabastecimiento y la inflación. Las fallas se centraron en que la empresa no dispone de una guía técnica para la administración del inventario; no existe un programa planificado de las compras; no se aplican mecanismos para valorar la gestión de inventario y no se realiza un registro del nivel de existencia de insumos. El resultado ponderado de los factores internos fue de 2,64, por lo que la posición estratégica interna de la empresa es levemente favorable; mientras que la ponderación de los factores externos fue 2,32, indicando una posición externa desfavorable. Por tanto, el objetivo de la propuesta fue definir las estrategias para desarrollar un sistema de gestión de inventario del almacén. Así, se incluyen las acciones para fortalecer y mejorar los procesos de administración del almacén; así como para desarrollar un sistema de gestión de inventarios y concretar las estrategias para evaluar el desarrollo y el efecto final de la aplicación de la propuesta.

**Descriptor:** Inventario, Sistema de Gestión de Inventario, Almacén, Repuestos Automotores.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de inventarios, en la actualidad constituye una herramienta esencial de la actividad empresarial, por cuanto permite estar adelantados en la demanda y oferta, así como, mantener el equilibrio entre la producción o prestación de un servicio y el almacenamiento de los productos.

En este orden de ideas, el almacén es la unidad de servicio de una empresa, destinada a depositar los materiales, bajo un conjunto de condiciones que permitan controlar el inventario y mantener los productos en buen estado. En tal sentido, la administración de los almacenes se rige por unos principios básicos, entre las que destacan, mantener el acceso bajo control; registrar las entradas y salidas; informar al Departamento de Contabilidad los movimientos; asignar un código de identificación a cada producto y ubicar los insumos en espacios y estantes identificados.

De tal modo que, los inventarios son la cantidad de bienes que una empresa tiene en existencia en un determinado momento. Por su parte, un sistema de gestión de inventarios debe considerar indicadores, como el stock máximo, stock mínimo o de seguridad y punto de pedido.

Ahora bien, la empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A., enfoca su objetivo social en la venta y montaje de cauchos, silenciadores y tubos de escape, además de la venta de equipos de sonido, baterías y autoperiquitos en general. Así, esta empresa ha venido confrontando problemas con el manejo de la mercancía, debido principalmente a fallas en el proceso de gestión de inventarios del almacén. En efecto, se están produciendo diferencias importantes entre el conteo de inventario físico y el del sistema automatizado; evidenciando que existe una fuga de productos

Esta situación le ha generado problemas de orden administrativo, económico e institucional a la empresa, ya que está afectando el stock de mercancías, las finanzas y la imagen corporativa. Es por ello que, el objetivo de la presente investigación se centra en proponer un sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A., a fin

de contar con una herramienta que permita el adecuado manejo del almacén.

Por ende, los resultados de este estudio tienen gran relevancia social, económica, académica e institucional. Así, desde el punto de vista social, los primeros beneficiados serán los clientes de la empresa, ya que podrán tener un mejor acceso a los productos requeridos. Igualmente, la empresa se beneficiará en el aspecto económico e institucional, ya que se tendrá un mejor control de la mercancía, evitando la pérdida de materiales y, además, la imagen empresarial se fortalecerá.

Así, el trabajo se estructura organizativamente en cinco capítulos. En el Capítulo I; se presenta la problemática a abordar, los objetivos del estudio y los aportes del mismo. En el Capítulo II, se exponen los antecedentes de la investigación y los supuestos teóricos que fundamentan la investigación.

Por su parte, en el Capítulo III, se describe la metodología a desarrollar, incluyendo la modalidad, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, el procedimiento y las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de los datos.

De igual modo, en el Capítulo IV, se sintetizan los resultados de las tres fases de la investigación, que incluyen el diagnóstico de la situación actual del procedimiento de gestión de inventarios; la identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del procedimiento actual de control de inventarios y el diseño de un sistema de gestión de inventario del Almacén para la Empresa.

En el Capítulo V se exponen las Consideraciones Finales, que incluyen una reflexión de la problemática y resultados obtenidos. Y, finalmente, se presentan los datos descriptivos de la bibliografía reseñada.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

En las empresas pertenecientes al sector comercial la gestión de inventarios se ha convertido en una actividad fundamental, ya que los inventarios poseen los recursos necesarios para poder satisfacer la demanda de los clientes y con ello cumplir con los objetivos empresariales. En efecto, si las empresas, no manejan los inventarios de la manera correcta pueden tener contratiempos en sus actividades comerciales, ya que, al no estar abastecidos de los productos o insumos necesarios, no podrán cubrir la demanda del mercado.

En tal sentido, de manera preliminar, es preciso abordar los aspectos generales de los almacenes. De modo que, para Farías (2011:15), el almacén es “la unidad de servicio en la estructura organizativa de una empresa, destinada a guardar los diferentes tipos de mercancías, materiales y materias primas, dentro de un marco de condiciones para controlar su inventario y mantenerlos en buen estado”. Del mismo modo, Páez y Alandette (2013: 28), señalan que un almacén es “es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de una empresa, antes de ser requeridos para administración, la producción o la venta de artículos o mercancías.

Así, para Jiménez (2012), las funciones comunes a todos los almacenes son recepción, registro de entrada y salida, almacenamiento, mantenimiento y despacho de los materiales; así como coordinación del almacén con los departamentos de control de inventario y de contabilidad. Por ende, tal y como lo refiere Farías (2011), el manejo de los almacenes debe regirse por unas funciones básicas, entre las que destacan, limitar el manejo de los insumos y mercancías a un personal específico designado para tal fin; mantener el acceso bajo control;

llevar un registro actualizado de las entradas y salidas; informar al Departamento de Contabilidad los movimientos diarios de entrada y salida del almacén; asignar un código de identificación a cada producto; ubicar los insumos según su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios identificados; avalar la entrada y salida de insumos y mercancías con la respectiva documentación.

Ahora bien, en este contexto, los inventarios o stocks, de acuerdo a Jiménez (2012: 10), “son la cantidad de bienes que una empresa tiene en existencia en un determinado momento”. Igualmente, para García (2014: 14), es “el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes y se convierten en efectivo dentro del ciclo operacional de la empresa”. En otras palabras, los inventarios son activos que posee la empresa para ser vendidos en el curso normal de la operación, en el proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

De modo que, la finalidad de los inventarios, como lo refiere Cabriles (2014: 23), es evitar que la falta de productos deje sin satisfacer la demanda de los clientes e incluso llegue a detener la actividad del establecimiento. Por ello, su primer objetivo “es determinar la situación de las existencias, tanto de forma general como por secciones y familias de productos”.

En consecuencia, según Mongua y Sandoval (2009), la función de los inventarios se concentra en cuatro pilares fundamentales, la capacidad de predicción, las fluctuaciones de la demanda, la inestabilidad del suministro y la protección de los precios. La predicción tiene la finalidad de mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa a través de los inventarios. Las fluctuaciones de la demanda, se refieren a la reserva que debe mantener la empresa para garantizar su producción ante las variantes económicas.

De igual manera, la inestabilidad del suministro, se enfoca en la incapacidad de respuesta que pudieran tener los proveedores, en cuyo caso es conveniente reemplazarlos para mantener una provisión de existencias. Y, por último, la

protección de precios, plantea que para mantener un nivel óptimo es necesario planificar las compras y efectuarlas en el momento adecuado para evitar el impacto de la inflación de los costos. El descuento por cantidad es otra ventaja, pues la mayoría de los proveedores ofrecen descuentos al tratarse de compras masivas.

Por su parte, en función de lo señalado por Loja (2015), los inventarios se pueden clasificar según las actividades que controlan. Así, desde el punto de vista manufacturero se clasifican en inventarios de materia prima, de productos en proceso de fabricación, de productos terminados y de suministros de fábrica o fabricación. Por su función, en inventarios de fluctuación, de anticipación, de tamaño de lote, de transporte y de protección o especulativo.

En este orden de ideas, para mantener un adecuado inventario es preciso contar con un sistema de gestión de inventarios, ya que es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización. Así, las tareas correspondientes a la gestión de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, los puntos de rotación, las formas de clasificación y los modelos de reinventario, determinados por los métodos de control.

Es así como, la gestión de inventarios, de acuerdo a la información suministrada por Suarez (2014: 2), “es una rama de la contabilidad de costes que se centra en la administración adecuada del registro, compra y salida de inventario dentro de la empresa”. Asimismo, Alarcón y Monzón (2010: 14), apuntan que es “el proceso relativo al control, planeación y manejo de productos, materiales e insumos, en el que se emplean metodologías y estrategias, con el fin de hacer más rentable y productivo la tenencia de dichos bienes”.

Es así como, la gestión de inventarios es importante para una empresa, ya que permite protegerse contra incertidumbres, estar adelantados en la demanda y oferta y mantener el tránsito entre los puntos de producción o almacenamiento. Puede decirse entonces que, la gestión de un sistema de inventarios es una actividad transversal a la cadena de abastecimiento que constituye uno de los aspectos logísticos más complejos en cualquier sector de la economía. Así, según Pacheco (2014: 8), “la

gestión de inventarios constituye los aspectos logísticos más complejos en un sector económico, por ello el control del capital en materias primas e inventarios en proceso, es importante para lograr mejoramientos en el sistema”.

De igual modo, según Baena (2011), para conseguir una gestión de inventario óptima, es importante considerar indicadores, como el stock máximo, stock mínimo o de seguridad y punto de pedido. Así, el stock máximo es la cantidad mayor de existencias de un material que se puede mantener en el almacén, en relación con los abundantes costes de almacén que se debe soportar. El stock mínimo o de seguridad es la cantidad menor de existencias de un material que se puede mantener en el almacén bajo la cual el riesgo de ruptura de stocks es muy alto. Y, el punto de pedido es el nivel de existencias en el cual se ha de realizar el pedido para reaprovisionar el almacén.

Por ende, es necesaria la utilización de modelos para la gestión de inventarios, los cuales deben abordar tanto la administración de los inventarios, como el control. Entre ellos destacan el ABC y el Modelo Básico de la Cantidad Económica Solicitada (EQQ). En este orden de ideas, el Modelo ABC, de acuerdo a Cabriles (2014), consiste en estructurar o clasificar los productos en tres categorías denominadas A, B y C; apoyándose en el principio que alrededor del 20% del número de artículos en stock representan cerca del 80% del valor total de ese inventario. Así, al grupo A pertenecen los pocos materiales que tienen un alto valor en dinero; el grupo B está compuesto por aquellos materiales que representan un valor moderado y el grupo C, lo constituyen un gran número de materiales que tienen un valor reducido

Cabe destacar que, el sistema ABC de inventario es una estrategia viable para manejar la situación de recesión y control de divisas que presenta el país, pues al aprovisionarse en las cantidades necesarias de los productos más demandados, el nivel de ventas no se verá afectado por las fluctuaciones económicas. Además, el Modelo Básico de la Cantidad Económica Solicitada (EQQ), se basa en el supuesto de que la demanda de usos anuales de un artículo específico se conoce con certeza. También supone que esta demanda es uniforme a lo largo del año y que los pedidos

para reabastecer el inventario de un artículo se surte al instante

Ahora bien, la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A fue fundada en el año 1974, enfocando su objetivo social en la venta y montaje de cauchos, silenciadores y tubos de escape, además de la venta e instalación de equipos de sonido, baterías y autoperiquito en general. Igualmente, prestan el servicio de balanceo electrónico y alineación de cauchos de todo tipo. La misma está situada en la Avenida Los Llanos, Edificio Mariangela, Piso P/B Local 135, en el Sector Salida a los Llanos en San Juan de los Morros, Estado Guárico.

Así, desde el inicio de operaciones la empresa venía manejando el almacén sin ningún contratiempo de relevancia, no obstante, a medida que se fueron incrementando las ventas y, en consecuencia, el volumen de mercancía, comenzaron a surgir problemas en la gestión del almacén. Cabe destacar que, el proceso que se sigue en la empresa para el control de la mercancía es bastante sencillo, ya que al momento de recibir la mercancía, ésta es ingresada al sistema automatizado de stock por el personal del Departamento Administrativo. Una vez despachada la mercancía en el almacén, al momento de cancelación de la misma el Departamento de Ventas realiza el respectivo registro en el sistema automatizado.

Sin embargo, a raíz de la escasez de autopartes para vehículos experimentada a partir del año 2013 y que se agudizó en el transcurso del año 2015, la situación fue modificándose paulatinamente, llegando a constituir un problema que está afectando la operatividad y rentabilidad de la empresa. A este respecto es preciso apuntar que, uno de los productos mayormente requeridos por parte de los usuarios son los cauchos y las baterías, productos que en la actualidad se encuentran entre los rubros regulados por la Superintendencia de Precios Justos. En consecuencia, estos productos tienen un rápido movimiento del inventario, ocasionando contratiempos en el manejo del almacén.

De modo que, la problemática básicamente se centra en que, se presentan discrepancias entre el conteo del inventario físico y el del sistema automatizado. Esta situación, a juicio de los dueños de la empresa, obedece a que, el flujo de envió de

mercancía, por parte de las empresas productoras no es regular, por lo que al momento de disponer de la misma el volumen de clientes es elevado.

Por tanto, en muchos casos los operadores ingresan al almacén y realizan el retiro de mercancía, sin notificarle al encargado del área. Por ende, se produce una pérdida de productos, con las consecuentes implicaciones económicas para la empresa, más aún cuando el costo de las autopartes ha experimentado un incremento sustancial de los precios en los últimos tiempos y, además, por ser productos regulados, el margen de ganancias es bajo. De igual forma, se produce malestar e insatisfacción entre los clientes, al no ver satisfechos sus requerimientos, lo que se traduce en un deterioro de la imagen empresarial.

De tal manera que, en la empresa existe una falla evidente en el sistema de gestión de inventarios que, está generando problemas significativos para la empresa. Estos problemas, parecieran enfocarse en la falta de planificación, ejecución y control de los procesos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Así, ante esta problemática surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual del procedimiento de gestión de inventarios en la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.?; ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del procedimiento de gestión de inventarios actual? y ¿Cuáles serán los elementos a considerar en el diseño de un sistema gestión de inventario como medida de control de materiales para la empresa?. En consecuencia, los resultados aportados por este estudio tienen gran importancia desde el punto de vista económico, social, institucional y académico.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### ***1.2.1 Objetivo General***

Proponer un sistema de gestión de Inventario como medida de control de materiales en el almacén de la empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.

Determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.

Diseñar un sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A

## **2.3 Justificación de la Investigación**

La empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A ha venido confrontando problemas con el manejo de la mercancía, debido principalmente a fallas en el proceso de gestión de inventarios que se lleva a cabo en el Almacén. En efecto, se están produciendo diferencias importantes entre el conteo de inventario físico y el del sistema automatizado; evidenciando que existe una fuga de productos por fallas en el manejo del almacén, asociadas principalmente a retiro no autorizado de mercancía por parte de operadores.

Esta situación le ha generado problemas de orden administrativo, económico e institucional a la empresa, ya que está afectando el stock de mercancías, las finanzas y la imagen corporativa, al no poder cumplir con los requerimientos de los clientes por falta de insumos que habían sido comprometidos previamente. Es preciso puntualizar que, las diferencias entre los inventarios han llegado a ser significativas, implicando cuantiosas pérdidas económicas para la empresa. Es por ello que, el objetivo de la presente investigación se centró en proponer un sistema de gestión de inventario del Almacén como medida de control de materiales para la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A., a fin de contar con una herramienta que permita el adecuado manejo del almacén, impidiendo las pérdidas económicas.

Por ende, los resultados de este estudio tienen gran relevancia social, económica, académica e institucional. Así, desde el punto de vista social, los primeros beneficiados serán los clientes de la empresa, ya que podrán tener un mejor acceso a los productos requeridos.

En efecto, es preciso recordar que, ante la escasez de insumos para el sector automotriz, los clientes solicitan con bastante tiempo de antelación la mercancía requerida y al momento que la misma es recibida por la empresa, ésta se lo comunica al cliente fijando un día para la entrega del producto. De modo que, al mejorar el sistema de gestión de inventario se le podrá garantizar al cliente la entrega del o los productos en el día establecido para la cita, mejorando la calidad del servicio prestado.

Igualmente, la empresa se beneficiará en el aspecto económico e institucional, ya que se tendrá un mejor control de la mercancía recibida y despachada, evitando la pérdida de materiales por manejo inadecuado o sustracción de los mismos y, por ende, las pérdidas económicas generadas por tal concepto. Además, los clientes recibirán un adecuado servicio, garantizándoles la entrega de los productos el día pautado para la cita. Por consiguiente, la imagen empresarial se fortalecerá, contribuyendo a mejorar el nivel de competitividad en el mercado.

Adicionalmente, desde la perspectiva académica, en primer lugar, para la

autora de la investigación representa un aporte significativo para su desarrollo académico, ya que le permitirá aplicar las competencias desarrolladas durante la formación académica, al tiempo que enriquecerá y profundizará los conocimientos adquiridos. De igual forma, constituye un sustento teórico práctico, para la realización de investigaciones futuras en el campo de la gestión de inventarios en otros sectores del ámbito empresarial.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL**

El Marco Teórico, para Salinas (2012: 42), “es el soporte teórico de la investigación planteada, por lo tanto debe incluir todo las teorías referidas al tema de la investigación”. Por tanto, en este capítulo se desarrollan los antecedentes y las bases teóricas de la investigación, en otras palabras, una síntesis de estudios previos realizados por otros autores relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación, así como los supuestos teóricos que la sustentan.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación, según Hurtado (2010), proporcionan referentes de cómo aproximarse al fenómeno estudiado y del procedimiento e instrumento a utilizar. A continuación se desarrollan los aspectos más resaltantes de estudios realizados por otros autores relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación.

En este orden de ideas, Loja. (2015), realizó un estudio denominado **Propuesta de un Sistema de Gestión de Inventarios para la Empresa Femarpe CÍA. LTDA.**, el cual fue presentado como requisito de grado para optar al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. El objetivo fue diseñar un sistema de gestión de inventarios para la mencionada empresa; a través de una investigación descriptiva y de campo que adoptó la modalidad de proyecto factible. Así, para la obtención de los datos se aplicó una entrevista a los directivos y personal administrativo del Área del Almacén.

De modo que, de los resultados destacó que, la empresa no cuenta con un

inventario físico verídico, ni con una base del inventario, por lo que los empleados al momento de requerir la mercancía no cuentan con la información necesaria. Además, no existe un control permanente a nivel de inventarios en lo referente a las entradas y salidas de mercancía, no se realiza una constatación física periódica de la mercadería. En consecuencia, se diseñó un sistema de inventarios basado en las 5S Japonesa, a fin de implantar una cultura donde la selección, orden, limpieza e higiene y estandarización sean los principios fundamentales del manejo del inventario. Por ende, esta investigación incluye un amplio sustento teórico que contribuirá a enriquecer las Bases Teóricas en el presente estudio.

De igual forma, Cabriles (2014), desarrolló una investigación titulada **Propuesta de un Sistema de Control de Inventario de Stock de Seguridad para Mejorar la Gestión de Compras de Materia Prima, Repuestos e Insumos de la Empresa Balgres C.A.** que fue presentada como requisito para optar al grado de Técnico Superior Universitario en Administración del Transporte en el Universidad Simón Bolívar, Caracas. El propósito de la investigación fue proponer un sistema de control de inventario de stock de seguridad que mejore la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la mencionada empresa.

Por tanto, para alcanzar este propósito la investigación asumió la modalidad de proyecto factible, sustentada en un estudio de campo y descriptivo. Así, para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas de la observación directa y la entrevista no estructurada. De los resultados destacó que, en lo que respecta al proceso de compras de materia prima, repuestos e insumos, se evidenció que no se lleva un control estricto de los artículos que se encuentran en existencias; situación que conduce a la compra desorganizada de los mismos. Asimismo, no se lleva a cabo un análisis de la compra, ya que la misma se efectúa sin un estudio del proveedor.

Por su parte, en cuanto a las fallas en los inventarios para llevar a cabo la gestión de compras, se detectó que la empresa no dispone de un sistema que controle los inventarios y, por tanto, se desconoce el volumen de existencias en los distintos almacenes. Además, los operadores no realizan correctamente los registros en el

sistema de los materiales que se reciben y no se realizan conteos periódicos de los existentes en los distintos almacenes.

Es así como, sobre la base de estos resultados se diseñó una propuesta de un sistema de control de inventario, la cual plantea como punto principal la conexión del Departamento de Compras y el Almacén. En tal sentido, la empresa posee un sistema computarizado para las tareas administrativas, con un módulo de inventario de stock seguridad, que le notifica cuál es su punto exacto de reposición de mercancías.

En consecuencia, debe ser habilitado a fin de fusionar el módulo de compras con el módulo de almacén. Es por ello que, el contenido de esta investigación es de gran relevancia para el desarrollo de la presente investigación, en especial por la recopilación teórica actualizada y la estructuración de la sistemática metodológica que constituye una guía para la elaboración del Capítulo III.

Adicionalmente, García (2014), realizó una investigación cuyo título fue **Modelo de Control de Inventarios de Pellas en Planta de Pellas de Sidor**, el cual fue presentado como trabajo de especialidad en Ingeniería Industrial y Productividad en la Universidad Católica Andrés Bello. Por ende, el propósito del estudio fue proponer un modelo de control de inventarios de pellas en planta de pellas de SIDOR. La investigación fue desarrollada en la modalidad de proyecto factible, bajo un diseño no Experimental, que se apoyó en una investigación de campo y documental. Para la obtención de los datos se aplicaron la técnica de análisis de contenido, la encuesta y la observación directa, utilizando como instrumentos la entrevista, el cuestionario y la hoja de observación.

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por los 12 supervisores del área y el método de control de inventarios de pellas de la Planta de Pellas de Sidor. Del análisis de los resultados se evidenciaron que esta planta presenta actualmente serios problemas operativos y administrativos debido a que el inventario contable de pellas no coincide con el inventario real en físico, generando distorsiones graves en los cierres contables de la compañía

A este respecto cabe destacar que, se identificaron fallas en el método utilizado

para el cómputo del inventario, ya que solamente se utilizan los datos de producción de pellas, consumo de las plantas y ventas de pellas. Así, en la propuesta se incorporaron otras variables como la recuperación de pellas, finas de cribado, las bajas de pellas, las maquilas de intercambio o trueque de pellas por otros materiales necesarios para SIDOR. De tal manera que, aún y cuando este estudio se enfocó en otra área del sector económico, la recopilación de información teórica es de gran valor para seleccionar el material conceptual que sustenta la presente investigación.

Por su parte, Páez y Alandette (2013), realizó un trabajo de investigación que fue titulado **Propuesta de un Plan de Mejora para el Almacén de Materia Prima de la Empresa Stanhome Panamericana con la Finalidad de Aumentar la Confiabilidad de la Información de Inventario**, el cual fue consignado como Trabajo de Grado de Ingeniero Industrial en la Universidad José Antonio Páez, San Diego. Así, el propósito del estudio se centró en proponer un plan de mejora que aumente la confiabilidad del flujo de Inventario Lógico vs Físico en el Almacén de Materia Prima de la Empresa StanHome Panamericana con la finalidad de lograr una base de inventario real a nivel de sistema.

A tal efecto, la investigación estuvo enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación descriptiva que combinó estrategias de tipo documental y de campo para la obtención de los datos. En tal sentido, desde el punto de vista metodológico, se evaluaron los procesos llevados a cabo en el almacén de materia prima de la empresa, desde la recepción de los insumos hasta su despacho al área de manufactura o terceros, pasando por todo el control y gestión del inventario, con el fin de detectar las fallas que generan la escasa confiabilidad.

Es así como, la unidad de análisis fue el almacén de materia prima tanto sus operaciones como el personal que allí labora. Y, para la recolección de los datos se aplicaron entrevistas no estructuradas al personal involucrado con el área del almacén; y se analizaron los procedimientos operativos y administrativos. De los resultados destacó que, el espacio físico disponible actualmente no es suficiente, existen deficiencias en la aplicación de políticas de inventario y falta un control de

gestión efectivo, no existe un analista de inventario, la identificación de las paletas es deficiente, no se realizan conteos cíclicos.

En consecuencias, se diseñó una propuesta que incluyó las acciones para una gestión confiable del almacén y el inventario. Así, se incluyeron aspectos como realizar un estudio para la ampliación del área del almacén, modificar, en concordancia con el departamento de calidad la revisión y modificación de los procedimientos de gestión de inventarios y asignar a cada trabajador del departamento actividades específicas. Por tanto, este trabajo representa un referente para diseñar el abordaje metodológico en el presente estudio, al tiempo que incluye en la propuesta aspectos que representan debilidades en la mayoría de los sistemas de gestión de inventario.

Por último, Jiménez (2012), desarrolló una investigación titulada **Mejoras en la Gestión de Almacén de una Empresa del Ramo Ferretero**, que fue consignada como requisito de grado de Ingeniero en Producción en la Universidad Simón Bolívar, Caracas. Así, el objetivo de la investigación fue proponer mejoras en el proceso de gestión de almacén de una empresa dedicada a la venta de artículos ferreteros. A tal efecto, adoptó la modalidad de proyecto factible apoyado en un estudio de campo.

De manera que, en primer lugar, se caracterizó el servicio prestado, incluyendo tipo de cliente, requerimientos y calidad del servicio; posteriormente, se describieron los procesos desarrollados y se diagnosticó la situación actual de la empresa. Con esta información se procedió a definir el modelo de gestión del almacén, proponiendo los indicadores del plan de seguimiento del proceso. Para la obtención de los datos se aplicó la observación directa, la entrevista y la encuesta. Por su lado, para el análisis de los datos se aplicó la técnica DOFA y la metodología Seis Sigma.

Es así como, de los resultados destacó que es necesario rediseñar el plan estratégico de la empresa para guiar las decisiones para el cumplimiento de los objetivos de las distintas áreas de la empresa. Además, es necesario integrar el área de ventas, administración y almacén para coordinar estrategias de ventas enfocadas

en los inventarios existentes, disminuyendo los grandes volúmenes manejados. Asimismo, se formularon una serie de estrategias basadas en la Metodología 5S, para asegurar el éxito de las mejoras propuestas e impulsar los principios de mejora continua y calidad, creando lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente.

Igualmente, se propuso aplicar un plan de adiestramiento para los empleados e impulsar un clima organizacional basado en los principios de la mejora continua, que permita la generación de nuevas propuestas e involucre la participación de todos los trabajadores, fomentando la contribución de los mismos a la detección y solución de los problemas percibidos por ellos cotidianamente. Por tanto, este estudio plantea una sistemática metodológica que constituye un referente para la realización de la investigación, al tiempo que presenta elementos importantes a tomar en consideración al momento de elaborar la propuesta.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas como lo refiere Arias (2006: 39), “Puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas”. Es decir, incluyen los elementos conceptuales que sustentan la investigación.

### **2.2.1 Almacén**

El almacén, de acuerdo a Páez y Alandette (2013: 26), “es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos”. Cabe destacar que, el almacén interviene en las dos etapas principales del flujo de materiales, el abastecimiento y la distribución física, constituyendo uno de los departamentos más importantes para el funcionamiento de

la empresa. De hecho, el almacén debe tener tres áreas principales, la de Recepción, la de Almacenamiento y la de Despacho. El tamaño y distribución de estas tres áreas depende del volumen de operaciones y de la organización de cada empresa, además, pueden estar completamente separadas e independientes unas de otras, o bien, dentro de un mismo espacio físico.

Es así como, el diseño de los almacenes, tal y como lo señala Jiménez (2012), es una actividad especializada que comprende la estructuración de un almacén, sea la misma total o parcial. Para llevar a cabo el diseño hay que tomar en cuenta consideraciones tales como, utilizar planos arquitectónicos para visualizar los espacios y facilitar el diseño de los mismos, realizar el diseño en términos de metros cúbicos debido a que el espacio vertical permite aumentar el volumen de almacenamiento; planificar la distribución garantizando un ambiente de trabajo agradable, utilizar una buena iluminación y prever un sistema de detección y extinción de incendios.

De la misma forma, como lo señalan Páez y Alandette (2013), la zona de carga y descarga debe ser amplia; tomar en cuenta el movimiento de los productos para la ubicación de la zona de carga, a fin de facilitar la ubicación y entrega, garantizar el fácil acceso a la mercancía y codificar la mercancía existente.

Además, debe ponerse especial énfasis en la seguridad de los almacenes, para lo cual es necesario asegurarse de que las áreas estén cercadas o protegidas; iluminar adecuadamente las áreas; colocar los estacionamientos de los trabajadores en espacios alejados de los almacenes; prohibir la entrada de empleados que no tengan que ver con las actividades del almacén, crear controles de acceso y hacer inventarios continuos para identificar pérdida de material.

En síntesis, la distribución del almacén debe estar estructurada de forma que consiga alcanzar las siguientes metas: (a) flujo con pocos retrasos; (b) mínimo trabajo de manipulación, transporte y desplazamientos inútiles del personal, (c) eficiente uso del espacio; (d) previsión de una posible expansión y (e) ubicación de los materiales inflamables y peligrosos en zonas cerradas y protegidas

### **2.2.2 Gestión del Almacén**

De acuerdo a Jiménez (2012: 13), la gestión de almacén “es el proceso logístico que trata la recepción, almacenamiento, el movimiento dentro de un mismo almacén y el movimiento hasta un punto de consumo de cualquier producto”. Por tanto, el objetivo de la gestión de almacenes es aumentar la eficiencia de la empresa reduciendo los errores, el tiempo y los costos de las operaciones, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Así, la gestión del almacén, para Hernández (2011), incluye cuatro fases esenciales, recepción del material, ubicación del material, preparación de los pedidos y envío de la mercancía: De modo que, en primer lugar, se recibe e introduce toda la mercancía en el sistema; una vez recibida, la mercancía es ubicada en los almacenes; a continuación se genera el pedido de compra de la mercancía almacenada y, por último, se despacha el material solicitado por los clientes.

Cabe destacar que, la recepción, para Sánchez y Núñez (2014), es un proceso crítico de la cadena de suministros, porque influye directamente sobre la confiabilidad del inventario y de las entregas futuras. En esta área se realiza la verificación de la mercancía que entra, actividad que consiste, tanto en cotejar la factura y/u orden de compra con la mercancía física entregada; como en verificar el estado de la misma, ya que en muchos casos el proveedor, una vez que ha sido aceptada en la recepción, no se hace responsable del estado de la misma. Es preciso señalar que, la zona de recepción tiene que tener las dimensiones adecuadas al volumen de mercancía que se recibe y el tiempo de permanencia.

Por su lado, la zona de almacenamiento es el lugar donde la mercancía quedará depositada hasta el momento de su despacho. En consecuencia, en esta área se llevan a cabo los procesos de organización de las mercancías en los racks o estantes. En algunos almacenes esta zona se suele subdividir en dos áreas, una de reposición de existencias y otra de selección y recogida de mercancías. Además, hay dos tipos de

sistemas de almacenaje, la ubicación fija y la ubicación aleatoria, cada uno de los cuales tienen diferentes necesidades de espacio.

Así, la ubicación fija es aquella donde cada unidad de almacenaje tiene un determinado y exclusivo lugar asignado en el almacén; es decir, sólo ese artículo puede ser almacenado, por lo que cuando una ubicación fija queda vacía sólo se puede colocar otra unidad de la misma mercancía. El inconveniente que tiene este sistema es que el grado de utilización del espacio del almacén es bastante bajo, ya que el número medio de unidades almacenadas estará por debajo del nivel máximo durante la mayor parte del tiempo.

Por el contrario, el sistema de ubicación aleatoria permite mejorar el grado de utilización del almacén, ya que la mercancía puede ser ubicada en cualquier espacio vacante, debido a que el ritmo de entrada y salida de los diferentes artículos suele ser diferente.

Por último, la zona de despacho es el espacio donde se prepara la mercancía para entregar o enviar a los clientes. Así, durante este proceso emite una orden de despacho y, posteriormente, el jefe del almacén contacta con el transporte que realizará la entrega o bien con el cliente que recogerá directamente la mercancía. En ciertos almacenes con gran movimiento de mercancías, esta zona puede tener un área de consolidación, que sirve para depositar y preparar la mercancía correspondiente a un pedido.

De modo que, como lo indican Páez y Alandette (2013), es vital tomar en cuenta una serie de principios para realizar una gestión de los almacenes efectiva, entre los que destacan: (a) la custodia de los materiales o productos debe encontrarse bajo la responsabilidad de una sola persona; (b) el personal debe ser asignado a funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios; (c) debe existir una sola puerta o una de entrada y otra de salida; (d) registrar todas las entradas y salidas; (e) asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común; (f) cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos,

estantes y espacios marcados y (g) toda operación de entrada o salida del almacén requiriere documentación autorizada.

### **2.2.3 Inventario**

El inventario, de acuerdo a García (2014: 14), “es el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes y se convierten en efectivo dentro del ciclo operacional de la empresa”. Es por ello que, el inventario es un elemento vital de las empresas, ya que en él se invierte gran cantidad de recursos económicos y, a la vez, gracias a éste se pueden obtener los ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos de la empresa.

En efecto, la supervivencia y el crecimiento de una empresa dependen de la generación continua de utilidades, por lo que la gestión de aprovisionamiento juega un papel muy importante, ya que los inventarios constituyen el factor fundamental para las ventas. En este contexto, las modalidades de inventarios varían ampliamente entre los distintos tipos de industria. Así, los tipos de inventario en las empresas, para Cabriles (2014), se pueden clasificar según las actividades que estos controlan, por su función o por su condición durante el proceso. Por tanto, desde el punto de vista manufacturero se clasifican en materia prima, productos en proceso de fabricación, productos terminados, suministros de fábrica o fabricación.

Por su función, como lo refiere Montenegro (2011), inventario de fluctuación, inventario de anticipación, inventario de tamaño de lote, inventario de transporte e inventario de protección o especulativo. Y, por su condición durante el proceso, en tamaño de lote, fluctuación de la demanda, fluctuación de la entrada e inventario de disipación. Cabe destacar que, en el caso del presente estudio el objeto de estudio está referido a productos terminados, es decir, artículos que ya han completado el ciclo de producción y están listos para su venta.

#### **2.2.4 Gestión de Inventario**

La gestión de inventarios constituye una rama de la contabilidad de costes y García (2014: 17), la define como “la administración adecuada del registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa”. Por su lado, para Cabriles (2014: 26), comprende “la utilización de procedimientos de los modelos para el control de los inventarios, con la finalidad de controlar los costos relacionados con éstos; como lo son el costo de pedido, acarreo y por agotamiento de inventario”.

En este orden de ideas, como lo reseña Pierri (2009), los costos de pedido son los relativos a la realización y recepción de un pedido, tales como costos de elaboración de la requisición de compra, emisión del pedido, recepción e inspección del embarque y tramitación de pago. Los costos de acarreo son los resultantes de la posesión de artículos en inventario durante cierto periodo, se expresa en unidades monetarias por unidad o como porcentaje del valor del inventario por periodo. Además, incluyen los costos de almacenamiento y manejo, costos por obsolescencia o deterioro, seguro, impuestos y costos de los fondos invertidos en inventario.

Por último, los costos por agotamiento de inventario, según Montenegro (2011), son aquellos en los que incurre una empresa cuando se ve imposibilitada de surtir pedidos debido a que la demanda de un artículo es mayor al inventario disponible. Entre ellos destaca los gastos de realización y emisión de pedidos especiales, así como, los costos de toda demora resultante en la producción.

Por su parte, en relación a los costos, García (2014: 20), plantea otro enfoque, destacando la figura de los costos de aseguramiento, que tienen como objetivos “determinar valores totales que permitan conocer, aproximadamente, los costos en los que incurre el sistema de aprovisionamientos y, además, determinar indicadores, que manteniéndose actualizados, permitan tomar decisiones en los procesos de gestión del inventario”. Los costos considerados como relevantes en este proceso son costos de adquisición, costos de emisión del pedido, costos de almacenamiento, costos de oportunidad y costos de ruptura de inventario.

Es así como, el costo de adquisición es el costo de realizar pedidos, es decir, de todo el proceso administrativo–contable, comprar, recibir, controlar y pagar o el valor contable del producto cuando se trata de material en curso o productos terminados. Entre ellos se encuentran los costos de compras, procesamiento de facturas, descuentos por cantidad y ahorros por fletes.

Además, el costo de oportunidades, de acuerdo a Pacheco (2014), es el costo que se origina al tomar una determinación que provoca la renuncia de otro tipo de alternativa, en otras palabras, los beneficios perdidos al descartar la mejor alternativa. Asimismo, los costos de almacenamiento incluyen todos los costos directamente relacionados con la titularidad de los inventarios, tales como costos financieros de las existencias, gastos del almacén, seguros y deterioros, y degradación de mercancía.

Ahora bien, la gestión de inventario tiene como principales propósitos, tal y como lo reseña Cabriles (2014), reportar las existencias en almacén, disponer de los artículos en el tiempo y lugar deseado, garantizar la calidad del producto y ofrecer el mejor precio. Por derivación, la gestión de inventarios debe caracterizarse por la capacidad de predicción, cuyo propósito es mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa a través de los inventarios. En tal sentido, es preciso controlar variables como las fluctuaciones de la demanda y la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores.

De igual manera, otro aspecto primordial es la protección de precios, por lo que es necesario planificar las compras y efectuarlas en el momento adecuado, evitando el impacto de la inflación de los costos. Asimismo, la compra planificada permite lograr descuentos por cantidad. Adicionalmente, para lograr una administración efectiva, como lo reseña García (2014), es necesario establecer políticas; que deben ser formuladas conjuntamente por las áreas de ventas, producción y finanzas.

Por tanto, estas políticas consisten principalmente en la fijación de parámetros para el control de la inversión, mediante el establecimiento de niveles máximos de inventarios que produzcan tasas de rotación aceptable y constante. Los niveles

máximos se establecen en días de producción para las materias primas, productos en proceso y en días de entrada para los productos terminados.

Otro aspecto importante en la administración de los inventarios es la generación de canales de comunicación que permitan el contacto formal y continuo del departamento de compra, con los proveedores de las principales materias primas o productos terminados requeridos por la empresa. El propósito de dichos contactos será optimizar plazos, embarques y medio de transporte, entre otros para mantener la inversión en inventarios dentro de los parámetros aprobados y los niveles deseados.

Es así como, un sistema de inventario, para García (2014: 22), “es el conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuales son los niveles que deben mantenerse, cuando hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño debe ser el pedido”. En consecuencia, proporciona la estructura de organización y las políticas operativas para mantener los bienes en existencia.

De manera que, puede ser perpetuo o periódico, el primero mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario, por lo que los registros muestran el inventario disponible todo el tiempo. Estos son útiles para preparar los estados financieros mensuales o trimestrales y, además, se puede determinar el costo del inventario final sin tener que contabilizar el inventario. Por su lado, en el sistema de inventario periódico la empresa no mantiene un registro continuo del inventario disponible, sino que al final del periodo se realiza un conteo físico del inventario y se aplican los costos unitarios para determinar el costo del inventario final.

## **2.2.5 Técnicas de Administración de Inventarios**

### **2.2.5.1 Análisis ABC.**

El análisis ABC tiene como objetivo principal clasificar y jerarquizar los artículos en función del valor monetario. Así, este método, de acuerdo a Mongua y Sandoval (2009), consiste en reagrupar los artículos del almacén con base en el gasto anual promedio de cada uno o en función de la inversión anual.

De modo que, para Vásquez (2010), para elaborar esta clasificación se siguen los siguientes pasos: (a) los artículos se clasifican en orden creciente o decreciente, tomando como base el gasto anual promedio o la inversión anual; (b) se suman los valores de todos los artículos del almacén, siendo el resultado la inversión total anual; (c) el valor de cada artículo se convierte en porcentaje del total de la inversión anual y (d) en función de dicho porcentaje los artículos se reparten en tres grupos A, B y C.

A tal efecto, De Arriba (2013), plantea que en el Grupo A se agrupan los pocos artículos cuyo valor representa del 70% al 80% del total del inventario y que generalmente constituyen de 15% a 20% de los artículos. En el Grupo B se ubican los artículos cuyo valor representa entre el 15% al 20% del total. Y en el Grupo C se sitúa el mayor volumen de mercancía, cuyo valor total de inventario es considerado casi despreciable, representando del 5% al 10% del total del valor

En otras palabras, según Loja (2015), bajo este sistema en el Grupo A se sitúan los productos que concentran la máxima inversión, el Grupo B está formado por los artículos que siguen a los del Grupo A en cuanto a la magnitud de la inversión y el Grupo C está compuesto por una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. Por tanto, el control de los productos del Grupo A debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprometida, mientras que los productos del Grupo B y C requieren de controles menos estrictos.

#### **2.2.5.2 Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos (CEP)**

Este es uno de los métodos más utilizados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario. Este modelo, tal y como lo plantea Rodríguez (2008), puede utilizarse para controlar los artículos del Grupo A, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros y determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca los costos básicos, un método gráfico y un método analítico.

En este orden de ideas, los costos básicos, para Liza (2014), incluyen los costos

de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total, excluyendo los costos de la cancelación de la mercancía. Los costos de pedidos incluyen los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, en otras palabras, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

Por otro lado, como lo refiere Loja (2015), los costos de mantenimiento de inventario son los costos variables por unidad, resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico. En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Estos costos abarcan los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el costo de oportunidad que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario. De modo que, los costos totales representan la suma del costo del pedido y el costo de inventario. Este valor es muy importante en este método, ya que su objetivo es determinar el monto de pedido que lo minimice.

Adicionalmente, según Piña (2012), el método gráfico consiste en obtener de manera gráfica el monto económico de pedido que reduce al mínimo el costo total del inventario de la empresa. A tal efecto, se gráfica los montos de pedido sobre el eje de las  $x$  y los costos sobre el eje  $y$ , el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP, que se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario

Cabe destacar que, la función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido, lo que implica que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido, es decir, que cuanto más grande sea el monto del pedido, tanto mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, tanto mayor será el costo de mantenimiento de inventario.

## 2.3 Definición de Términos

**Almacén:** espacio físico ubicado generalmente dentro de las instalaciones de una empresa, en el que se depositan productos terminados, en proceso o materias primas.

**Almacén de Productos Terminados:** espacio físico de la empresa destinado al almacenamiento de productos para ser suministrados o entregados a los clientes.

**Gestión de Almacén:** proceso logístico que trata la recepción, almacenamiento, el movimiento dentro de un mismo almacén y el movimiento hasta un punto de consumo de cualquier producto, así como el tratamiento e información de los datos generados.

**Inventario:** cantidad de bienes que una empresa tiene en existencia en un determinado momento, es decir, activos que posee la empresa para ser vendidos en el curso normal de la operación, en el proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

**Inventario de Productos Terminados:** se refiere a todos los productos terminados, incluyendo a los almacenados destinados a la venta.

**Inventario Máximo:** es el inventario utilizado para pronosticar la demanda en la producción. En algunos artículos este inventario puede ser muy alto a causa del enfoque de control de masas utilizado. Este se calcula con relación a los meses de demanda y su variación del excedente.

**Inventario Mínimo:** es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el

almacén.

**Inventario Disponible:** es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

**Sistemas de Inventario:** conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuales son los niveles que deben mantenerse, cuando hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño debe ser el pedido.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrollan las fases metodológicas o marco metodológico que, Arias (2006: 11), define como “el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos, que se emplean para formular y resolver problemas”. Igualmente, las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015: 14), indica “es una creación personal, cuyas técnicas e instrumentos a utilizar para la recopilación de datos, pueden resultar convenientes a los objetivos que se persiguen; la conformación de los mismos tienen que estar en perfecta concordancia con los objetivos de la investigación.

Por tanto, se expone la metodología que se aplicó para alcanzar los objetivos propuestos. En consecuencia, seguidamente se describe el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos que se emplearon en el proceso de recolección y análisis de los datos, así como el procedimiento que se desarrollará.

En tal sentido, tomando en cuenta que el objetivo del estudio es proponer un sistema de gestión de inventario del Almacén como medida de control de materiales para la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A., la investigación adopta la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo.

Cabe recordar que, el proyecto factible según lo contemplado en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015: 5), “consistirá en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías,

métodos o procesos.

Asimismo, según la forma de acceder a los datos la investigación es de campo, la cual, tal y como lo reseña Arias (2006: 32), “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos”. Igualmente, las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015: 4), indica que en este tipo de estudios “los datos son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios”.

En consecuencia, sobre la base de las conceptualizaciones previas, en el presente estudio se elaboró una propuesta de un modelo operativo viable, en este caso, un sistema de gestión de inventario del Almacén como una medida de control de materiales y solucionar la problemática que confronta la empresa con la disponibilidad de los materiales en el almacén. Adicionalmente, los datos requeridos para alcanzar este propósito fueron tomados de la realidad, es decir, de fuentes primarias, como son los dueños y empleados del almacén.

Por su lado, en función de la complejidad o alcance de los objetivos planteados, la investigación es de tipo descriptivo. Así, los estudios descriptivos, de acuerdo a lo reseñado por Hernández, Fernández y Baptista (2010: 80), “Buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Es así como, en esta investigación se describió la situación actual del procedimiento de gestión de inventarios en la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A., identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Posteriormente, el análisis contrastado de esta información, permitió describir las estrategias del sistema de gestión de inventario del Almacén para la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.

Además, el diseño es no experimental y de corte transversal, ya que se analizarán las variables en un momento dado y sin someterlas a manipulación. En este orden de ideas, de acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010: 149), los diseños no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la

manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Y, los diseños transversales, para Hernández, Fernández y Baptista (2010: 151), son aquellos donde se “recopilan datos en un sólo momento, en un tiempo único”. En consecuencia, se analizó la situación actual del procedimiento de gestión de inventarios en la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A, tal y como se presentan en el contexto, sin manipular las variables y en un momento específico.

Así, seguidamente se describen los procesos que se llevaron a cabo para lograr cada uno de los objetivos específicos planteados.

### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A**

En esta fase se procedió a diagnosticar la situación actual del procedimiento de gestión de inventarios en la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A. A tal efecto, para obtener los datos se les aplicó un cuestionario a los dueños y empleados del almacén. Por tanto, la población estuvo conformada por el dueño y 3 empleados del almacén. Cabe recordar que, la población es conceptualizada por Arias (2006: 81), como “el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Asimismo, la muestra según Arias (2006: 83), “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.”. Así, en el caso del presente estudio para la selección de la muestra se aplicó el muestreo no probabilístico intencional u opinático, que para Arias (2006: 85), es “la técnica de selección de los elementos con base en criterios o juicios preestablecido por el investigador”. Por ende, tomando en cuenta el limitado número de integrantes de la población y el objetivo propuesto, la muestra quedó conformada por los mismos componentes de la población.

Ahora bien, como ya se mencionó para la obtención de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, técnica que, según lo reseñado por Sabino (2009: 175), “constituye una estrategia de interacción social entre dos o más personas donde una de las partes busca recoger información y la otra constituye la fuente de esa información”. Además, para el registro de la información se utilizó un cuestionario; instrumento que según Hernández, Fernández y Baptista (2010: 310), “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Así, este instrumento, estuvo conformado por tres secciones, la carta de presentación, las instrucciones y el cuerpo propiamente dicho. El cuerpo del instrumento estuvo constituido por 15 ítems, con una escala de respuesta de tipo dicotómica, “Sí” y “No”.

Es preciso señalar que, de manera previa a la aplicación del instrumento, se debe establecer el grado en que el instrumento mide realmente la variable que se pretende evaluar y cuan reproducibles son los resultados, en otras palabras, se debe determinar la validez y la confiabilidad. Así, la validez de un instrumento de recolección de la información, de acuerdo a lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2010: 201), es el “Grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”.

En tal sentido, para determinarla el cuestionario fue sometido a juicio de expertos, consultando a tres docentes familiarizados con las variables a estudiar, uno experto en metodología y dos en contenido, quienes emitieron su opinión en relación a la congruencia de los ítems con los indicadores y la variable que se pretenden medir, así como la claridad y precisión de la redacción de los mismos. La información aportada por los expertos fue registrada en un instrumento diseñado para tal fin.

Por otra parte, la confiabilidad de un instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (2010: 200), refleja la reproducibilidad o el “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. De modo que, para determinarla en el presente estudio, se aplicó una prueba piloto a empleados con características similares a los integrantes de la muestra y, posteriormente, se calculará

el Coeficiente de Consistencia Interna de Kuder Richardson, que es el parámetro estadístico aplicable en el caso de escalas dicotómicas.

Los valores referenciales para establecer el nivel de confiabilidad son los siguientes: (a) 0,81-1,00 Muy Alta; (b) 0,61-0,80 Alta; (c) 0,41-0,60 Moderada; (d) 0,21-0,40 Baja y (e) 0,01-0,20 Muy Baja. Así, en este caso el valor de Coeficiente de Confiabilidad fue de 78,94% indicando una alta confiabilidad

Finalmente, una vez aplicado el instrumento a los integrantes de la muestra, las respuestas fueron categorizadas, codificadas y tabuladas, para luego proceder al análisis estadístico, aplicando en este caso la distribución de frecuencias. Para efectuar este análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS versión 19.0.

## **Fase II. Determinación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A**

En esta fase se procedió a analizar los datos emanados de la fase anterior, a fin de generar los insumos requeridos para elaborar la propuesta. En este orden de ideas, para cumplir con este propósito se aplicó la Matriz DOFA, que permitió identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; así como las acciones de intervención para minimizar las debilidades y amenazas y potenciar las fortalezas y oportunidades detectadas.

En este orden de ideas, para aplicar esta técnica, en primer lugar, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, detectadas en el diagnóstico; las cuales fueron plasmadas en una tabla. En segundo lugar, se organizó la información previa en factores internos, que incluyen las fortalezas y debilidades y factores externos que corresponden a las oportunidades y amenazas. En tercer lugar, dicha información se sintetizó en una matriz con cuatro cuadrantes, donde en la primera fila se situaron los factores internos y en la segunda los factores externos; mientras que la primera columna corresponde a los factores positivos o fortalezas y oportunidades y la segunda a los negativos o debilidades y amenazas.

En cuarto lugar, se procedió a ponderar los factores externos e internos. Así, se elaboraron dos tablas, una contentiva de los factores ya sea, externos o internos, la ponderación y la clasificación. Para realizar la ponderación se aplicó una escala de 0 a 1, donde, 0 es el factor de menor importancia y 1 el de mayor significación para la empresa. Por su lado, para la clasificación se aplicó una escala de 1 a 4, donde 1 es una debilidad importante y 2 una debilidad menor; mientras que 3 es una fortaleza menor y 4 una mayor. En el caso de las amenazas y oportunidades, 1 es una amenaza importante y 2 una menor, pero 3 es una oportunidad menor y 4 una significativa.

Para finalizar, en quinto lugar, se elaboró la matriz DOFA cruzada de donde surgen las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso indicar que, para la construcción de esta matriz, se ubican en la primera columna las fortalezas y en la segunda las debilidades: Por su lado, en la primera fila se sitúan las oportunidades y en la segunda las amenazas.

De manera que, en el cruce de las fortalezas y oportunidades, surgen las estrategias para mantener las fortalezas aprovechando las oportunidades. En el punto de convergencia de las fortalezas y amenazas, se ubican las acciones para minimizar las amenazas aprovechando las fortalezas. Asimismo, en la intersección de las debilidades y oportunidades se colocan las acciones para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades y en el cruce de las debilidades y amenazas se sitúan las acciones para disminuir las debilidades y enfrentar las amenazas.

### **Fase III. Diseño de un sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A**

Esta es la fase final de la investigación, que corresponde a la elaboración del sistema de gestión de inventario. De manera que, para su diseño se partió de los elementos teóricos que sustentan el estudio, los cuales serán adaptados a los resultados de la fase anterior. Es decir, se tomaron como base los aspectos

procedimentales de un sistema de gestión de inventario, enfatizando en las acciones de intervención emanadas de la Fase II.

En tal sentido, cumpliendo con lo contemplado en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015), la propuesta se organizó en seis partes, la presentación, fundamentación, objetivos, justificación, factibilidad y las estrategias de aplicación. Cabe resaltar que, en la sección correspondiente a las estrategias se incluirán las acciones, las metas, las actividades, el responsable de cada una de ellas, los recursos, el tiempo de ejecución y los indicadores para valorar el impacto del programa propuesto.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación, organizados de acuerdo a los objetivos plateados. Cabe destacar que, estos resultados evidencian la concreción de las actividades previstas por el investigador, por lo que responden a los objetivos específicos y diseño metodológico desarrollado en el Capítulo III.

Asimismo, este capítulo abarca un análisis de los resultados, derivado de la contrastación con los hallazgos de investigaciones realizadas por otros autores y los preceptos teóricos abordados en el Marco Referencial Conceptual. Es preciso indicar, que este análisis permite puntualizar una serie de consideraciones finales, las cuales se exponen en el siguiente capítulo.

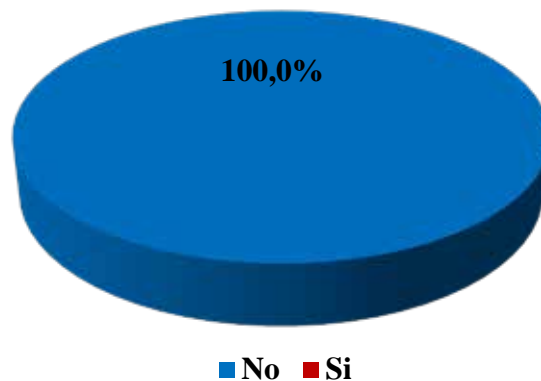
Es así como, para cumplir con este propósito, de forma preliminar, se procedió a organizar las preguntas, tabular el número de respuestas, calcular la frecuencia absoluta y relativa de las respuestas y graficar dichos datos. Posteriormente, se procedió a interpretar los porcentajes de las respuestas de los distintos ítems, orientando el análisis en el contexto de los objetivos de la investigación.

En consecuencia, se estructura en las siguientes partes, diagnóstico de la situación actual del procedimiento de gestión de inventarios en la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A; identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del procedimiento actual de control de inventarios y diseño de un sistema de gestión de inventario del Almacén para la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.

De modo que, a continuación se presentan los resultados de la Fase I, diagnóstico de la situación actual del procedimiento de gestión de inventario.

**Fase I. Diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.**

Para evaluar esta variable se utilizaron las dimensiones “Inventarios” y Sistema de Control de Inventarios. Por su lado, para la valoración de la primera dimensión se aplicaron los indicadores “Procesos”, “Personal Responsable” y “Manejo del Almacén”. Así, en el caso del primer indicador “Procesos” se formuló la interrogante: ¿Se cuenta con una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario?



**Gráfico 1. Distribución porcentual de la existencia de una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario**

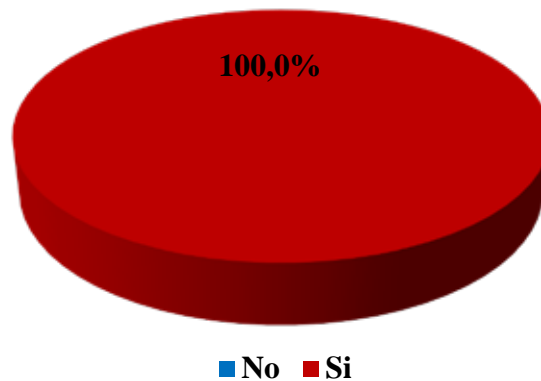
Fuente: González (2017).

Es así como, en el Gráfico 1, se observa que las tendencias de las respuestas se ubicaron en su totalidad en la alternativa “No”, en otras palabras, 4 (100,0%), de los encuestados, indicó que la empresa no dispone de una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario

En consecuencia, este elemento constituye una debilidad muy importante de la empresa, ya que las guías procedimentales tienen como propósito estandarizar los procesos implicados en la administración de los inventarios; indicándoles a cada uno de los involucrados, las responsabilidades y acciones que debe desarrollar para garantizar el adecuado manejo de los inventarios. Por tanto, este es un aspecto que

debe ser prioritario en la elaboración de la propuesta.

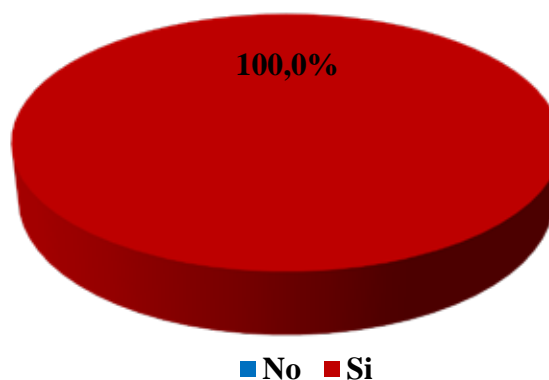
Por otra parte, para valorar el indicador “Personal Responsable” se efectuaron dos preguntas: ¿El manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén? y ¿Se restringe la entrada al almacén únicamente al almacenista?. Las respuestas se muestran en los Gráficos 2 y 3.



**Gráfico 2. Distribución porcentual de la limitación del manejo de los inventarios al encargado del almacén**

Fuente: González (2017).

En este caso, la tendencia de las respuestas se invirtió, ya que todos los consultados 4 (100,0%), señalaron que el manejo de los inventarios “Si” se limita al encargado del almacén; representando una fortaleza de la empresa.



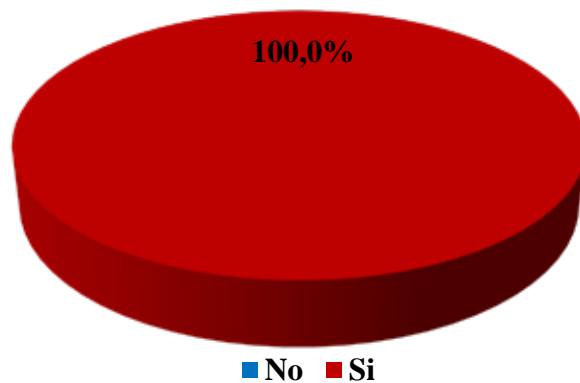
**Gráfico 3. Distribución porcentual de la limitación de la entrada al almacén únicamente al almacenista**

Fuente: González (2017).

De modo que, se repite el patrón de respuestas del ítem anterior, ya que la

totalidad de los encuestados 4 (100,0%) señaló que “Si” se restringe la entrada al almacén únicamente al almacenista. Por ende, el indicador “Personal Responsable” es catalogado como una fortaleza de la empresa, debido a que es primordial para garantizar el adecuado funcionamiento del almacén, que se nombre un personal específico para su manejo, restringiendo el acceso al resto del personal de la empresa. En consecuencia, esta personal debe ser el responsable del manejo de los inventarios dispuestos en el almacén.

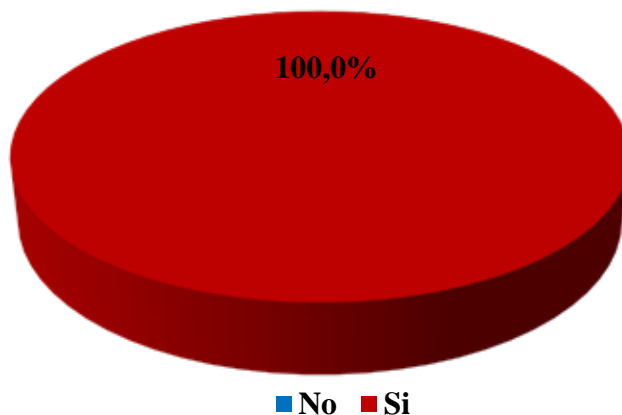
Para finalizar con esta variable, se presentan los resultados de la evaluación del indicador “Manejo del Almacén”, para lo cual se formularon las siguientes preguntas: ¿Se llevan a cabo conteos periódicos de los inventarios en existencia?; ¿Existe un control de la entrada y salida de la mercancía? y ¿Se registra diariamente en el sistema la mercancía retirada del almacén?



**Gráfico 4. Distribución porcentual de la realización de conteos periódicos de los inventarios en existencia**

Fuente: González (2017).

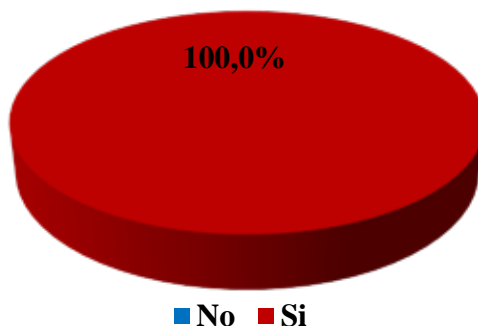
En tal sentido, en el Gráfico 4 se evidencia que nuevamente se reitera la misma tendencia de respuestas; ya que se situaron de manera total en la opción “Si”. Por tanto, este es un aspecto positivo de la empresa, debido a que permite detectar fallas. De hecho, en la fase preliminar, los dueños manifestaron que uno de los principales problemas era las discrepancias entre el conteo del inventario físico y el del sistema automatizado.



**Gráfico 5 Distribución porcentual del registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén**

Fuente: González (2017).

En el Gráfico 5, se evidencia que se presenta la misma tendencia en las respuestas, decantándose de manera determinante 4 (100,0%), sobre la alternativa “Si”. Por tanto, teóricamente este elemento es una fortaleza de la empresa, debido a que es vital aplicar mecanismo para controlar la mercancía que ingresa y sale del almacén. No obstante este aspecto debe ser evaluado en profundidad, ya que en la evaluación preliminar, los dueños indicaron que en muchos casos los empleados retiran mercancía del almacén sin notificar al responsable.



**Gráfico 6. Distribución porcentual del registro de la salida diaria de la mercancía del almacén**

Fuente: González (2017).

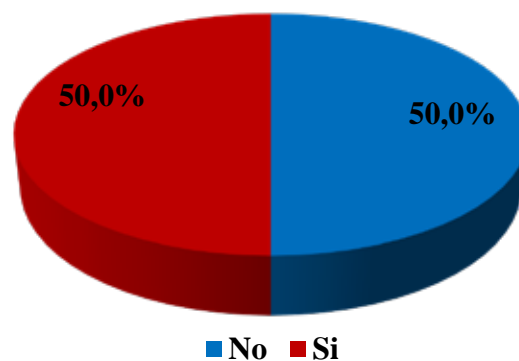
Es así como, el 100,0% de los encuestados manifestó que en la empresa “Si” se

registra diariamente en el sistema la mercancía retirada del almacén, constituyendo otro aspecto positivo, pero al igual que sucedió con los resultados del ítem anterior amerita un estudio adicional.

Ahora bien, la evaluar de manera integral esta dimensión destacada que, la única debilidad se reportó en el indicador “Procesos”, ya que la empresa no cuenta con una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario. Sin embargo, los otros dos indicadores “Personal Responsable” y “Manejo del Almacén” fueron catalogados como fortalezas.

En efecto, el manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén; se restringe la entrada al almacén únicamente al almacenista; se llevan a cabo conteos periódicos de los inventarios en existencia; existe un control de la entrada y salida de la mercancía y se registra diariamente en el sistema la mercancía retirada del almacén. No obstante, los dos últimos aspectos deben ser evaluados a profundidad, ya que se contraponen con la información previa suministrada por los dueños.

Por otro lado, para evaluar la dimensión “Sistema de Gestión de Inventarios” se aplicaron los indicadores “Gestión”, “Procesos”, “Canales de Comunicación”, “Procesos de Compra y Recepción y “Control”. Es así como, para el primer indicador se realizó la interrogante: ¿La empresa maneja un sistema de gestión de inventario?



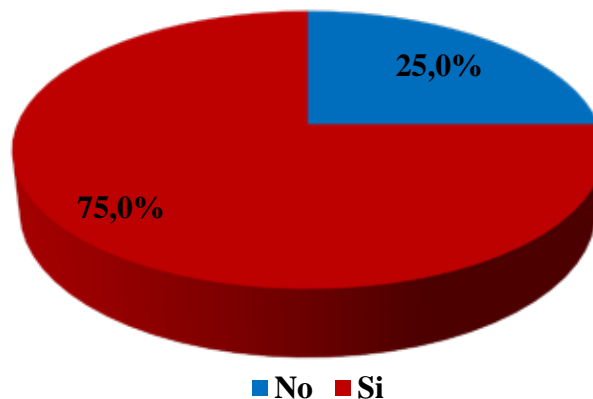
**Gráfico 7. Distribución porcentual de la disponibilidad un sistema de control de inventario**

Fuente: González (2017).

De modo que, en el Gráfico 7 se observa que las respuestas se distribuyeron equitativamente entre las opciones “Si y “”No”, con un 50,0%. Por derivación, no existe una posición determinante en cuanto a la disponibilidad un sistema de control de inventario en la empresa, tenencia de respuestas que es altamente llamativa, debido a que las respuestas se deben fundamentar en una realidad y no una consideración.

En este mismo orden de ideas, para analizar el indicador “Procesos” se efectuaron las preguntas: ¿Para el manejo de los inventarios se toma en cuenta la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores?. y ¿Se lleva a cabo un programa planificado de las compras para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos?

Seguidamente se presentan los hallazgos de las respuestas relacionadas con el ítem 8.

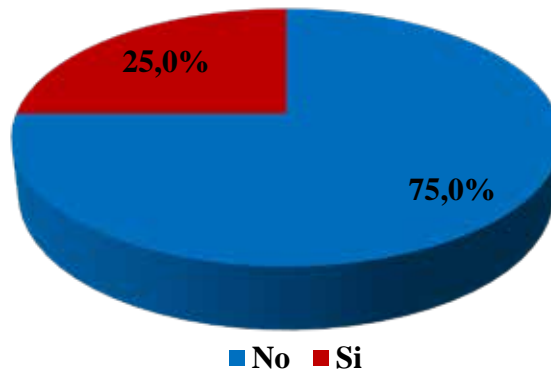


**Gráfico 8. Distribución porcentual de la consideración en el manejo de los inventarios la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores**

Fuente: González (2017).

Es así como, según la opinión de todos los encuestados 3 (75,0%), en la empresa “Si” se toma en consideración en el manejo de los inventarios la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores. Por derivación, este elemento es un aspecto positivo, de los procesos de manejo de los inventarios, debido

a que se toma en consideración una variable de mucha importancia en la actualidad económica del país.



**Gráfico 9. Distribución porcentual de la realización de un programa planificado de las compras para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos**

Fuente: González (2017).

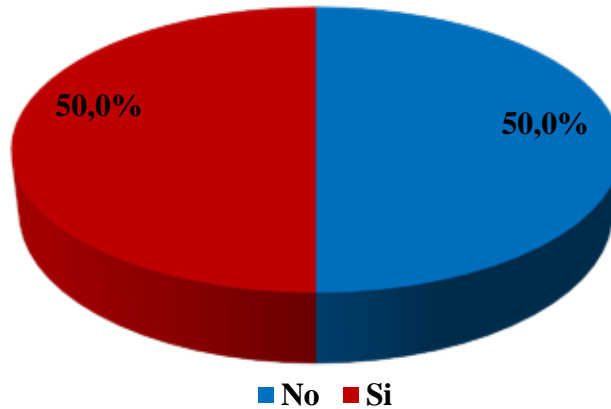
Es así como, las respuestas se ubican mayoritariamente en la alternativa “No”, es decir, según la mayoría no se lleva a cabo un programa planificado de las compras para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos; mientras que 1 (25,0%) consideró que “Si”.

En consecuencia, es una debilidad de la empresa, debido a que en la actual situación económica del país es vital tomar en consideración elementos que permitan disminuir los costos. En efecto, para la correcta aplicación de un sistema de gestión de inventarios, es preciso aplicar acciones que permitan obtener los máximos beneficios de los recursos.

En consecuencia, si se cuenta con información precisa del nivel de producción y ventas, es factible desarrollar programas que permitan la compra de grandes volúmenes de mercancía para atenuar el impacto inflacionario y a la vez, lograr descuentos importantes.

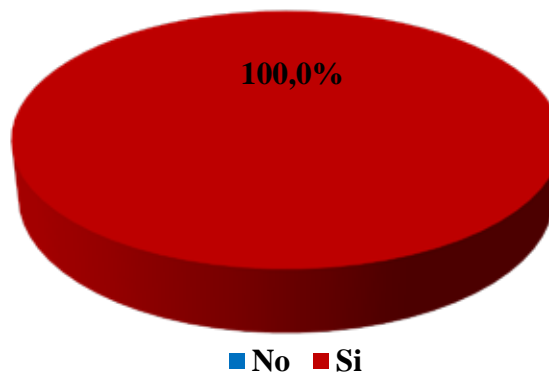
En otro contexto, a continuación se muestran los resultados del indicador “Canales de Comunicación”, para lo cual se formularon las preguntas: ¿Existen

canales de comunicación constante entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén? y ¿Existen canales de comunicación entre el departamento de compra, y los proveedores?



**Gráfico 10. Distribución porcentual de la existencia de canales de comunicación entre el departamento de ventas, el administrativo y el almacén**  
Fuente: González (2017).

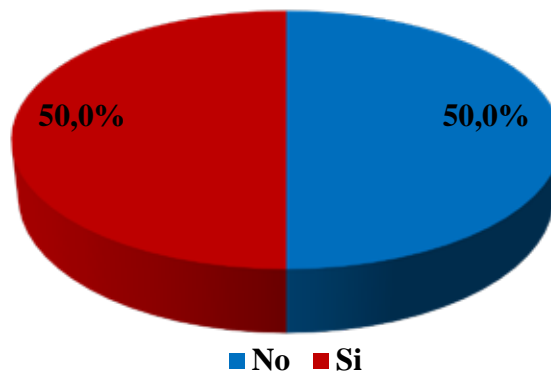
En este orden de ideas, en el Gráfico 10 se puede evidenciar que, no se presenta una tendencia definida en las respuestas. De hecho, 2 (50,0%) opinaron que “No” existen canales de comunicación entre el departamento de ventas, el administrativo y el almacén; pero la otra mitad consideró que “Si”.



**Gráfico 11. Distribución porcentual de la existencia de canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores**  
Fuente: González (2017).

En este caso, nuevamente las respuestas se decantaron hacia la opción “Si”. Así, 4 (100,0%) respondieron de forma afirmativa, por tanto es una fortaleza de la empresa que debe ser reforzada en la propuesta.

Por otro lado, a continuación se muestran los datos relativos al indicador “Procesos de Compra y Recepción, evaluado a través de las interrogantes: ¿Se lleva un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras? y ¿Al momento de recepción de la mercancía se chequea la cantidad que se recibe con el comprobante de entrega y de pedido?”

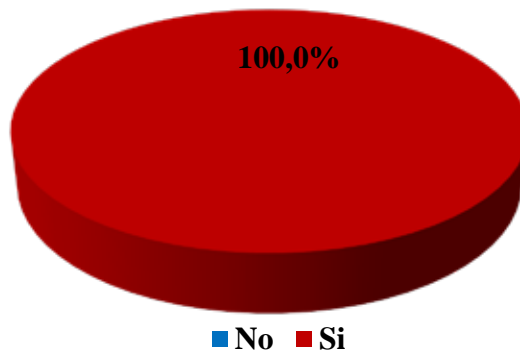


**Gráfico 12. Distribución porcentual del registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras**

**Fuente:** González (2017).

De tal forma que, en cuanto a que se lleve un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras, las opiniones de los consultados no fueron significativas. De hecho, 2 (50,0%) manifestaron que “Si” y el otro 50,0% que “No”. Por derivación, no existe una opinión generalizada por lo que este elemento no puede ser catalogado como una fortaleza o una debilidad.

Seguidamente se presentan los hallazgos relativos al ítem 13 ¿Al momento de recepción de la mercancía se chequea la cantidad que se recibe con el comprobante de entrega y de pedido?



**Gráfico 13. Distribución porcentual de la verificación de la concordancia entre la cantidad entrante, el comprobante de entrega y la orden de pedido**

Fuente: González (2017).

En este orden de ideas, resalta que, la totalidad de los consultados 4 (100,0%) se decantó por la opción “Si”, es decir, todos coinciden en señalar que durante el proceso de recepción de la mercancía, “Si” se chequea la concordancia entre la cantidad entrante, el comprobante de entrega y la orden de pedido.

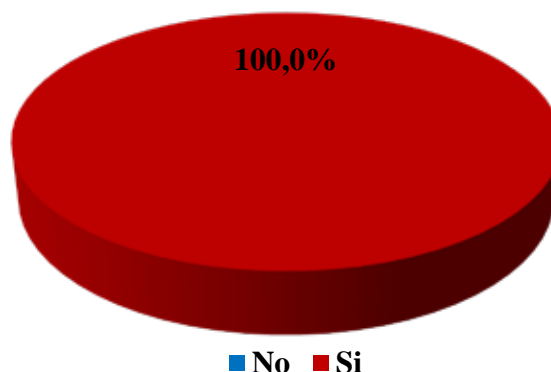
Para finalizar con la evaluación de esta dimensión, a continuación se presentan los resultados relativos al indicador “Control”, que fue valorado por las interrogantes: ¿Se aplican mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario? y ¿El sistema de control de inventarios toma en cuenta el desabastecimiento y la elevada inflación?



**Gráfico 14. Distribución porcentual de la aplicación de mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario**

Fuente: González (2017).

De manera que, la totalidad de los consultados manifestaron, 4 (100,0%), que “No” se aplican mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario De tal modo que, esta es una debilidad que debe ser corregida a través de la propuesta.



**Gráfico 15. Distribución porcentual de la consideración en el sistema de control de inventarios del desabastecimiento y la elevada inflación**

**Fuente:** González (2017).

Es así como, la totalidad de los consultados indicaron que el sistema de control de inventarios “Si”, toma en cuenta el desabastecimiento y la elevada inflación; por derivación es otra fortaleza de la empresa.

Por tanto, al analizar, de manera integral esta dimensión, destacó que, las fortalezas fueron que para el manejo de los inventarios se toma en cuenta la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores; existen canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores y el sistema de control de inventarios toma en cuenta el desabastecimiento y la elevada inflación.

Mientras que, las debilidades se centraron en que no se lleva a cabo un programa planificado de las compras, para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos y no se aplican mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.

No obstante, en cuanto a la existencia de un sistema de gestión de inventario y

de comunicación constante entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén; así como, el registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras, no existió una posición determinante.

Es así como, estos hallazgos se contraponen con los resultados de la investigación realizada por Loja (2015) y Cabriles (2014), quienes en sus estudios evidenciaron que en las empresas por ellos evaluadas, no existe un control permanente a nivel de inventarios en lo referente a las entradas y salidas de mercancía y no se realiza una constatación física periódica de la mercadería. No obstante son coincidentes con los hallazgos de García (2014), en cuanto a que el inventario contable no coincide con el inventario real en físico, generando distorsiones graves en los cierres contables de la compañía

## **Fase II. Determinación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.**

Esta fase tiene como propósito analizar los datos recabados en la fase anterior correspondiente al diagnóstico. En este orden de ideas, para realizar este análisis se aplicó la técnica de análisis DOFA. A tal efecto, de manera preliminar, se procedió a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas emanadas de la fase de diagnóstico.

A continuación, estos elementos se agruparon en factores internos y externos; destacando que los primeros incluyen las fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos abarcan las oportunidades y amenazas. Una vez concluida esta actividad, se elaboró la matriz DOFA cruzada, de donde surgieron las actividades de intervención. Estas actividades permitirán reforzar las fortalezas aprovechando las oportunidades, disminuir las amenazas en función de las fortalezas, disminuir las

debilidades aprovechando las oportunidades y disminuir las debilidades controlando las amenazas.

**Cuadro 1. Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

<b>Análisis DOFA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<p>El manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén.</p> <p>Restricción de la entrada al almacén.</p> <p>Realización de conteos periódicos de los inventarios en existencia.</p> <p>Existencia de un control de la entrada y salida de la mercancía.</p> <p>Registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.</p> <p>El manejo de los inventarios toma en cuenta la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores.</p> <p>Existencia de canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores.</p> <p>El sistema de control de inventarios toma en cuenta el desabastecimiento y la elevada inflación.</p>	<p>Falta de una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario.</p> <p>Inexistencia de un programa planificado de las compras, para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos.</p> <p>Falta de mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.</p> <p>Inexistencia de un sistema de gestión de inventario y de comunicación constante entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén.</p> <p>Falta de un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras.</p>
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>Disposición de la presidencia y la alta gerencia de la empresa, para la generación de un sistema de gestión de inventario del Almacén.</p> <p>Alta demanda de los productos.</p>	<p>Elevada inflación.</p> <p>Intensa fluctuación de los precios.</p> <p>Inestabilidad de la disponibilidad de mercancía por parte de los proveedores.</p>

**Fuente:** González (2017).

Consecutivamente, se procedió a ponderar, según la importancia para la empresa, cada uno de estos factores y clasificarlos en función del impacto sobre la problemática. Para establecer la ponderación se aplicó una escala de 0 a 1, donde, 0 es el factor de menor importancia y 1 el de mayor significación para la empresa. Asimismo, para la clasificación se utilizó una escala de 1 a 4, donde 1 es una debilidad importante y 2 una debilidad menor; mientras que 3 es una fortaleza menor y 4 una mayor. En el caso de las amenazas y oportunidades, 1 es una amenaza significativa y 2 una de menor relevancia y, por último, 3 corresponde a una oportunidad menor y 4 a una importante.

**Cuadro 2. Cuantificación de los factores internos**

<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
El manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén	0,08	4	0,32
Restricción de la entrada al almacén	0,08	4	0,32
Realización de conteos periódicos de los inventarios en existencia.	0,08	4	0,32
Existencia de un control de la entrada y salida de la mercancía.	0,08	4	0,32
Registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.	0,07	4	0,28
El manejo de los inventarios toma en cuenta la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores.	0,07	3	0,21
Existencia de canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores	0,07	3	0,21
El sistema de control de inventarios toma en cuenta el desabastecimiento y la elevada inflación	0,06	3	0,18
<b>Fortalezas</b>			<b>2,16</b>

<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Falta de una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario.	0,1	1	0,1
Falta de mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.	0,09	1	0,09
Inexistencia de un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras.	0,08	1	0,08
Inexistencia de un sistema de gestión de inventario y de comunicación constante entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén.	0,07	1	0,07
Inexistencia de un programa planificado de las compras, para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos.	0,07	2	0,14
<b>Debilidades</b>			<b>0,48</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,64</b>

**Fuente:** González (2017).

De tal manera que, de la información presentada en el Cuadro 2, se desprende que las debilidades más importantes fueron la falta de una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario y de mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario. Éstas junto a la inexistencia de un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras y de un sistema de gestión de inventario y de comunicación constante entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el

Almacén; las de mayor impacto sobre la problemática.

Por su lado, las fortalezas más significativas fueron que el manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén, está restringida la entrada al almacén, se realizan conteos periódicos de los inventarios en existencia y se cuenta con un control de la entrada y salida de la mercancía. Además, estos tres elementos y la existencia de un registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén las de mayor impacto.

Adicionalmente, el valor total de las fortalezas fue de 2,16 y el de las debilidades de 0,46, por los que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades. De igual forma, el valor global de los factores internos fue de 2,64, valor ligeramente superior al promedio, por lo que la posición estratégica interna de la empresa es levemente favorable. No obstante, es necesario superar las debilidades para convertirlas en fuerzas o fortalezas que permitan a la empresa un mejor manejo del control interno de las cuentas por cobrar.

**Cuadro 3. Cuantificación de los factores externos**

<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Disposición de la presidencia y la alta gerencia de la empresa, para la generación de un sistema de gestión de inventario del Almacén	0,22	4	0,88
Alta demanda de los productos	0,22	4	0,88
<b>Oportunidades</b>			<b>1,76</b>
Elevada inflación	0,19	1	0,19
Intensa fluctuación de los precios	0,19	1	0,19
Inestabilidad de la disponibilidad de mercancía por parte de los proveedores	0,18	1	0,18
<b>Amenazas</b>			<b>0,56</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,32</b>

**Fuente:** González (2017).

En tal sentido, las dos oportunidades tuvieron la misma importancia e impacto; mientras que en el caso de las amenazas, las más importantes fueron la elevada inflación y la elevada fluctuación de los precios; pero las tres tuvieron el mismo impacto sobre el problema.

Igualmente, el valor ponderado de las oportunidades fue de 1,76 y el de las amenazas de 0,56; lo que indica que existe un ambiente externo con muchas amenazas. De igual forma, el valor ponderado total de los factores externos fue 2,32, valor ubicado por debajo del promedio, en consecuencia, la posición externa de la empresa es desfavorable. Por ende, es necesario aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

Así, con estos datos, para finalizar la Fase II del presente estudio, se procedió a elaborar la matriz DOFA cruzada. A tal efecto, se elaboró una matriz con cuatro cuadrantes, donde la primera columna corresponde a los factores positivos y la segunda a los negativos. Además, en la primera fila se ubicaron los factores de origen interno, es decir, las fortalezas y debilidades y en la segunda los factores de origen externo, oportunidades y amenazas.

Consecutivamente, se procedió a: (a) adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO en la celda correspondiente; (b) adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la respectiva celda; (c) adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA en la celda indicada y (e) adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda pertinente.

Por ende, la matriz DOFA cruzada, sintetiza las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Estos resultados se presentan en el Cuadro 4.

**Cuadro 4. Matriz DOFA Cruzada**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén.</li> <li>2. Restricción de la entrada al almacén</li> <li>3. Realización de conteos periódicos de los inventarios en existencia.</li> <li>4. Existencia de un control de la entrada y salida de la mercancía.</li> <li>5. Registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.</li> <li>6. El manejo de los inventarios toma en cuenta la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores.</li> <li>7. Existencia de canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores.</li> <li>8. El sistema de control de inventarios toma en cuenta el desabastecimiento y la elevada inflación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario.</li> <li>2. Falta de mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.</li> <li>3. Inexistencia de un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras.</li> <li>4. Inexistencia de un sistema de gestión de inventario y de comunicación constante entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén.</li> <li>5. Inexistencia de un programa planificado de las compras, para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disposición de la presidencia y la alta gerencia de la empresa, para la generación de un sistema de gestión de inventario del Almacén</li> <li>2. Alta demanda de los productos</li> </ol>	<p>F1,2-O 1 Fortalecer por parte de la gerencia, las políticas de manejo del almacén.</p> <p>F 3,4,5-O 1 Reforzar y actualizar</p>	<p>D1,2,4-O1 Elaborar un manual operativo de los procesos relacionados con la gestión de los inventarios, especificando los responsables de cada</p>

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p>continuamente los procesos de registro y control de los inventarios en el almacén.</p> <p>F 6,7,8-O 2 Fortalecer los canales de comunicación entre la empresa y los proveedores, a fin de generar mecanismos que permitan satisfacer la demanda proyectada, minimizando los riesgos del desabastecimiento y la inflación.</p>	<p>actividad; así como, los mecanismos de comunicación entre los diferentes departamentos implicados en el manejo de los inventarios y para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.</p> <p>D 3, 5-O 1,2. Generar un registro del nivel de existencia de insumos para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras, a través de la creación de un programa planificado de compras, que permita obtener descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevada inflación.</li> <li>2. Intensa fluctuación de los precios.</li> <li>3. Inestabilidad de la disponibilidad de mercancía por parte de los proveedores.</li> </ol>	<p>F 6,7,8-O 1,2,3 Aprovechar los canales de comunicación entre la empresa y los proveedores para generar mecanismos que permitan controlar la inestabilidad en la disponibilidad de insumos y los precios, así como la elevada inflación.</p>	<p>D 3,5-A 1,2,3 Diseñar un programa planificado de compras en función de un estudio de la proyección de las ventas por semestre, a fin de concretar acciones con los proveedores que permitan garantizar la disponibilidad de insumos y controlar los efectos negativos de la inestabilidad de los precios y la inflación.</p>

**Fuente:** González (2017).

### **Fase III. Diseño de un sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.**

#### **4.1 Denominación del Proyecto**

En esta tercera fase se describe la propuesta de un sistema de gestión de inventario del Almacén para la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A., la cual, a juicio de la autora de la investigación, constituye la herramienta idónea para contribuir a solventar los problemas de planificación, ejecución y control de los procesos de manejo de los inventarios que la empresa enfrenta. Estos problemas generan pérdidas económicas para la empresa y problemas operativos, lo que se traduce en malestar entre los clientes, afectando la imagen corporativa.

Es preciso puntualizar que, uno de los aspectos fuertes de la propuesta es que su diseño se fundamentó en el diagnóstico de la situación actual del procedimiento de gestión de inventarios y el análisis de los factores internos y externos que originan la problemática; por lo que las acciones de intervención emanadas de este análisis, responden a situaciones puntuales de la empresa, contrastados con los fundamentos teórico que sustenta la gestión de inventarios.

Asimismo, desde el punto de vista estructural se estructuró en siete secciones, que corresponden, de acuerdo a lo contemplado en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2015), a la fundamentación, los objetivos, las metas, los beneficiarios, la localización, el desarrollo de la propuesta y la factibilidad. Además, el desarrollo de la propuesta incluye, para cada objetivo específico planteado, las metas, las estrategias, el tiempo de ejecución, los recursos y los responsables de realizarla.

## **4.2 Fundamentación**

La gestión de inventarios se ha convertido en una actividad fundamental de cualquier empresa, debido a que los inventarios poseen los recursos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales y, por ende, satisfacer la demanda de productos o servicios de los clientes. En efecto, si las empresas no maneja adecuadamente los inventarios, enfrentarán contratiempos en las actividades operativas, debido principalmente a que; al no contar con el abastecimiento de los productos o insumos requeridos, disminuirán sus actividades impidiendo cubrir la demanda del mercado.

Tal es el caso de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A dedicada a la venta de cauchos, silenciadores, tubos de escape, equipos de sonido, baterías y auto periquitos en general, que confronta problemas en el manejo de los inventarios, que le han generado pérdidas económicas importantes.

De hecho, de acuerdo a la información previa aportada por los propietarios de la empresa, se presentan discrepancias entre el conteo del inventario físico y el del sistema automatizado. Además, en el diagnóstico se evidenció que la empresa no cuenta con una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario; no se lleva a cabo un programa planificado de las compras, para lograr descuentos por cantidad; no se aplican mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario; no se realiza un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén y no existe un sistema de gestión de inventario y de comunicación entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén.

Adicionalmente, desde el punto de vista teórico la propuesta se fundamenta en los conceptos de Farías (2011), Páez y Alandette (2013) y Jiménez (2012), que definen el almacén como la unidad de servicio especialmente estructurada y planificada para custodiar, proteger y controlar los bienes, antes de ser requeridos para la producción o la venta de artículos o mercancías. Por lo tanto, las funciones se

centran en la recepción, registro de entrada y salida, almacenamiento, mantenimiento y despacho de los materiales; así como coordinación del almacén con los departamentos de control de inventario y de contabilidad.

Igualmente, se fundamenta en los planteamientos de Jiménez (2012), García (2014) y Cabriles (2014), quienes conceptualizan los inventarios como la cantidad de bienes que una empresa tiene en existencia en un determinado momento y se convierten en efectivo dentro del ciclo operacional de la empresa. En consecuencia, se fundamenta en los principios de capacidad de predicción, las fluctuaciones de la demanda, la inestabilidad del suministro y la protección de los precios. Además, para el diseño de la propuesta, siguiendo los supuestos presentados por Suarez (2014) y Alarcón y Monzón (2010), se asumió la gestión de inventarios, como la rama de la contabilidad de costes enfocada en los procesos de control, planeación y manejo de productos, materiales e insumos, con el fin de hacer más rentable y productivo la tenencia de dichos bienes.

### **4.3 Objetivos**

#### ***4.3.1 Objetivo General***

Definir las estrategias para desarrollar un sistema de gestión de inventario del Almacén para la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A.

#### ***4.3.2 Objetivos Específicos***

Establecer las acciones de intervención para fortalecer y mejorar los procesos de administración del almacén

Especificar las acciones de intervención para desarrollar un sistema de gestión de inventarios.

Concretar las estrategias para evaluar el desarrollo y el efecto final de la

aplicación de la propuesta, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con el manejo de los inventarios y la operatividad de la empresa.

#### **4.4 Metas**

Las metas que se persiguen con la aplicación de la propuesta, se centran en establecer las acciones de intervención para fortalecer y mejorar los procesos de administración del almacén; especificar las acciones de intervención para desarrollar un sistema de gestión de inventarios y concretar las estrategias para evaluar el desarrollo y el efecto final de la aplicación de la propuesta, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con el manejo de los inventarios y la operatividad de la empresa. Por ende, en definitiva se contará con un mecanismo efectivo de gestión de inventarios que contribuirá a minimizar las fallas que se presentan en la actualidad con el manejo de los inventarios.

#### **4.5 Beneficiarios**

Con la puesta en práctica del sistema de gestión de inventarios, se beneficiará, en primer lugar, la empresa, ya que contará con sistema de gestión que le permitirá subsanar las fallas detectadas. Por derivación, la implantación de la propuesta, contribuirá a mejorar la rentabilidad y operatividad de la empresa, debido a que, por un lado, se evitarán pérdidas económicas, y por otro, se generarán estrategias que contribuirán a minimizar los efectos de la inflación y la variación de los precios.

Asimismo, la propuesta garantiza la realización de una programación más flexible de compras, pudiendo planificar planes de financiamiento y de inversión a mediano y largo plazo. Adicionalmente, los clientes serán también beneficiados, ya que dispondrán de los productos requeridos a precios competitivos en el mercado

## **4.6 Localización**

La propuesta que aquí se desarrolla está diseñada para ser aplicada específicamente en la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A., debido a que la misma ha sido diseñada sobre la base del diagnóstico de la situación actual del manejo de los inventarios. No obstante, los lineamientos generales del sistema de gestión de inventarios, puede servir de referencia, para que otras empresas de características similares lleven a cabo iniciativas enfocadas en solventar esta problemática.

**Cuadro 5. Desarrollo de la propuesta**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
Establecer las acciones de intervención para fortalecer y mejorar los procesos de administración del almacén	Acciones de intervención para fortalecer y mejorar los procesos de administración del almacén	Fortalecer por parte de la gerencia, las políticas de manejo del almacén. Reforzar y actualizar continuamente los procesos de registro y control de los inventarios en el almacén Generar un registro del nivel de existencia de insumos para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras.	2 días	Tecnológicos Humanos	Gerente del Departamento de Administración y Responsable del Almacén
Especificar las acciones de intervención para desarrollar un sistema de gestión de inventarios.	Acciones de intervención para desarrollar un sistema de gestión de inventarios	Diseñar un programa planificado de compras, en función de un estudio de la proyección de las ventas por semestre, que permita obtener descuentos por cantidad, atenuar el impacto de la inflación y garantizar la disponibilidad de insumos. Fortalecer los canales de comunicación entre la empresa y los proveedores, a fin de generar mecanismos que permitan satisfacer la demanda proyectada, minimizando los riesgos del desabastecimiento, la inflación y la inestabilidad de los precios Elaborar un manual operativo de	20 días	Humanos Tecnológicos	Gerente y Personal del Departamento de Administración y del Departamento de Ventas

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
		los procesos relacionados con la gestión de los inventarios,, especificando los responsables de cada actividad; así como, los mecanismos de comunicación entre los diferentes departamentos implicados en el manejo de los inventarios y para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.			
Concretar las estrategias para evaluar el desarrollo y el efecto final de la aplicación de la propuesta, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con el manejo de los inventarios y la operatividad de la empresa.	Estrategias para evaluar el desarrollo y el efecto final de la aplicación de la propuesta, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con el manejo de los inventarios y la operatividad de la empresa.	Mecanismos de monitoreo del cumplimiento de las estrategias plasmadas en la propuesta Acciones de intervención para solventar las fallas durante el desarrollo de las actividades. Estrategias para evaluar el efecto final de la aplicación de la propuesta. Estrategias de mejoramiento de la propuesta.	10 días	Tecnológicos Humanos	Gerente y Personal del Departamento de Administración

**Fuente:** González (2017).

## **Establecer las acciones de intervención para fortalecer y mejorar los procesos de administración del almacén**

Este primer objetivo, se centra en especificar las acciones que la empresa debe poner en práctica para reforzar aquellos aspectos relacionados con la administración del almacén que fueron identificados como fortalezas en la fase de diagnóstico y al mismo tiempo corregir las fallas reportadas. Estas estrategias se presentan en un objetivo aparte, ya que la administración del almacén tiene un papel fundamental en la gestión de los inventarios, ya que es una dependencia que maneja todo lo relativo a la recepción, mantenimientos y distribución de los insumos.

En tal sentido, se proponen tres estrategias fortalecer por parte de la gerencia, las políticas de manejo del almacén, reforzar y actualizar continuamente los procesos de registro y control de los inventarios en el almacén y generar un registro del nivel de existencia de insumos para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras.

Cabe recordar que, la empresa presenta como aspectos positivos de la administración del almacén, que el manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén y la entrada al mismo está restringida; se llevan a cabo conteos periódicos de los inventarios en existencia, se cuenta con un control de la entrada y salida de la mercancía y se realiza un registro diario en el sistema de la mercancía retirada del almacén.

Por ende, es preciso garantizar que estos aspectos sigan funcionando de manera adecuada, para lo cual es preciso revisar y actualizar permanentemente los procesos a aplicar en el almacén e incorporar mecanismos de monitoreo que permitan corroborar que se cumplen dichas actividades de manera correcta.

En relación a la restricción de la entrada al almacén y el registro en el sistema de la mercancía retirada diariamente del almacén, es preciso recordar que en la fase previa de la investigación, los dueños señalaron que en los momentos de gran afluencia de clientes, los empleados retiran la mercancía del almacén sin la debida

autorización y sin informar al responsable del almacén. Por tanto, estos son aspectos que deben ser controlados de manera especial, a través de los mecanismos de control propuestos.

Sin embargo, en el diagnóstico se evidencio que no se lleva a cabo un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras. Este aspecto, como ya se mencionó es una debilidad importante, ya que impide realizar una adecuada planificación de las compras.

Es por ello, que en el software administrativo que maneja la empresa, debe incorporarse una opción para realizar el registro del nivel de existencia de insumos. A tal efecto, es necesario, de manera previa, crear un sistema de codificación de los diferentes insumos.

De tal forma, que este registro del nivel de inventarios debe ser enviado semanalmente al Departamento de Administración, para que éste lo coteje con la información del Departamento de Ventas y pueda establecer el momento y volumen de insumos requeridos. Asimismo, esta información es de gran utilidad para el diseño del programa planificado de compras. Cabe destacar que, los procesos estandarizados propuestos por la gerencia para la administración del almacén, deben concretarse en un manual operativo que debe ser entregado al responsable del almacén y al Departamento de Administración y de Ventas.

### **Especificar las acciones de intervención para desarrollar un sistema de gestión de inventarios**

Este segundo objetivo tiene por finalidad concretar las acciones para diseñar y poner en práctica el sistema de gestión de inventarios. En este orden de ideas, las estrategias, al igual que el caso anterior, se centran en reforzar las fortalezas y minimizar las debilidades, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas.

Es así como, en primer lugar, se propone diseñar un programa planificado de compras, en función de un estudio de la proyección de las ventas por semestre, que permita obtener descuentos por cantidad, atenuar el impacto de la inflación y garantizar la disponibilidad de insumos. A este respecto cabe recordar que la empresa no cuenta con un programa planificado de las compras, para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos.

En este contexto, la empresa tiene como ventaja externa, que existe una alta demanda entre la población de los productos distribuidos; pero al mismo tiempo se enfrenta a una inestabilidad en los precios y la disponibilidad de los productos, así como, a una elevada inflación.

Por derivación, es preciso, para controlar las amenazas y subsanar la debilidad de los procesos de compra, realizar un estudio prospectivo de los requerimientos en función de las ventas registradas en los últimos seis meses; a fin de establecer una estimación de la demanda. Así, esta estimación le permitirá realizar compras de gran volumen para acceder a precios más accesibles, garantizar el desabastecimiento y contribuir a controlar los efectos adversos de la inestabilidad en los precios, permitiéndole, en consecuencia, ofrecer precios más competitivos en el mercado.

En este mismo orden de ideas, en segundo lugar, es preciso fortalecer los canales de comunicación entre la empresa y los proveedores, a fin de generar mecanismos que permitan satisfacer la demanda proyectada, minimizando los riesgos del desabastecimiento, la inflación y la inestabilidad de los precios.

En efecto, tomando en cuenta los mismos argumentos expresados en la estrategia anterior, se requiere realizar reuniones quincenales con los proveedores para conocer los cambios en el comportamiento del abastecimiento y precios de los productos; discutiendo las diversas opciones que se pueden poner en práctica para satisfacer la demanda proyectada y reducir los factores externos que constituyen amenazas para la empresa. En otras palabras, este tipo de reuniones permite establecer el estado del mercado y visualizar los cambios futuros, incorporando acciones preventivas para minimizar el impacto negativo.

Por último, es preciso elaborar un manual operativo de los procesos relacionados con la gestión de los inventarios, especificando los responsables de cada actividad; así como, los mecanismos de comunicación entre los diferentes departamentos implicados en el manejo de los inventarios y para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.

En efecto, todos los procesos relativos al sistema de inventarios deben ser plasmados en un manual de procedimientos que debe incluir, los diferentes pasos con sus respectivas actividades, los responsables específicos de cada una de estas acciones, el momento específico en que deben realizarse y los resultados que se esperan de la aplicación de cada una de las fases, es decir, los productos.

Además, este manual debe incluir como aspecto fundamental los mecanismos, vías y periodicidad de la comunicación entre los diferentes departamentos implicados en el manejo de los inventarios. En tal sentido, es preciso adaptar los canales de comunicación al nivel de formación de los diferentes empleados.

Por su parte, como un aspecto fundamental del manual operativo, deben contemplarse los procesos para monitorear el cumplimiento de cada procedimiento contemplado en el sistema de gestión de inventario y evaluar el efecto final de su aplicación. Esta estrategia es fundamental, ya que permite detectar fallas durante las diferentes fases del proceso, permitiendo incorporar los correctivos de manera inmediata. Igualmente, la evaluación final ofrece una información global del proceso, datos que son un insumo para reformular el sistema de gestión de inventario ante cualquier falla en su aplicación. Además, la evaluación final ofrece información precisa del efecto sobre el rendimiento económico y la operatividad de la empresa.

**Concretar las estrategias para evaluar el desarrollo y el efecto final de la aplicación de la propuesta, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con el manejo de los inventarios y la operatividad de la empresa**

Este último objetivo, tienen como propósito evaluar el desarrollo e impacto de

la aplicación de la propuesta. De tal forma que, se enfoca en valorar el cumplimiento de las estrategias propuestas, tanto para la administración del almacén, como para la generación del sistema de gestión de inventarios. En consecuencia, las acciones planteadas son generar mecanismos de monitoreo del cumplimiento de las estrategias plasmadas en la propuesta; incorporar acciones de intervención para solventar las fallas que se presenten durante el desarrollo de las actividades; aplicar estrategias para evaluar el efecto final de la aplicación de la propuesta y; finalmente, establecer estrategias de mejoramiento de la propuesta sí son requeridas.

De tal forma que, para hacer más operativo el cumplimiento de este objetivo, seguidamente se presenta un cuadro con los indicadores que permiten valorar el cumplimiento de cada una de las estrategias

**Cuadro 6. Mecanismos para valorar el desarrollo de la propuesta**

ACCIONES	INDICADORES
<p>Fortalecer por parte de la gerencia, las políticas de manejo del almacén.  Reforzar y actualizar continuamente los procesos de registro y control de los inventarios en el almacén.  Generar un registro del nivel de existencia de insumos para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras.</p>	<p>Guía procedimental de la administración del almacén, incluyendo las actividades relativas al acceso a las instalaciones, los canales de comunicación con la empresa y los proveedores y la recepción, registro, mantenimiento, distribución y control de la mercancía.</p>
<p>Diseñar un programa planificado de compras, en función de un estudio de la proyección de las ventas por semestre, que permita obtener descuentos por cantidad, atenuar el impacto de la inflación y garantizar la disponibilidad de insumos.  Fortalecer los canales de comunicación entre la empresa y los proveedores, a fin de generar mecanismos que permitan satisfacer la demanda proyectada, minimizando los riesgos del desabastecimiento, la inflación y la inestabilidad de los precios.</p>	<p>Estudio de proyección de requerimientos.  Programa de compras.  Canales, periodicidad, mecanismos y objetivo de la comunicación con la empresa y los proveedores.  Manual Operativo.</p>
<p>Elaborar un manual operativo de los procesos</p>	

ACCIONES	INDICADORES
relacionados con la gestión de los inventarios, especificando los responsables de cada actividad; así como, los mecanismos de comunicación entre los diferentes departamentos implicados en el manejo de los inventarios y para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario.	
Mecanismos de control del cumplimiento de los lineamientos de control interno propuestos.	Informe del cumplimiento de los lineamientos propuestos y de los resultados de la aplicación de las acciones de intervención en el caso de ser requeridas.
Acciones de intervención para subsanar fallas durante la implantación.	
Mecanismos para valorar el impacto final de la aplicación de los lineamientos.	Informe del impacto final de la aplicación del sistema de gestión de los inventarios.
Acciones de realimentación de la propuesta.	Documento con las propuestas para estructurar la propuesta.

**Fuente:** González (2017).

## 4.7 Estudio de Factibilidad

### 4.7.1 Humanos

La empresa cuenta con el personal necesario para poner en práctica el sistema de gestión de inventario, ya que se dispone de un Departamento de Administración y de Ventas con personal debidamente capacitado para tal función.

No obstante, se es necesario algún tipo de asesoramiento externo en la fase inicial de la aplicación de la propuesta, se cuenta con la autora de la investigación o en su defecto puede contratarse temporalmente los servicios de expertos internos.

### 4.7.2 Materiales

En lo referente a los recursos materiales, para la aplicación de la propuesta sólo se necesita contar con la infraestructura adecuada, la cual ya existe, pues la empresa cuenta con un Departamento de Administración y Venta. De igual forma,

dispone del mobiliario de dichas oficinas y los equipos y materiales de oficina.

**Cuadro 7. Recursos materiales requeridos**

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Monto Total (Bs)</b>
Oficinas	1	Infraestructura de la empresa	-
Mobiliario	3	Propiedad de la empresa	
Computadora	4	Propias	-
Impresoras	4	Propias	-
Conexión a Internet	1	Propia	-
Resmas de papel carta	2	4400	8800
Cartuchos de tinta negra para impresora	3	15500	46500
Memoria portátil	1	4500	4500
<b>Total</b>			<b>59800</b>

**Fuente:** González (2017).

#### **4.7.3 Técnicos**

Desde el punto de vista técnico, es preciso señalar que, la empresa cuenta con el personal capacitado en el área de administración el cual sólo requiere actualizar sus competencias en esta temática; así como, con los equipos de computación requeridos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONSIDERACIONES FINALES**

En este capítulo, que constituye la fase final del informe de Trabajo de Grado, se presentan una serie de reflexiones desde la experiencia individual y académica de la autora, acerca de la problemática abordada y el desarrollo de la investigación. Igualmente; se proponen algunas alternativas para proseguir investigando y profundizando en la temática, sistema de gestión de inventarios, como una herramienta para contribuir a solventar esta problemática tan frecuente en el sector empresarial a nivel regional.

En este contexto, cabe recordar que el objetivo de la presente investigación fue proponer un sistema de gestión de inventario como medida de control de materiales en el almacén de la Empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A. La misma surgió como respuesta a la problemática que enfrenta esta empresa con el manejo de los inventarios; situación que les está acarreado serios problemas de orden económico, operativo e institucional.

En efecto, en la fase preliminar de la investigación, los dueños manifestaron que la empresa confrontaba problemas con el manejo de la mercancía, debido principalmente a fallas en el proceso de gestión de inventarios del almacén. Destaca que la deficiencia más significativa era que se producían diferencias importantes entre el conteo de inventario físico de la mercancía y el del sistema automatizado. Esta falla estaba asociada fundamentalmente, según el criterio de los informantes, al retiro no autorizado de mercancía por parte de cualquiera de los empleados, sin notificar al responsable del almacén.

De modo que, desde la perspectiva personal, la selección del tema se basó en la estrecha relación laboral y personal con los propietarios de la empresa y la inquietud

que genera la envergadura de la problemática; que conllevó a visualizar su abordaje emática como un vía para fortalecer la formación académica como futura Licenciada en Contaduría y contribuir a mejorar la situación económica de la empresa. De igual forma, permitió enriquecer el papel de la autora de la investigación como agente de transformación social, al aportar alternativas de solución a los problemas que afectan los diferentes sectores de la sociedad, en este caso específico, el sector empresarial.

A este respecto es necesario comentar que, ante la crisis económica que atraviesa el país en la actualidad, es necesario el surgimiento de iniciativas innovadoras en materia económica y la transformación de los sectores productivos y prestadores de servicios para mantenerse activos en el mercado y contribuir, al mismo tiempo, al desarrollo del país.

Por su parte, desde el ámbito académico propiamente dicho, el desarrollo de esta investigación contribuyó a fortalecer las competencias académicas en el área de gestión de los inventarios; al tiempo que brindó las herramientas básicas en el manejo de la metodología de la investigación, como una vía para producir alternativas de solución a los diferentes problemas que enfrenta el sector empresarial.

En este punto es preciso recordar que, el sector de la pequeña y mediana empresa, de manera frecuente, enfrenta problemas de orden administrativo contable en los diferentes procesos asociados a su funcionamiento. Estas fallas generalmente están asociadas a los orígenes familiares de este tipo de empresas y a la falta de coordinación entre el crecimiento operativo y el desarrollo de los procesos administrativos. Por consiguiente, se produce un crecimiento de la productividad de la empresa; pero al mismo tiempo se enfrentan a la falta de consolidación de los procesos administrativos y contables.

Es así como, esta situación es muy frecuente en el caso del manejo de los inventarios, ya que debido a que los volúmenes de mercancía que se manejan no son excesivamente altos, no se aplican procesos adecuados para su correcta gestión, reduciéndose a mecanismos sumamente sencillos que no llevan implícito ningún tipo de control. En consecuencia, se generan problemas en el funcionamiento normal de la

empresa y pérdidas económicas importantes para este tipo de empresas. Es por ello que, como futura profesional de la Contaduría Pública constituye materia prioritaria desarrollar acciones que contribuyan a modificar esta situación, generando una cultura organizacional que priorice el mejoramiento continuo de los sistemas administrativos y contables de la gestión de los inventarios.

De forma tal que, durante el desarrollo de la investigación se pudo determinar que las fallas más relevantes en el proceso de gestión del inventario se centraron en que la empresa no cuenta con una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario; no se lleva a cabo un programa planificado de las compras, para lograr descuentos por cantidad; no se aplican mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de la gestión de inventario; no se realiza un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén y no existe un sistema de gestión de inventario y de comunicación entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén.

En consecuencia, la propuesta se centró en tres objetivos fundamentales, establecer las acciones de intervención para fortalecer y mejorar los procesos de administración del almacén; especificar las acciones de intervención para desarrollar un sistema de gestión de inventarios y concretar las estrategias para evaluar el desarrollo y el efecto final de la aplicación de la propuesta, sobre el manejo de las operaciones relacionadas con el manejo de los inventarios y la operatividad de la empresa.

Es así como, el desarrollo de la investigación permitió conocer las fallas más comunes que se presentan en la gestión de los inventarios, a fin de tener una visión preliminar del estado del arte en el sector empresarial en la región. Y, al mismo tiempo, permitió profundizar en aspectos como la administración del almacén, los inventarios y sus funciones, la gestión de inventarios y los métodos de gestión de los inventarios.

En tal sentido, la profundización de estos conocimientos teóricos genera un sustento teórico fuerte para proseguir realizando investigaciones en esta temática, a fin de tener un conocimiento más generalizado de la situación del sector empresarial

de la región. Por ende, esta plataforma interpretativa constituirá un sustento sólido para proseguir estudios de postgrado, que garanticen la profundización y generación de conocimientos y la aplicación de las herramientas metodológicas de investigación para generar mecanismos estandarizados que sirvan de guía a las diferentes empresas para poner en práctica sistemas de gestión de inventarios.

Ahora bien, en referencia a las propuestas de investigaciones futuras, en primer lugar, es primordial llevar a cabo una evaluación de los resultados de la puesta en práctica de la propuesta, con el objetivo de establecer los aspectos que deben corregirse o mejorarse. De hecho, tal y como se plantea en la propuesta, es esencial valorar el proceso de desarrollo durante todas sus fases y el impacto final de la aplicación del sistema de gestión de inventarios. Por ende, esta evaluación permite incorporar correctivos durante todas las fases de implantación y luego de realizar la valoración global del efecto sobre la gestión de los inventarios y la operatividad y el rendimiento económico de la empresa.

Igualmente, se plantea la pertinencia de realizar investigaciones similares en otras pequeñas y medianas empresas de la región, en aras, como ya se mencionó, contar con datos precisos sobre los problemas más frecuentes que las afectan. De la misma forma, se propone la realización de un análisis comparado de los modelos de gestión de inventario aplicados de manera más frecuente en países con características económicas y sociales similares a Venezuela., con el propósito de establecer las principales ventajas y desventajas.

Estos datos, contrastados con las actuales teorías en el manejo de los sistemas de gestión de inventarios, ofrece el sustento para diseñar una aproximación a un modelo de gestión de inventario adaptado a las características particulares de este sector empresarial.

## REFERENCIAS

### Impresas

Arias, Frida. (2006). **El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica** (5ta ed.). Caracas: Episteme, C.A

García, Jesús. (2014). **Modelo de control de inventarios de pellas en planta de pellas de Sidor**. Trabajo de especialidad no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hernández; Roberto; Fernández, Carlos y Batista, Pilar. (2010). **Metodología de la investigación**. 5ta Ed. Mc Graw Hill Interamericana: México.

Hurtado, Jacqueline (2010). **Metodología de la investigación Holística**. (4ta. ed.). Editorial Quirón: Caracas

Páez, Tomas. y Alandette, Yuly. (2013). **Propuesta de un plan de mejora para el almacén de materia prima de la Empresa Stanhome Panamericana con la finalidad de aumentar la confiabilidad de la información de inventario**. Trabajo de grado en la Universidad José Antonio Páez, San Diego

Sabino, Carlos. (2009). **Propuesta de investigación**. Caracas: Panapo.

Salinas, Pedro. (2012). **Metodología de la investigación científica**. Mérida: Autor.

Universidad José Antonio Páez (2015). **Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado**. San Diego: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2011). **Manual de trabajo especial de grado de especialización y maestría y tesis doctorales** Caracas: Autor.

## Electrónicas

- Alarcón, Erick y Monzón, Jesús. (2010). **Mejora de la gestión de inventario para el almacén de la dirección de servicios generales de una Universidad privada.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. [Resumen en línea]. Disponible: [biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9232\\_1.pdf](http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9232_1.pdf) [Consulta: 2016, Diciembre 10]
- Cabriles, Ysabel. (2014). **Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la Empresa Balgres C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Simón Bolívar, Caracas. [Resumen en línea]. Disponible: [159.90.80.55/tesis/000165597.pdf](http://159.90.80.55/tesis/000165597.pdf) [Consulta: 2016, Diciembre 20]
- Farías, Jesús. (2011). **Desarrollar un sistema de gestión de inventarios del almacén de la empresa Rodillos Industriales de Guayana, C. A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Ciudad Guayana. [Resumen en línea]. Disponible: [www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/.../IP95362011CDFasriasJesus.pdf](http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/.../IP95362011CDFasriasJesus.pdf) [Consulta: 2016, Noviembre 08]
- Hernández, William. (2011). **Modelo de gestión para la redistribución y ordenamiento organizativo del almacén central de la Empresa HIDROFALCÓN.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Abierta, Santa Ana de Coro. [Resumen en línea]. Disponible: [biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37518.pdf](http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37518.pdf) [Consulta: 2016, Noviembre 06]
- Jiménez, Freddy Gabriel. (2012). **Mejoras en la gestión de almacén de una empresa del ramo ferretero.** Trabajo de grado no publicado. Simón Bolívar, Caracas. [Resumen en línea]. Disponible: <http://159.90.80.55/tesis/000158198.pdf> [Consulta: 2016, Diciembre 15]
- Loja, Jesica. Carolina. (2015). **Propuesta de un Sistema de Gestión de Inventarios para la Empresa Femarpe CÍA. LTDA.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Cuenca. [Resumen en línea]. Disponible: [dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7805/1/UPS-CT004654.pdf) [Consulta: 2016, Diciembre 07]

- Mongua, Pedro y Sandoval, Héctor. (2009). **Propuesta de un modelo de inventario para la mejora del ciclo logístico de una distribuidora de confites ubicada en la Ciudad de Barcelona, Estado Anzoátegui.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Puerto la Cruz. [Resumen en línea]. Disponible: [https://www.academia.edu/13065382/\\_PROPUESTA\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE\\_INVENTARIO\\_PARA\\_LA\\_MEJORA\\_DEL\\_CICLO\\_LOG%C3%8DSTICO\\_DE\\_UNA](https://www.academia.edu/13065382/_PROPUESTA_DE_UN_MODELO_DE_INVENTARIO_PARA_LA_MEJORA_DEL_CICLO_LOG%C3%8DSTICO_DE_UNA) [Consulta: 2016, Diciembre 13]
- Montenegro, Roberto. (2011). **Diseño e implementación de un sistema de inventarios, aplicando simulación Montecarlo, en una empresa de servicios petroleros.** Trabajo de grado no publicado. Escuela Politécnica Nacional, Quito. [Resumen en línea]. Disponible: <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/114/1/Dise%C3%B1o%20e%20implementaci%C3%B3n%20de%20un%20sistema.pdf> [Consulta: 2016, Noviembre 28]
- Pacheco, Anahís. (2014). **Propuesta de mejora en la gestión de inventarios para el almacén de insumos en una empresa de consumo masivo.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. [Resumen en línea]. Disponible: [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324442/3/Calderon\\_PA.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324442/3/Calderon_PA.pdf) [Consulta: 2016, Noviembre 27]
- Piña, Jorge. (2012). Determinación de la cantidad económica de pedido en una empresa cauchera venezolana aplicando la técnica LIMIT. **Actualidad y Nuevas Tendencias.** [Revista en línea], 5(3), 61-72. Disponible: [servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/volIII.../art5.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/volIII.../art5.pdf) [Consulta: 2017, Enero 09]
- Pierri, Vera. (2009). **Propuesta de un sistema de gestión de inventarios, para una empresa de metal mecánica.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala. [Resumen en línea]. Disponible: [biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2107\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2107_IN.pdf) [Consulta: 2016, Noviembre 30]
- Rodríguez, Bayron. (2008). **Administración de inventarios de materia prima aplicado a una industria de alimentos balanceados para animales.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala. [Resumen en línea]. Disponible: <https://es.scribd.com/doc/126698400/Planta-Procesadora-de-Alimentos-Balanceados-Para-Animales> [Consulta: 2016, Diciembre 02]

Sánchez, Wai-Ming y Núñez, Juan. (2014). **Redistribución de almacén de la Empresa Hodromack, C. A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo. [Resumen en línea]. Disponible: 200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/2601-14-07028.pdf [Consulta: 2016, Diciembre 02]

Suarez, Jesús. David. (2014). **Gestión de inventario y almacén.** [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/gestion-inventarios-almacen/> [Consulta: 2016, Noviembre 17]

# **Anexos**

**ANEXO A**  
**ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL ALMACÉN Y AL**  
**DUEÑO DE LA EMPRESA**



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

Estimado Sr(es): Supermercado de Cauchos Royal C.A.  
Personal del Almacén

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de realizar las estrategias para el mejor funcionamiento del manejo de la mercancía del almacén en la empresa Supermercado de Cauchos Royal C.A ubicada en San Juan de los Morros, Estado Guárico.

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.

**Br. Valeria González**

## CUESTIONARIO

1. ¿Se cuenta con una guía técnicamente elaborada para la administración del inventario?

Si \_\_ No\_\_

2. ¿El manejo de los inventarios se limita al encargado del almacén?

Si \_\_ No\_\_

3. ¿Se restringe la entrada al almacén únicamente al almacenista?

Si \_\_ No\_\_

4. ¿Se llevan a cabo conteos periódicos de los inventarios en existencia?

Si \_\_ No\_\_

5. ¿Existe un control de la entrada y salida de la mercancía?

Si \_\_ No\_\_

6. ¿Se registra diariamente en el sistema la mercancía retirada del almacén?

Si \_\_ No\_\_

7. ¿La empresa maneja un sistema de gestión de inventario?

Si \_\_ No\_\_

8. ¿Para el manejo de los inventarios se toma en cuenta la inestabilidad del suministro por parte de los proveedores?

Si \_\_ No\_\_

9. ¿Se lleva a cabo un programa planificado de las compras de las compras para lograr descuentos por cantidad y atenuar el impacto de la inflación de los costos?

Si \_\_ No\_\_

10. ¿Existen canales de comunicación constante entre el Departamento de Ventas, el Administrativo y el Almacén?

Si \_\_ No\_\_

11. ¿Existen canales de comunicación entre el departamento de compra y los proveedores?

Si \_\_ No\_\_

**12. ¿Se lleva un registro del nivel de existencia de insumos en el almacén, para determinar el momento y cantidad que debe ser pedida por el departamento de compras?**

**Si \_\_ No\_\_**

**13. ¿Al momento de recepción de la mercancía se chequea la cantidad que se recibe con el comprobante de entrega y de pedido?**

**Si \_\_ No\_\_**

**14. ¿Se aplican mecanismos para valorar el correcto funcionamiento de todos los elementos implicados en la gestión de inventario?**

**Si \_\_ No\_\_**

**15. ¿El sistema de control de inventarios toma en cuenta el desabastecimiento y la elevada inflación?**

**Si \_\_ No\_\_**