



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN
DE INVENTARIO EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA RBO C.A.**

Autor(a):
Márquez Marynes
C.I. 17.614.076

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN
DE INVENTARIO EN LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA RBO C.A.**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor(a):
Márquez M. Marynes
C.I. 17.614.076
Tutor: Ing. Curvelo Ludmila

San Diego, Febrero de 2020



FI-L -008-2019-3CR (TG)

Valencia, 09 de diciembre de 2019

Ciudadana:
Márquez M, Marynes.
17.614.076
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 04-2019 de fecha 10-09-2019 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA RBO C.A** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Ludmila Curvelo C.I: 5.424.521 como Tutora Académica que la asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Prof. Luis Lira
Decano de la Facultad de Ingeniería



c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

L/a.a.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ingeniero Ludmila Curvelo, portador de la cédula de identidad N° 5.424.521 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana: **Marynes Márquez**, portador de la cédula de identidad N° 17.614.076, titulado, **PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA RBO, C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los doce (12) días del mes de Febrero del año dos mil veinte.

Ing. Ludmila Curvelo
C.I.: 5.424.521

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme vida, salud, paciencia y fortaleza para permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi familia, que siempre están para mí y velan por mi bienestar y están presentes en mis alegrías, triunfos y fracasos, brindándome todo su apoyo y colaboración.

A la Universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudio, y me permitió formarme académicamente para seguir en mi meta de crecer profesionalmente.

A mis Tutores Técnico y Metodológico, Ing. Ludmila Curvelo, por orientarme, apoyarme y enseñarme los conocimientos necesarios en sus diferentes áreas para realizar con éxito dicha investigación.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de esta investigación.

A todos, MUCHISIMAS GRACIAS...

Márquez Moreno Marynes

DEDICATORIA

A DIOS, por ser quién ilumina mis pasos, por darme fortaleza para afrontar cada nuevo reto y superar las dificultades que se me presentan.

A mi Madre: Alida Moreno, quién me dio la vida, eres una de las personas más importantes en mi vida, gracias por todo y disculpa lo malo...

A mi Padre: Arnaldo Márquez, se que estás contento porque lo logramos, gracias por todo...

A mis Hermanos: Roberto Márquez y Aidemar Márquez gracias por el ánimo y la ayuda, siempre están allí para mí....gracias por todo...

Márquez Moreno Marynes

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pg
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación.....	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Alcance.....	7
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Bases Teóricas.....	12
2.2.1 Planificación Estratégica.....	12
2.2.2 Plan Estratégico.....	15
2.2.3 Matriz FODA.....	17
2.2.4 Inventario.....	18
2.2.5 Objetivos del Inventario.....	19
2.2.6 Tipos de Inventario.....	21
2.2.7 Disponibilidad de Inventario.....	22
2.2.8 Control de Gestión de Inventario.....	23
2.2.9 Control Interno.....	24
2.2.10 Control de Existencias.....	28
2.2.11 Control de Inventario Justo a Tiempo.....	30
2.2.12 Diagrama Causa-Efecto.....	30
2.2.13 Brainstorming o Tormenta de Ideas.....	31
2.2.14 Definición de Términos.....	32
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de la investigación.....	33
3.2 Diseño de la investigación.....	33
3.3 Nivel de la investigación.....	34

3.4	Población y muestra.....	34
3.5	Técnica e Instrumentos de recolección de datos.....	36
3.5.1	Observación directa.....	36
3.5.2	Entrevista informal o no estructurada.....	37
3.5.3	Revisión documental.....	37
3.5.4	Revisión Bibliográfica.....	37
3.6	Instrumento de recolección de datos.....	39
3.7	Técnicas de análisis de resultados.....	39
3.7.1	Diagrama Causa-Efecto.....	39
3.7.2	Brainstorming ó Tormenta de Ideas.....	39
3.8	Fases Metodológicas.....	39

IV RESULTADOS

4.1	Fase I. Diagnostico de la Situación Actual del Almacén.....	42
4.1.1	Listas de cotejo.....	42
4.1.2	Identificación de las Debilidades Observadas.....	45
4.2	Fase II. Análisis de los Factores que afectan la gestión de los inventarios en la empresa.....	46
4.2.1	Aplicación de Tormenta de Ideas.....	46
4.2.2	Análisis del Diagrama Causa-Efecto.....	60
4.2.3	Análisis de FODA.....	63
4.3	Fase III. Diseño de un plan Estratégico en la Gestión de Inventarios de la Empresa.....	66
4.4	Fase IV. Evaluar la relación costo beneficio de la propuesta diseñada, basada en los factores operativos, económicos y ambientales.....	81

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	85
5.2	Recomendaciones.....	87

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....

88

ANEXOS.....

92

A.	Reporte de Inventario Físico Comercializadora RBO, C.A (Octubre 2019).....	93
----	--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	Pág.
1 Decisiones sobre políticas de Inventario.....	23
2 Identificación de las fallas existentes, mediante el Diagrama Causa-Efecto.....	61
3 Procedimiento para la toma física de Inventario.....	68
4 Tabla de incompatibilidad de productos químicos.....	71
5 Procedimiento para el despacho de mercancía.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág.
1 Cuadro 11.....	47
2 Cuadro 12.....	48
3 Cuadro 13.....	49
4 Cuadro 14.....	50
5 Cuadro 15.....	51
6 Cuadro 16.....	52
7 Cuadro 17.....	53
8 Cuadro 18.....	54
9 Cuadro 19.....	55
10 Cuadro 20.....	56
11 Cuadro 21.....	57
12 Cuadro 22.....	58
13 Cuadro 23.....	60
14 Cuadro 24.....	83
15 Cuadro 34.....	89

ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO	Pág.
1 Compras de Emergencia en el año 2019 para el producto Aceite de Palma en Presentación de 1 Litro.....	5
2 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Soya y/o Oleína de 500ml	42
3 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Soya y/o Oleína de 900ml	43

4	Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Soya y/o Oleína de 1 Litro	43
5	Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Soya y/o Oleína de Galón	43
6	Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Soya y/o Oleína de 5 Litros	43
7	Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Soya y/o Oleína de 18 Litros	44
8	Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Oliva de 1 Litro	44
9	Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo Producto Soya - Oliva de 1 Litro	44
10	Resultados Obtenidos de la Observación directa.....	45
11	Personas que Expresan que la mercancía se encuentra clasificada por rubros dentro del almacén.....	46
12	Personas que Expresan que se han establecido cantidades máximas y mínimas de inventarios que debe de existir por cada materia prima e insumo.....	47
13	Personas que expresan que se lleva un registro de las entradas de mercancía en el almacén	48
14	Personas que expresan que se lleva un registro de las salidas de mercancía en el almacén.....	49
15	Personas que expresan que existen tarjetas de control de inventario.....	50
16	Personas que cotejan la información de la factura con la materia prima recibida.....	51
17	Personas que señalan que al recibir materia prima se encuentra un representante de compras producción.....	52
18	Personas que consideran que los reportes emitidos por el software de inventario son confiables.....	53
19	Personas que consideran debe aumentarse la frecuencia de elaboración de conteos físicos de inventarios.....	54
20	Personas que señalan que existe un programa de capacitación continua dirigido al personal de almacén.....	55
21	Personas que consideran que el manejo actual del inventario de materia prima afecta negativamente al departamento de producción.....	56
22	Personas que consideran que la gestión del almacén de materia prima está en coordinación con el departamento de compras.....	57

23	Personas que consideran que se envían las facturas al departamento de cuentas por pagar dentro de los lapsos establecidos para tal fin.....	58
24	Personas que consideran que es necesario implementar una estrategia para el control de inventarios de materia prima.....	59
25	Análisis FODA.....	63
26	Distribución de Objetivos Específicos Del Plan Estratégico para Análisis FODA	64
26	Distribución de Objetivos Específicos Del Plan Estratégico para Análisis FODA continuación.....	65
27	Procedimientos para la toma física del inventario.....	67
28	Formulario para la toma física de inventario.....	69
29	Modelo de tarjeta de identificación de inventarios.....	70
30	Formulario para la solicitud de materia prima.....	72
31	Formulario para devolución de materia prima.....	73
32	Formulario para la requisición de materia prima.....	74
33	Formato para el control de entradas de mercancía.....	76
34	Procedimientos para el despacho de materia prima.....	77
35	Inversión de la propuesta.....	82
36	Promedio de Pérdidas en inventario.....	83



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIO EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA RBO, C.A.

Autora: Marynes Márquez.

Tutora: Ing. Ludmila Curvelo.

Fecha: Febrero 2020

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito, el proponer un plan estratégico para la gestión de inventarios de la empresa Comercializadora RBO, C.A, donde se han presentado una serie de problemas en la planificación, organización y adquisición de materias primas, materiales y repuestos, afectando la planificación de la producción y la organización, evidenciando diferencias de stock de sistema versus stock en físico, retrasos de los envíos de los productos a los clientes, así como también compras apresuradas, afectando el desarrollo de las actividades en la organización. El presente Trabajo de Grado está enmarcado en la modalidad de proyecto factible, fundamentado en una investigación de campo documental, a través de una investigación de tipo descriptivo. En esta investigación se recopilieron datos por medio de la técnica de la entrevista no estructurada, observación directa y revisión de documentos propios de la empresa, a través de estos se espera lograr identificar las fallas en la organización. Por lo cual, se propone diseñar un plan, que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la organización, proyectando e identificando las acciones que lleven a una gestión confiable del almacén. El fin lograr aumentar el nivel de servicio, ampliar los tiempos de gestión para lograr compras efectivas, productividad y una eficiente planificación.

Descriptorios: Plan estratégico, inventario, proceso de compras, almacén, gestión de almacén.

INTRODUCCIÓN

Los inventarios son un puente de unión entre la producción y las ventas, por lo tanto en una empresa manufacturera el inventario equilibra la línea de producción si algunas maquinas operan a diferentes volúmenes de otras, en tal sentido el inventario de materia prima absorbe la holgura cuando este fluctúan las ventas o los volúmenes de producción, lo que proporciona una razón fundamental para el control de los mismos. En este sentido, los inventarios de materia prima dan flexibilidad al proceso de compra de la empresa. Ya que sin ellos una empresa manufacturera tendría que comprar la materia prima, repuestos e insumos estrictamente necesaria para el plan de producción, lo que presenta un problema al momento de que existan cambios imprevistos en este plan.

Por lo anterior expuesto, toda empresa manufacturera debe mantener un control eficiente de las entradas y las salidas de las mercancías en el almacén de materia prima para que de esta manera se le comunique con un tiempo prudencial al departamento de compras que deben realizar la adquisición de los materiales que se están agotando, a fin de no afectar el proceso productivo.

Al respecto de esta investigación, se analiza el caso de la empresa Comercializadora RBO, C.A., la cual posee un almacén de materia prima, suministros y repuestos al cual no se le realiza una adecuada gestión de las actividades administrativas y contables. En tal sentido se ha evidenciado la desorganización en adquisición de materiales, diferencias en la elaboración de reportes de inventario de planta versus sistema saint administrativo, información erróneas a los departamentos con los cuales mantiene relación directa, entre otros. Es por esto, ante la situación planteada el presente Trabajo de Grado que tiene como propósito fundamental elaborar un plan estratégico que permita controlar el inventario de esta organización.

Para cumplir con este propósito se estructuró el presente Trabajo de Grado en cuatro (04) capítulos; para los cual el Capítulo I se describe el planteamiento del problema, la empresa, los objetivos generales y específicos, además de la justificación sobre la cual se resumen las razones por las cuales está investigación es relevante, además en el Capítulo II, se esboza el marco teórico en el cual se basa la investigación, así como también la definición de términos. Por su parte el Capítulo III, se anexa el diseño de la investigación.

En el Capítulo IV, se informan los resultados, de cada uno de los objetivos desarrollados además de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La velocidad con que se mueve el mundo se ha convertido en un reto para las compañías dado que requieren de procesos ágiles, que permitan responder de manera adecuada y en tiempos eficaces a las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, las empresas están llamadas a gestionar procesos flexibles, ágiles y que busquen alineamiento con las políticas de la compañía.

Por otra parte, la administración de los bienes físicos es común para las empresas de cualquier rama industrial dada la complejidad de los procesos, por ello las empresas se han visto en la necesidad de aplicar modelos teóricos y matemáticos en el análisis de los inventarios, entre las cuales las políticas de inventarios tienen como propósito proveer materiales y equipos para regular y mantener el continuo funcionamiento en la empresa. El control y planificación de inventarios, es por tanto, una herramienta que logra mejorar el servicio de cualquier empresa o industria.

Unos de los factores más importantes que permite desarrollar estrategias dirigidas a mejorar la participación en el mercado de una empresa, es el adecuado control y planificación de los inventarios. Si se cuenta con la cantidad de materiales y equipos disponibles, esto se traduce en una mejor atención y satisfacción al cliente.

Según (Schroeder, 2011) “Inventario es la cantidad de cualquier producto o recurso utilizable por una empresa”.

Dependiendo del tipo de empresa son ejemplos de inventario:

- Materias primas.
- Trabajo en proceso
- Productos terminados.

-Suministros.

-Personal.

-Dinero en efectivo.

Según el mencionado autor “El inventario puede servir para varios propósitos que den flexibilidad a la operación de una empresa”. Las principales funciones del inventario son:

-Mantener la independencia entre las diversas operaciones.

-Enfrentar las variaciones de la demanda del producto.

-Permitir la flexibilidad en la planeación de la producción.

-Protegerse contra el inventario adecuado, proveyendo un margen de seguridad para la escases de proveedores, los problemas de calidad o las entregas mal efectuadas.

-Tomar ventaja económica de los descuentos por la cantidad por la cantidad de compra.

-Protegerse de la inflación y de los cambios de precio.

En el contexto de lo antes expuesto, dentro de la cadena de valor del sector alimenticio se ven involucrados diferentes eslabones de gran importancia, iniciando con proveedores de insumos, materias prima, tecnologías, servicios. Posteriormente se encuentran los clientes internos de las diferentes áreas de la organización, el cliente y finalmente el consumidor final. Para lograr conseguir la competitividad de un proyecto es necesario hacer que los eslabones mencionados anteriormente se encuentren interconectados de manera eficiente. De tal modo que el proceso cuente con la agilidad, comunicación y calidad necesarios, consiguiendo que la utilidad o ganancia de la compañía sea la esperada.

En relación con este sector, Comercializadora RBO, C.A. es una empresa que procesa, envasa, maquila, comercializa y distribuye productos alimenticios a nivel nacional a través de su marca Pradería, complementando su portafolio con productos de terceros hechos en Venezuela e Importados. Los principales productos que ofrecen son: Aceite de Oliva Extra virgen, Aceite de Soya, Aceite de Palma, Aceite Mezcla,

Queso Edam, Queso Colonia, Queso Mozzarella,, Aceitunas Verdes, Espárragos Madurados, Pimientos Morrones, Cerezas Marrasquino, Champiñones laminados, Palmitos, Piña en Almíbar, Durazno al jugo, Atún, Sardinas y Jurel. La organización cuenta con un estricto control de calidad y equipos de alta tecnología, que garantizan un excelente producto en todas sus presentaciones. La empresa se encuentra en un proceso de crecimiento en búsqueda de seguir conquistando el mercado nacional.

Actualmente, Comercializadora RBO C.A, en un primer análisis de la situación de la compañía, se encontró que no aplica normas para mantener un inventario adecuado, porque no han establecido políticas o sistemas de inventario en la organización, afectando la planificación de la producción y las compras de materiales. Lo que genera atrasos en los procesos de producción, y es consecuencia de demoras o retrasos en pedidos de los clientes, ocasionando elevados tiempos y costos en las operaciones. Al respecto se tiene el cuadro 1 con la siguiente información en relación a uno de los tantos productos que realiza la empresa.

Cuadro 1. Compras de Emergencias en el año 2019 para el producto Aceite de Palma en presentación de 1 Litro.

2019	Unidades a Producir	Inventario Unidades Disponibles	Unidades NO Disponibles	Compras de Emergencias en el mes	Mes Estimado para afectar en presupuesto
Ene.	15.000	10.000	5.000	18	Febrero
Feb.	16.000	11.500	4.500	15	Marzo
Mar.	17.500	15.240	2.260	10	Abril
Abr.	18.000	16.500	1.500	5	Mayo
May.	18.250	15.320	2.930	10	Junio
Jun.	19.000	16.750	2.250	8	Julio
Jul.	19.750	18.555	1.195	4	Agosto
Totales	108.500	103.865	19.635	70	*****

Autor: Márquez (2019)

En el cuadro 1, se puede visualizar el total de unidades disponibles para conformar un pedido, en el mes y a su vez las unidades faltantes para completar el mismo, esto genera para el Departamento de Compras, emergencias al tener que adquirir lo más

pronto posible los materiales faltantes, sin importar el costo que se genere y así poder completar el pedido para el cliente o los clientes, afectando el presupuesto correspondiente al mes en curso y el presupuesto del mes siguiente, haciendo perder a la empresa oportunidades de adquirir materia prima, repuestos, entre otros insumos, a un costo razonable y oportuno para la organización, sin tener que afectar el presupuesto estipulado para el mes siguiente de producción, todo debido al descontrol de los inventarios por la falta de planificación.

También surgen inquietudes como son: Incongruencias en el sistema SAINT Administrativo, que dificultan conocer los puntos de reorden, máximos y mínimos de los materiales y equipos, cual es el material crítico para generar una nueva orden o un nuevo pedido. Ver anexo A.

1.2 Formulación del Problema.

¿De qué manera se podrá mejorar la gestión de inventarios en la empresa Comercializadora RBO C.A.?

1.3 Objetivo de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un plan estratégico en la gestión de inventarios en la empresa Comercializadora RBO, C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual del almacén de la empresa.
- Analizar las debilidades que afectan la gestión de inventarios, en la empresa.
- Diseñar un plan estratégico en la gestión de inventarios de la empresa.
- Evaluar la relación costo beneficio de la propuesta diseñada, basada en los factores operativos, económicos y ambientales.

1.4 Justificación de la Investigación.

La siguiente investigación pertenece a la línea de Gerencia y Logística, con la cual, se persigue dar respuestas satisfactorias tanto a los clientes, así como también a la misma organización Comercializadora RBO C.A., mediante el desarrollo de un

plan estratégico de mejoras en la gestión de inventario que facilite la gestión de manera detallada, ordenada y planificada de la actividad que comprende el proceso de compras dentro de la organización.

La propuesta permitirá hacer una mejor definición de administración de inventarios, evitar faltantes y escasez, buen almacenamiento de recursos, compras más eficientes, descuentos por cantidad, aumento del control del stock estacional, reducción de pérdidas y de costos de almacenamiento, así como también la reducción de la obsolescencia de los inventarios, mejor valoración de los activos y planeación de flujo de caja. Se puede obtener, una mejor distribución de la carga de trabajo en el departamento de compras, así como también en otros departamentos que participen en el proceso.

1.5 Alcance.

La siguiente propuesta de investigación tendrá lugar en el Departamento de Compras de la empresa Comercializadora RBO C.A. ubicada en Valencia, Estado Carabobo, avenida Henry Ford, C.C Henry Ford, galpón A-3 Piso 1 Oficina 2.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Ramírez (2007) al hablar de los antecedentes de la investigación señala que “Consiste en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, sobre el problema que se pretende investigar” (p.61). En tal sentido, a continuación se muestran cuales son los antecedentes que sirven de soporte para la elaboración del presente estudio.

Roremis M. (2018) elaboró una investigación denominada “**Propuesta de Mejoras del Proceso de Compras de Materia Prima como Parte de la Integración Comercial de la Empresa Inversiones Vía K, C.A.**” (Universidad José Antonio Páez) En la actualidad la competencia entre las empresas es muy fuerte ya que el mundo del comercio se ha vuelto mucho más competitivo y por el otro lado el cliente es el más importante, porque él es quien impone las condiciones y las empresas deben encargarse de satisfacer las necesidades de los mismos.

A continuación, se hizo un estudio sobre el proceso de compras de materia prima conveniente para la empresa, se utilizaron diferentes herramientas para diagnosticar la problemática, como: una encuesta al departamento en estudio y una observación directa del manejo del departamento, dando como resultado una ineficiencia en la gestión y manejo del mismo, a partir de estas se propusieron unas herramientas que ayudaran a la empresa a tener una mejor gestión en cada uno de los ámbitos de este departamento de compras a través de manos expertas y capacitadas para realizar el proceso profesionalmente y poder integrarse como una empresa competitiva en el sector del calzado.

Esta investigación guarda relación estrecha con el presente trabajo de grado debido a que muestra como debe ser el análisis que se le debe realizar una gestión de almacén de materia prima, en el ámbito del proceso de compras a fin de verificar como afecta a los demás departamentos del área financiera y por ende cuales son las estrategias que se deben **implementar para mejorar las debilidades encontradas.**

Así mismo, Hernández Y. (2019) elaboró una investigación denominada **“Propuestas en los Procesos de Almacén de la Empresa De Todo Repuestos Automotriz C.A. Ubicada en Maracay Estado Aragua”** (Universidad José Antonio Páez). El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo general proponer estrategias en los procesos de almacén de la empresa De Todo Repuesto CA. mediante la aplicación de técnicas de ingeniería industrial, considerando la problemática presentada en la unidad de estudio, en la que se detectan fallas en el almacén tales como codificación de los repuestos, desorden excesivo, lo que genera retrasos a la hora de ubicar un repuesto.

Para ello se definió un estudio tipo proyecto factible de naturaleza descriptiva, apoyada en una investigación de campo, así como la definición de cuatro fases metodológicas, en las cuales se diagnosticó la situación actual en el almacén automotriz de la empresa De Todo Repuestos Automotriz, C.A , e identificando las causas de los problemas existentes luego fueron analizados para encontrar la causa raíz y partiendo de esto, se encontraron oportunidades de mejoras las cuales permitieron diseñar un plan estratégico que permitiera solucionar estos problemas.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo de investigación, debido a que es importante identificar fallas y retrasos, puntos de reorden así como también la clasificación de repuestos más utilizados. Finalmente, se identificaron todas las causas de los problemas, generando oportunidades que permitieron diseñar un plan estratégico para mejorar los problemas encontrados.

A su vez, Morales J. (2019) elaboró una investigación denominada **“Plan de Mejoras en el Sistema del Almacén de Producto Terminado de la Empresa Corimon Pinturas, C.A”** (Universidad José Antonio Páez). En esta investigación se

evidenció la dificultad por parte de la industria tuvo como objetivo principal el proponer un plan de mejoras del sistema de gestión del almacén de producto terminado de la empresa Corimon Pinturas, C.A. donde se presentaron una serie de problemas en la planificación y organización del mismo, dejando como efecto diferencias en el inventario, stock ficticio, retrasos en los envíos de productos a clientes y desorganización del espacio físico donde se encuentran los materiales, insumos y equipos, incidiendo notablemente en el desarrollo efectivo de sus actividades.

El mismo estuvo enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, fundamentado en una investigación de campo y utilizando estrategias de investigación de tipo descriptivo y documental. También se aplicaron técnicas para la recolección de la información, como la observación directa, entrevista no estructurada y revisión de documentos propios de la empresa. A través de estas modalidades y métodos se logra observar todos aquellos factores que generan las fallas. Finalmente, se diseñó un plan, el cual se ajusta a los requerimientos de la Compañía, proyectando las acciones que llevan a una gestión confiable del almacén con el fin es lograr aumentar el nivel de servicio y productividad mediante una eficiente y efectiva planificación y organización del mismo.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio debido a que muestra cuales son las dificultades que puede presentar una empresa que presenta debilidades en inventarios, tal como lo es Comercializadora RBO C.A., y por ende se pueden adoptar algunas de las medidas requeridas para mejorar la gestión de inventarios.

En el mismo orden de ideas se toma Carrillo B. y Salazar S. (2017) Elaboraron una investigación titulada **“Plan Estratégico Para la Gestión de Almacén y Despacho en la Empresa Corquiven, C.A.”** (Universidad José Antonio Páez). En este contexto, la investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan de estrategias para la gestión de pedidos en el área de almacén y despacho de la Empresa Corquiven, C.A. Desde la recepción de los insumos hasta su despacho a terceros, pasando por todo el control y gestión del inventario con el fin de identificar

las fallas que generan la escasa confiabilidad. Se tomó en cuenta factores como disposición de la mercancía según su tipo, planes de segregación, pre despacho y cronograma de despacho, entre otros. De esta forma, el trabajo en desarrollo se enmarca en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo con fundamento documental.

Este trabajo guarda relación con el presente proyecto de estudio, debido a que muestra cómo debe de ser el control de inventarios, entradas y salidas de materiales insumos o repuestos, dentro de una determinada organización.

Por otro lado, Argotte, S. (2015), en su investigación titulada “**Modelo de Gestión para Optimizar el Control de Inventario de Compras y Suministros en la Universidad Bicentenario de Aragua**”. (Universidad Católica Andrés Bello). Realizó el análisis de la situación actual de los procesos utilizados en el almacén del Departamento de Compras y Suministros de la Universidad Bicentenario de Aragua, el estudio lo enmarco bajo la modalidad de investigación de campo, de carácter descriptivo, donde concluye que existe la carencia de un sistema automatizado, falta de adecuados controles de inventario y ausencia de una apropiada planificación de compras, según ventas y mercancías en existencia.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio debido a que muestra como se puede desarrollar herramientas tal como lo es la automatización, así como también demuestra que en el control de inventario se debe de tener una determinada organización y planificación de la gestión de compras..

Finalmente, Martínez, D. (2015), presentó ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial su trabajo de grado, llevado a cabo en la empresa de Manufacturas de Papel MANPA (S.A.C.A), titulado “**Propuestas de mejorar al sistema de gestión de almacén de materias primas. (Caso: Empresa Manufacturas de Papel MANPA S.A.C.A, División Conversión Bolsas y Sacos)**” tuvo como objetivo general mejorar el sistema de gestión de almacén de materias primas y se basó en la aplicación de la clasificación A, B, C y herramientas logísticas. Por último, diseñó las propuestas de mejoras, que permitió reducir los

tiempos de despachos a las líneas de producción, corrigiendo el almacenaje de los productos, que con la nueva ubicación propuesta de los materiales se aumentó el porcentaje de utilización del almacén a 95% de su capacidad.

Así mismo los ahorros de la propuesta se estimaron en bolívares 390.000 al mes. Por otra parte, observando la realidad de dicho almacén comprendió que el problema no era de las dimensiones, sino la falta de seguimiento a los sistemas de gestión y mejora en el control logístico de los procesos como organización y correcta distribución de los materiales en el almacén.

El aporte con respecto a la clasificación ABC es una de las primeras alternativas planteadas en este tema de investigación ya que permitirá ordenar el almacén de acuerdo al tipo de producto, ya que la empresa Comercializadora RBO, C.A, no posee un criterio claro de los puntos reordenamiento, y esto ocasiona diferencias de inventario promedio mensuales, por lo tanto, su importancia como referencia. Esta investigación guarda relación con el presente trabajo, por que detalla políticas, procedimientos para el control de inventarios, disminuyendo los tiempos de espera de los materiales. Y a su vez controlando las entradas y las salidas de estos.

2.2 Bases Teóricas

Al hablar de bases teóricas Ramírez (2007) “Aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad” (p.65), por ende a continuación se muestra cual es el soporte teórico de la presente investigación.

2.2.1 Planificación Estratégica

Cortés (2005) señala que “La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con decisión real o intencionada que tomará el directo” (p.12). La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger una alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Por lo tanto, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales

combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. En tal sentido, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Stoner (1991), afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p.23)

Así de acuerdo a Stoner (1991), la planificación estratégica tiene por finalidad reducir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Además, se afirma que es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. (Stoner, 1991, p.24).

En este sentido, la planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa,

definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos y mercados (Stoner, 1991, p.24).

Dentro de este contexto debe indicarse que, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en prácticas las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Stoner, 1991, p.24).

Así la importancia de la planificación estratégica está radica en que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a su gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de lo qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuando y donde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización, de allí la importancia de diseñar planes que se ajusten a la necesidad de la organización. (Stoner, 1991, p.25).

Estos planes deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer requisito de la planeación: un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará en una base constate o actual.

Los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación en el mercado, finanzas, mercadotécnica, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.

Este basamento teórico le aporta al presente estudio la relevancia que posee en la dirección empresarial el concepto de planificación estratégica como herramienta fundamental para mejorar la gestión de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en cada una de sus organizaciones, lo que fundamenta la selección de la misma en el mejoramiento del inventario en la empresa Comercializadora RBO, C.A.

2.2.2 Plan Estratégico

En cuanto al plan estratégico Martínez y Milla (2005) indicaron que se denomina estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel, de esta manera hacer un plan estratégico consiste en razonar que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de una organización, así mismo un plan estratégico es un excelente ejercicio para aclarar los lineamientos que marcan el futuro de una organización. En este sentido el propósito de este tipo de planes se realiza para descubrir lo mejor de la organización, a fin de hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades.

Por su parte, Estrada (2008) expresa que el plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por una parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cuál será la estrategia que dirigirá el rumbo de la empresa durante un periodo de tiempo, generalmente de tres (03) a cinco (05) años. También indica que el plan estratégico es cuantitativo, ya que establece las cifras que debe alcanzar una compañía; a su vez es manifiesto, porque describe el modo de conseguir las, perfilando la estrategia a seguir, y por último es temporal ya que indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

Estrada (2008) indica que el plan estratégico recoge tres puntos principales: los objetivos las políticas y las acciones. En este sentido, un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía y que está formado por la ecuación cantidad a alcanzar más plazo para conseguirlo. De igual manera, una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole y las acciones son los

hechos que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto de las políticas impuestas o vertebrar la estrategia global de la empresa.

Por su parte entre los componentes de un plan estratégico, se encuentra en primer lugar la Misión, el cual constituye el primer paso para realizar un plan estratégico, debido a que define al qué y para qué realizarlo. En tal sentido, Martínez y Milla (2005), expresan que la misión abarca el propósito de la compañía como la base de la competencia y ventaja competitiva ante la organización. De igual forma, durante la formulación de la misión se debe explicar cuál es la naturaleza esencial del emprendimiento y cuáles son sus valores. Además debe de ser lo suficientemente general como para poder adaptarla a las necesidades y circunstancias cambiantes e inspirar compromiso, innovación y valentía.

De esta manera, de acuerdo a Martínez y Milla (2005), las características de una misión deben comprender: el propósito de la empresa como base de la competencia y la ventaja competitiva, también debe definir la declaración específica y centrada de los medios a través de los cuales la empresa competirá. Además una buena misión debe de indicar los aspectos que hacen que la empresa sea distinta, a otras de su mismo ramo y responde a las preguntas de ¿Por qué existimos? ¿Cómo desarrollamos los negocios?

Otro aspecto que debe contener el plan es la Visión, la cual consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las organizaciones, es decir, es una representación del futuro que se quiere crear en un plazo determinado y es descrita en tiempo presente. Así, la visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser el futuro la empresa.

En este sentido, la importancia de la visión de acuerdo a Martínez y Milla (2005), radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas para momentos difíciles y

ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Otro de los aspectos a ser considerados en el plan, es el análisis estratégico, el cual consiste en analizar la realidad actual que se quiere mejorar o transformar radicalmente a la luz de la misión-propósitos y en particular de la visión. Este examen se realiza en términos del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; por lo tanto esta actividad es equivalente a un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

Este basamento teórico le aporta a la presente investigación como debe de estar estructurado un plan estratégico, de manera tal que los aspectos aquí descritos servirán de base para la elaboración de estrategias a través de las cuales se mejorará el manejo de inventario de la empresa Comercializadora RBO, C.A. Lo anteriormente expuesto le aporta a la investigación la estructura general que debe poseer un plan estratégico, por lo tanto este soporte teórico fue tomado en cuenta para el desarrollo del presente Trabajo de Grado, a fin de mejorar el manejo de inventario de Comercializadora RBO, C.A.

2.2.3 Matriz FODA

Al respecto Riquelme (2016) refiere que el FODA es “una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos dentro de una entidad mediante una matriz de doble entrada, donde se analiza los factores positivos y los negativos. Esta técnica fue ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años, se la utiliza en la actualidad para saber o comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar los problemas dentro de una empresa, para en función de esto poder tomar decisiones mediante el diseño de un plan estratégico a mediano y largo plazo; en cuanto a metas y las políticas

La palabra FODA se deriva de las cuatro primeras letras que conforma cada palabra: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas o en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Mientras que las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden solucionarse y deben eliminarse. Mientras que las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. En síntesis las variables se derivan en controlables las mismas que son debilidades y fortalezas se las realiza a manera interna dentro la organización y por este motivo se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad. Mientras que las no controlables, las denominadas oportunidades y amenazas se las analiza de acuerdo al ambiente o la situación externa a la empresa tomando en cuenta que se puede preverlas.

2.2.4 Inventario

Según Matalobos (1999) los inventarios son cantidades de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado. Estos pueden ser de los siguientes tipos: materia prima o insumos, materiales semielaborados o productos en procesos, productos terminados y materiales para soporte de las operaciones, piezas y repuestos; por otro lado (Ballou 2004) lo define como las acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes trabajos en proceso y productos terminados que aparecen en números puntos a lo largo del canal de producción y de la logística de una empresa.

Eduard (2008) señala que el inventario “son las existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en un organización (p.1), en tal sentido un sistema de inventario es la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de la

existencias y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en las existencias se deben de reponer y el tamaño que deben tener los pedidos. De igual forma Eduard (2008) sostiene que el inventario en el sector manufacturero se califica típicamente en materias primas, productos terminados, partes componentes, suministro y trabajo en proceso. En el sector servicios, el inventario se refiere generalmente a la bienes tangibles que van a venderse y a los suministros necesarios para administrar el servicio.

En el mismo orden de ideas Eduard (2008), sostiene que el tipo de inventario también depende del tipo de proceso que se use, clasificándose en este sentido por producción continua, órdenes específicas y montajes o ensambles. De esta manera, en procesos de órdenes específicas, tal como lo es la fabricación de pinturas, la materia prima se adquiere después de recibir el pedido o a orden y el producto terminado prácticamente se entrega inmediatamente después de terminado. En método de producción por proceso de montaje requiere, en general más inventarios de productos en proceso que los sistemas continuos pero menos que los procesos por órdenes.

Este basamento le aporta al presente trabajo de grado una definición del concepto de inventarios, con la finalidad de contribuir significativamente a la estructura del plan de acción que conllevará al mejoramiento del manejo del inventario de la empresa Comercializadora RBO, C.A.

2.2.5 Objetivos del Inventario

Todas las firmas, de acuerdo a Eduard (2008) sostienen una provisión del inventario por las siguientes razones:

-Mantener la independencia en las operaciones: Un suministro de materiales en un centro de trabajo permite que ese centro tenga flexibilidad en las operaciones. En las líneas de ensamblaje sirve como amortiguador de varias partes del centro de la estación de trabajo de manera tal que los tiempos más cortos de ejecución puedan compensarse con tiempos de ejecución más largos.

-Ajustarse a la variación de la demanda de productos: Sí la demanda del producto se conoce con precisión, puede ser posible producir el bien para satisfacer de manera exacta la demanda. Sin embargo, usualmente, la demanda no se conoce por completo y es necesario mantener una reserva de seguridad o de amortiguación para absorber las variaciones.

-Permitir la flexibilidad en la programación de la producción: Operación de menor costo a través de la producción de lotes más grandes.

-Proveer una salvaguardia para la variación en el tiempo de entrega de las materias primas: Cuando se le pide a un vendedor que despache un material, pueden presentarse demoras por una serie de razones, una variación normal en el tiempo de despacho una escasez de material en la planta del vendedor que se haga que se cumulen los pedidos pendientes, una huelga imprevista en la planta del vendedor, un pedido perdido o un despacho de material incorrecto o defectuoso.

-Sacarle provecho al tamaño del pedido de compra económico: menores costos administrativos, menores costos de envío favorecen los pedidos grandes, cuanto más grande es el envío, menor será el costo por unidad.

Debido a estas razones, es necesario saber que el inventario es costoso, y que en general las grandes cantidades son indeseables. Así los aspectos mencionados anteriormente, fueron tomados en cuenta para el diseño del plan estratégico con la finalidad de que cada una de las actividades allí plasmadas emitirá que los objetivos de inventarios de materias primas se cumplan, de acuerdo con este aporte teórico. Sandoval (2009), señala que la gestión del inventario involucra una cadena de actividades que buscan plasmar la productividad del sistema general, tal como sigue a continuación:

1. Ubicación en el almacén: El almacén debe ser ubicado de tal manera que los costos de movimientos de materiales sean mínimos hacia los usuarios.
2. Elecciones de equipos de almacenamiento: Se refiere al tipo de equipo que se va a utilizar para la colocación de los materiales, tales como: tarimas, plataformas, cajones, perchas, estantes, mesas, etc.

3. Elección de equipos de traslado: Seleccionar tipo de equipo que se va a utilizar para el manejo el manejo, tales como: carretillas, elevadores, montacargas, etc.
4. Esta es una decisión de costos basados en la frecuencia de los movimientos y ciclicidad.
5. Clasificación y catalogación: Es la identificación de los productos por grupos subgrupo, clase, subclase, así como de las instalaciones y áreas en cuestión, con fines de registro y sistema localizador.
6. Distribución de materiales en el almacén: Se refiere a la distribución de los bienes dentro del almacén de tal manera de facilitar su acceso esta distribución dependerá de la frecuencia de su uso, peso tamaño, volumen.
7. Diseñar el sistema de reposición, consistirá en la garantía que las demandas de productos sean cubiertas con oportunidad al menor costo posible.
8. Es posible que se quiera ganar confiabilidad en el sistema aumentando los niveles de inventarios, pero necesariamente aumentaran los costos asociados.
9. Diseñar el sistema de calidad en el almacén.
10. Observar normas de seguridad, orden y limpieza. El peso de materiales y equipos almacenados, disposición de pasillos, altura de techo, temperatura e iluminación adecuada, no mezclar clases diferentes de productos.
11. Separar e identificar materiales reservados para proyectos especiales, para devolución, en reclamos, etc.

Todos los aspectos aquí contemplados fueron tomados en cuenta en la elaboración de estrategias requeridas para el control de inventarios de materia prima en la empresa Comercializadora RBO, C.A.

2.2.6 Tipos de Inventario

Ballou (2004). Entre los tipos de inventario se pueden mencionar los siguientes:

- **Inventario en “Ducto”**: Estos son inventarios en tránsito entre los niveles del canal de suministro. Cuando el movimiento es lento o sobre grandes distancias, o ha de tener lugar entre muchos niveles, la cantidad en ducto puede exceder al que se mantiene en los puntos de almacenamiento.

- **Inventario de naturaleza cíclica:** Son los inventarios necesarios para satisfacer la demanda promedio durante el tiempo de reaprovisionamiento sucesivos. La cantidad o “stock” depende de gran medida del volumen de producción de las grandes cantidades económicas del envío. De limitaciones de espacio, de los tiempos de entrega y de los costos de manejo de materiales.

- **Inventario de seguridad:** Inventario creado como protección contra la variabilidad en la demanda de existencias y el tiempo total de reaprovisionamiento. Esta medida extra de inventario, o existencia de seguridad, es adicional a las existencias regulares que se necesitan para satisfacer la demanda promedio y las condiciones del tiempo total promedio.

- **Inventario de Obsolescencia:** Corresponde al inventario que se deteriora, llega a caducar, se pierde o es robado.

2.2.7 Disponibilidad de Inventario

El principal objetivo del manejo de inventarios es asegurar que el producto esté disponible en el momento y en las cantidades deseadas (Ballou, 2004). Esto se basa en la probabilidad de la capacidad de cumplimiento a partir de un “stock” actual del producto. A esta tasa de surtimiento del artículo, es lo que se conoce como nivel de servicio y para un único artículo puede definirse como:

$$\text{NIVEL DE SERVICIO} = \frac{\text{Unidades agotadas anualmente}}{\text{Demanda anual total}}$$

Nivel de Servicio: Mide la capacidad de satisfacer oportunamente la demanda de materiales con renglones de existencia y se expresa con una relación entre los eventos exitosos y el total de eventos. (Ver Figura 1).

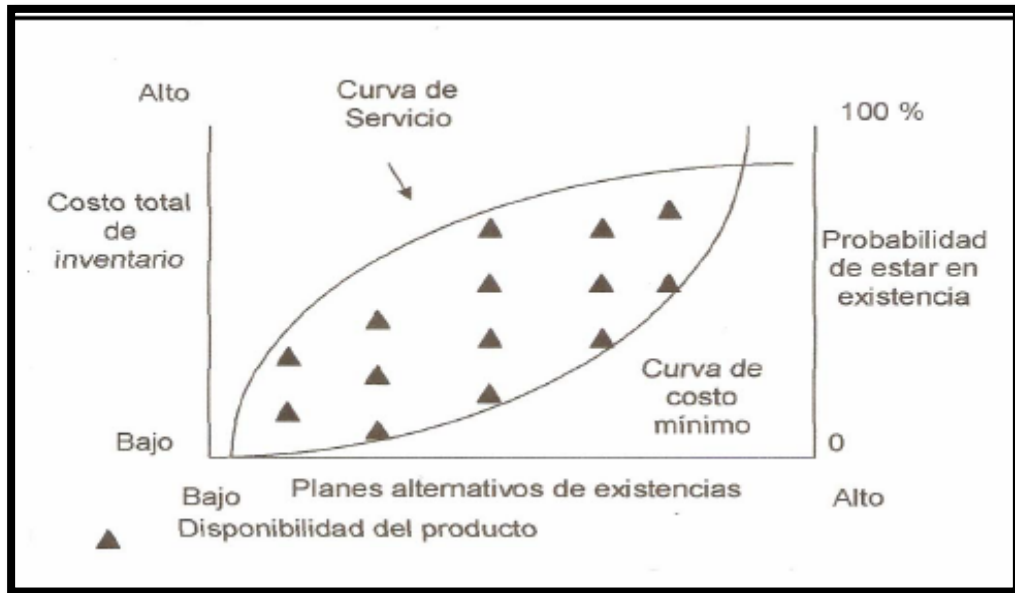


Figura 1. Decisiones sobre políticas de Inventarios.

Fuente: Ballou, 2004

2.2.8 Control de Gestión de Inventario

Es necesario conocer las características y peso específico de cada material antes de iniciar cualquier planificación de inventario. La estrategia de planificación de los mismos se fundamenta en el logro de un abastecimiento de seguro, a tiempo, y en la cantidad y costo adecuado, de un determinado insumo, para ello se debe determinar la importancia del insumo o con respecto al negocio de la empresa.

Sandoval (2009) señala que la actividad del almacén tiene que ser objeto de un control eficiente, toda vez que involucra notables cifras de inversiones financieras. Dicho control tiene que ser riguroso, profundo, frecuente, armonizado con el sistema de control de la Empresa y naturalmente objeto de la programación adecuada. Dentro del almacén se pueden dar los siguientes controles:

1. Financieros: El cual trata de establecer la conveniencia de las inversiones, para evitar las movilizaciones perjudiciales y pérdidas de capital; se extiende también a los costos de almacenaje.

2. Contables: El cual tiene por objeto comprobar la idoneidad de los registros contables, buscar la correspondencia entre la situación contable y la de hecho, y comprobar que se hagan los registros de acuerdo con las leyes de vigor.
3. Técnico: Que tiene a comprobar que se observen las buenas reglas de conservación de los materiales.
4. De Organización: El cual se interesa por las normas de la organización y fundamento del almacén; la programación y los métodos de trabajo.
5. Industrial: Que cuida asegurar la disponibilidad del material necesario en su justa cantidad, en el momento preciso y las condiciones económicas favorables.
6. Disciplinario y De Seguridad: El cual se refiere a la disciplina del personal y la observancia de las normas de seguridad.

Los aspectos anteriormente citados fueron tomados en cuenta con la finalidad de incorporar en el plan estratégico propuesto, actividades que permitieran controlar el inventario de materia prima de la empresa Comercializadora RBO, C.A.

2.2.9 Control Interno

Redondo, A. (1996) que “El control Interno avala la confiabilidad de los registros e informes contables. Los controles internos tienen objetivos más amplios que los de prevenir fraudes”. (p.7) En consecuencia, el control es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las elige.

De esta manera, el control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y la veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Objetivos del Control Interno

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil, para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos, y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Finalidad Del Control

El control presenta las siguientes finalidades:

- Evaluar y monitorear continuamente la actividad de la empresa.
- Señalar fallas, errores o desviaciones.
- Elaborar informes para la dirección de la empresa.

Elementos Del Control Interno

De acuerdo con Thielen, G (1998) los principales elementos que contribuyen a un efectivo control interno son los siguientes:

Organización: Es el elemento de control interno que identifican y determinan las funciones y responsabilidades de la unidades que componen la estructura organizativa de la empresa y sus actividades.

Procedimientos: Son los elementos de control interno que representan la formulación y la aplicación de principios y métodos uniformes en la realización de una actividad; describen la forma de hacer las cosas.

Personal: Es uno de los elementos de control interno más importante dentro de cualquier organización, constituido por lo que se conoce como recursos humanos, y esta su importancia que se requiere hacer estudios y evaluaciones constantes, a fin de

colocar a cada persona en el puesto adecuado, logrando así el mayor rendimiento posible.

Supervisión: Contribuye a la vigilancia constante que se debe de ejercer sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, para la realización de las actividades desarrolladas por a empresa.

Clasificación de los Controles Internos

De acuerdo a una edición publicada por la Universidad de los Ángeles (1995), el control interno se clasifica en tres (03) tipos:

Control Interno Administrativo: Comprende el plan de la organización, los procedimientos y los registros relativos a los procesos de decisión, que orientan la autorización de las transacciones por parte de la gerencia. Tales autorizaciones son funciones administrativas que están directamente asociadas con la responsabilidad del logro de los objetivos de la organización.

Control Interno Contable: Comprende el plan de la organización, procedimientos y registros que se refieren a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros y que en consecuencia se diseñan para proporcionar una seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecutan con la autorización general o específica de la gerencia.
- Las transacciones se registran cuando sea necesario para permitir la preparación de los estados financieros, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Control Interno de los Procedimientos: Son las reglas o procedimientos establecidos que sirvan de guía para:

- Que todas las operaciones se registren oportunamente por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y en el periodo necesario en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de los estados financieros y mantener el control contable de los activos.

-Que el acceso a los activos se permita sólo de acuerdo con la autorización administrativa.

-Que todo lo contabilizado exista, y que todo lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.
3. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de las personas no autorizadas en los diferentes departamentos de la empresa.
9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, iscales y civiles.
10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementan, los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio. En el caso

especifico de este trabajo de grado, se propone realizar estrategias que regulen el inventario de materia en la empresa Comercializadora RBO, C.A.

Limitaciones de la efectividad de un control:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuido o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud. De esta manera. El conocimiento de un sistema de control interno contribuye a que este trabajo de grado se defina de forma adecuada cuales son todas aquellas actividades que se deben diseñar en el plan estratégico propuesto, a fin de controlar todas las acciones que se llevan a cabo en el inventario de materia prima de la empresa Comercializadora RBO, C.A.

2.2.10 Control de Existencias

Tawfik (1997), expone: “es el mecanismo o sistema que permite a la empresa y organismos que en cualquier momento se pueda saber los productos o materiales de los que dispone y de los que no” (pág. 56). El objeto del control de las existencias es permitir que se disponga de material en el momento requerido para no afectar las producciones y por otro lado, el mantener este en cantidades mínimas necesarias de manera de no sobrecargar los gastos de la empresa con los costos que representan los inventarios.

Beneficios logrados con un buen control de existencia:

- Reduce la incertidumbre y evita el tener que tomar inventarios en físicos continuamente.
- Satisfacción de los clientes, puesto que se puede actuar y programar con una base firme en función de los requerimientos de los clientes.
- Ahorro en compras, se realiza de acuerdo a las necesidades y conveniencias.
- Simplificación de las compras, ya que es más fácil determinar las necesidades y más sencilla la gestión de compras. Se compra con tiempo.
- Mejor utilización de las existencias disponibles.
- Mejora la producción, se cumplen con los programas, se evitan interrupciones en la línea de producción.
- Permite el control de materiales inactivos y/o sin utilización.

A continuación, se presenta una lista de los síntomas más comunes, que evidencian, a manera de indicadores, fallas en el control de las existencias:

- Incapacidad para satisfacer las entregas en cantidad o tiempo.
- Altos niveles de inventario, que tienden a crecer simultáneamente, un saldo de órdenes pendientes por despachar, que también tienden a crecer.
- Muchos reclamos y/o reclamos muy frecuentes.
- Producción irregular, debido a frecuentes interrupciones por falta de material.
- Frecuentes cambios en los programas de producción para ajustarlos a las disponibilidades.
- Corridas de producción antieconómicas para poder satisfacer órdenes.
- Baja productividad en la línea de producción por uso ineficiente del equipo y/o del tiempo disponible, debido a la falta de material.
- Falta de espacio en los almacenes.
- Considerables diferencias en los inventarios físicos.
- Elevadas sumas de dinero en pérdidas por ajustes de inventarios para eliminar productos dañados y compensar las diferencias por faltantes.

2.2.11 Control de Inventario Justo a Tiempo

La filosofía justo a tiempo es un medio de control para la administración de los inventarios, en el que estos son reducidos al mínimo no en virtud de que son adquiridos e incorporados en almacén o producción justo en el momento que se requiere. Con este método se ahorran cantidades de almacenajes, seguro, etc. Y además se evita el deterioro y obsolescencia de los mismos. Tal como señala Gayle (1999). “Tener un menor número de bienes a la mano no sólo requiere de menos espacio y equipo para almacenamiento sino que también reduce el costo de mantenimiento de inventario, a la vez que genera mejoramiento en la productividad” (p.13).

Este sistema rompe con el concepto convencional de mantener grandes inventarios. Sin embargo, por su implantación se requiere que la administración determine en forma rápida y veraz, como medida de control, las cantidades a solicitar al proveedor y que requiere para sus ventas o producción. Además es necesario contar con un proceso de compras muy eficiente, proveedores muy confiables y un óptimo sistema de manejo de inventarios.

A través de este soporte teórico se le indica a la empresa Comercializadora RBO, C.A., cuales son las diferentes vías mediante las cuales puede realizar la medición de su inventario de materia prima.

2.2.12 Diagrama Causa-Efecto

Con el propósito de recabar los resultados en esta investigación según Robert T, (2013) en El Manual elaborado por la Sociedad Panamericana de la Calidad, define que:

“Un Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica de varios elementos de un sistema que puede contribuir a un problema. Es una herramienta que permite identificar, clasificar y organizar las posibles causas de un problema. Se utiliza en las fases de diagnóstico con el fin de identificar las posibles causas de un problema específico”. (p.2).

De igual forma, Robert T, (2013) menciona los siguientes pasos que deben seguirse para la elaboración de este diagrama (p.3).

- Û Identificar el problema. El problema es algo que se quiere mejorar o controlar. Este deberá ser específico y concreto para evitar que el número de elementos en el diagrama sea muy alto.
- Û Indicar las categorías o factores causales más importantes que generan el problema. Las categorías usadas se dejan a criterio de quienes están realizando el diagrama, sin embargo las categorías más usadas en este tipo de diagrama son los materiales, métodos, maquinaria y equipos, personas y el medio.
- Û Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema.
- Û Incorporar en cada una de las ramas del diagrama factores más detallados que puedan ser considerados como causas probables de variabilidad.
- Û Finalmente se debe verificar que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama.

2.2.13 Brainstorming o Tormenta de Ideas

Con el objetivo de recabar los resultados en esta investigación según Félix R, (2012) en el artículo El Brainstorming o Tormenta de Ideas, define que:

“El brainstorming o tormenta de ideas consiste en una técnica de trabajo grupal, utilizada habitualmente para la generación de nuevas y originales ideas, para resolver una situación o simplemente generar ideas útiles para un proceso determinado. Suelen ser reuniones planteadas en un ambiente relajado”.

Félix R, (2012) menciona los siguientes pasos que deben seguirse para lograr una sesión exitosa de tormentas de ideas:

- Û Se recomienda limitar la duración de la sesión a 45 minutos.
- Û Un grupo de 3 ó 4 personas, es el número ideal para hacer un buen brainstorming.
- Û Se debe determinar con claridad el tema a tratar en la tormenta de ideas.
- Û No deben existir portavoces.
- Û No debe haber jerarquías durante el proceso.
- Û No se deben desechar las ideas absurdas obtenidas en el brainstorming.

Û Se debe discutir de forma positiva todas las propuestas aportadas por el grupo.

Û Se deben evaluar de forma imparcial las ideas aportadas por los participantes del brainstorming.

2.2.14 Definición de Términos.

Almacén: El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o la venta de artículos o mercancías. (Tomado de SPC Consulting Group).

Productos en Proceso: Los inventarios de productos en proceso, prácticamente se dan en función del tiempo que tarda el proceso de producción, y son determinados inicialmente por la salida del inventario de materias primas, para posteriormente formar parte del inventario de productos terminados con su respectivo valor agregado. (Tomado de Prezi Presentaciones).

Productos Terminados: Es el producto que se encuentra en las condiciones esenciales disponibles para su venta, luego de haber pasado por una serie de procesos para completar su culminación y convertirse en producto terminado. (Tomado de Definición.De).

Productos Porcentuales: Son materiales utilizados entre un número estimado de personas, los mismos se refieren a la cantidad de un componente de interés, con respecto, al total de la solución y precisamente utilizas el porcentaje para referirlo. (Tomado de Roger Schoeder).

Materias Primas: Se conoce como materia prima a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo (Tomado de Wikipedia).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología del proyecto incluye él o los tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realiza el estudio para responder al problema planteado. Por lo tanto en este capítulo se presenta cual es la metodología para la elaboración del presente trabajo de grado.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a su tipo, el presente Trabajo de grado es catalogado como un proyecto factible, debido a que tiene como propósito presentarle, a través de un plan estratégico, una solución a la empresa Comercializadora RBO, C.A., en lo referente al manejo adecuado de su inventario, por lo tanto de acuerdo a Palella y Martins (2006) el proyecto factible “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a mantener necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.91).

Por tanto esta investigación se ajusta a la clasificación de proyecto factible dado el objetivo general, ya que, a partir de la necesidad de solucionar un problema que existe con la propuesta de una planificación estratégica a través de la aplicación de técnicas de políticas de inventario que sobrellevan el diseño de las soluciones requeridas.

3.2 Diseño de la Investigación

Por, su parte, al hablar del diseño de la investigación Sabino (2002) expresa que “Su objeto es proporcionar un objeto de verificación que permita constatar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia, o plan general que determina las operaciones para hacerlo.”(p.63). En tal sentido, para el presente Trabajo de Grado, se indica que el diseño es de campo y documental.

En este sentido, para el desarrollo de este Trabajo de Grado de investigación se consideró un trabajo de campo y documental, ya que los datos para recabar la información serán tomados del personal que labora en almacén, de la empresa Comercializadora RBO; C.A. y los representantes de los departamentos con los cuales guarda relación directa como lo son: compras, contabilidad y cuentas por pagar. Así, Arias (2006) expresa que el diseño de campo:

Es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31).

3.3 Nivel de la Investigación

De acuerdo con Fidias G. Arias (2006) el nivel de investigación: “Se refiere al grado de profundidad con el que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Así mismo define “El nivel de investigación descriptivo consiste; en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.” (Fidias G. Arias, 2006).

El nivel de investigación para este trabajo consiste en un nivel descriptivo y documental ya que permite diagnosticar y analizar, para luego establecer sugerencias de corrección que dependen de la profundidad de los conocimientos.

3.4 Población y Muestra

Población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). De acuerdo a esta definición, El universo de este trabajo de campo descriptivo, está constituido por la cantidad de productos involucrados en la gestión de

inventarios de Comercializadora RBO, C.A., siendo un total de 54 tipos de insumo requeridos en la producción.

Con respecto a la población, Arias (2006) señala lo siguiente: La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio. (p. 81).

Así mismo, Pallela y Martins (2006) señalan que la población “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones.” (p.91). Para efectos de la entrevista realizada, la población del presente estudio estuvo detallada por las seis (06) personas que están relacionadas con el manejo de los inventarios de la empresa Comercializadora RBO, C.A. (departamentos de almacén, compras, contabilidad y cuentas por pagar).

Muestra

En relación con la muestra, Arias (2006) expresa que:

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a la del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”. (p.83).

Para fines de esta investigación la muestra la representaran algunos de los artículos de inventario dentro de las instalaciones de la empresa Comercializadora RBO, C.A., específicamente 7 de ellos que están relacionados con el envasado y son: envases, tapas, etiquetas, stretch film, termoencogible, cuñetes y cajas.

En el mismo orden de ideas, Pallela y Martins (2006) expresan que la muestra “Representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población” (p.94). Así que para efectos de la

entrevista, debido a que el tamaño de la muestra es pequeño y todas las personas que la conforman guardan relación con la problemática planteada, no es necesario realizar algún tipo de muestreo, por lo que se considera la muestra es censal, porque según Espinoza M (2006) “consiste en seleccionar todos los casos posibles de la población.” (p.8).

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Sabino C (2002), define los datos como “cada uno de los elementos de información que se recoge durante el desarrollo de una investigación y sobre la base de los cuales, convenientemente sintetizados, podrán extraerse conclusiones de relevancia en relación al problema inicial planteado”. (p. 82). Con la finalidad de recolectar datos se dispondrá de técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el proceso de recolección de información: “Es la etapa que consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación” (p. 234). En tal sentido, Ramírez (2009), apunta que la técnica de recolección de datos Es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p. 137). Así mismo según Ramírez (2009), “El instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p. 165).

En este trabajo de grado se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos: observación directa, revisión bibliográfica, revisión documental, entrevistas no estructuradas o informales con trabajadores del área de almacén, compras, contabilidad y cuentas por pagar.

3.5.1 Observación directa

De acuerdo a lo antes mencionado, es necesario tener en consideración la definición de observación directa: según el libro “El Proceso de la Investigación” de Sabino, C. (1992), señala que: "La observación directa es

aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social". (p. 134).

Por otra parte, tomando como base a Arias (2006) cuando explica la observación directa "Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de los objetivos de investigación preestablecidos." (p.69).

3.5.2 Entrevista Informal o no Estructurada

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una entrevista no estructurada que según Sabino (2002) "Es la que se realiza con menos tiempo de preparación, por que no necesita tener por anticipado las palabras precisas de las preguntas." (p.26). la misma se aplico a seis (6) personas involucradas con los departamentos que se ven afectados por la situación (compras, coordinación de logística y almacén, contabilidad y cuentas por pagar).

3.5.3 Revisión Documental

Arias (2006), lo define como "Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas". Por medio de la recopilación documental se obtendrá información de datos a partir de documentos escritos o no escritos propios de la empresa, que contienen información que puede ser utilizada dentro de la investigación.

3.5.4. Revisión Bibliográfica

Gálvez A (2002), la define como "Un procedimiento estructurado cuyo objetivo es la localización y recuperación de información relevante para un usuario que quiere dar respuesta a cualquier duda relacionada con su práctica, ya sea esta clínica, docente, investigadora o de gestión." Mediante esta técnica se elaborará una base teórica a cada una de las herramientas utilizadas en los

objetivos, se revisarán trabajos de grado con problemáticas similares, así como también libros y páginas electrónicas

3.6 El Instrumento de Recolección de Datos

Según Arias (2006), "Señala que los instrumentos son las herramientas que se utilizan para la recolección, almacenamiento y procesamiento de la información recogida." (p 44). Así mismo Tamayo y Tamayo (2012) define que: "Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p. 69). Los instrumentos giran en torno a las técnicas que los investigadores han de seleccionar para su investigación; en concreto, van a ser éstos el físico que contuvo toda la información recabada.

Por su parte y con la finalidad de recabar la información requerida para realizar el estudio diagnóstico, respecto a la gestión actual que se efectúa en el almacén de la empresa Comercializadora RBO, C.A. se hace necesario seleccionar a las técnicas de instrumentos de recolección de datos para tal fin. Es por esto que Arias (2006) señaló que "La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (p.67). Por otra parte Pallela y Martins (2006) explican que un instrumento de recolección de datos "es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información" (p.13).

La documentación recopilada para la realización de la investigación, puede ser clasificada por medio de dos tipos de datos o fuentes, como lo son: fuentes primarias y fuentes secundarias. Con base a las técnicas de recolección mencionadas en el punto anterior, los instrumentos a utilizar en esta investigación son:

En la observación directa se utiliza una lista de cotejo, tomada del sistema Saint Administrativo vs. Inventario Físico (ver Anexo A), además de elaborar el cuadro de información directa, con los datos obtenidos. En relación con la

entrevista se realizó una tormenta de ideas, durante la cual el investigador tomó notas de las respuestas dadas por los trabajadores, los resultados se presentan cuantificados en cuadros y graficados en función de la relación porcentual. Igualmente, la revisión documental involucró la generación de lista de existencias emitida por el sistema.

3.7 Técnicas de Análisis de Resultados

Una vez aplicado los instrumentos, y recolectada la información, en este caso, se procederá a la tabulación y análisis de los datos de acuerdo a las técnicas de la estadística descriptiva, serán registrados en cuadros, cuyos resultados se ilustrarán en gráficas y de modo porcentual de manera que se perciban con mayor claridad los resultados obtenidos en la investigación. Todo esto a objeto de permitir una mejor interpretación de los datos obtenidos y apreciar de manera gráfica todos los aspectos que se pretenden ponderar para lograr la solución adecuada al problema planteado.

3.7.1 Diagrama Causa-Efecto

Con el propósito de presentar los resultados en esta investigación, se elaboró un diagrama causa efecto, en el cual se presentan cada una de las causas involucradas en el problema previamente clasificadas según los elementos que la generan

3.7.2 Brainstorming o Tormenta de Ideas

Con el objetivo de recabar los resultados en esta investigación, se realizó una tormenta de ideas, involucrando a los trabajadores que están en contacto constante con los departamentos afectados por el problema que se evalúa.

3.8 Fases Metodológicas.

El proceso investigativo se llevó a cabo siguiendo una serie de pasos, los cuales fueron establecidos con orden lógico, esta serie de pasos se encuentran conformados por:

Fase I. Diagnóstico de la situación actual del almacén de la empresa.

Con la finalidad de realizar el estudio diagnóstico, fue necesario en primer lugar seleccionar a la población del presente Trabajo de Grado;

La primera técnica de recolección utilizada para esta fase fue la observación directa, para los cuales se empleó como instrumento la lista de cotejo de sistema administrativo vs. Inventario físico, así como también la lista de requerimientos de materiales al departamento de compras, esta técnica fue utilizada con la finalidad de resaltar los factores visibles en la organización interna del almacén.

Seguidamente, la entrevista no estructurada para confirmar y completar la información recabada, en función de la experiencia de los trabajadores involucrados y afectados por la problemática, como se detalla en el capítulo anterior, población y muestra.. Igualmente, en cuanto a la revisión documental, esta sirvió para cuantificar la variación que se presenta en los inventarios, lo cual está generando compras imprevistas, entre otras consecuencias negativas para la empresa.

Fase II. Análisis de los factores que afectan la gestión de inventarios, en la empresa.

Con la finalidad de llevar a cabo esta fase, se selecciona la tormenta de ideas, para posteriormente realizar un Diagrama de Ishikawa y así poder analizar con detalle cada una de las causas o factores que afectan el inventario en la organización. Así a través de esta técnica se realizarán preguntas al personal relacionadas al almacén de Comercializadora RBO, C.A. en cuanto a la influencia que posee el manejo actual de esta área en el desempeño de cada departamento.

Una vez identificados todos los elementos influyentes en la problemática, se listan, en función de los resultados de las herramientas mencionadas en el párrafo anterior, los factores relacionados identificando: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (DOFA), para poder diseñar las

estrategias que van a mejorar la situación y que van a conformar el Plan Estratégico correspondiente (análisis Dofa).

Fase III. Diseño de un plan estratégico en la gestión de inventarios de la empresa.

Con la finalidad de elaborar el plan estratégico, se tomará como base a las estrategias que se derivaron de la realización de la entrevista no estructurada, la tormenta de ideas y diagrama causa -efecto. En consecuencia, cada estrategia se transformará en objetivos, los cuales se diseminarán en sub-estrategias y actividades, a fin de asegurar que el plan propuesto pueda llevarse a cabo.

Fase IV. Evaluar la relación costo beneficio de la propuesta diseñada, basada en los factores operativos, económicos y ambientales.

En esta fase se tomarán en consideración todos los costos operacionales, técnicos, sociales y ambientales presentes en la propuesta elaborada, con la finalidad de compararlos con los beneficios tangibles e intangibles que esta genere; para luego representar gráficamente el tiempo de retorno de la inversión realizada, concluyendo así, si el proyecto es factible o no de llevarlo a cabo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Este capítulo consiste en el desarrollo de cada una de las fases metodológicas requeridas para alcanzar el propósito general de este trabajo de investigación; en este sentido se presentan los resultados obtenidos de la investigación, utilizando para ello herramientas de ingeniería industrial. Los resultados se muestran a continuación. Tomando en cuenta los objetivos y las fases en el diseño de la investigación,

4.1 Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual del Almacén.

Al desarrollar cada una de las fases metodológicas requeridas para alcanzar el propósito general de este trabajo de investigación; se presentan los resultados emitidos por lista de cotejo en físico Vs. Sistema Saint Administrativo, con todos los factores observables que inciden en la gestión de los materiales, el almacén de materia prima de esta organización.

En este aspecto se ven a identificar, los aspectos visibles que reflejan la gestión de inventarios en el almacén de materia prima que refleja la empresa Comercializadora RBO, C.A. Al respecto se elaboró una lista de cotejo para verificar la existencia física Vs. la teórica (Ver Cuadros 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9) que permiten valorar los aspectos observados a través de esta técnica.

4.1.1 Listas de Cotejo

Cuadro 2 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Soya y/o Oleína presentación de 500 ml

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Empaque 24 x 500ML. (SOYA, OLEINA)	TAPA PLASTICA TRASLUCIDA PCO 28MM	Und	147.747	22.817	-124.930
	BOTELLA PETS 500 ML 25G PCO 28MM.	Und	327	235	-92
	BOTELLA PETS 500 ML 22G PCO 29/25MM.	Und	7.422	7.320	-102
	ETIQ. OLEINA COM. PALMA 500 ML	Kgms	326.068	332.221	6.153
	ETIQUETA SOYA 500ML S/UV PRADERIA	Und	136246	132.534	-3.712
	BOBINA POLIETILENO TERMOENCOGIBLE TRANSP	Und	464.22	42	-422

Autor: Márquez (2019)

Cuadro 3 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Soya y/o Oleína presentación de 900 ml

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Empaque 12 x 900ml. (SOYA, OLEINA)	TAPA PLASTICA TRASLUCIDA PCO 29/25MM	Und	14.000	17.242	3.242
	ETIQ. OLEÍNA COM. PALMA 900ml	Kgms	13.165	13.215	50
	ETIQ. ACEITE C. DE SOYA 900ml UV	Und	9.883	9.883	0
	BOTELLA PETS 900ml 22 GR PCO 29/25MM	Und	3.746	3.746	1
	BOBINA POLIETILENO TERMOENCOGIBLE TRANSP	Und	464.22	42	-422

Autor: Márquez (2019)

Cuadro 4 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Soya y/o Oleína presentación de 1 Lt

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Empaque 12 x 1L. (SOYA, OLEINA)	TAPA PLASTICA TRASLUCIDA PCO 29/25MM	Und	14.000	17.242	3.242
	BOTELLA PETS 1000ML 22 GR PCO 29/25MM	Und	18.151	18.556	405
	TAPA PLASTICA TRASLUCIDA PCO 28MM	Und	147.747	22.817	-124.930
	BOTELLA 1000ML 32 GR PCO 28 MM	Und	0	556	556
	ETIQ. OLEÍNA COM. PALMA 1LITRO	Kgms	107.853	105.917	-1.936
	ETIQ. ACEITE C. DE SOYA 1LT UV	Und	71.635	59.719	-11.916
	BOBINA POLIETILENO TERMOENCOGIBLE TRANSP	Und	464.22	42	-422

Autor: Márquez (2019)

Cuadro 5 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Soya y/o Oleína presentación de 3.785 Lt

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Empaque 3 x 3,785 Ltrs (SOYA, OLEINA)	BOTELLA PETS 3,785 FINISH 48MM	Und	3.447	3.451	4
	ASA AZUL PARA BOTELLAS	Und	4.893	4.900	7
	TAPA AZUL 48 MM.	Und	5.953	5.911	-42
	ETIQ. OLEÍNA COMEST. PALMA 3,785 LTS. RBO	Und	12.675	12.660	-15
	ETIQ. OLEÍNA COMEST. PALMA 3,785 LTS. PRADERIA	Und	17.841	19.161	1.320
	BOBINA POLIETILENO TERMOENCOGIBLE TRANSP	Kgms	464.22	42	-422

Autor: Márquez (2019)

Cuadro 6 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Soya y/o Oleína presentación de 5 Lt

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Empaque 3 x 5 Ltrs (SOYA,OLEINA)	BOTELLA PETS 5000 ML FINISH 48MM	Und	1.129	1.133	4
	ASA AZUL PARA BOTELLAS	Und	4893	4.900	7
	TAPA AZUL 48 MM.	Und	5953	5.911	-42
	ETIQ. OLEÍNA COMEST. PALMA 5 LTS. RBO	Und	15.029	19.119	4.090
	ETIQ. OLEÍNA COMEST. PALMA 5 LTS. PRADERIA	Und	18.876	14.999	-3.877
	ETIQ. ACEITE DE SOYA PRADERIA 5 LTR.	Und	4.656	4.655	-1
	BOBINA POLIETILENO TERMOENCOGIBLE TRANSP	Kgms	464.22	42	-422

Autor: Márquez (2019)

Cuadro 7 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Soya y/o Oleína presentación de 18 Lt

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Cufiete uso Industrial, 1 x 18 Ltrs. (SOYA, OLEINA)	CUNETE BLANCO ALIM. C/ASA PLAST CON TAPA	Und	406	408	2
	ETIQ. OLEINA COM. DE PALMA 18 LTS RBO	Und	2177	2.178	1
	ETIQ. OLEINA COM. DE PALMA 18 LTS PRADERIA	Und	11961	11.895	-66
	ETIQUETA A. C. SOYA 18 LTS	Und	15658	15.546	-112

Autor: Márquez (2019)

Cuadro 8 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Oliva presentación de 700 ml

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Aceite de Oliva Marca Praderia Empaque 1 X 12 Ltrs.	TAPA PLASTICA DORADA-0001	Und	24654	24.031	-623
	BOTELLA PETS (48Grm) - 700 ML, P/Oliva	Und	18978	11.950	-7.028
	ETIQUETA OLIVA VIRGEN EXTRA 700 ML	Und	23512	23.527	15
	CAJA PARA EMBALAR ACEITE 700 ML	Und	1349	1.357	8
	ACEITE DE OLIVA VE GDLC (KGRS)	Kgrms	9090	9.090	0

Autor: Márquez (2019)

Cuadro 9 Lista de Cotejo Vs. Sistema Saint Administrativo
Producto Mezcla Soya- Oliva presentación de 700 ml

PRESENTACION AL PRODUCIR	INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE (PLANTA RBO)	SISTEMA SAINT	DIFERENCIAS SISTEMA VS. FISICO
Mezcla de Aceite Soya- Oliva Marca Praderia Empaque 1 X 12 Ltrs.	TAPA PLASTICA VERDE CLARO	Und	0	0	0
	BOTELLA PETS (38Grm) - 700 ML, P/Oliva	Und	18978	11.950	-7.028
	ETIQUETA MEZCLA DE ACEITE SOYA OLIVA700 ML	Und	23451	0	-23.451
	CAJA PARA EMBALAR ACEITE 700 ML	Und	1349	1.357	8
	ACEITE DE SOYA PARA ENVASAR (RBO)	Kgrms	43	43	0
	ACEITE DE OLIVA VE GDLC (KGRS)	Kgrms	9090	9.090	0

Autor: Márquez (2019)

De acuerdo a la información suministrada por los cuadros 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 los procesos básicos que se realizan a diario en el almacén de materias primas, se puede inferir que no se cumplen a cabalidad con los pasos que ha creado la empresa para el conteo físico de la materia prima y las cargas en sistema, por cuanto siempre está presente una discrepancia entre los valores de existencia real y lo referido en el sistema. Además, durante ese proceso los códigos de materia prima, deben de ser generados por el Departamento de Contabilidad, haciendo perder la recepción y carga en sistema inmediata de algún material, adquirido bajo orden de compra. Cabe

destacar que algunos de los códigos de materia prima inclusive no han sido creados en el sistema Saint.

Así mismo se pudo evidenciar que se cometen errores en codificación, cantidades y unidades durante el proceso de recepción, debido a que solamente un (01) trabajador reporta y lleva a cabo los registros de entradas y salidas en el almacén.

A su vez, se hizo evidente, en cuanto a la recepción de mercancías, que no todo trabajador coteja la información con la factura Vs. el contenido de la orden de compra; lo que se ha traducido algunas veces en que se reciba una mercancía que no sea la especificada por producción y el Departamento de Compras, trayendo como consecuencia la devolución a los proveedores.

4.1.2 Identificación de las Debilidades Observadas en el Almacén

A continuación, (ver cuadro 10), se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la observación directa, luego de varios recorridos al almacén en cuanto a Materiales, Maquinarias y Equipos y Medio Ambiente:

Cuadro 10. Resultados obtenidos de la Observación Directa

Elementos	Descripción
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> Û Mezcla de productos en una sola ubicación. Û Presencia de materiales y residuos de plástico en las ubicaciones con productos. Û Materiales no están protegidos del agua.
Maquinarias y Equipos	<ul style="list-style-type: none"> Û Equipos y materiales dañados que no tienen reparación. Û Objetos que no son para uso del almacén, resguardados en el área. Û Falta de mantenimiento correctivo y preventivo al equipo de montacargas. Û El mantenimiento preventivo a los equipos no se está realizando de forma periódica. Û Algunos de los racks no tienen identificación.
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Û Falta de señalizaciones, zonas de recepción de producción y rayado interno del almacén no delimitadas. Û Exceso de polvo, tela de arañas, sobre los productos y algunas áreas del almacén. Û Desperdicios ubicados en los pasillos y racks del almacén. Û Cesta para desechos con materiales.

Autor: Márquez (2019)

4.2 Fase II. Análisis de los factores que afectan la gestión de inventarios, en la empresa.

Después de diagnosticar la situación actual de la gestión del almacén de la empresa Comercializadora RBO C.A. se evidenciaron una serie de inconvenientes en su gestión, que afectan los procesos internos y externos, que impiden el logro de los objetivos del almacén, en vista de la situación desfavorable que preocupa a la gerencia y directiva, es fundamental analizar las causas que entorpecen los procedimientos que se llevan a cabo en el mismo. Para el desarrollo de esta fase fue necesario aplicar una tormenta de ideas al personal que la empresa Comercializadora RBO, C.A. Se realizaron preguntas de respuestas cerradas dicotómicas SI – NO.

Es importante resaltar que los resultados obtenidos a través de esta técnica, fueron representados en gráficos circulares para lograr así una mejor comprensión de los mismos. Seguidamente, se procedió a realizar un Diagrama Causa-Efecto, con la finalidad de analizar los datos recolectados en la primera fase y así identificar y ponderar según grado de importancia las fallas existentes y en función de ello desarrollar la propuesta del plan de mejora orientadas a su mejora.

4.2.1 Aplicación de la Técnica Tormenta de Ideas

Ítem 1 ¿La materia prima se encuentra clasificada por rubros dentro del almacén?

Cuadro 11. Personas que expresan que la mercancía se encuentra clasificada por rubros dentro del almacén.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	02	33%
NO	04	67%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

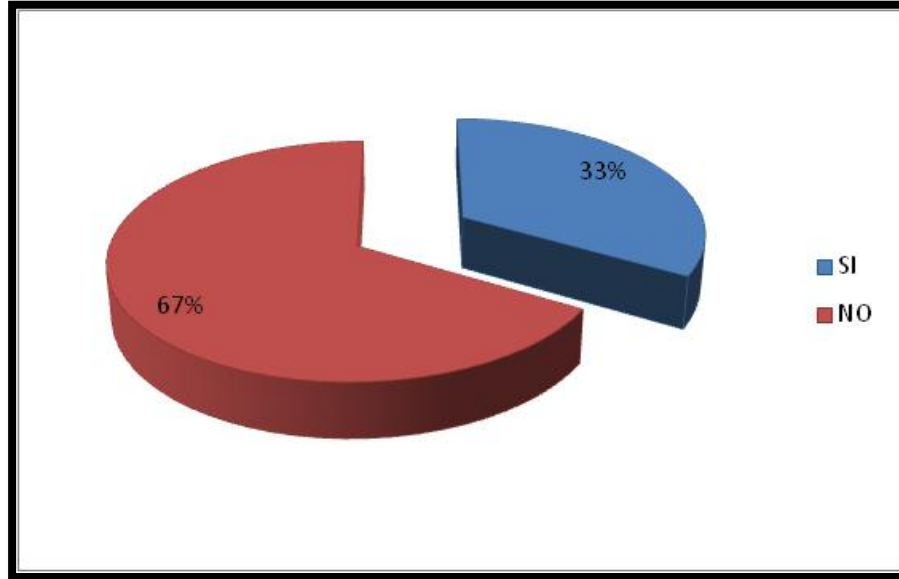


Gráfico 1 Cuadro 11 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 33% señaló que la mercancía se encuentra clasificada por rubros dentro del almacén, mientras que el 67% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se puede inferir que los trabajadores del almacén desconocen si la mercancía se encuentra clasificada según su tipo, lo que podría traer como consecuencia que al llegar materia prima de características similares, podría ser almacenada en un lugar no correspondiente para tal fin.

Ítem 2 ¿Se han establecido las cantidades máximas y mínimas de inventario que debe de existir por cada materia prima?

Cuadro 12. Personas que expresan que se han establecido cantidades máximas y mínimas de inventario que debe de existir por cada materia prima e insumo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	01	17%
NO	05	83%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

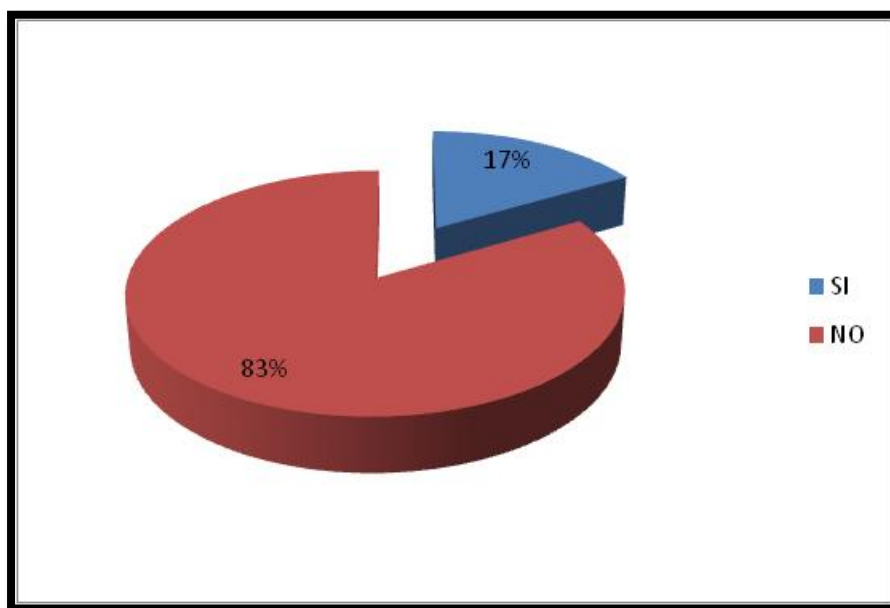


Gráfico 2 Cuadro 12 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 17% señaló que se han establecido las cantidades máximas y mínimas de inventario que debe de existir por cada materia prima, mientras que el 83% restante manifestó lo contrario. Este resultado evidencia que para la mayoría del personal en este almacén, no existe control de los niveles máximos y mínimos de stock, lo que origina que en algunas ocasiones se haya tenido que comprar mercancía con urgencia por falta del rubro requerido para la producción.

Ítem 3 ¿Se lleva un registro de las entradas de mercancías en el almacén?

Cuadro 13. Personas que expresan que se lleva un registro de las entradas de mercancía en el almacén.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	03	50%
NO	03	50%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

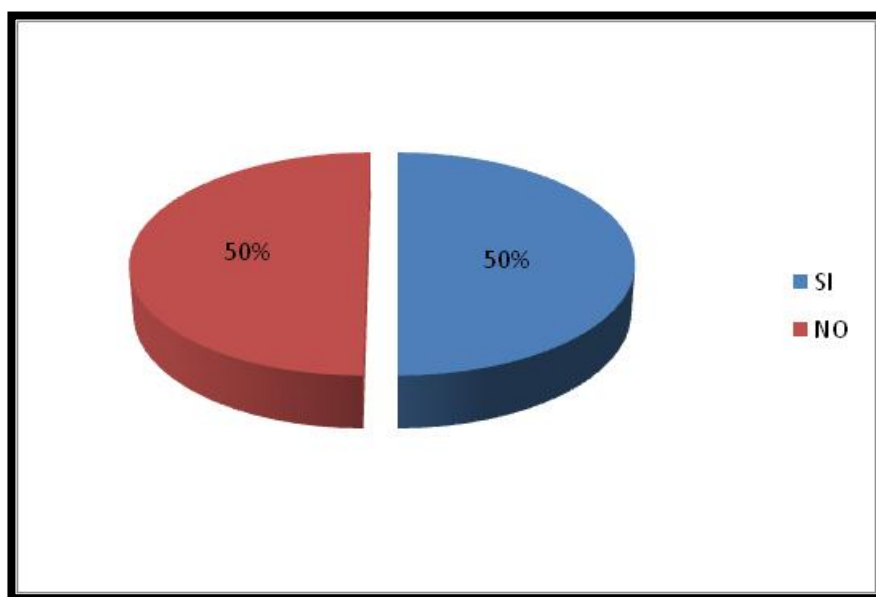


Gráfico 3 Cuadro 13 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 50% indica que se lleva un registro de las entradas de mercancías en el almacén, mientras que el 50% restante manifestó lo contrario. Por ende, este resultado muestra que sólo pocas personas mantienen el control de las entradas de mercancías en el almacén, lo que causa a la empresa que en algunas ocasiones la mercancía haya sido recibida por un personal que no haya realizado el registro correspondiente, trayendo como consecuencia reportes erróneos de inventario.

Ítem 4 ¿Se lleva un registro de las salidas de mercancías en el almacén?

Cuadro 14. Personas que expresan que se lleva un registro de las salidas de mercancía en el almacén.

ALTERNATIVAS	FRENCUENCIAS	PORCENTAJES
SI	04	67%
NO	02	33%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

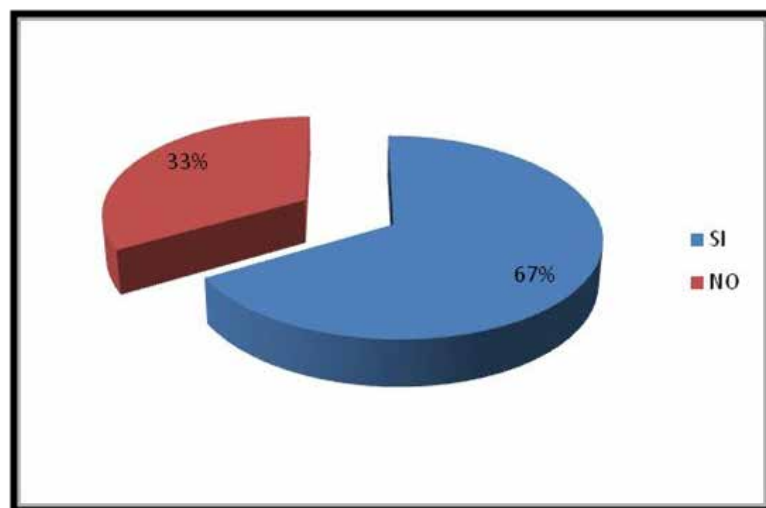


Gráfico 4 Cuadro 14 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 33% indican que no se lleva un registro de las salidas de mercancías en el almacén, mientras que el 67% restante manifestó que si. Se evidencia que cierto número de personas mantiene el control de salidas de mercancías del almacén, mientras que otras no lo hacen, por lo que se puede inferir que se haya despachado mercancía desde el almacén de materia prima sin que se haya dado un registro de esta actividad, lo que ha traído como consecuencia que el coordinador de logística y almacén haya señalado que exista mayor o menor cantidad según sea el caso de la mercancía que realmente se encuentra en el almacén.

Ítem 5 ¿Existen tarjetas para el control de entradas y salidas de materia prima del almacén?

Cuadro 15. Personas que expresan que existen tarjetas de control de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	05	83%
NO	01	17%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

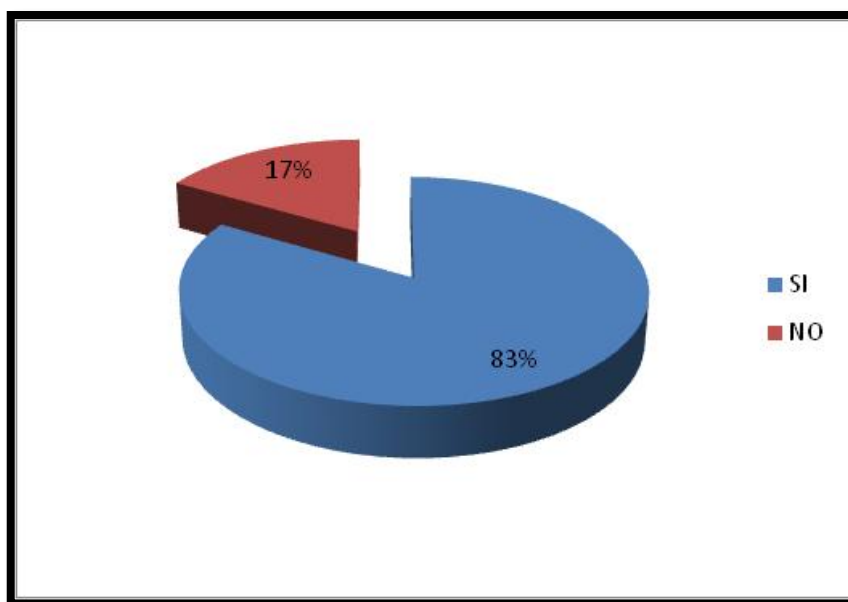


Gráfico 5 Cuadro 15 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 17% señaló que no existen tarjetas de inventarios para el control de entradas y salidas de materias primas del almacén, mientras que el 83% manifestó lo contrario. Este resultado muestra que no todo el personal conoce de la existencia de este tipo de documento de control, por lo tanto la mitad de ellos no lo toma en cuenta. En tal sentido se puede indicar que la información almacenada en las tarjetas es confiable para señalar cuanta materia prima existe en el almacén.

Ítem 6 ¿Cuándo ingresa la mercancía al almacén se coteja la información de la factura con la materia prima a recibir?

Cuadro 16. Personas que cotejan la información de la factura con la materia prima a recibir.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	02	33%
NO	04	67%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

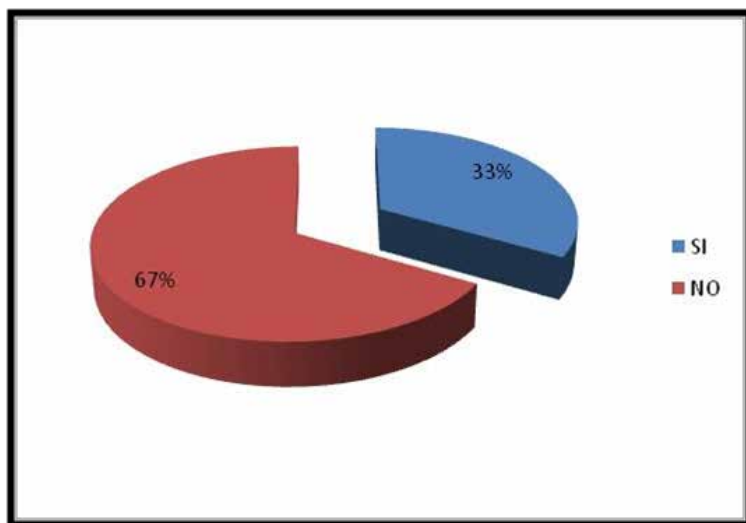


Gráfico 6 Cuadro 16 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 33% señaló que cuando ingresa la mercancía al almacén se coteja la información de la factura y orden de compra con la materia prima a recibir, mientras que el 67% manifestó lo contrario. A través de este resultado se puede indicar que se ha recibido mercancía sin verificar si es lo que la empresa ha deseado adquirir; lo que ha justificado al departamento de producción y calidad que haya tenido que rechazar la materia prima por no cumplir con las especificaciones técnicas del material solicitado por la empresa.

Ítem 7 ¿Al recibir materia prima se encuentra un representante de compras y uno de producción?

Cuadro 17. Personas que señalan que al recibir materia prima se encuentra un representante de compras y producción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	00	0%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

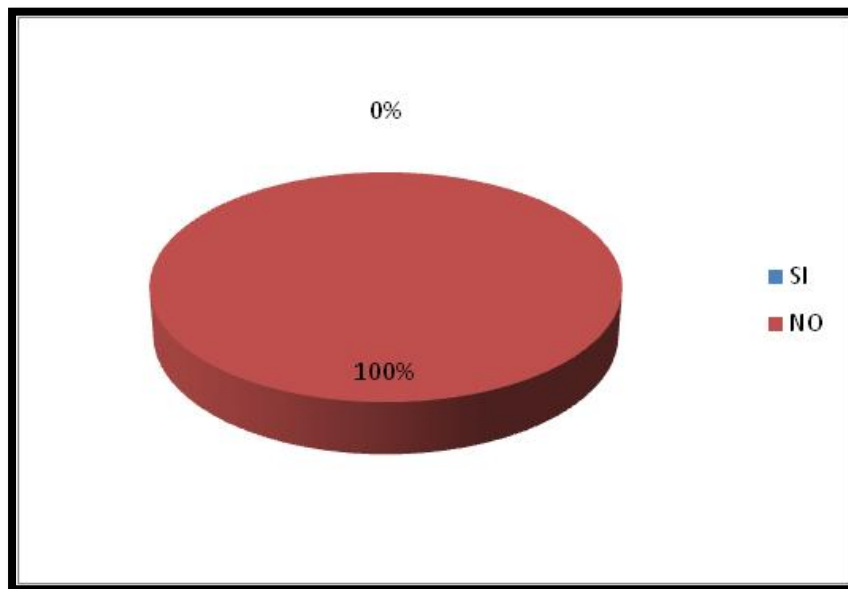


Gráfico 7 Cuadro 17 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 100% de las personas manifestaron que al recibir materia prima no se encuentra un representante de compras y uno de producción, por lo que se puede inferir que no existe una verificación detallada ni de la documentación inherente a compras, tales como orden de compra y facturación. Ni tampoco existe un control por parte del departamento de producción de verificar si la materia recibida concuerda con sus especificaciones.

Ítem 8 ¿Considera usted que los reportes emitidos por el software de inventarios son confiables?

Cuadro 18. Personas que consideran que los reportes emitidos por el software de inventarios son confiables.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	00	0%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

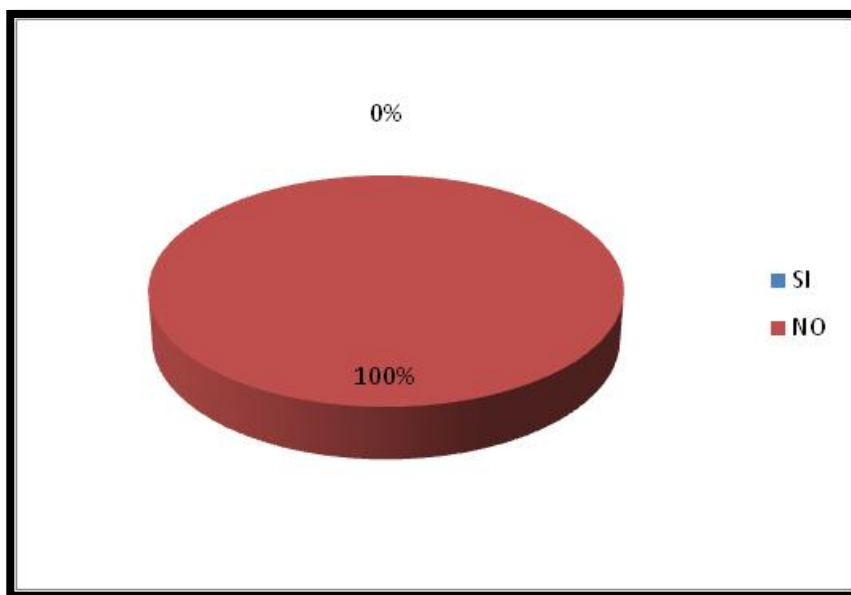


Gráfico 8 Cuadro 18 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 100% de las personas considera que los reportes emitidos por el software de inventarios no son confiables, a través de este resultado se puede inferir que el personal está consciente de que la información encontrada en el sistema no refleja las cantidades exactas de mercancías que se encuentran en el almacén.

Ítem 9 ¿Considera usted que debe aumentarse la frecuencia de elaboración de conteos físicos del inventario?

Cuadro 19. Personas que consideran que debe aumentarse la frecuencia de elaboración de conteos físicos de inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	00	0%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

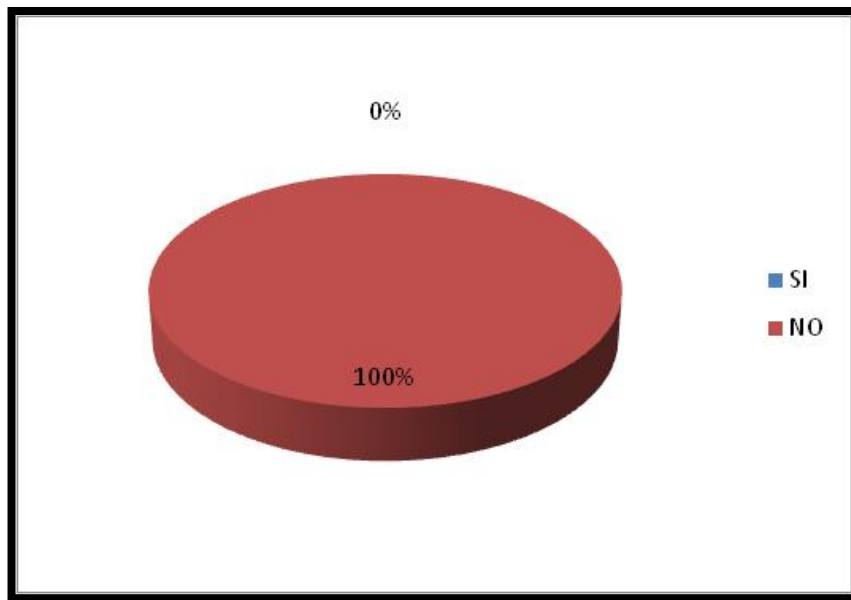


Gráfico 9 Cuadro 19 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 100% de las personas considera que debe aumentarse la elaboración de conteos físicos del inventario, este resultado señala que las personas reconocen que existen debilidades en el control de las existencias en el almacén de materia prima de la empresa y por ende están de acuerdo con que se elaboren medidas que contribuyan al conocimiento de la cantidad exacta de mercancías que se encuentran en todo momento dentro del almacén.

Ítem 10 ¿Existe un programa de capacitación continua dirigido al personal de almacén?

Cuadro 20. Personas que señalan que existe un programa de capacitación continua dirigido al personal de almacén.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	00	0%
NO	06	100%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

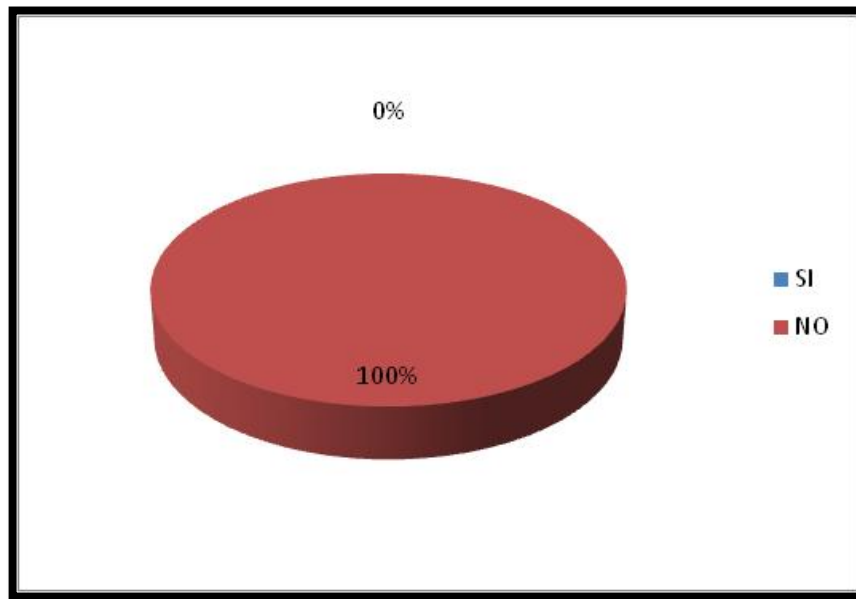


Gráfico 10 Cuadro 20 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 100% de las personas manifestaron que no existe un programa de capacitación continua dirigido al personal de almacén. A través de este resultado se puede indicar que el personal no se encuentra actualizado en materia de administración efectiva de inventarios, lo que ha ocasionado que no se implementen medidas de tipo organizacionales y administrativas que permitan mejorar, la gestión de inventarios, tales como la creación de formularios, ubicación estratégica de la mercancía, entre otros.

Ítem 11 ¿Considera usted que el manejo actual del inventario de materia prima afecta negativamente al departamento de producción?

Cuadro 21. Personas que consideran que el manejo actual del inventario de materia prima afecta negativamente al departamento de producción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	06	100%
NO	00	0%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

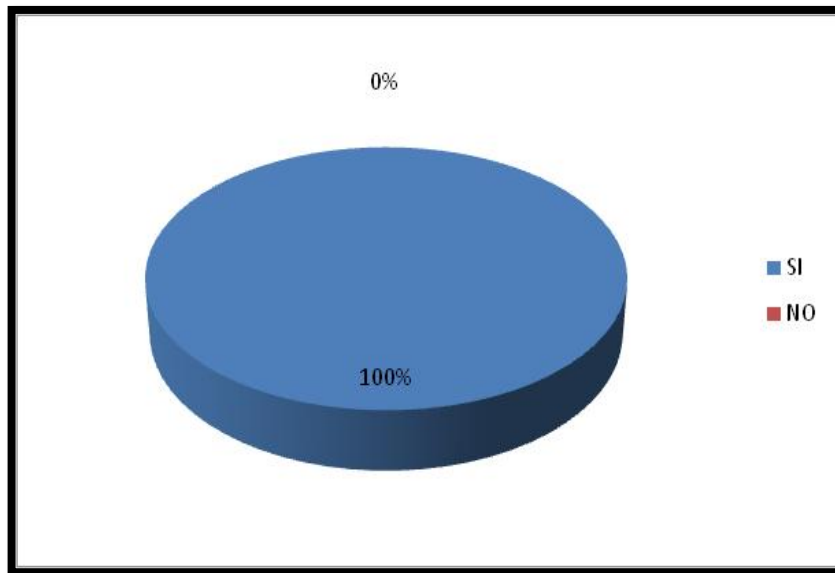


Gráfico 11 Cuadro 21 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 100% de las personas considera que el manejo actual del inventario de materia prima afecta negativamente al departamento de producción, por lo que a través de este resultado se evidencia que la falta de controles en el almacén, ha ocasionado retrasos en la producción por falta de materias primas o por permitir el ingreso de mercancías que no cumplen con las especificaciones de la gerencia de producción.

Ítem 12 ¿La gestión del almacén de materia prima esta en coordinación con el departamento de compras?

Cuadro 22. Personas que consideran que la gestión del almacén de materia prima está en coordinación con el departamento de compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	02	33%
NO	04	67%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

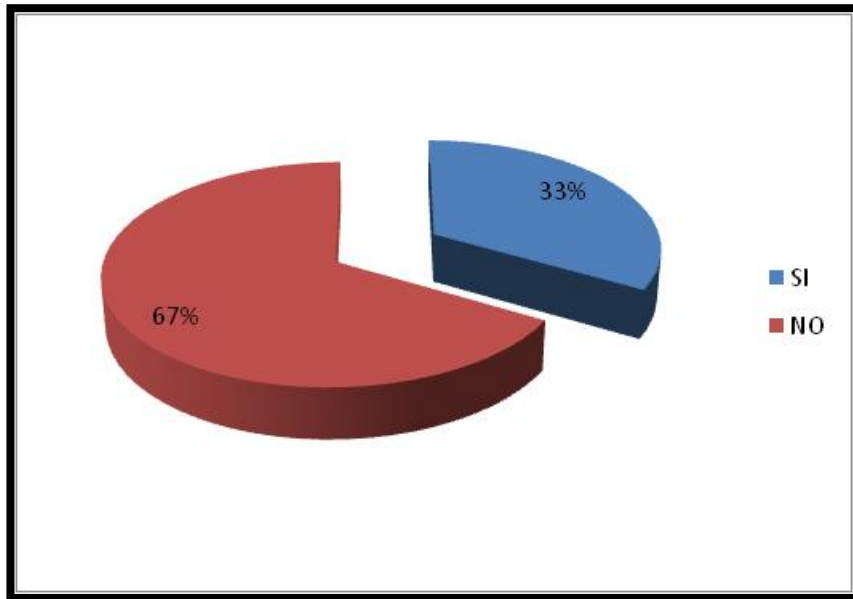


Gráfico 12 Cuadro 22 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 33% manifestó que la gestión del almacén de materia prima esta en coordinación con el departamento de compras, mientras que el 67% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se puede señalar que la mayoría del personal que labora en el almacén desconoce si los objetivos y actividades de su departamento coinciden con compras, por lo tanto los reportes de almacén no son enviados con frecuencia a este departamento y por ende se deban realizar compras de mercancías con urgencia, ante la incertidumbre de las existencias reales.

Ítem 13 ¿Se envían las facturas al departamento de cuentas por pagar dentro de los lapsos establecidos para tal fin?

Cuadro 23. Personas que consideran que se envían las facturas al departamento de cuentas por pagar dentro de los lapsos establecidos para tal fin.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	02	33%
NO	04	67%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

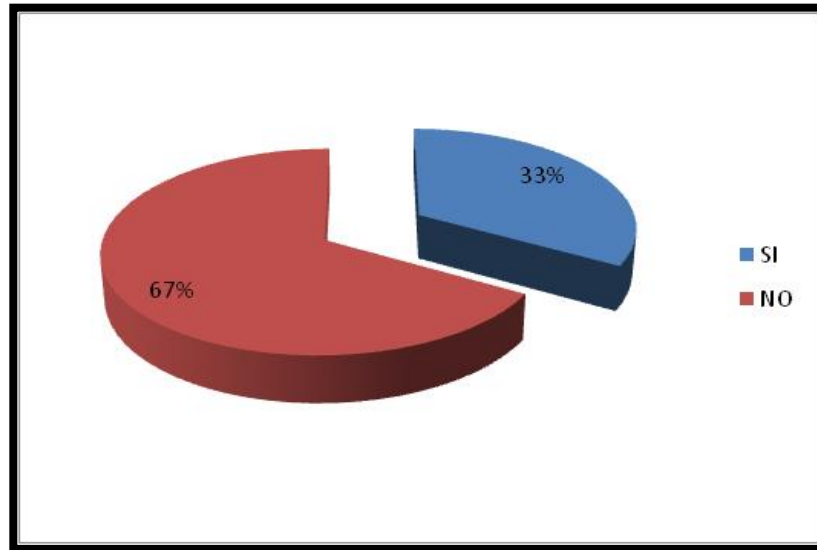


Gráfico 13 Cuadro 23 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 33% manifestó que se envían las facturas al departamento de cuentas por pagar dentro de los lapsos establecidos para tal fin, mientras que el 67% restante manifestó lo contrario. Este resultado evidencia que la mayoría del personal no envía la documentación de pagos al departamento de cuentas por pagar, lo que ha conllevado al retraso en el pago y registro de las deudas adquiridas por los proveedores.

Ítem 14 ¿Considera usted necesario que se implementen estrategias para el control de inventario de materia prima en la empresa Comercializadora RBO, C.A.?

Cuadro 24. Personas que consideran que es necesario se implementen estrategias para el control de inventario de materia prima en la empresa Comercializadora RBO, C.A.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	06	100%
NO	00	0%
TOTAL	06	100%

Autor: Márquez (2019)

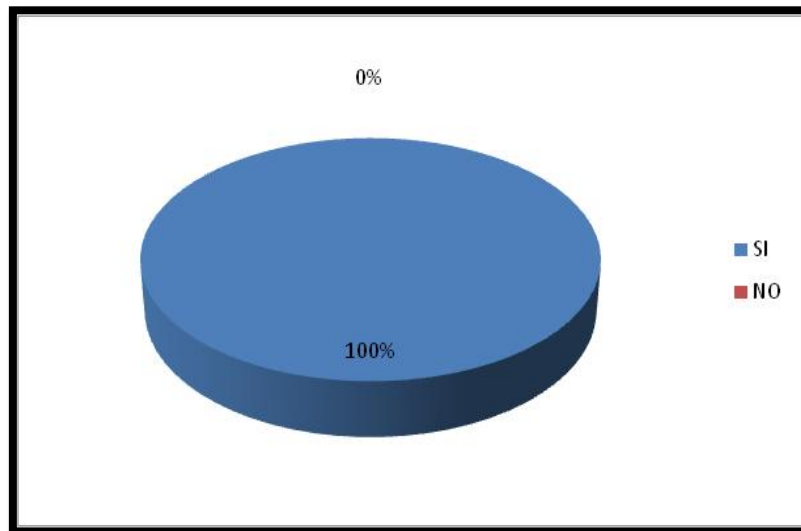


Gráfico 14 Cuadro 24 Autor: Márquez (2019)

Análisis: El 100% de las personas consideran que es necesario que se implementen estrategias para el control de inventario de materia prima en la empresa Comercializadora RBO, C. A. lo cual constituye una fortaleza para la presente investigación, debido a que muestra que el personal está consciente de las debilidades en la gestión de este departamento.

4.2.2 Análisis del Diagrama Causa-Efecto

Para hacer este análisis se elaboró un Diagrama Causa-Efecto, clasificando las causas raíces del problema de acuerdo con 5 categorías:

1. Mano de Obra
2. Materiales
3. Maquinaria y Equipos
4. Medio Ambiente
5. Métodos.

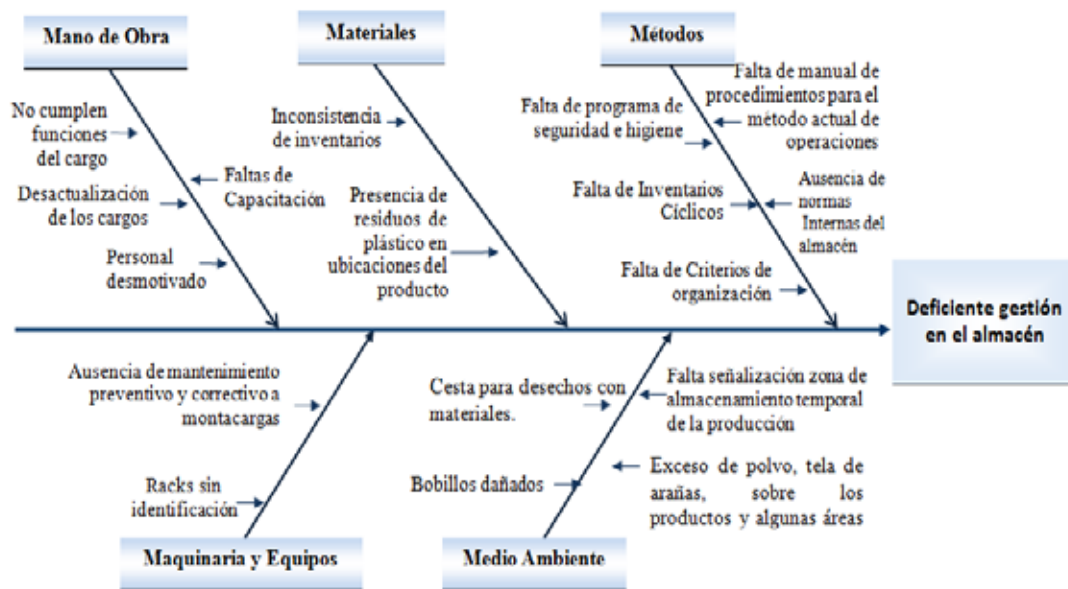


Figura 2. Identificación de las fallas existentes, mediante el Diagrama Causa-Efecto. Autor: Márquez (2019)

Mano de Obra

Se observó que la descripción de funciones y especificaciones de los cargos no se tienen de forma actualizada, la persona aprende cada una de las actividades del puesto de trabajo a medida que pasa el tiempo, resultando un tanto traumático para la empresa este proceso de adaptación del empleado, por lo que en el momento de un retiro o despido, la información de las principales actividades es transmitida de manera verbal y con el tiempo es que se van conociendo las otras actividades secundarias. De igual forma, hay inconsistencia entre las actividades que realiza el personal y las especificadas en su cargo, y otras no están establecidas, esta situación fue evaluada a través de la observación directa y de entrevistas no estructuradas realizadas a Analistas y Montacarguistas Integral.

Por último, existe falta de motivación e interés por parte de la gerencia hacia los trabajadores, en el sentido de que no ofrecen a los empleados talleres que les permitan atender y solucionar en forma efectiva los problemas en las áreas productivas de la empresa.

Materiales

Se pudo evidenciar, presencia de residuos de plástico termo-encogible, stretch film usados en los racks, los materiales no están protegidos del agua. Múltiples recorridos para la búsqueda de los pedidos para su preparación. Se evidencia además inconsistencias en los inventarios.

Métodos

Se observó, falta de un criterio de organización definido para la ubicación de los productos este no se está cumpliendo, lo cual dificulta su búsqueda por parte de los montacarguistas y trae como consecuencia el incremento de los tiempos de preparación por búsqueda de los productos, los cuales no se tienen en existencia válida en sistema; además la pérdida de tiempo por búsquedas innecesarias debido a la no coincidencia de los productos entregados con los solicitados. No se realizan inventarios cíclicos con la participación del departamento de costos para ajustarlos luego de la conciliación. Carencia de un manual de procedimientos ajustado al método actual de operaciones. Por último, hay una desactualización de la descripción de cargos. No se cuenta con un programa de Higiene y Seguridad, solo cuentan con un delegado de prevención. Así como también la ausencia de normas internas.

Maquinaria y Equipos

Algunas posiciones se están desperdiciando; ya que hay racks sin identificación y vacíos. Falta de mantenimiento correctivo a los montacargas y equipo de elevación, este último paralizado por falta de batería y mantenimiento. El mantenimiento preventivo a los equipos no se está realizando de forma periódica.

Medio Ambiente

Se visualizó exceso de polvo, tela de arañas, sobre los productos y áreas del almacén. La zona de almacenamiento temporal de la producción recibida está sin delimitar (sin señalizar). Además de una cesta de madera para clasificación de desechos plásticos para posterior venta a empresas de reciclaje. Así como también, se

En conclusión se puede decir que las causas más relevantes, la falta de métodos y falta de capacitación y actualización de la mano de obra.

4.2.3 Análisis de FODA

Como resultado de esta fase, se presenta a continuación el cuadro correspondiente a la aplicación del análisis Foda.

Cuadro 25 Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1-Nivel de preparación del personal F2-Marca Registrada Existente F3-Equipos tecnológicos existentes F4-Disponibilidad del personal para la mejora F5- Mejora de planificación de insumos</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1- Descontrol en entradas y salidas D2-Fallas en conteo físico. D3-Falta de planificación D4-Falla de herramientas tecnológicas D5-Falta de capacitación D6-Escaza comunicación D7-Incumplimiento de FIFO D8-Productos en varios sitios</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1-Nuevos Clientes O2-Prestigio de la organización O3-Reconocimiento de la marca O4- Oportunidad que con pequeños cambios se obtengas grandes resultados O5-Adquirir ofertas en insumos</p>	<p style="text-align: center;">Amenaza</p> <p>A1-No disponer de recursos a tiempo A2- Debido a la situación económica del país no es fácil ubicar todos los rubros que se requieren A3-Pérdida e insatisfacción de cliente A4-Proveedores con costos elevados</p>

Autor: Márquez 2019

Con motivo a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades mencionadas en el cuadro 25. Se Aplicaran las siguientes estrategias diseñadas en el plan estratégico.

Objetivos Específicos para el Diseño del Plan Estratégico

1. Elaborar procedimientos para el conteo físico del inventario.
2. Elaborar procedimientos para el almacenamiento de la mercancía.

3. Desarrollar acciones para mejorar la coordinación entre los departamentos de almacén, producción, compras y cuentas por pagar.
4. Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas del almacén de materia prima, con la finalidad de no interferir en el funcionamiento de la producción de la empresa.
5. Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal de almacén.

Cuadro 26 Distribución de Objetivos Específicos Del Plan Estratégico para Análisis DOFA

Fortalezas	Objetivos Específicos del Plan Estratégico Relacionados
F1-D5	Objetivo 5 Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal
F2-D4	Objetivo 4 Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas
F3-D4	Objetivo 4 Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas
F4-D5	Objetivo 5 Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal
F5-D1-D2-D5-D3	Objetivo 5 Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal
Debilidades	Objetivos Específicos del Plan Estratégico Relacionados
D1- F5-F1	Objetivo 2 Elaborar procedimientos para el almacenamiento
D2-F5	Objetivo 1 Elaborar procedimientos para el conteo físico
D3-F1-F5	Objetivo 3 Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación
D4-F3	Objetivo 4 y objetivo 2 Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas. Elaborar procedimientos para el almacenamiento
D5-F4-F1	Objetivo 5 Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal
D6-F5	Objetivo 3 Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación

Cuadro 26 Distribución de Objetivos Específicos Del Plan Estratégico para
Análisis DOFA (Continuación)

D7-F1-F3-F5	Objetivo 3 y Objetivo 4 Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación. Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas.
D8-F3	Objetivo 5 Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal
Oportunidades	Objetivos Específicos del Plan Estratégico Relacionados
O1-A1-A2-A3	Objetivos 3, 4 y 5 Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación. Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas. Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal
O2-A1-A3	Objetivo 3 Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación
O3-A3	Objetivo 3 Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación
O4- A1-A4	Todos los objetivos (1,2,3,4 y 5)
O5-A2-A4-A3	Objetivo 3 Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación
Amenazas	Objetivos Específicos del Plan Estratégico Relacionados
A1-O1-O2-O3	Objetivos 1 y 2 Elaborar procedimientos para el conteo físico. Elaborar procedimientos para el almacenamiento
A2- O5-O4	Objetivos (1,2,3 y 4)
A3-O1-O2-O3	Objetivos (3,4 y 5) Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación. Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas. Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal
A4-O1-O2-O3-O4-O5	Objetivos (3 y 4) Desarrollar acciones para mejorar la coordinación y comunicación. Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas

Autor: Márquez 2019

4.3 Fase III. Diseño de un plan estratégico en la gestión de inventarios de la empresa

A continuación se muestran los elementos que conforman el plan estratégico dirigido a controlar el inventario de materia prima en la empresa Comercializadora RBO, C.A.

Plan Estratégico

Misión del Plan Estratégico

Este plan tiene como misión regular las acciones que permitirán realizar el control de inventarios de materia prima de la empresa Comercializadora RBO, C.A.

Visión del Plan Estratégico

Con las estrategias planteadas en esta propuesta, se logrará mantener un control de las entradas, salidas y existencias de materia prima en la empresa Comercializadora RBO, C.A.

Objetivos del Plan Estratégico

General

Diseñar un plan estratégico en la gestión de inventarios de la empresa.

Específicos

1. Elaborar procedimientos para el conteo físico del inventario.
2. Elaborar procedimientos para el almacenamiento de la mercancía.
3. Desarrollar acciones para mejorar la coordinación entre los departamentos de almacén, producción, compras y cuentas por pagar.
4. Formular estrategias para mejorar el control de entradas y salidas del almacén de materia prima, con la finalidad de no interferir en el funcionamiento de la producción de la empresa.
5. Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal de almacén.

Objetivo Estratégico N°1 Elaborar procedimientos para el conteo físico del inventario

Estrategia: Indicar cuáles son los pasos a seguir para realizar el conteo físico del inventario.

Política: Debe estar escrita la forma de elaborar el inventario físico de mercancías.

Actividad N°1: Elaboración de un procedimiento para el conteo de mercancías.

En el cuadro 27, se muestra cual es el procedimiento para realizar el inventario de mercancías. El mismo es ilustrado en el diagrama de flujo de la figura 5.

Cuadro 27 Procedimientos para la toma física del inventario

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerente de Administración	Se encarga de planificar el día y la hora de la toma física del inventario, la conformación de los grupos encargados de la toma física del inventario.
Gerente de Administración	Según el criterio del Gerente de administración y en caso de no poder realizar el conteo físico de todos los ítems, este indicará realizar el conteo en físico de los productos en específico que más se movieron en el transcurso de la producción.
	Enviará un comunicado a todas las personas involucradas.
Personal de Conteo 1	Realizar el primer conteo de acuerdo a los grupos asignados, llenando el formato de la figura 3
Personal de Conteo 2	Realizar el segundo conteo de acuerdo a los grupos asignados, llenando el formato de la figura 3
Personal de Conteo 1 y 2	Una vez realizado el primer y el segundo conteo, se entregarán los resultados al gerente de administración.
Gerente de Administración	Confrontará el resultado de los dos conteos y las diferencias encontradas se plasmarán en la Cuadro 28
	Si los valores no coinciden, le indicará a su personal que debe realizar un tercer conteo.
	Si los valores coinciden, se trasladaran los valores de los distintos grupos a una hoja resumen.
	Compara el contenido de la hoja resumen, con la información que se encuentra en el software de inventarios.
	Se elabora un informe con los hechos encontrados en el conteo físico y con la comparación realizada con el sistema contable.

Autor: Márquez (2019)

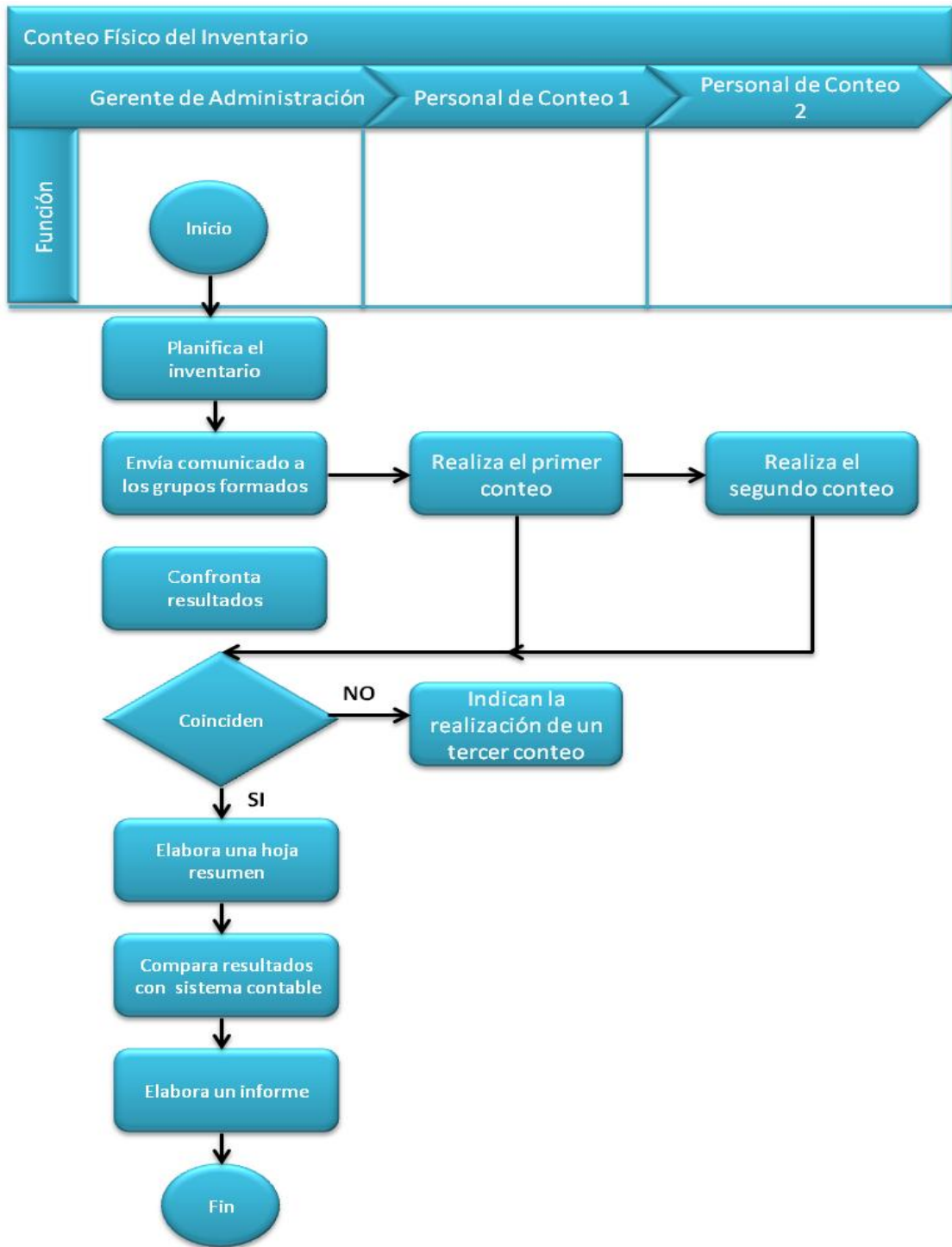



Figura 3. Procedimiento para la toma de Física de Inventario.
 Autor: Márquez (2019)

Cuadro 28. Formulario para la toma de Física de Inventario.

			
COMERCIALIZADORA RBO,C.A.			
CONTEO FISICO			
Fecha:		Número:	
Descripción	Sistema	Físico	Diferencia
Elaborado Por:		Aprobado Por:	

Autor: Márquez (2019)

Objetivo Estratégico N° 2 Establecer los lineamientos para el almacenamiento de insumos

Estrategia: Elaborar las líneas de acción a través de las cuales se realice un correcto almacenamiento de la materia prima.

Política: La materia prima debe de estar almacenada correctamente.

1. Al llegar un cargamento de mercancía, ésta debe de colocarse detrás de la que ya existe en el almacén, garantizando así el cumplimiento con el FIFO.
2. La mercancía debe de disponerse dentro del almacén de acuerdo a su compatibilidad química. De acuerdo a lo ilustrado en la figura 6.
3. Los productos más pesados deberán colocarse en la parte inferior de los anaqueles.
4. Cada producto debe de tener una tarjeta de identificación que permita mantener el control de entradas y salidas del almacén, tal como se muestra en el cuadro 29.

Cuadro 29. Modelo de tarjeta de identificación de inventarios.

		COMERCIALIZADORA RBO,C.A.					
		Código de Mercancía:					
Rack N°							
Cantidad Mínima:						Cantidad Máxima:	
Fecha:			Movimiento			Recibido o despachado	Observaciones
Día	Mes	Año	Entrada	Salida	Existencia		
Elaborado Por:						Aprobado Por:	

Fuente: Márquez (2019)

TABLA DE INCOMPATIBILIDADES Y ALMACENAJE

Clase UN														
1	Yellow	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Red	Yellow
2.1	Red	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow
2.2	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow
2.3	Red	Yellow	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow
3	Red	Green	Yellow	Red	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow
4.1	Red	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Green	Green	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow
4.2	Red	Yellow	Green	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow
4.3	Red	Green	Yellow	Red	Yellow	Green	Green	Green	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Yellow
5.1	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow
5.2	Red	Red	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
6.1	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow
7	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow
8	Red	Green	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
9	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow

Convenciones

1. Para los EXPLOSIVOS, su almacenamiento depende de las incompatibilidades específicas.

2. El grupo de los gases (Clase ONU 2.1, 2.2 y 2.3) debe almacenarse en compartimento separado de las demás sustancias independiente de compatibilidad química ya que exigen condiciones especiales.

Pueden almacenarse juntos. Verificar reactividad individual utilizando la MSDS.

Precaución. Revisar incompatibilidades individuales, pueden ser incompatibles.

Pueden requerirse almacenes separados. Son incompatibles.

Figura 4. Tabla de incompatibilidad de productos químicos.
Fuente: Grupo Ecocat (2012)

Objetivo Estratégico N°3 Elaborar acciones para mejorar la coordinación entre los departamentos de almacén, producción, compras y cuentas por pagar

Estrategia: Mejorar la coordinación entre el almacén y los departamentos con los cuales posee relación directa.

Política: La comunicación entre los departamentos debe de ser fluida.

Actividad N°1: Mejorar la comunicación entre el almacén y el área de producción.

Para llevar a cabo esta actividad, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Toda solicitud de material por parte del departamento de producción debe de estar soportado en un formulario tal como el que se muestra en la Cuadro 30.

Cuadro 30. Formulario para Solicitud de Materia Prima

 <p style="text-align: center;">COMERCIALIZADORA RBO, C.A.</p>				
SOLICITUD DE MATERIA PRIMA				
Fecha:			Número:	
Ítem	Artículo	Unidad de Medida	Cantidad	
			Pedida	Entregada
Elaborado Por:			Aprobado Por:	

Autor: Márquez (2019)

2. Una vez aprobada la materia prima al solicitante, el trabajador deberá rebajar la mercancía del sistema saint y además deberá anotar el despacho de mercancía en la tarjeta física de inventario.
3. Si la mercancía despachada en el almacén no cumple con las especificaciones del solicitante, el trabajador del departamento debe llenar el llenar el formato reflejado en el Cuadro 31.

Cuadro 31. Formulario para Devolución de Materia Prima

				
DEVOLUCIÓN DE MATERIA PRIMA				
Fecha:			Número:	
Ítem	Artículo	Motivo de la devolución	Cantidad	
			Entregada	Devuelta
Elaborado Por:			Aprobado Por:	

Autor: Márquez (2019)

Actividad N°2: Mejorar la comunicación entre el almacén, el departamento de calidad y el departamento de compras.

Con la finalidad de llevar a cabo esta actividad, se deben de realizar las siguientes acciones:

1. Para la recepción de materia prima, debe de estar presente un trabajador del área de compras y un representante del área de producción.
2. Para que una mercancía entre al almacén el proveedor deberá consignar la factura y la orden de compra emitida por la empresa.
3. Ambos documentos deben de ser avalados tanto por el personal de almacén, como por el personal de compras.
4. Cuando las cantidades de cada materia prima se acerquen al límite mínimo de existencia, es necesario que el jefe de almacén llene el formato de requisición de materia prima, de acuerdo en lo establecido en el Cuadro 32.

Cuadro 32. Formulario para la Requisición de Materia Prima.

				
COMERCIALIZADORA RBO, C.A.				
REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA				
Fecha:			Número:	
Ítem	Artículo	Código	Unidad	Cantidad Solicitada
Elaborado Por:			Aprobado Por:	

Autor: Márquez (2019)

Actividad N°3: Mejorar la comunicación entre el almacén y el departamento de cuentas por pagar.

Con la finalidad de llevar a cabo esta actividad, se deben de realizar las siguientes acciones:

1. Una vez recibida la mercancía en el almacén, el encargado de almacén deberá registrar el ingreso inmediatamente después de recibida la materia prima en el sistema saint administrativo, por código.
2. El encargado del almacén guardará copia de la factura en la carpeta del proveedor correspondiente y enviará el original al departamento de cuentas por pagar.

Objetivo Estratégico N° 4 Elaborar estrategias para mejorar el control de entradas y salidas del almacén de materias prima, a fin de no interferir en el funcionamiento de la producción de la empresa.


Estrategia: Elaborar las líneas de acción a través de las cuales se realice un correcto despacho y recepción de las mercancía.

Política: Las entradas y salidas de mercancía del almacén de materia prima deben de estar controladas.

Actividad N°1: Control de entradas de mercancías.

1. Al ingresar la mercancía se debe llenar el formulario del cuadro 33.

Cuadro 33. Formato para el Control de Entradas de Mercancía.

 <p style="text-align: center;">COMERCIALIZADORA RBO, C.A.</p>					
FORMATO DE RECEPCIÓN DE MERCANCIAS					
N°			Fecha:		
Proveedor:		Código Proveedor:			
Rif:					
Factura N°					
Código del Artículo	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Conformidad con la orden de compra	
				SI	NO
Elaborado Por:			Aprobado Por:		

Fuente: Márquez (2019)

2. Al ingresar la mercancía en el almacén debe de registrarse los productos recibidos en el sistema saint.

Actividad N°2 Normas que deben de regir el despacho de materia prima.

1. El departamento de producción debe llenar el formato del cuadro 32, a fin de solicitar la mercancía en el almacén.

2. El solicitante debe de contactar al jefe de almacén para solicitarle la mercancía.
3. La mercancía debe ser despachada por los ayudantes de almacén.
4. El orden de prioridad en el despacho lo tiene la mercancía más antigua.

Actividad N°3 Procedimientos para el despacho de mercancías.

Para el despacho de mercancías seguir el procedimiento del Cuadro 34

Cuadro 34 Procedimientos para el Despacho de Materia Prima.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Departamento de producción	Llena el formato del cuadro N°32 con la solicitud de mercancías.
	Le entrega la solicitud al jefe de almacén
Jefe de almacén	Verifica la existencia de la mercancía en el sistema saint de inventarios
	Si no existe la mercancía, le notifica al solicitante y realiza el pedido al departamento de compras
	Si existe la mercancía, llama al ayudante para realizar el despacho
Ayudante de almacén	Retira la solicitud de mercancías
	Se dirige al almacén y busca la materia prima solicitada.
	Lleva la materia prima a la puerta del despacho.
	Realiza la rebaja de la cantidad de la tarjeta de identificación para el control de inventarios
Jefe de Almacén	Verifica si la materia prima despachada, corresponde con la solicitud realizada
	Entrega la materia prima al encargado de producción

Autor: Márquez (2019)

A continuación en la figura 5 se ilustra cual es el diagrama de flujo que representa el procedimiento del cuadro 34.

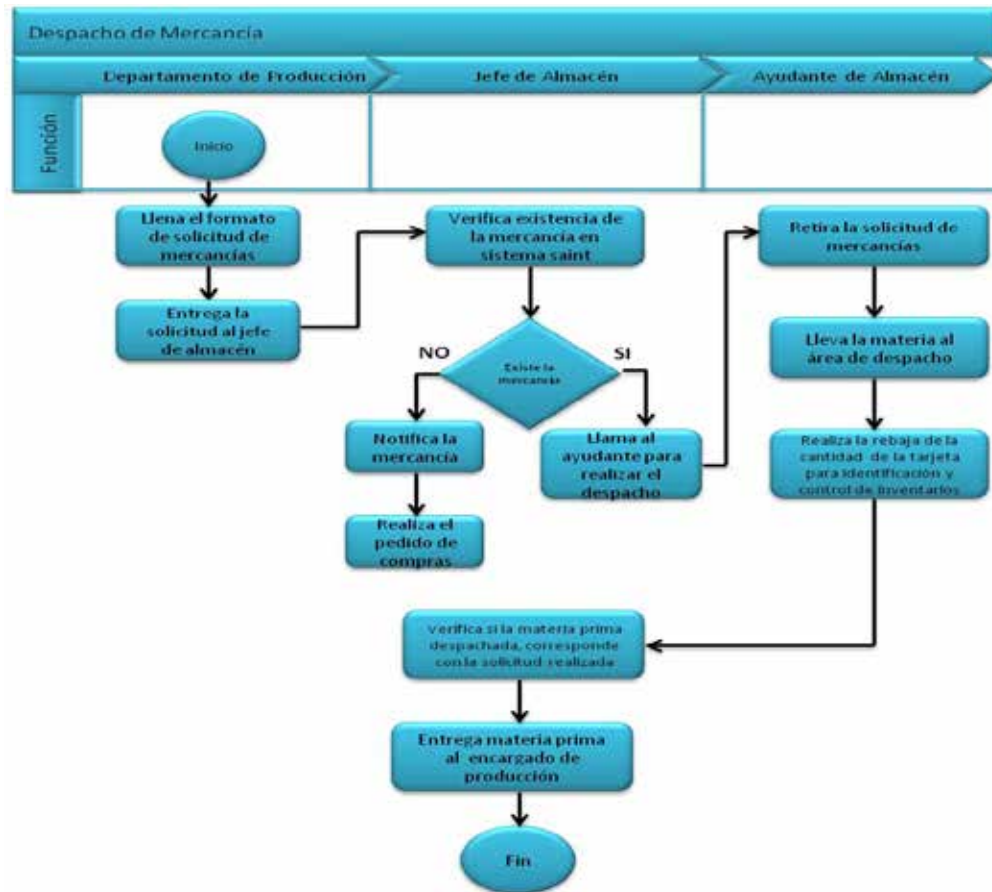


Figura 5. Procedimiento para el despacho de mercancía.
Fuente: Márquez (2019)

Objetivo Estratégico N° 5 Elaborar un plan de capacitación dirigido al personal de almacén

Estrategia: Determinar cuáles son las actividades de capacitación que se deben desarrollar para mantener actualizado al personal que labora en el almacén de materia prima de la empresa Comercializadora RBO, C.A.

Política: Todo el personal que labora para el almacén debe de estar capacitado.

Actividad N°1: Capacitación en Optimización de Almacenes.

Objetivos de la Capacitación: Conocer y aplicar criterios, estrategias y

procedimientos metodológicos orientados a la maximización de la productividad en el diseño y manejo de los almacenes, considerando los diversos factores, elementos y condiciones que afectan el eficiente desarrollo de las operaciones del almacén.

Contenido del curso:

Fundamentos de almacén.

- Fundamentos de almacenamiento.
- Análisis ABC.
- Metodología FIFO.
- Costos de inventarios.
- Locales elementos de almacenamiento.
- Medidas generales de seguridad en el almacén.
- Equipos de manejo.
- El almacén seguro.
- Clasificación de materiales.
- Codificación.
- Crossdocking. Picking.
- Diagnostico y rediseño.

Institución: Fundametal.

Duración: 16 horas.

Actividad N°2: Capacitación en Administración y Control de Inventarios.

Objetivos de la Capacitación: Aplicar estrategias y procedimientos metodológicos orientados a la planificación y control integral de inventarios, considerando los diversos factores, elementos y condiciones que afectan el sistema de suministro, en el contexto de la gestión global de logística, la confiabilidad operacional y las exigencias del negocio.

Contenido del curso:

Concepto de inventario. Tipos de Inventarios.

- Proceso logístico. La cadena de suministro.
- Criterios de control. Relaciones de la función de inventario.

- Costos de inventario. Análisis ABC.
- Modelos de inventarios de seguridad.
- Lote económico. Calculo de Q.
- Mínimos y máximos. Indicadores.
- Justo a tiempo. Método FIFO.
- Almacenamiento.
- Criterios de distribución.
- Inventario físico.
- Gerencia. LEAN.

Institución: Fundametal.

Duración: 16 horas.

Actividad N°3: Manejo de Inventario.

Objetivos de la Capacitación: Organizar un sistema que permita aumentar la confiabilidad la exactitud de los controles del inventario de los materiales y a manejar variables que lo afectan, como herramienta fundamental para facilitar las decisiones gerenciales sobre producción, mantenimiento ventas y compras.

Contenido del curso:

Fundamentos de Inventarios.

- Operaciones con unidades individuales, cajas, paletas.
- Selección por pedido, lote, zona y mixta. Equipos para cada tipo de selección.
- Codificación de productos.
- Inventarios cíclicos.
- El diseño del programa de recuento.
- Verificación del inventario.
- Operaciones simultaneas con el inventario.
- Guía para disponer del inventario confiable.
- Entrenamiento de los trabajadores.

Institución: Fundametal.

Duración: 16 horas.

4.4 Fase IV Evaluar la relación costo beneficio de la propuesta diseñada, basada en los factores operativos, económicos y ambientales.

Para el desarrollo de la propuesta se tomaron en consideración los siguientes aspectos de factibilidad:

Operativa

La propuesta es factible operativamente, porque no se requiere realizar cambios en la infraestructura del almacén, cuenta con un tamaño adecuado para la ubicación y resguardo de sus productos, solo se requiere una reorganización de la misma que permita liberar espacio físico y mantener ordenado el lugar de trabajo.

Técnica

Técnicamente, el proyecto es viable, debido a que la empresa cuenta con los equipos necesarios que serán utilizados para el desarrollo de cada estrategia. Además se dispone de toda la tecnología involucrada con las actividades que se llevan a cabo en el almacén.

Para proseguir con la propuesta se requerirán de los servicios del Instituto Fundametal para que dicten la capacitación al personal del Almacén, específicamente a los 3 integrantes que laboran en este, Coordinador de Almacén, Analista de almacén y ayudante de almacén.

Económica

El estudio económico resulta de realizar el análisis del costo-beneficio, que permita identificar y medir el costo de las operaciones. Se puede concluir que la propuesta es factible económicamente debido a que la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para afrontar y garantizar la puesta en marcha de la propuesta, ya que la inversión no representa costos elevados.

Se presenta a continuación en el cuadro 35, la descripción de los costos correspondientes a los cursos y/o talleres que necesita el personal del Almacén.

Cuadro 35. Inversión de la Propuesta

Curso y/o taller	Cantidad personal	Precio Unitario (Bs. S)	Costos (Bs. S)
Fundamentos de Almacén	3 (1 Coordinador de Almacén, 1 Analista de almacén, 1 ayudante de almacén)	3.450.000,00	10.350.000,00
Concepto de Inventario. Tipos de Inventarios.		3.250.000,00	9.750.000,00
Fundamentos de Inventario		3.450.000,00	10.350.000,00
Total			30.450.000,00

Fuente: Fundametal (2019)

El tiempo pautado para realizar estos cursos, quedará en manos de la empresa. Sin embargo, quedo entendido que al requerirse personal para cumplir con funciones productivas, estos deberán asistir y cumplir su horario habitual. Por ello, se puede aprovechar jueves y viernes, en el horario comprendido de 8:00 am hasta las 02:00 pm, y de esta forma no interferir con el ya corto horario de trabajo establecido y no tener que hacer paradas en las actividades propias del almacén.

El monto de la inversión se pasó a dólares debido a que la empresa actualmente está vendiendo sus productos en esta moneda, lo da un total de \$411,05 fijando la tasa de 74.077,99 Bs. S para la fecha del 11 de Febrero de 2020, tomada de Monitor Dólar.

Basándonos en el resultado del inventario realizado en el cierre de Diciembre de 2019 (Ver cuadros 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9), en los precios unitarios de estos productos listados y teniendo en cuenta que este será una ajuste negativo para la empresa se tomara como base para calcular un promedio de las pérdidas del almacén, detallándose en la Cuadro 36:

Cuadro 36. Promedio de Pérdidas en Inventario.

PRESENTACION A PRODUCIR	Perdidas Totales \$	% Pérdidas
Empaque 24 x 500ML. (SOYA, OLEINA)	\$2.241,54	19,35
Empaque 12 x 900ml. (SOYA, OLEINA)	\$1.110,15	9,58
Empaque 12 x 1L. (SOYA, OLEINA)	\$2.468,28	21,31
Empaque 3 x 3,785 Ltrs (SOYA, OLEINA)	\$1.108,43	9,57
Empaque 3 x 5 Ltrs (SOYA,OLEINA)	\$1.134,77	9,80
Cuñete uso Industrial, 1 x 18 Ltrs. (SOYA, OLEINA)	\$3,53	0,03
Aceite de Oliva Marca Praderia Empaque 1 X 12 Ltrs.	\$1.436,30	12,40
Mezcla de Aceite Soya- Oliva Marca Praderia Empaque 1 X 12 Ltrs.	\$2.081,27	17,97
	\$11.584,28	100

Fuente: Márquez (2019)

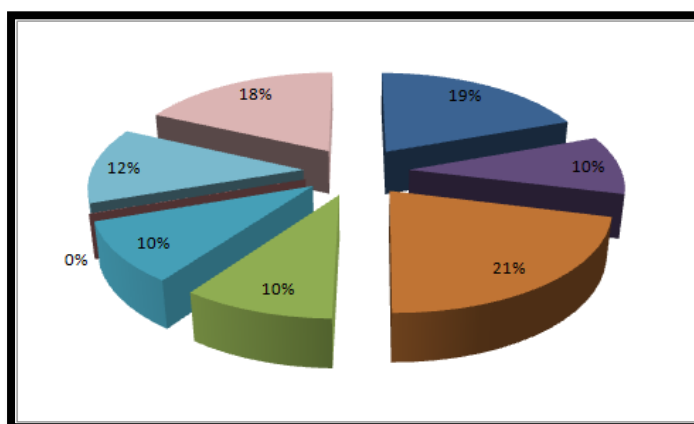


Gráfico 15 Cuadro 34 Autor: Márquez (2019)

Costo-Beneficio

A continuación se detalla la relación de costo-beneficio, en cuanto a tiempo y dinero, observando el resultado se puede concluir que el proyecto es económicamente factible.

$$\frac{C}{B} = \frac{\$411,05}{\$11.584,28} = 0,03 = 3 \text{ semanas}$$

Comparando las pérdidas del cierre del mes de Diciembre y viendo que es superior al costo de la inversión de la propuesta, se puede decir que el retorno de la inversión será en menos de un mes. A continuación se detalla el costo beneficio representado de manera monetaria.

$$\frac{B}{C} = \frac{\$11.584,28}{\$411,05} = \$ 28,18$$

CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio y desarrollada cada una de las fases de la investigación, se llegan a las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de los trabajadores del área de almacén desconoce si la mercancía se encuentra clasificada de acuerdo a su tipo.
2. Además se pudo diagnosticar que el personal que labora en este almacén desconocen si existen controles de los límites máximos y mínimos de las mercancías que deben de estar en el almacén.
3. Por su parte, solo pocas personas mantienen el control de las entradas y salidas de mercancías en el almacén, por lo que se puede inferir que se ha despachado mercancía desde el almacén de materia prima sin que haya quedado un registro de esta actividad.
4. De igual manera no forma parte de la cultura del personal de almacén, el uso de la tarjeta de identificación para el control de inventarios, el fin de controlar las entradas y las salidas de materia prima.
5. Además, no existe un control de cotejar la materia prima que entra con la información que aparece en la orden de compra.
6. Así mismo se pudo verificar que, el personal no ha sido capacitado con regularidad, por lo tanto no se encuentra actualizado en materia de administración efectiva de inventarios.
7. Desde el punto de vista de productividad de la empresa, las faltas de controles en el almacén, ha ocasionado retrasos en la producción por falta de materias primas.

8. Se pudo diagnosticar que dichos retrasos en producción afectan el presupuesto asignada al mes en cuestión, generando más inversión de la asignada.
9. Se comprobó que existen fallas en la comunicación con los departamentos de compras, cuentas por pagar y contabilidad.
10. En consecuencias debido a las fallas encontradas en los inventarios, se elaboró un plan estratégico que permitiera controlar las entradas las salidas y existencias en el almacén de materia prima de la empresa Comercializadora RBO, C.A.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los lineamientos contenidos en el plan estratégico, se recomiendan las siguientes actividades:

1. Implementar en el almacén de materia prima de la empresa Comercializadora RBO, C.A. todas las actividades propuestas en cada una de las estrategias que se propusieron en el plan estratégico que se elaboró en este trabajado de grado.
2. Capacitar a los trabajadores del área de almacén en clasificar el tipo de material.
3. Definir los límites máximos y mínimos de mercancías que deben existir en el almacén y realizar una planificación de acuerdo al mismo.
4. Utilizar los formatos propuestos en el plan estratégico para controlar, las entradas, existencias y salidas de las mercancías en el almacén.
5. Mantener reuniones periódicas con el personal de compras y producción para verificar cual tipo de materia prima y que cantidades se deben de permitir en la entrada al almacén.
6. Enviar dentro de los márgenes establecidos la contabilidad, la información a cuentas por pagar, con la finalidad que no se retrasen los pagos a los proveedores.
7. Divulgar entre el personal los procedimientos propuestos evaluar su cumplimiento periódicamente.
8. Se recomienda a la empresa realizar un estudio de las demandas de los productos, para diseñar una política de inventarios que permita considerar los costos, el nivel de servicio, el tiempo de reabastecimiento, los patrones de la demanda, la naturaleza del producto y las restricciones del proveedor de insumos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fidas (2006). **Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología.** Edición N° 5. Caracas: Editorial Episteme.
- Argotte, S. (2015), **Modelo de Gestión para Optimizar el Control de Inventario de Compras y Suministros en la Universidad Bicentenario de Aragua**?. Tesis de Grado Universidad Católica Andrés Bello
- Ballou (2004) **Logística Administración de la cadena de suministro.** Editorial Pearson Education, Inc. Quinta Edición. México.
- Carrillo B. y Salazar S. (2017) **“Plan Estratégico Para la Gestión de Almacén y Despacho en la Empresa Corquiven, C.A.”** Tesis de Grado Universidad José Antonio Páez.
- Cortés, F. (2005) Planeación Estratégica. Ed. Consultores en Administración México.
- Eduard (2008) **Gestión de Inventario** [Documento en línea] Disponible en: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/587/Gesti%C3%B3n-de-inventario>. [Consulta] Octubre, 2012.
- Estrada (2008) **Plan estratégico** [Documento en línea] Disponible en: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estragico.aspx [Consulta] Octubre, 2012.
- Félix, R (2012) **EI BRAINSTORMING.** Disponible en: <https://www.educadictos.com/el-brainstorming/> [Consulta: Febrero, 15, 2020]

Gayle, A. (1999) **Costeo Basado en Actividades ABC**. Editorial Ecoe Ediciones.

Hernández Y. (2019) **“Propuestas en los Procesos de Almacén de la Empresa De Todo Repuestos Automotriz C.A. Ubicada en Maracay Estado Aragua”** Tesis de Grado Universidad José Antonio Páez.

Pallela y Martins. (2006) **Metodología de la Investigación Cuantitativa** Editorial Fedupel, Caracas Venezuela.

Matalobos, (1999) **Gerencias de Inventarios**. Editorial IESA. 1ra. Edición Caracas, Venezuela.

Martínez y Milla. (2005) **La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través de la tabla de mando integral**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.

Martínez D. (2015) **“Propuestas de mejorar al sistema de gestión de almacén de materias primas. (Caso: Empresa Manufacturas de Papel MANPA S.A.C.A, División Conversión Bolsas y Sacos)”** Tesis de grado Universidad de Carabobo.

Morales J. (2019) **“Plan de Mejoras en el Sistema del Almacén de Producto Terminado de la Empresa Corimon Pinturas, C.A”** Tesis de grado Universidad José Antonio Páez

- Redondo A. (1996) **“Auditoría - Control Interno”** [Documento en línea] Disponible en: <http://www.slideshare.net/HENRYHHSS/auditoria-control-interno>. [Consulta] Enero, 2013.
- Riquelme Leiva, Matias (2016). **FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa**. Santiago, Chile. Retrieved from <http://www.analisisfoda.com/>
- Robert T, (2013), **Manual elaborado por la Sociedad Panamericana de la Calidad** [Libro en línea] Consultado el día 14 de Octubre de 2018 de la World Wide Web: <https://www.ongconcalidad.org/causa.pdf>.
- Roemis M. (2018) **“Propuesta de Mejoras del Proceso de Compras de Materia Prima como Parte de la Integración Comercial de la Empresa Inversiones Vía K, C.A.”** Tesis de Grado Universidad José Antonio Páez
- Sabino C, (2002) **El Proceso de Investigación científica**. Editorial Panapo: Caracas, Venezuela.
- Schoeder R, (2011) **Administración de Operaciones**. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S. A.: Quinta Edición Ciudad de México Distrito Federal
- Stoner (1991) **Planeación Estratégica** [Documento en línea] Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp [Consulta] Octubre, 2012.

Thielen, G (1998) “**Control interno-informe COSO**” [Documento en línea]
Disponible en: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf
[Consulta] Enero, 2013.

ANEXOS

Anexo A. Reporte de Inventario Físico Comercializadora RBO, C.A. (Octubre 2019)

COMERCIALIZADORA RBO, C.A. Av. Henry 3-31725122-9

Reporte de Inventario Físico

Código	Descripción	Tipo Prod.: Nacional - Depósitos 08-Rt		Puesto	Und.	s.Teórica
		Marca	Depósito			
IN-SC-0002	TAPA PARA GALON GNERICO CLINDRICO 36		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			403
IN-ASA-01	ASA Azul para Botella con Finish 48mm		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			4900
IN-BT-00T-500	BOTELLA 500 ML (DOTACION)		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS		UND	102
IN-BT-G1	BOTELLA 3.785 LT PCD 48MM		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			1
IN-BT-G1-2	BOTELLA 3.785 LT PCD 48MM		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			3450
IN-BT-K28	BOTELLA 330ML PCD 28MM		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			235
IN-BT-L22-02NSG	BOTELLA 1000ML 22 GR PCD 29/25 MM CONHSG		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			7066
IN-BT-L28	BOTELLA 1L 28 GR PCD 28MM (DOTACION)		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			856
IN-BT-M17	BOTELLA PET DE 500ML-PCO28-17GR		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			200
IN-BT-M23-CONSG	Botella PET-500ml-PCO29/2-22Grms Conhsg		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			7320
IN-BT-N22	BOTELLA 900 ML 22 GR PCD 29/25		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			3746
IN-BT-O38	Botella Peta (38Grms) - 700 ML, 3/0Una		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			6430
IN-BT-O48-1	Botella Peta (48Grms) - 700 ML, 3/0Una		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			5520
IN-BT-S27-1	Botella Peta 5.000ml (89Gr 48mm)		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			734
IN-BT-S27-3	Botella Peta 5.000ml (89Gr 48mm)		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			399
IN-BT-TER-500M	Botella Peta 500ml, PCD 28mm (29 Grms).		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			133
IN-BT-TER-L22	BOTELLA 1000ML 22 GR PCD 29/25 MM		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			11550
IN-CH-KL	Cuñete Sanitario (5 Gal) con ASA 18 Lbs		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			408
IN-EM-GE7-1	CAJA PARA EMBALAR ACEITE 700 ML		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			1357
IN-EM-POL	Bobina Poli Strech 50cmx20mm		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			408
IN-EP-BTT-2	BOBINAS TERMOENCOLABLE DE 60cm X 0.075 Mc		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			4176
IN-EP-PTS	PADS 40x27x4.5		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			962
IN-ET-ASP-0.9	ETIQ. ACEITE C. DE SOYA 0.900 LT		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			9883
IN-ET-ASP-1L	ETIQ. ACEITE C. DE SOYA 1LT C/UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			59719
IN-ET-ASP-5L	ETIQ. ACEITE DE SOYA PRADERIA 5 LTR.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			4055
IN-ET-O18	ETIQUETA OLEINA DE PALMA PRADERIA 18 LTS		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			2000
IN-ET-OEP-1	ETIQUETA OLIVA VIRGEN EKTRA 700 ML		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			23527
IN-ET-OP18L	ETIQ. ACEITE/OLEINA PRADERIA 18Ltr.	PRADERIA	PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			5000
IN-ET-OP3.750L	ETIQ. OLEINA PRADERIA 3.785 Ltr. con UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			9161
IN-ET-OP3.785-1	ETIQ. OLEINA PRADERIA 3.785 Ltr. con UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			10000
IN-ET-OP5	ETIQ. ACEITE/OLEINA PRADERIA 5Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			18968
IN-ET-OP5-2	ETIQ. ACEITE/OLEINA PRADERIA 5Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			151
IN-ET-OP1	ETIQ. ACEITE OLEINA PRADERIA 1Ltr. C/UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			42500
IN-ET-OP1-1	ETIQ. ACEITE OLEINA PRADERIA 1Ltr. C/UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			60540
IN-ET-OPM-1	ETIQ. OLEINA PRADERIA 500ml C/UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			270345
IN-ET-OSPM	ETIQUETA SOYA 500ML S/UV PRADERIA	PRADERIA	PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			25268
IN-ET-OSPM-1	ETIQUETA SOYA 500ML S/UV PRADERIA	PRADERIA	PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS		UND	7266
IN-ET-OSPM-2	ETIQUETA SOYA 500ML C/UV PRADERIA	PRADERIA	PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS		UND	100000
IN-ET-RBO-0.9	ETIQ. OLEINA PALMA RBO 0.900Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			13215
IN-ET-RBO18L	ETIQ. ACEITE/OLEINA PALMA RBO 18Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			178
IN-ET-RBO18L-1	ETIQ. ACEITE/OLEINA PALMA RBO 18Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			2000
IN-ET-RBO3.750L	ETIQ. ACEITE/OLEINA PALMA RBO 3.750Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			10000
IN-ET-RBO3.75-1	ETIQ. ACEITE/OLEINA PALMA RBO 3.750Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			2660
IN-ET-RBO5L	ETIQ. ACEITE/OLEINA PALMA RBO 5Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			9999
IN-ET-RBO5L-1	ETIQ. ACEITE/OLEINA PALMA RBO 5Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			5000
IN-ET-YTALSOY-1	ETIQUETA YTALSOYA 1 LT (E)		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			26063
IN-TP-ASL-2	TAPA AZUL 48MM		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			5508
IN-TP-ACL	TAPA PLASTICA BLANCA CON LINER.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			19847
IN-TP-C18	Tapa Blanca Sanitaria P/Cuñete C/Dispens.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			389
IN-TP-DSL	TAPA PLASTICA DORADA-0001		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			24031
IN-TP-T2925	TAPA TRASLUCIDA FINISH 29/25MM		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			17242
IN-TP-T5L	Tapa Traslucida Finish PCO28mm S/Liner.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			22817
LABEL04-F119-05	ETIQ. OLEINA PRADERIA 500ml C/UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			61876
LABEL04-F124-01	ETIQ. ACEITE/OLEINA PRADERIA 1Ltr. C/UV		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			2877
LABELG-04R00506	ETIQ. ACEITE/OLEINA PRADERIA 18Ltr.		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			4895
LABELG-04R00507	ETIQUETA A. C. SOYA 18 LTS		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			15546
MP-SOY-01	Acilte de Soya para emvasar (RBO)		PLANTA MATERIA PRIMA E INSUMOS			43

9497076

Fuente: Comercializadora RBO, C.A., 2019