



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**REINGENIERÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS  
PARA MEJORAR EL CONTROL DE  
ENTRADA Y SALIDA DE MATERIALES EN  
LA EMPRESA METAL CENTER, C.A.**

Autor: Pasquale del Vecchio  
C.I: 21.531.628

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

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**REINGENIERÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
PARA MEJORAR EL CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE  
MATERIALES EN LA EMPRESA METAL CENTER, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Pasquale del Vecchio

Tutor: Enrique Matute

San Diego, Noviembre de 2017

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Enrique Matute, portador de la cédula de identidad N° V- 7.138.696, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el ciudadano Pasquale del Vecchio, portador de la cédula de identidad N° V-21.531.628, titulado REINGENIERÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE MATERIALES EN LA EMPRESA METAL CENTER, C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado Administración de Empresa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2017

---

Firma.

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
	RESUMEN INFORMATIVO.....	vii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema.....	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	5
	1.2. Objetivos.....	6
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO.....	8
	2.1. Antecedentes.....	8
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	26
III	MARCO METODOLÓGICO.....	28
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	28
	3.2. Fases Metodológicas.....	29
	Fase I.....	30
	Fase II.....	31
	Fase III.....	32
IV	RESULTADOS.....	33
	4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	33
	4.2. Análisis de la Encuesta.....	34
	4.3. Análisis de la Matriz DOFA.....	39
	4.4. Diseño de la Propuesta.....	41
V	LA PROPUESTA.....	42

5.1. Presentación de la Propuesta.....	42
5.2. Justificación de la Propuesta.....	42
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	43
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	44
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	44
CONSIDERACIONES FINALES	54
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS.....	58

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

<b>CUADRO</b>		<b>p.p</b>
1	Proceso Administrativo.....	34
2	Proceso de Entrada, Almacenaje y Salida de Materiales.....	36
5	Control administrativo.....	37
4	Matriz DOFA.....	39

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**REINGENIERÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS  
PARA MEJORAR EL CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE  
MATERIALES EN LA EMPRESA METAL CENTER, C.A.**

Autor: Pasquale del Vecchio

Tutor: Enrique Matute

Fecha: Noviembre de 2017

**RESUMEN INFORMATIVO**

La investigación tiene como objetivo general proponer la reingeniería de los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A., como solución dada a la problemática actual que viene confrontando esta empresa, donde se lleva a cabo la entrada y salida de productos en forma empírica sin seguir técnicas de control efectivas, dado que no existen manuales, publicaciones ni normas y procedimientos para llevar el control de inventarios. El trabajo se ubica en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo de tipo descriptivo. El estudio se desarrolla en tres fases metodológicas. En la primera fase, se diagnostica la situación que presenta la empresa con respecto a los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales, para lo cual se empleó como técnica de recolección de información la encuesta, a través de un cuestionario que se aplicó a la población objeto de estudio conformada por 10 trabajadores que laboran en la empresa. En la segunda fase, se utilizó la Matriz Dofa. Esta herramienta permitió conocer los factores internos (fortalezas y debilidades), así como los factores externo (oportunidades y amenazas) que inciden el mal funcionamiento en el control de entrada y salida de materiales. En la tercera fase, se diseñó la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A. Por último, se concluyó que no se lleva un control de las entradas y salidas de la mercancía, debido al descontrol existente en el almacén.

**Descriptor:** Reingeniería, Procedimientos Administrativos, Inventario, Control de Entradas y Salidas de Materiales

## INTRODUCCIÓN

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. La tendencia natural de control se fundamenta en tres actividades: obtención (compra), almacenamiento (control de inventarios) y transporte. El éxito se obtiene cuando hay una coordinación a través de la estructura de la organización, mediante los procedimientos de operación, especialmente, logrando disponer de los materiales, en las cantidades deseadas en el momento y lugar adecuado.

En la empresa Metal Center C.A. es necesario tener en cuenta que un efectivo control de inventarios asegura el disponer de cantidades de materiales adecuados para hacer frente a las exigencias de operación, evitando al mismo tiempo que sean excesivas. En esta organización, el control de inventarios no se ocupa de la localización, almacenamiento y registro sistemático de los productos, de manera que se cuente con el grado deseado de servicios y se reduzcan costos. Asimismo, no se maneja de manera eficiente el control de las entradas y salidas de materiales

De allí, que la reingeniería de procesos de una solución radical para enfrentar estos cambios, no parte de la simplificación de los procesos actualmente existentes, sino que cuando éstos han sido conceptualmente mal diseñados, los desecha y diseña otros libres de desperdicios y acordes con la misión de la empresa. Es por lo cual, que el objetivo general de este trabajo consiste en proponer la reingeniería de los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A. el estudio se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los

alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

**Capítulo V:** Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las características actuales del mundo de los negocios, demanda de empresas realmente competitivas que sean capaces de atender de forma oportuna las necesidades de los clientes y de introducir cambios positivos en correspondencia a la evolución de la sociedad; ello significa que las organizaciones deben sumergirse en un proceso de mejoramiento continuo y el área administrativa no escapa a esta realidad.

Por lo tanto, para garantizar la permanencia de las empresas, es necesario promover un proceso interno de mejoramiento continuo aplicado a cada una de las fases que interviene en el desarrollo de las actividades. En este contexto, toda organización necesita contar con un buen control administrativo, sobre todo en lo que a inventarios se refiere, ya que representan una pieza clave por la cual se puede medir el funcionamiento de cualquier organización.

De ahí, la importancia de actualizar, rediseñar, innovar a través de nuevas herramientas para un adecuado sistema de control administrativo para este renglón, dado que reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios, reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos, evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercancías. Visto de esta forma, la Reingeniería es una de las tendencias, que aunque no es una novedad, representa una herramienta para la transformación de los procesos que requieren de mejoras para el logro de los objetivos de forma más eficiente; en efecto, la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos.

Por esta razón, observando que el proceso de reingeniería es ideal para convertir

empresas, procesos y procedimientos bajo estándares de mejoramiento, se presume que el control de los materiales y suministros pueden ser sometidos al mismo, para aumentar su eficiencia y efectividad. Se puede señalar, que la reingeniería es una de las teorías basada en la nueva forma de reinventar los procesos, es decir; reinventar lo que hace la empresa haciendo más con menos de tal forma de obtener no sólo mejoras radicales en calidad, costo y servicio del producto final y de los procesos sino también; obtener las mejores aptitudes, actitudes y valores de los individuos que la integran de tal forma que junto con un nuevo clima organizacional permita una estructuración empresarial ágil, eficiente y eficaz que se adapte rápidamente a las múltiples y cambiantes exigencias del mercado actual.

La reingeniería diseña la organización desde cero con el objetivo de mejorar su eficiencia, centrándose en los procesos básicos de la misma y asignando, en la medida de lo posible, cada uno de ellos a un centro de responsabilidad. De este modo, aplicada a los inventarios, permitirá que todos los materiales e insumos sean controlados y administrados eficientemente evitando las pérdidas de cantidades físicas y el desabastecimiento que pongan en peligro el funcionamiento de la parte que los requieran, evitando también los costos a través de un buen control de los inventarios periódicos en el almacén. Por lo cual, el desempeño de las labores dentro de la entidad depende en gran parte de los recursos materiales con que se cuenta, de su control interno y su administración, para que así las instituciones alcancen las metas fijadas.

Dentro de lo planteado, se presenta la investigación, específicamente en la empresa Metal Center C.A., la cual presenta deficiencias en el manejo y control de la salida de los inventarios en la empresa. Se puede decir, que al momento de la llegada de los productos a la empresa, éstos son recibidos por cualquier persona que no esté ocupado para ese momento, pudiendo ser uno de los directivos u otro trabajador, quien procede a contar y verificar la mercancía con lo descrito en la factura. Luego se procede a la identificación de cada uno de los artículos para ser ubicados en sus respectivos anaqueles de acuerdo al tipo, modelo y tamaño de los materiales, sin

embargo, en algunas oportunidades se deja esta tarea para otro momento, lo cual ocasiona desorganización en el almacén.

En otro orden de ideas, el lugar destinado para el almacenaje presenta condiciones inseguras, ocasionando deterioros, desaparición o robos de materiales. Se han determinado ciertos errores en el momento del despacho, debido al desconocimiento que tiene el personal, esto obedece a que al poco entrenamiento que reciben para la manipulación de los mismos. Por otra parte, la empresa carece de manuales, publicaciones, normas y procedimientos para llevar el control de inventarios.

La situación antes descrita en la empresa evidenció falta de control de existencia de material y de abastecimiento, no hay un equilibrio de la oferta y la demanda, los materiales almacenados están desprotegidos contra pérdidas, daños, hurto, conversión, desaparición y abandono, por otro lado, cuando se hace un pedido de material, se incurre en ciertos gastos excesivos, realizándose frecuentemente pedidos que implican gastos innecesarios a la empresa.

Aunado a esto, hay existencia de materiales de un mismo tipo en las diferentes áreas de almacén por falta de control, en los depósitos no hay encargados o responsables del área, permitiéndose el acceso a todo el personal. La problemática descrita, evidencia la inexistencia de una planificación que esté ensamblada con una estrategia de control administrativo del inventario.

En tal sentido, se hace necesario que se planteen nuevas estrategias administrativas a través del proceso de reingeniería que permitan el mejor aprovechamiento de sus recursos económicos y financieros y se mejore el control administrativo de los inventarios.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera la reingeniería puede mejorar el procedimiento administrativo en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer la reingeniería de procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación que existe en los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.
- Analizar las causas que ocasiona el mal funcionamiento en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.
- Diseñar la reingeniería a los procedimientos administrativos para el control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

La presente investigación responde a una necesidad en la empresa Metal Center C.A. sobre el control de inventarios específicamente las entradas y salidas del producto, análisis de los costos, incremento de las compras. Surge para ofrecer al personal una herramienta útil para el manejo de los mismos. De allí que, el sistema de control de inventario bajo el enfoque de reingeniería de procesos es indispensable, debido a que los costos de mantenimiento de los inventarios pueden ser controlados efectivamente; el resultado de la aplicación de dicho control tendrá como ventaja que las próximas compras de mercancía tengan su base en las necesidades reales de la empresa, evitando así incurrir en compras innecesarias y optimizar el funcionamiento

del inventario.

Proponer procedimientos administrativos para el inventario es de gran utilidad para la empresa, puesto que se lograría una mayor racionalidad en la administración de éstos, a través de una mayor organización de los productos, óptima codificación, información a tiempo por medio de reportes y valoración de los distintos productos. Así mismo, el enfoque de reingeniería suministra mecanismos que permiten evitar pérdidas, robos, extravíos y daños en los distintos materiales. Por otra parte, se demostraría como funciona un sistema de control de inventarios basado en la reingeniería de procesos, mejorando su proceso de planificación contribuyendo al desarrollo gerencial y optimizando su competitividad en el mercado.

A través del control de los inventarios bajo el enfoque de reingeniería de procesos para el departamento de almacén de la empresa, se mejorará la organización de los inventarios adquiridos e incorporados al almacén justo en el momento en que se requieren, ahorrando cantidades de almacenaje. Adicional a la importancia de esta investigación en el campo contable, administrativo y en especial en lo relativo al proceso de control interno de la organización, esta investigación también estará orientada a ser utilizada en empresas comercializadoras interesadas en el control de los inventarios de mercancías, brindándoles una herramienta útil que les permita conocer las fallas que pudieran existir en el manejo de sus inventarios y la manera de corregirlos mediante un adecuado control en sus sistemas de inventarios, basados en la distribución global de las funciones de compra, recepción, almacenamiento y venta

Así mismo, esta investigación es de gran importancia a los profesionales de la Administración de Empresas y la Contaduría Pública, ya que ofrece una visión en las líneas de investigación existentes, puesto que la finalidad es ofrecer un control interno que permita el mejor uso tanto de los recursos tanto materiales como financieros. Al mismo tiempo que pretende aportar conocimientos sobre cómo establecer mejores controles y herramientas que ayuden a la alta gerencia en la toma de decisiones, solucionando problemas en el área operativa de la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013: 64), el marco teórico “Es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. El marco teórico comprenderá los antecedentes de la investigación, las bases tanto teóricas, así como también la definición de términos, se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el caso estudio. Para sustentar teóricamente la investigación se consideraron trabajos anteriores que proporcionaron una base consistente y que se encuentran estrechamente relacionados con la propuesta presentada. A continuación se exponen diferentes investigaciones:

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

Para el desarrollo del presente trabajo de grado se revisaron una serie de investigaciones, no obstante existen algunos trabajos que se relacionan con el mismo, bien sea, unos por tener aspectos en común y otros por contener fundamentos teóricos de gran utilidad. Según Sabino (2012:16), los antecedentes “se refieren a trabajos y/o investigaciones anteriores, que se relacionan directa o indirectamente con el tema que se está estudiando o investigando”. Los mismos sintetizan de forma conceptual definiciones relacionadas con el problema planteado, con la finalidad de conocer el enfoque que sus autores les han dado, para orientar la solución del problema planteado a través de las conclusiones y resultados arrojados.

Di Ciaccio (2017), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Administrativas Contables para mejorar el Control de los Inventarios de Insumos en la**

**Panadería Eurocafé, C.A. Ubicada En Calabozo, Estado Guárico**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias administrativas contables mejorar el control de los inventarios de insumos. Metodológicamente, el estudio se consideró un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental. Como técnicas de recolección de información se empleó en primer lugar, la observación directa a través de una lista de cotejo para conocer la situación que presenta la empresa con respecto al control de los inventarios de insumos. También se utilizó una encuesta, mediante un cuestionario, para identificar las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos contables utilizados en el área de almacén de charcutería de la empresa. La población objeto de estudio, estuvo conformada por diez trabajadores que laboran en el área administrativa y del almacén.

Luego de aplicar las diferentes técnicas de recolección de información, se concluyó que no se llevaba un registro de la entrada y salida de los inventarios de insumos en el almacén, puesto que no se planificaban las actividades relacionadas con el registro y manejo de los inventarios, por lo que diseñaron estrategias administrativas para el control de los inventarios de insumos.

El aporte de este antecedente a la presente investigación, se basa en el establecimiento de estrategias administrativas contables para mejorar el control de los inventarios, donde se mencionan parámetros para la organización de la mercancía en el almacén, además de herramientas de control que permitan una mayor eficiencia en el proceso, lo cual será de gran utilidad para la propuesta de la reingeniería de los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

También se consultó Escobar (2015), quienes realizaron un trabajo de grado titulado: **“Reingeniería a los Procesos Administrativos para mejorar el Manejo de los Inventarios en la empresa Cremitas Sport, C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciado en

Administración de Empresas. La organización presentaba un descontrol en la organización y manejo del inventario, por lo que se planteó como objetivo general proponer la reingeniería a los procesos administrativos para mejorar el inventario. Metodológicamente, se determinó como un estudio de tipo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible y de nivel de campo. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta, mediante un cuestionario, el cual fue aplicado a la población objeto de estudio conformada por tres trabajadores.

Se concluyó que los procedimientos para el manejo del almacén son inadecuados e inconsistentes y no cuenta con controles internos para las actividades de recepción, almacenamiento y distribución, por lo que se propuso la reingeniería a los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario.

La relación de este proyecto, se basa en que aporta los lineamientos para el rediseño de negocios y procesos de manufactura para eliminar lo que no agrega. En este sentido, establece las herramientas para aplicar la reingeniería a los procesos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

Por otra parte, Cordero y Pérez (2015), Trabajo de Grado titulado “**Análisis de la Gestión de control interno en el proceso de almacén- inventario de la empresa cauchos Don Pedro C.A. Estado Carabobo**” presentado en la Universidad de Carabobo, con el propósito de optar el título de Licenciado de contaduría Pública, se trata de una investigación de campo descriptiva contando con una población de cuatro (4) empleados siendo la muestra, en la cual se aplicó una encuesta como técnica y como instrumento se aplicó un cuestionario constituido por quince (15) preguntas cerradas con el fin de obtener la información, con la misma se llegó a la conclusión que existían debilidades en el área de almacén, debido a la falta de aplicación de controles internos, como también irregularidades en la entrada y salida de material desactualización del registro de mercancía, por esta causa se recomendó aplicar procedimientos de control interno, mejoras en los procesos de inventario y actualización de los registros de inventarios.

Los autores concluyeron que si no se tiene una documentación donde refleje la realidad de los inventarios, la presentación de los mismo no serían confiables y perjudica la toma de decisiones por parte de la gerencia, a su vez afectando al departamento de ventas ya que no cuenta con la información suficiente de lo que se encuentra en existencia en los inventarios, por esta causa es necesario aplicar controles internos para lograr confiabilidad y contar con la información detallada de la actividad en general del proceso de almacén-inventario.

Considerando la información del antecedente anterior, se relaciona con la investigación en que se necesitan estrategias de control interno para que evalúe la entrada y salida de inventario, sirviendo de marco de referencia para la propuesta de reingeniería a los procesos administrativos del almacén

También se consultó el trabajo de Rodríguez (2015), titulado: **“Evaluación del Proceso de Registro de Entradas y Salidas de Mercancías, Como Optimización del Control de Inventario en la Empresa Miyake Center, C.A.”**, presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. El objetivo general consistió en proponer mejoras para el registro del proceso de entradas y salidas de mercancía para la optimización del modelo de control de inventario, con la finalidad de realizar un análisis de la situación actual, que permitiera dar la información clara y confiable al momento de ser solicitada. La metodología utilizada para este estudio estuvo definida por el diseño de campo de tipo descriptivo y forma aplicada, las cuales sirvieron de marco para el análisis e interpretación de los resultados, a partir de este criterio se hizo necesario realizar un análisis cualitativo y cuantitativo con la observación directa y las revisiones documentales y bibliográficas pertinentes para hacer la descripción del tema escogido,

Una vez analizado los resultados, se concluyó que, existe un descontrol en el registro de las entradas y salidas de mercancía, ya que estas son ingresadas en el sistema al precio de venta y no al costo y por unidad como debería cargarse, esto trae como consecuencia que la información obtenida sea ineficiente e incompleta para

optimizar el proceso de registro de las existencias. Por esta razón, con esta investigación se pretendió adaptar a la organización nuevos controles con la finalidad de hacerla más eficaz, eficiente y productiva, permitiendo así, trabajar con información oportuna y veraz.

En este estudio, se analizan los procesos de registro de entradas y salidas de mercancías para la optimización de la gestión de los inventarios, lo cual aporta elementos relacionados con el control interno de los inventarios. Sirviendo de marco referencial para construir el marco teórico del estudio.

Finalmente, Cueva, Pérez y Pierre (2015), titulado: **“Rediseño de Procesos de Recepción, Almacenamiento, Picking y Despacho de Productos para la mejora en la Gestión de Pedidos de la empresa Distribuidora Hermer en el Perú”**, presentado en la Universidad San Martín de Porras, Lima Perú, para optar por el título de Profesional de Ingeniero de Computación y Sistemas. El presente trabajo se originó por la necesidad de la gerencia de la empresa Distribuidora Hermer SAC de mejorar la gestión de pedidos de toda la gama de productos de oficina que distribuye Hermer SAC. Se detectó que, en la actualidad, la empresa no cuenta con documentación de sus procesos y todo el conocimiento de realización de los procesos involucrados en la gestión de pedidos son aprendidos de manera vivencial lo que genera errores e incomodidad en los clientes cuando los pedidos no son entregados en la fecha, por ello, se plantea la implementación de un rediseño de los procesos involucrados en la gestión de pedidos para su mejora

Razón por la cual se aplicó como base la metodología de James Harrington, iniciador de la mejora de procesos empresariales, y de acuerdo con ello se adaptó a los procesos de la empresa y a la etapa de modernización, a fin de eliminar las actividades repetitivas, burocráticas, apoyándose en el correcto uso de la tecnología instalada en la empresa.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que los procesos de recepción y almacenamiento, picking y despacho que conforman la gestión de pedidos de la empresa Distribuidora Hermer se ven afectados por una mala secuencia de

actividades esto debido a los siguientes factores: No cuenta con una correcta secuencia de actividades en cada proceso y exceso de actividades burocráticas y repetitivas. Por lo que se redujo el tiempo total utilizado en cada uno de los procesos, en las actividades y una mejora de eficiencia en la gestión de pedidos.

La similitud de este antecedente con el presente, se relaciona con el rediseño de Procesos de Recepción, Almacenamiento, Picking y Despacho de Productos para un adecuado control interno de inventarios, por lo cual se pretende mejorar los controles existentes, partiendo de la reingeniería de los procesos a los inventarios.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas suponen una identificación de fuentes secundarias sobre las cuales se podrá diseñar la investigación propuesta. La lectura de textos libros especializados, revistas y trabajos anteriores en la modalidad de tesis de grado es fundamental en su formulación. Según Tamayo y Tamayo (2014:34), define el basamento teórico como: “Un conjunto de proposiciones que sirve de referencia al tema de estudio y que, al estar ligadas entre sí, constituye el ámbito teórico dentro del cual el investigador formula sus proposiciones específicas, describe e interpreta con hechos que le interesan”. También lo es la capacidad de síntesis y comprensión de textos por parte del investigador. No existe una norma en cuanto a la extensión del basamento teórico que se formula en el proyecto; es importante que se haga de modo tal que le permita al investigador obtener un conocimiento claro y concreto del mismo, ya que en el desarrollo de la investigación se ampliara y completara.

### **2.2.1 Proceso Administrativo**

La administración es una actividad basada en tareas operativas que se llevan a cabo mediante el esfuerzo de los miembros del grupo para permitir el funcionamiento adecuado de una organización, para tal efecto el proceso administrativo es

fundamental para especificar en forma sistemática y ordenada las actividades dentro de la empresa. Cantú (2011:5), interpreta la calidad de los procesos administrativos como “Un sistema que permite la integración del recurso humano y el grado en que un producto satisface las necesidades de la empresa y para tener la debida certeza de que del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos”. La administración para ser eficiente debe basarse en un sistema administrativo que permita que la organización se desarrolle mediante una cultura de mejoramiento continuo que permita al cumplimiento de su misión.

Desde tal perspectiva debe entenderse a los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar como elementos sinérgicos en donde los acontecimientos individuales de cada uno de ellos, afecta y guarda relación estricta con los otros procesos.

**Planeación:** implica que los gerentes piensan con anticipación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún procedimiento, método o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, de tal modo que la planificación o el planificar, es establecer de manera específica las decisiones tomadas o aquellas decisiones a futuro que los directores o gerentes realizaran para el logro de sus metas. Por su lado, Münch y García (2008:65), establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. Por tanto, el cómo planear, establecer mecanismos de acción de alcance de normas, procedimientos, planes y objetivos exige la reinvención constante de cómo el gerente estratégicamente piensa, estableciendo los senderos de acción empresarial

**Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Berghe (2005:80), establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos de la empresa

coordinen los recursos materiales y humanos con los que cuenta la compañía”. Para Azuaje (2005:59), “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”.

Es importante mencionar, que el organizar implica mayormente el manejo y administración del capital intelectual, considerando que éste por su naturaleza conceptual está formado por emociones, sentimientos, hábitos y costumbres; por lo tanto, el innovar o cambiar pudiera no ser una tarea fácil a alcanzar por el gerente.

**Dirección:** Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, indican que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización. Se trata de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos. Para Münch y García (2008:160), la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. La dirección se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la empresa con atención especial al uso de los recursos humanos. Abarca la fijación de incentivos para mejorar el rendimiento, el diseño de sistemas formales para utilizar la información, las habilidades que poseen los empleados, la implantación de programas para la resolución eficaz de conflictos, y la definición de las condiciones y políticas generales que ayudarán a los gerentes a dirigir a otras personas.

**Control:** Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas. Münch y García (2006:183), al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera”. Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades

planificadas.

Los procesos administrativos para la empresa son importantes, porque le permite evaluar los resultados obtenidos, porque le permiten evaluar las actividades operativas en el área de administración y finanzas, por lo cual coadyuva a mejorar los procesos contables que se llevan a cabo en la empresa.

### **2.2.2 Inventarios**

Los inventarios constituyen uno de los activos más importantes en cualquier empresa y generalmente representa la principal fuente de ingresos; los mismos poseen características particulares de acuerdo a su naturaleza y clasificación. Andrade (2013:78), señala que son: “el activo más importante del Balance General, y los gastos por inventarios, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultados”. En efecto, los inventarios son vitales para el desarrollo de las actividades normales de una empresa que se dedique a la compra-venta de productos, por lo tanto su función es vital ya que ayuda a la independencia de la relación, operación y continuidad de las variaciones de la demanda, establece condiciones económicas, determina las óptimas secuencias de operaciones y hace uso máximo de la capacidad productiva

Se puede señalar, que los inventarios son todos y cada uno de los bienes tangibles que la empresa ha adquirido en un momento dado, con la intención de ser vendidos posteriormente, o aquellos que por la naturaleza de la entidad, deban ser utilizados para la transformación de otros productos que serán convertidos en terminados y disponibles para la venta. Los inventarios son vitales para el desarrollo de las actividades normales de la empresa Metal Center C.A. que se dedique a la compra-venta de productos, por lo tanto su función es vital ya que ayuda a la independencia de la relación, operación y continuidad de las variaciones de la demanda, establece condiciones económicas, determina las óptimas secuencias de operaciones y hace uso máximo de la capacidad productiva.

### 2.2.3 Gestión Administrativa de los Inventarios

Los inventarios tienen como función el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. Por ejemplo en el comercio los inventarios de productos son indispensables para el desenvolvimiento diario de las actividades cotidianas de la empresa. Es por eso que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta y la compra de artículos. De acuerdo a Estupiñán (2008), la administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

**Minimización de la inversión en inventarios;** el inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demanda de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso

**Afrontando la demanda;** si la finalidad de la administración de inventario fuera sólo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes de producto y así no incurrirá en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear en otros negocios con mayor provecho financiero. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes o sobrantes en exceso y considerando el costo de mantenimiento que se requiere en los mismos.

La administración de los inventarios es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinarán

los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

En virtud de lo mencionado no pueden dejarse de lado aspectos importantes que resaltan para una correcta gestión de inventarios como lo son la calidad, la competitividad y productividad. La calidad de un producto está dada por la percepción que el consumidor tenga de una manera objetiva del mismo, en función del conjunto de características que ese consumidor evalúa, y del nivel significativo que cada una de ellas tiene para él; así como el cumplimiento de los requisitos, ya sean estos explícitos o implícitos, para la satisfacción de sus necesidades

#### **2.2.4 Control Interno de Inventarios**

Anaya (2008:92), señala que el control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras. Señala, que “Uno de los principios básicos del control interno se basa en garantizar la exactitud entre las existencias físicas de productos almacenados y los registros correspondientes de los mismos en el sistema informático o administrativo correspondiente”.

El control de inventarios son normas o planes que posee la empresa y que proporciona información financiera confiable en un momento determinado de los activos que se poseen en el stock, ejecutándolo de la manera correcta se puede desarrollar procedimientos que rijan todas las actividades que surgen en este rubro de una entidad comercializadora. Para que un control interno de inventario funcione de la forma adecuada se debe incluir ciertos elementos, que constan desde realizar conteos físicos de inventarios periódicamente hasta el almacenamiento correcto para protegerlo contra robos, daños, entre otras fallas que pudieran afectar la integridad de los productos

Según Catacora (2011:281), “el Control Interno de Inventarios debe estar

enfocado a cubrir varios aspectos, sin embargo, el más importante es el de salvaguardar su valor como activo. En este sentido, algunos controles que se pueden aplicar son los siguientes:

- Solo deben entregarse o recibirse inventarios con base en autorizaciones emanadas por funcionarios autorizados que garanticen su resguardo.
- Las entregas de inventario se deben efectuar con base en documentos prenumerados.
- Debe existir en este proceso, registro de inventarios continuos en aquellos casos que sea de costo/beneficio.
- Todas las transacciones de inventarios deben ser hechas tomando y midiendo las cantidades entregadas o recibidas.

El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos. El motivo y base fundamental de toda empresa comercial es la compra venta de bienes o servicios. Cabe destacar que la institución, debe conocer las características que la conforman, para así manejar el inventario que posee integrando todos los procesos necesarios para su adecuada gestión.

### **2.2.5 Manejo de Materiales**

De acuerdo a Suárez (2014:4), el manejo de materiales “es una herramienta fundamental que se encarga de toda la operación en almacenaje, resguardo, administración y control de los inventarios, representan una parte significativa del costo de los bienes vendidos pero añade valor no tangible al producto”, desempeña un papel crítico en todos los sectores comerciales y de negocios, pero su importancia para un funcionamiento eficiente es suprema en los ramos de la manufactura, el almacenaje y la distribución.

El manejo de materiales constituye la base primordial de la gestión de los almacenes y es un proceso mediante el cual los materiales involucrados, se desplazan desde la recepción, a partir de las operaciones, hasta el embargo final. Representan ellos el flujo de dinero que se mueve a través de la empresa y la economía. El Manejo de materiales es una actividad que está presente en todas las etapas del proceso productivo, desde la adquisición, transporte y almacenamiento de las materias primas, materiales en proceso, hasta el manejo de los productos terminados al almacén y de allí al consumidor, a través de los distintos canales de comercialización. El manejo de materiales puede concebirse en cinco dimensiones distintas:

**Movimiento:** el movimiento involucra el transporte o la transferencia real de material de un punto al siguiente. Es decir, eficiencia del movimiento y seguridad.

**Cantidad:** la cantidad por mover impone el tipo y la naturaleza del equipo para manejar el material y también el costo por unidad por la conveniencia de los bienes

**Tiempo:** la dimensión temporal determina la rapidez con que el material se mueve a través de las instalaciones. La cantidad de trabajo en proceso, los inventarios en exceso, el manejo repetitivo del material y los tiempos de distribución de la orden, se ven influidos por este aspecto de los sistemas del manejo de materiales

**Espacio:** el aspecto del espacio tiene que ver con el que se requiere para almacenar y mover el equipo para dicha labor, así como el espacio para las filas o el escalonamiento del material en sí

**Control:** el seguimiento del material, la identificación positiva y la administración del inventario son algunos aspectos de la dimensión de control

El manejo de materiales involucra el almacenamiento y el control de las mercancías. Un sistema de manejo de materiales es el componente del flujo que provee el movimiento del material y provee utilidad extra. Cada operación del proceso requiere materiales y suministros a tiempo en un punto en particular, el eficaz manejo de materiales se asegura de que los materiales serán entregados en el

momento y lugar adecuado, así como, la cantidad correcta

### **2.2.6 Reingeniería**

La reingeniería es un enfoque administrativo de gran aceptación entre las empresas en la actualidad, el cual consiste en administrar los procesos en vez de las funciones, rediseñando los procesos de la organización en vez de introducir pequeños cambios para llevar a cabo una mejora continua. Johansson:

La reingeniería de procesos es por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido, por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientado hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales (P:80).

En la actualidad la reingeniería de procesos es una herramienta gerencial, su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos permitirá mantenerse competitivos. Es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos. La organización en los procesos permitirá que todos los departamentos que conforman la empresa interactúen entre sí, con el único fin que cada sección tenga no solo que preocuparse por sus departamento sino que la gestión de procesos ayude a que todos los que integran su organización hagan que las labores sean más sencillas y eficientes, así como reducir costos, tiempos de procesos, mejorar el servicio y los productos

### **2.2.7 Metodologías existentes para la Reingeniería de Procesos (BPR)**

Manganelli (2004), propone una especificación para realizar una metodología de reingeniería de procesos, la cual define como una manera sistemática de alcanzar una meta. Se exponen en seguida los puntos a contemplar para su construcción.

- Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.
- Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de las estrategias y metas. Referirse a los procesos más bien que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas

La reingeniería de procesos es una perspectiva radical al traducirse en cambios dramáticos y mejoras espectaculares. Debe ser aplicada en un marco flexible que asegure la transición entre el entorno actual y la situación futura. Esta flexibilidad debe hacer posible que la metodología se ajuste a las características de cada organización. El rediseño de los procesos está basado en las metas estratégicas, siendo la planificación estratégica la referencia obligada de la reingeniería de procesos. El planeamiento estratégico provee un conjunto de metas y requerimientos que deben ser expresados en términos de las necesidades de los clientes.

El plan estratégico debe definir lo que la empresa quiere ser, donde ha de estar situada en el futuro, así como a quienes presta sus servicios, qué necesidades debe satisfacer y cuáles habrán de ser los valores y creencias a incorporar. La estrategia es definida por la alta dirección, que se comprometerá activamente con ella, impulsándola permanentemente. Las políticas a desarrollar por la organización deberán ser consistentes con el plan estratégico. Y han de contar con una definición de los objetivos a alcanzar y de los medios necesarios para su ejecución.

Las fases esenciales de la metodología de la reingeniería de procesos, si bien teniendo en cuenta que no existe un plan universalmente aceptado. Éste dependerá de la realidad de la organización, su relación con el medio, el estado de sus procesos. Y, lógicamente, del plan estratégico con que se cuente. No obstante, sí pueden referirse ciertos atributos comunes a los métodos que usualmente son aplicados en los proyectos de reingeniería:

- Se lleva a cabo una definición del proyecto antes de comenzar su realización.
- Se incluye una fase de rediseño en la que se desarrolla la “nueva idea”.

- Las actuaciones se completan con un análisis coste/beneficio.
- Las fases de planificación y de implementación de la solución están separadas.
- Se miden los cambios operados en los resultados del proceso

Los métodos no son fines en sí mismos, sino herramientas para alcanzar un objetivo que, en este caso no es otro que orientar la organización y sus actividades hacia sus clientes, persiguiendo la máxima eficacia y la mayor eficiencia. La reingeniería de los procesos se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio

### **2.2.8 Fases de un Proyecto de Reingeniería de Procesos**

De acuerdo a la información en línea de Aiteco Consultores (2016), las fases de un Proyecto de Reingeniería de Procesos son las siguientes:

**1. Definición del proyecto.** Se sitúa el proyecto de reingeniería con relación a la estrategia de la organización, decidiendo qué hay que cambiar. Es el momento de planificar el proyecto y llevar a cabo cuatro actividades añadidas.

- Crear un mapa de procesos. Donde se muestre el flujo de los distintos procesos que operan en la organización, las conexiones entre ellos y las áreas funcionales implicadas. El objetivo es alcanzar una visión de conjunto que permita tomar decisiones sobre qué procesos serán objeto de la reingeniería.
- Seleccionar los procesos objeto de la actuación.
- Seleccionar los miembros del equipo de reingeniería. Esto se hará según el alcance del proyecto y las áreas implicadas. El equipo será interfuncional y sus

miembros deberán representar los agentes relevantes para el proceso.

- Iniciar la campaña de comunicación interna. Lo normal es que aparezcan fuertes resistencias desde el principio. Por esta razón es crucial llevar a cabo una campaña de comunicación. Se centraría en mensajes fuerza que superen esas resistencias y dispongan a la organización para los cambios que se producirán

**2. Comprender el estado actual del proceso.** Una vez seleccionado el proceso y subprocesos, el equipo de reingeniería comienza a trabajar sobre ellos. Los procesos implicados son examinados para determinar sus objetivos y quiénes intervienen en sus actividades. Los elementos críticos de esta fase, son:

- Definición de los componentes clave del proceso.
- Comprensión de las necesidades del cliente y de sus requerimientos para el resultado del proceso.
- Identificación de debilidades y de posibles puntos de ruptura que constituirán oportunidades de mejora radical.
- Establecimiento de objetivos de rendimiento.

Serán varias las tareas a llevar a cabo. Por una parte, se modelará el proceso existente. Es decir, se describirá completamente identificando las distintas actividades y quién las ejecuta. Se trata de describir el proceso tal como es, descomponiéndolo paso a paso. El resultado será un preciso diagrama multinivel del proceso. Este diagrama reflejará las entradas a cada actividad, sus salidas y los puntos de control existentes. También los recursos consumidos y las operaciones de transformación inputs – outputs.

De otro lado, se modelarán los datos. Esto quiere decir que se describirá exactamente la información y documentación necesarias para llevar a cabo todas y cada una de las actividades comprometidas en el proceso. Esta operación producirá un modelo tal como es precisando los datos y documentos empleados por el proceso, así como las relaciones entre ellos.

**3. Innovación del proceso.** Se rediseñará el proceso, pasando del tal como es al tal como debe ser. En realidad, este trabajo habrá comenzado durante la fase anterior, en

la que el hecho de modelar el proceso habrá puesto de manifiesto posibles puntos de ruptura y alternativas de rediseño al quedar al descubierto las causas – raíz de las debilidades del proceso existente.

Una idea básica es organizar en función de los resultados del proceso y de sus salidas, y no sobre sus actividades. En este caso, se estaría reproduciendo el tipo de estructura funcional. Los elementos clave de esta fase, son:

- Identificar innovaciones potenciales.
- Desarrollar una perspectiva inicial del nuevo proceso.
- Identificar posibles mejoras incrementales.
- Asegurar el compromiso de la dirección con la óptica del nuevo proceso.

**4. Implantación del nuevo proceso.** Es la transición del viejo al nuevo proceso. Esta fase debe incluir formación y entrenamiento al personal, al estar implicado un nuevo modo de trabajar.

Una vez implementado el nuevo proceso pueden, pasar varios meses hasta empezar a percibir los resultados. Que el proceso nuevo funcione con toda su potencia puede ser cuestión de más tiempo al requerir un cambio cultural que siempre es lento. Por esta razón, su implantación y desarrollo han de ser objeto de un plan de transición en que se tendrán en cuenta los cambios de normas, sistemas de evaluación y compensación, formación, etc. Los puntos clave de esta etapa, son:

- Prueba del proceso y evaluación de sus resultados.
- Elaborar el plan de transición
- Plan de mejora permanente.
- Este último punto se relacionaría con la gestión de la mejora continua. Una vez que se ha rediseñado el proceso puede ponerse en marcha un programa de control y mejora de procesos para el ajuste permanente a las necesidades y expectativas de los clientes.

La reingeniería de procesos para el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A. el rediseño radical de los procesos, frente a la simple

reestructuración practicada siguiendo los métodos tradicionales, no consiste en una simple reestructuración, sino en un cambio radical en la estructura de los procesos, entendidos éstos como una secuencia de actividades que crean valor para el cliente. Esto es posible de 3 formas distintas: rediseño de las etapas del proceso, cambio de la secuencia lógica y temporal, o cambio de otras características del proceso, siendo para ello básico el respaldo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Administración:** es el acto que ejecuta una persona en el orden comercial, civil o judicial con relación a bienes o derechos ajenos, y mediante el cual maneja, dirige, controla o vigila el patrimonio de terceros o el suyo propio

**Almacén:** el almacén es una unidad de servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos

**Control de Entrada y salida de materiales:** el control de los materiales se establece mediante la organización funcional y la asignación de responsabilidades, a través del uso de formularios impresos, registros y asientos que afectan a los materiales desde el momento en que son solicitados al proveedor, hasta que los productos terminados ingresan en el almacén respectivo, lo cual representa la etapa de compra de materiales

**Control Interno:** es el plan de organización adoptado dentro de una empresa para salvaguardar sus activos y asegurar el adecuado registro de las transacciones comerciales, su trabajo es el análisis de los circuitos administrativos y contables. se dirigen a la evaluación de dicho sistema, verificando que los controles funcionen y cumplan con su objetivo.

**Efectividad:** resultado de una acción en la relación causa- efecto, también corresponde a una valoración economicista de resultados que satisfacen una exigencia, compromiso, objetivo, necesidad o proceso de producción. Razón de hacer

alguna acción dentro de las especificaciones de uso.

**Eficacia:** resultado de una acción en la relación causa- efecto, también corresponde a una valoración economicista de resultados que satisfacen una exigencia, compromiso, objetivo, necesidad o proceso de producción

**Mercancía:** se entiende por mercancía todos aquellos insumos, materias primas, partes o piezas que sean necesarios en el proceso productivo, aunque se consuman sin incorporarse al producto reexpedido, exportado o reintroducido y siempre que pueda determinarse su cantidad

**Planificación Estratégica:** es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica tiene que ver con el proceso de reflexión que se aplica en cuanto a administración de empresas y a las actuales condiciones de ambiente comercial en el cual la misma opera.

**Proceso de Cambio:** el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer.

**Procesos:** los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. La importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, ya que se les fue considerando como medio para transformar la empresa y para adecuarse al mercado”

**Requerimientos de Materiales:** cantidades necesarias de materiales sujetas a un programa de producción.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Según el Manual de Trabajo Especial de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Libertador (2015:34); se señala que en la metodología “se describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara de lo que hizo, por qué y cómo se hizo dicha metodología, su adecuación al problema en estudio y sus limitaciones”. Así se tiene que, en este capítulo se presentan los aspectos necesarios que definen el proyecto factible, descripción del problema a resolver, área objeto de estudio, tipo de investigación, diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

El presente estudio está enmarcado en la modalidad de Proyecto Factible, según lo establecido en el Manual de Trabajos de Grados y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2015):

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo bien sea en una investigación de campo o en una investigación de tipo documental y puede referirse a la formación de políticas, programas, métodos o procesos (P:7).

Con respecto a esta investigación, se dice que es factible, porque consiste en el diseño de la reingeniería de los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

También se clasifica como un estudio de campo, en función a la forma y tipos de

datos que se han de recolectar. Sabino (2012), manifiesta lo siguiente.

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza (P:89).

Es importante señalar, que la siguiente investigación es de campo; ya que en la misma se estudiarán los fenómenos ocurridos “in situ”, recolectando información, describiendo o analizando cualquier eventualidad que pueda ser de importancia para la investigación; razón por la cual permitirá obtener los datos sobre la situación que existe en los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

En cuanto al nivel de la investigación, se considera descriptiva. Tamayo y Tamayo (2014), señala que:

Comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta (P:54).

En este sentido, se describirán y se analizarán las causas que ocasiona el mal funcionamiento en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

### **3.2 Fases Metodológicas**

El estudio se desarrolla en tres fases metodológicas de acuerdo al alcance de los objetivos específicos

## **Fase I: Diagnóstico de la situación que existe en los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.**

Antes de iniciar el desarrollo de esta fase metodológica, es necesario conocer la población objetivo de estudio. Según la define Tamayo y Tamayo (2014:92) “es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población de Metal Center C.A., está conformada por un recurso humano contabilizado en diez (10) personas, las cuales guardan relación en sus procesos de entrada y salida de materiales.

En cuanto a la muestra, Sabino (2012: 98), la define como, “aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante ésta tomar las características totales de la población”. Cabe destacar, que por ser la población pequeña, finita y de fácil acceso se toma como muestra el total de la Misma. Es decir, la muestra se considera censal, dado que la muestra está constituida por el 100% de la población. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2014:2), define la muestra censal “como aquella porción que representa a toda la población, es decir la muestra es toda la población a investigar.”

Conocida la población y muestra, se exponen las técnicas de recolección de información. en esta primera fase, se empleará la encuesta, que de acuerdo a Pallela y Martins (2012: 28) expresan que es: “una técnica dirigida a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. El instrumento que se empleará para recolectar los datos será el cuestionario. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2014:101), como “la composición de una serie de ítem, preguntas estructuradas, formuladas y rellenas por un empadronador frente a quien se responde”. Este cuestionario se aplicará a la muestra seleccionada para conocer la situación que existe en los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

## **Fase II Análisis de las causas que ocasiona el mal funcionamiento en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.**

Luego de conocer la situación que existe en los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales, se analizarán las causas que ocasiona el mal funcionamiento en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A., para lo cual se empleará el análisis dofa. Serna (2010:186), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. En este análisis, deben incluirse factores claves relacionados con la organización, recursos financieros, la infraestructura, la competencia, recursos humanos, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, Asimismo, Serna (2010), destaca que la Matriz Dofa

Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, el cual, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa mayores probabilidades tiene de éxito; esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnostico estratégico y lo hacen por tanto global (P:157).

Con esta herramienta se analizarán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de los procesos asociados al control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información a la muestra seleccionada, se utilizarán las herramientas necesarias para su procesamiento e interpretación. En relación con el análisis de los datos, plantea Balestrini (2013: 180), que es: “El conjunto de procedimientos que se aplican en el procesamiento de los datos que se recogerán a partir de los instrumentos de recolección de información, diseñados para tal propósito”, utilizándose los métodos de la Estadística Descriptiva,

a fin de primeramente procesar y luego a través de los resultados, describir en forma clara y precisa los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. En este sentido, se procederá al tratamiento de la información, la cual comprende su organización, codificación, clasificación y tabulación, lo cual facilitará la presentación de los resultados de la investigación

### **Fase III: Diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.**

Con los resultados obtenidos, luego de aplicar las técnicas de recolección de información, se presentará la propuesta a través del diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A., lo cual contribuirá a la mejora, la eficacia y eficiencia en la recepción y despacho de los productos del inventario del almacén para salvaguardar la operatividad de la empresa. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Presentación de la Propuesta
- Justificación de la Propuesta
- Objetivo General y Específicos de la Propuesta
- Factibilidad de la Propuesta
- Desarrollo de la Propuesta

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y Presentación de los Resultados**

En este capítulo se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos de la investigación con la finalidad de diseñar la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A. Para la recolección de la información se utilizaron instrumentos de recolección de información, tales como el cuestionario y la Matriz DOFA.

Con respecto al cuestionario, este fue elaborado con doce preguntas dicotómicas (SI/NO), el cual fue aplicado a la población objeto de estudio conformada por diez personas que laboran en la empresa en el área administrativa y de almacén con la finalidad de conocer la situación que existe en los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de los materiales en la empresa Metal Center C.A.

Con los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario se tabularon y clasificaron de manera organizada en orden correlativo, en cuadros porcentuales de frecuencia simple para cada ítem, luego se procedió a su correspondiente representación mediante cuadros de frecuencia y finalmente se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos con los cuáles se efectuó un diagnóstico general.

Luego se procedió al análisis de las causas que ocasionan el mal funcionamiento en el control de entrada y salida de materiales en la empresa, mediante el empleo de la Matriz DOFA. Con esta herramienta se analizaron los factores internos (debilidades y fortalezas), así como los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden en los procesos asociados al control de entrada y salida de materiales

## 4.2 Diagnóstico de la situación que existe en los procedimientos administrativos en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

Las preguntas del cuestionario se agruparon en tres cuadros de frecuencias (Procedimientos Administrativos. Proceso de entrada, Almacenaje y Salida de materiales y Controles Administrativos) para una mejor interpretación y análisis de los resultados

**Cuadro 1. Procesos Administrativos**

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
1	¿Se verifican los niveles de inventario máximos y mínimos antes de realizar las solicitudes de compra?	2	20%	8	80%
2	¿En el área de almacén se verifica la nota de entrega dada por el proveedor con la orden de compra en cuanto a cantidad, calidad y precio?	2	20%	8	80%
3	¿Al realizar un conteo físico se puede detectar diferencias entre la existencia física y lo documentado?	4	40%	6	60%
4	¿Cuenta la empresa con procedimientos administrativos para la realización del proceso de adquisición de materiales?	4	40%	6	60%
5	¿Se asignan las debidas responsabilidades a cada uno de los empleados del almacén?	4	40%	6	60%

Fuente: Del Vecchio (2017)

### **Análisis.**

En función de las respuestas obtenidas, en el ítem uno, se puede observar que la mayoría de la muestra seleccionada, es decir, el 80% contestó que no se verificaban los niveles de inventario máximos y mínimos, mientras que el 20% respondió que si eran verificados dichos niveles. Es decir, que uno de los principales procedimientos del control del inventario no se realizan siguiendo una periodicidad establecida; situación que incide negativamente en los procesos subsiguientes que son realizados en conjunto tanto por el departamento de almacén como el departamento de compras de la empresa

Se refleja según las respuestas obtenidas en el ítem dos, que el 80% de los encuestados señalan que la nota de entrega dada por el proveedor con la orden de compra no es verificada en cuanto a cantidad, calidad y precio, sólo el resto 20% manifiesta que sí es verificada. Aun cuando existe una diferencia de opiniones, la mayoría indica que no existe un proceso de revisión exhaustiva en cuanto a la cantidad del producto de los proveedores actuales, así como su precio, ya que los ayudantes del almacén no registran la orden de compra formalmente junto con la nota de entrega y demás documentación.

Los resultados obtenidos en el ítem tres muestran, que el 60% de los encuestados consideran que cuando se realizan los conteos físicos del inventario existen diferencias entre la toma física y los controles que se manejan en la empresa, por lo que se tienen que realizar ajustes del inventario para para minimizar las diferencias encontradas. Por otra parte, un 40% señala que no observan diferencias significativas. La finalidad del conteo físico de los inventarios es verificar que los productos existan físicamente, así como comprobar los reportes de ventas y producción.

Según los resultados obtenidos en el ítem cuatro, los procedimientos administrativos para el proceso de adquisición de materiales no están establecidos, así lo manifiesten el 60% de los encuestados, lo que conlleva a que las actividades no se realicen de manera eficiente. Por otra parte, el 40% opina que si están los procedimientos escritos. Es importante acotar, que la gestión para la adquisición de

materiales de la empresa amerita una base de políticas y normas para evitar descontroles en las mismas.

En el ítem cinco, se observa que el 60% ha manifestado que no son asignadas las debidas responsabilidades entre cada uno de los empleados del almacén, el 40% expresó que sí. Se puede decir, que al momento de la llegada de los productos a la empresa, éstos son recibidos por cualquier persona que no esté ocupado para ese momento, pudiendo ser uno de los directivos u otro trabajador, quien procede a contar y verificar la mercancía con lo descrito en la factura. En este sentido, los almacenistas ejecutan actividades que no está en el perfil de sus funciones y a su vez no las tienen bien definidas, ni realizan procedimientos adecuadamente

**Cuadro 2. Proceso de Entrada, Almacenaje y Salida de Materiales**

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
6	¿Considera que la mercancía se encuentra almacenada en forma ordenada para facilitar su manejo, localización y control?	4	40%	6	60%
7	¿Se llevan documentos estructurados para la recepción y despacho de la mercancía?	2	20%	8	80%
8	¿Se da salida a la mercancía con una nota de despacho?	2	20%	8	80%

Fuente: Del Vecchio (2017)

### **Análisis**

En el ítem seis se observa, que El 60% de los encuestados, señala que la mercancía no se almacena de forma ordenada para facilitar su manejo, localización y control, puesto que se observa una desorganización a nivel operativo de los inventarios, lo que se traduce en pérdidas físicas por el manejo inadecuado de las existencias. Otro 20% opina que la mercancía se encuentra ordenada de manera

correcta. Es decir, está debidamente identificada por nombres y códigos para su fácil manejo

En cuanto al ítem siete, el 80% de los encuestados señala que no se llevan documentos estructurados para la recepción y despacho de la mercancía. Esto es debido a que no existen formatos para el registro de entrada y salida de mercancía que permita la captura de información relacionada con el proceso. Otro 20% opina lo contrario, ya que se lleva un control de las facturas, informes de despacho y cualquier otro documento que promueva el manejo de los inventarios,

Con respecto al ítem ocho, el 80% los encuestados respondió que la nota de despacho no la realizan, mientras que un 20% contestó que sí se elaboraba la nota de despacho al salir la mercancía. Se infiere que este documento que es de suma importancia para el manejo de los productos del inventario, esto debido a la confianza existente entre clientes que no exijan dicho formato aun cuando algunos clientes consideran como nota de despacho la pre-factura

### Cuadro 3. Control Administrativo

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
9	¿Existe un control físico sobre los inventarios para protegerlos de deterioro?	2	20%	8	80%
10	¿Se aplican controles en el inventario para optimizar el manejo de los mismos?	4	40%	6	60%
11	¿Considera que si se controlan los inventarios se generaría un mejor uso de los recursos financieros?	10	100%	-	-
12	¿Considera necesario aplicar técnicas de control del inventario en la empresa?	10	100%	-	-

Fuente: Del Vecchio (2017)

## **Análisis**

Como se puede observar a través del ítem nueve, el 80% del personal encuestado, expresa que no existe un control físico sobre los inventarios para protegerlos de deterioro, mientras que el 20% opina lo contrario. Estos resultados demuestran que los niveles de seguridad no son suficientes y por ende existen incongruencias entre las cantidades compradas, almacenadas, despachadas, registradas y contabilizadas. La diferencia de opiniones indica un inequívoco manejo de los almacenes y por ende de la parte administrativa

Se muestra en el ítem diez, que el 60% del personal encuestado señala que los controles que se aplican para optimizar el manejo de los inventarios no son adecuados, dado que no se cuenta con documentos que guían al trabajador a realizar una gestión conforme a un sistema de calidad o de manejo eficiente de las existencias. Por otra parte, un 40% indican que se aplican, ya que cuentan con normas, políticas y procedimientos de control que informen básicamente los flujos operacionales que se deben seguir para las actividades inherentes al inventario.

En cuanto al ítem once, se observa que la totalidad de la muestra (100%), está de acuerdo con que se generaría un mejor uso de los recursos financieros si se consideran controles efectivos sobre los inventarios. Desde esta perspectiva, se debe asignar la responsabilidad de planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización con calidad a bajo costo y de manera eficiente.

Los resultados obtenidos en el ítem doce, señalan que el 100% del personal encuestado está de acuerdo en afirmar, que es necesario aplicar técnicas de control del inventario en la empresa, ya que los inventarios en la empresa, son el activo más importante de la misma, puesto que este es la base de las utilidades. El hecho de controlar el inventario de manera eficaz representa llevar a cabo procedimientos adecuados que se permitan satisfacer las demandas de sus clientes con mayor rapidez. En tal sentido, es importante el diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

### 4.3 Análisis de las causas que ocasiona el mal funcionamiento en el control de entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

Para dar cumplimiento a este objetivo se tomaron en cuenta los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario a los trabajadores del departamento administrativo y del almacén

**Cuadro 4. Matriz Dofa**

<b>Factores Internos</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<p>Las personas no autorizadas retiran productos, sin que el almacenista registre en un reporte de entradas y salidas dichos retiros.</p> <p>Se ha generado pérdida de materiales por no llevar un control en las entradas y salidas de productos.</p> <p>Desconocimiento de las funciones o actividades, ya que no cuenta con un documento formal que le permita llevar la secuencia lógica de las actividades.</p> <p>La falta de información acerca de cómo proceden las entradas y salidas de productos</p> <p>No se observan procedimientos para la requisición, recepción, registro y almacenaje del inventario</p>	<p>Se llevan a cabo conteos físicos del inventario.</p> <p>Buena imagen y relación con los proveedores y clientes.</p> <p>Comparar constantemente los precios (sus variaciones) y la disponibilidad de los proveedores para entregar la compra.</p> <p>Disponibilidad de la gerencia, así como de los trabajadores para llevar a cabo la propuesta de diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales.</p>

Fuente: Del Vecchio (2017)

#### Cuadro 4. Matriz Dofa. Continuación

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
Acceso a nuevas tecnologías. Búsqueda de nuevos mercados. Actualización constante del mercado en cuanto a sistemas de calidad y mejora de los productos. Oportunidades que ofrece el mercado para capacitar a los trabajadores en materias de inventarios, administración, procesos de reingeniería, entre otros.	Entorno competitivo (empresas en el mercado del mismo ramo). Irresponsabilidad por parte de los proveedores con respecto a la entrega de mercancía. La inflación afecta la adquisición de los productos, elevando los costos de los materiales y la disminución de los ingresos. Los clientes pueden emigrar hacia la competencia.

Fuente: Del Vecchio (2017)

#### Análisis de los factores Internos y Externos

Se observa un descontrol existente al momento de la recepción y despacho de productos, lo que genera una pérdida financiera y una falta de control operativo además de no contar con documentos formales que le indiquen las actividades y los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

Por otra parte, cuando se presenta la necesidad de adquirir productos para el inventario, el proceso a seguir es informal, debido a que al momento de realizar una orden de pedidos, se procede a verificar el almacén, dependiendo de la consulta efectuada se envía por correo electrónico la especificación de la mercancía requerida, omitiendo la elaboración de órdenes de compras, que por ende hacen incongruente el proceso.

Por otra parte, el inventario en stock se ve afectado por no registrar en un sistema

las entradas y salidas de productos, se desconocen en parte los pasos llevados a cabo al momento de realizar la recepción y despacho de los productos

Por lo que no se hace seguimiento de las diferencias encontradas en la toma física del inventario, por lo que deben realizar constantes ajustes para actualizar el inventario. Sin embargo, la empresa presenta fortalezas, entre las cuales están que se llevan a cabo conteos físicos del inventario y la disponibilidad de la gerencia, así como de los trabajadores para llevar a cabo la propuesta diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales.

#### **4.4 Diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.**

Luego de analizar los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se presenta la propuesta del diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A. es así como analizando los factores internos y externos que inciden en proceso de las entradas y salidas de materiales en la empresa, se proponen las siguientes estrategias:

- Establecer los nuevos procedimientos de recepción, manejo y despacho del Almacén
- Especificar las técnicas de control interno bajo el enfoque de reingeniería
- Elaborar normas de seguridad para el almacenamiento de los productos de la empresa Metal Center C.A.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Los inventarios, por su nivel de importancia son considerados el centro de mayor inversión financiera y el más estratégico en sus fases operativas, es por ello, que a continuación se presenta la propuesta de un sistema de control de inventarios bajo el enfoque de reingeniería de procesos para el departamento de almacén, es decir, entradas, movimientos y salidas de productos en la empresa Metal Center C.A.

La propuesta se basó en la necesidad actual de conocer y determinar cuál es la cantidad óptima para manejar un inventario, ya que para la gerencia de venta el saber que cuentan con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa, puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características. Al respecto, se describen los nuevos procedimientos de recepción, manejo y despacho del almacén, se especifican las técnicas de control interno bajo el enfoque de reingeniería y se elabora un control periódico de los inventarios de mercancía en el almacén de la empresa Metal Center C.A.

#### **5.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta del diseño de la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A., se justifica porque contribuirá a la mejora, la eficacia y eficiencia en la recepción y despacho de los productos del inventario del almacén para salvaguardar la operatividad de la empresa, ya que el departamento de almacén contará con una

herramienta para obtener información rápida y oportuna, pues con el mismo se llevaría el control en cada uno de los procedimientos de las entradas y salidas de productos.

También permitirá regular los requerimientos de las compras y el almacenamiento de los materiales, de manera tal que se simplifiquen los procedimientos establecidos para el manejo y control de las mercancías. A su vez, se reducirían los costos asociados a los inventarios, ya que evitarían compras innecesarias, lo que origina inventarios sobresaturados o por el contrario se realizarían las compras oportunas que garanticen el abastecimiento necesario para el desarrollo de las operaciones.

La propuesta se basa, principalmente acciones y procedimientos para el registro y aprovisionamiento de los productos, toma física y control de los inventarios. Asimismo, ayudará a tener un mejor flujo de la información, con datos contables más confiables y oportunos para la toma de decisiones.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Establecer los nuevos procedimientos de recepción, manejo y despacho del Almacén
- Especificar las técnicas de control interno bajo el enfoque de reingeniería.

- Establecer un control periódico de los inventarios de mercancía en el almacén de la empresa Metal Center C.A.

#### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional:** Existe la disponibilidad de la gerencia de la empresa de poner en práctica la propuesta planteada, así como el compromiso de los empleados de llevar a cabo los procedimientos y normas establecidas; por lo cual desde el punto de vista institucional la propuesta es viable.

**Factibilidad Operativa:** La factibilidad operativa permite conocer los recursos humanos requeridos para llevar a cabo la propuesta. Desde este punto de vista, la organización posee el personal necesario, así como el espacio físico y la infraestructura adecuada para llevar a cabo la misma. Solo se requiere dar a conocer los procedimientos para optimizar la gestión de los inventarios

**Factibilidad Técnica:** Desde el punto de vista técnico, la propuesta es viable, esto debido a que la organización cuenta con la tecnología, los equipos y los sistemas de contabilidad necesarios para la aplicación de los procedimientos relacionados con la reingeniería del inventario.

#### **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

**Objetivo 1: Establecer los nuevos procedimientos de recepción, manejo y despacho del Almacén**

**Responsable: Almacenista**

1. Una vez autorizada la compra, el analista del almacén debe solicitarle una copia de la orden de compra a la persona encargada de autorizar los pedidos de

mercancía, para así llevar un control de cuando se haga la solicitud y la cantidad encargada, para que al recibir la mercancía se comparen la orden de compra, la factura y la cantidad de productos recibidos por la empresa

2. Una vez que la mercancía llega a la empresa, debe revisar exhaustivamente la cantidad y el estado de los productos para luego ingresar al sistema las unidades que cumplan con las características necesarias para la venta, o en caso de que no posean los atributos necesarios proceder a devolver las unidades al proveedor
3. Después de la revisión de la mercancía, procede a llenar el formato de recepción de mercancía (Formato 1) para registrar las unidades que ingresan al inventario y luego proceder a su almacenamiento.
4. Identifica los productos recibidos por códigos, fecha de entrada y los ubica en el lugar asignado dentro del almacén para su despacho
5. Se realiza la carga al sistema de inventario
6. El material se ubica en el almacén de forma precisa, los supervisores velan por la entrada y salida de los inventarios de productos terminados para la venta.
7. De acuerdo a las facturas emitidas por el departamento de facturación y soportada por el pedido procede a la desincorporación de los productos para cumplir con los despachos
8. Realiza diariamente un conteo y empaque los productos antes de ser despachados a los clientes
9. En esta fase del proceso se da salida a la mercancía del inventario, para lo cual implementar la utilización de una orden de despacho. (Formato 2).
10. El personal de venta le envía la orden de despacho al analista del almacén, debidamente autorizada por el Gerente de Administración de manera que no se entregue ningún producto sin la presentación de este documento.
11. El despacho y distribución del producto se realiza de acuerdo a localización del cliente.

12. Legaliza las facturas previamente firmadas por el cliente en entera satisfacción y en el caso de devoluciones o cambios reintegra el producto a la empresa

**Formatos Propuestos**

**1. Recepción de Materiales y Suministros**

**METAL CENTER C.A.**

**Departamento de Almacén**

Fecha: ___/___/___		Numero: _____		
<b>Informe de Recepción de Mercancía</b>				
Proveedor: _____				
Dirección: _____		Rif.: _____		
Código del Artículo	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Costo Total
Observaciones: _____				
_____				
_____				
_____				
Entregado por:			Recibido por:	

Fuente: Del Vecchio (2017)

**Finalidad del formato:** Es un formato que recaba toda la información de la mercancía recibida una vez realizada la compra

**Descripción del Formato:**

**Fecha:** Fecha en que se realiza la solicitud.

**Numero:** Correlativo del informe de recepción de mercancía

**Proveedor:** Indica el nombre de la empresa a la que se hace la solicitud.

**Dirección:** Ubicación geográfica de la empresa a la que se hace la solicitud.

**Rif:** Número de Registro de información fiscal

**Cantidad:** Refleja la cantidad de mercancía solicitada (caja, bultos, etc.).

**Descripción:** Información detallada del producto.

**Precio unitario:** Refleja el costo por unidad.

**Costo Total:** Monto neto a cancelar por la mercancía.

**Observación:** Es utilizada para reflejar los inconveniente presentados al momento de la recepción de mercancía (faltante, sobrantes, defectuosos, etc.)

**Entregado por:** Transporte que entrega la mercancía.

**Recibido por:** Persona encargada de recibir la mercancía

**Formato de Orden de Despacho**

El objetivo principal de una orden de despacho es el informar de manera detallada la mercancía que ha sido despachada por el almacén, así como también el ordenar al almacén las entregas de mercancías para la venta a los clientes. Este tipo de orden debe ser elaborado por el encargado del almacén de la empresa, en original y dos copias, de tal modo que el original sea enviado al cliente anexo a la mercancía, una de las copias a contabilidad y otra al archivo.

La orden de despacho debe ser llenada sobre todo teniendo en cuenta los siguientes campos: Número de control. Lugar y fecha de entrega de los productos.

Nombre del cliente. Domicilio fiscal, RIF. Descripción del producto. Cantidad.  
 Precio unitario. Monto total. Firma autorizada. Firma del cliente

**Formato 2. Orden de Despacho**

<b>METAL CENTER C.A.</b>				
			Lugar _____	
			Día _____	
			Mes _____	
			Año _____	
No De Control _____		Guía de Despacho		
Nombre y Apellido o RAZÓN SOCIAL _____			No de RIF _____	
Domicilio Fiscal			Remisión	
Teléfono	Condiciones de pago		Vendedor	
<b>Orden de Compra</b>				
Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Monto
			<b>Total</b>	
<b>Firma Autorizada:</b> _____ <b>Firma y Sello del cliente:</b> _____				

Fuente: Del Vecchio (2017)

**Objetivo 2: Especificar las técnicas de control interno bajo el enfoque de reingeniería.**

**1. Entrada de Mercancía**

<b>Objetivo</b>	Controlar de manera eficiente todo lo referente a la recepción de mercancías
Táctica Operativa de Control	<p>Recibir la mercancía</p> <p>Llenar un formato de aviso de recepción con las copias pertinentes.</p> <p>Describir la cantidad recibida y el costo de la mercancía.</p> <p>Comparar el aviso de recepción con las notas del proveedor.</p> <p>Enviar los informes de recepción a Contabilidad.</p>
Especificaciones	Todas las entradas de mercancía pasan por el punto establecido para la recepción y almacenaje respectivo
Fuente: Del Vecchio (2017)	

**2. Salida de Mercancía**

<b>Objetivo</b>	Diseñar y correlacionar controles que aseguren la correcta facturación de todos los productos que salen de la empresa.
Táctica Operativa de Control	<p>Autorizar la requisición por la (s) persona (s) autorizada (s).</p> <p>Presentar la requisición debidamente autorizada y por triplicado.</p> <p>Las copias de la requisición deben ser entregadas al departamento emisor, el almacenista y al Departamento de Contabilidad.</p> <p>Mantener bajo control contable las facturas prenumeradas</p>
Especificaciones	El personal encargado de este proceso debe dar cumplimiento a lo pautado, por lo que debe conocer las características de los productos para evitar errores en el momento del despacho
Fuente: Del Vecchio (2017)	

### 3. Responsabilidades del Almacén

<p><b>Objetivo</b></p>	<p>Realizar una correcta planeación del área de almacenamiento en relación a los espacios destinados en cada grupo de mercancías, el conocimiento del producto y las condiciones que exige su resguardo</p>
<p>Táctica Operativa de Control</p>	<p>Ordenar el inventario en anaqueles bien definidos, previa clasificación de los materiales.</p> <p>Los materiales que tengan mayor salida deben estar más cercanos a las puertas de despacho, debidamente identificadas.</p> <p>Simbolizar y profundizar los diferentes rubros para permitir el acceso con facilidad.</p> <p>Aminorar el riesgo de incendio</p> <p>Aislar los productos inflamables y explosivos de ser posible fuera del almacén.</p> <p>Evitar la corrosión, el enmohecimiento, daños y obsolescencia de los productos.</p> <p>Proteger los productos de golpes, polvos y posible sustracción del almacén.</p> <p>Adoptar medidas de seguridad física, en la estructura del almacén en relación al techo, paredes y ventanas.</p> <p>Restringir el paso a personas que no tengan responsabilidad en el almacén.</p>
<p>Especificaciones</p>	<p>La ejecución de las tácticas propuestas permitirá que los costos por pérdida de mercancías, por mal manejo o entregas inadecuadas podrían rebajarse significativamente</p>
<p>Fuente: Del Vecchio (2017)</p>	

#### 4. Documentación

<b>Objetivo</b>	Controlar a través de documentos que definan las actividades relativas al inventario
Táctica Operativa de Control	Establecer normas y procedimientos sobre las actividades relacionadas con el control de inventarios. Especificar las funciones del personal que tiene bajo custodia el inventario. Llenar y registrar los documentos que recojan información del inventario.
Especificaciones	Las normas y procedimientos contenidas en un documento elaborado para las personas encargadas del área de inventario facilitarán el control de las funciones
Fuente: Del Vecchio (2017)	

#### 5. Máximos y Mínimos

<b>Objetivo</b>	Establecer una política fija para determinar los niveles adecuados de existencias
Táctica Operativa de Control	Generar información sobre la utilización y los niveles de existencias de modo que la persona autorizada pueda realizar las compras correspondientes. Vigilar los niveles de existencia y los índices de utilización. Realizar compras de productos según las necesidades detectadas. Establecer niveles de existencias en relación a la vida útil en almacén y el deterioro
Especificaciones	Las técnicas de previsión deben planificarse tomando en cuenta factores tales como la estabilidad prevista para los precios de compra, la factibilidad de prever los plazos de entrega
Fuente: Del Vecchio (2017)	

## 6. Conteo Físico de Mercancías

<b>Objetivo</b>	Controlar la cantidad de materiales existentes en el inventario
Táctica Operativa de Control	<p>Realizar el conteo físico de las existencias en forma continua.</p> <p>Preparar instrucciones por escrito antes del conteo de las existencias.</p> <p>Determinar el peso de las unidades pequeñas y luego pesarías en cajas para agilizar el proceso del conteo.</p> <p>Identificar a las personas responsables del conteo.</p> <p>Cubrir todos los sitios y lugares donde la empresa tiene existencia.</p> <p>Definir las áreas que se van a cubrir con el conteo.</p> <p>Cumplir las normativas legales, fiscales y otras regulaciones.</p> <p>Preparar los productos para su conteo</p> <p>Identificar los productos de difícil reconocimiento.</p> <p>Actualizar los registros de inventarios.</p> <p>Controlar el conteo para evitar omisión o duplicidad de los mismos. (usar tags)</p> <p>Utilizar tarjetas para la toma del inventario físico.</p>
Especificaciones	La táctica operativa debe cumplirse en cada uno de sus puntos de tal manera facilitar los ahorros en compras, mediante la medición de las necesidades de acuerdo con la experiencia registrada
Fuente: Del Vecchio (2017)	

**Objetivo 3: Establecer un control periódico de los inventarios de mercancía en el almacén de la empresa Metal Center C.A.**

**1. Control periódico de los inventarios.**

**Responsable: Área de Almacén**

- Realizar un sistema de revisión periódica de stock de tiempo contantes, mensualmente, (cada 30 días) que puede ser al cierre del mes, de acuerdo a la rotación del producto, utilizando la siguiente fórmula:  $Uso = salida \times costo \text{ unitario}$ .
- Realizar un monitoreo frecuente de los productos de más alta rotación, los lunes de cada semana, realizando la planificación de los ítems cada tres meses.
- Aplicar el método de inventario cíclico, contrastando el inventario físico con el inventario reflejado en los libros.
- Establecer la frecuencia del conteo por segmentos.
- Ajustar en el caso de existir diferencia por defectos, o por daños, estableciendo un % de error.

## **2. Aprovisionamiento del Inventario**

- Verificar el stock es suficiente para cubrir la demanda y cumplir con los estándares de calidad requeridos por el cliente.
- Verificación de la existencia física de la mercancía del almacén para verificar que se cumpla con la demanda

## **3. Recepción de los Productos**

- Se verifican los ítems de las facturas, comparando con la requisición de compra
- Se realizan las anotaciones correspondientes a la recepción de la mercancía y si esta cumplió con el procedimiento de revisión y verificación del buen estado y la calidad

## CONSIDERACIONES FINALES

Las conclusiones que a continuación se presentan, se establecen de acuerdo al alcance de los objetivos específicos de la investigación. Al respecto, se concluyó que los procedimientos para el manejo efectivo de los inventarios, no están actualizados, por lo que no se cumple de manera efectiva las entradas y salidas de mercancías. Esto se debe entre otras causas, que no se emplean métodos de planificación, registro y control de los inventarios, lo que no permite llevar un control de la documentación y verificación de recepción de la mercancía, así como de las cantidades exactas de lo que se mantiene en el almacén.

Lo anterior planteado, conlleva a que el personal realice sus funciones y actividades de acuerdo a su propia interpretación, tales como registros inadecuados de los datos del inventario, diferencias no justificadas. Por lo que puede ocasionar atrasos en la ejecución de las operaciones relacionadas con el inventario

Por otro lado, no se cuenta con mecanismos de control administrativo eficiente para el buen resguardo y vigilancia de la mercancía, lo cual genera retrasos en las operaciones contables, por cuanto no existen los registros de inventarios actualizados. Asimismo, no se llevan a cabo periódicamente tomas físicas del inventario para conocer las cantidades exactas del almacén y compararlas con lo que refleja el sistema.

Sin embargo, la empresa cuenta con la disposición de la gerencia y de los trabajadores para aceptar los cambios que se pudieran generar con la puesta en marcha de la propuesta planteada. Por tal motivo, se diseñó la reingeniería a los procedimientos administrativos para el mejoramiento del control de la entrada y salida de materiales en la empresa Metal Center C.A.

Una vez presentada las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones

- Actualizar los equipos de cómputo y software existentes en la empresa para mantener la rapidez de la información.

- Dar a conocer la misión de la empresa a todo el personal, a fin de lograr armonía en la realización del desempeño al logro de los objetivos.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos internos para todos los departamentos de la empresa y su actualización permanente.
- Actualizar los subprocesos internos a fin de cumplir con las funciones de la organización de una manera fácil y ordenada.
- Manejar el inventario tanto de forma periódica como permanente.
- Identificar y difundir los objetivos, clave principal en el desarrollo de las funciones que se realizan dentro del Departamento de Almacén
- Incorporar un Kardex computarizado para controlar la gestión de inventarios desde el momento que se emite una requisición de materiales hasta la recepción de mercancía debido a que el gran número de artículos que se maneja complica el control de forma manual
- Implementar la propuesta presentada para resolver la problemática diagnosticada.
- Realizar un seguimiento a la propuesta, de tal manera que pueda ser corregida cualquier falla y se realicen las adaptaciones necesarias según los cambios que puedan surgir.

## REFERENCIAS

- Aiteco Consultores (2016). **Fases de un Proyecto de Reingeniería de Procesos.** (En línea). Disponible en <https://www.aiteco.com/reingenieria-de-proceso>. Consultado en Mayo de 2017.
- Anaya, Julio. (2008). **Almacenes, análisis, diseño y organización**, 2da Edición. España. ESIC Editorial.
- Andrade, Marcos. (2013). **Sistema y Procedimiento Nueva Tendencia en la Contaduría.** 7 ma Edición Caracas: Publicaciones Universidad Católica Andrés Bello.
- Azuaje, Eduardo (2005). **Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial.** 1ra Edición. Venezuela. Editorial Pomaire Venezuela S.A.
- Balestrini, Mirian. (2013). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** (7ma. ed.) Caracas- Venezuela: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Cantú, Humberto. (2011). **Desarrollo de una Cultura de Calidad.** (4ta. ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Catacora, Fernando (2011). **Contabilidad.** 11va Edición, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Cueva, Pérez y Pierre (2015). **Rediseño de Procesos de Recepción, Almacenamiento, Picking y Despacho de Productos para la mejora en la Gestión de Pedidos de la empresa Distribuidora Hermer en el Perú,** presentado en la Universidad San Martín de Porras, Lima Perú
- Cordero, Yesenia y Pérez, María (2015). **Análisis de la Gestión de control interno en el proceso de almacén- inventario de la empresa cauchos Don pedro C.A. Estado Carabobo** presentado en la Universidad de Carabobo.
- Di Ciaccio, Jessika (2017). **Estrategias Administrativas Contables para mejorar el Control de los Inventarios de Insumos en la Panadería Eurocafé, C.A. Ubicada En Calabozo, Estado Guárico,** presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Escobar, Ronald (2015). **“Reingeniería a los Procesos Administrativos para**

**mejorar el Manejo de los Inventarios en la empresa Cremitas Sport, C.A.**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Estupiñán, Rodrigo (2008). **Control interno y fraudes**. 2da Edición. Bogotá. Eco Ediciones.

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Lucio (2013). **Metodología de la Investigación**. 5ta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Johansson, Henry J. (2010). **Reingeniería de Procesos de Negocios**. Novena Edición. México. Editorial: CDN Ciencias de La Dirección.

Manganelli, Raymond (2004). **Cómo hacer reingeniería**, Edición 1ra. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Münch Lourdes y García José (2008). **Fundamentos de Administración**. 2da Edición. España. Editorial Trillas, S. A de C.V.

Rodríguez, Rosmary (2013). **Valuación del Proceso de Registro de Entradas y Salidas de Mercancías, Como Optimización del Control de Inventario en la Empresa Miyake Center, C.A.**, presentado en la Universidad de Nacional Experimental de Guayana.

Sabino, Carlos (2012). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Venezuela. Ediciones Lumen/Humanitas.

Serna, Humberto. (2010). **Gerencia Estratégica**. 9na Edición. Colombia. Panamericana editorial. Bogota, D.C.

Suárez, Daniel Salvador. (2014). **Manejo de materiales en la empresa**. (En línea). Disponible en <https://www.gestiopolis.com/manejo-materiales-empresa>. Consultado en Mayo de 2017.

Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**.4ta Edición. México. Ediciones Limusa.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2015). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

# **ANEXOS**

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado aportamos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de REINGENIERÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE MATERIALES EN LA EMPRESA METAL CENTER, C.A.

Gracias por su atención.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas

Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

### Cuestionario

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿Se verifican los niveles de inventario máximos y mínimos antes de realizar las solicitudes de compra?		
2	¿En el área de almacén verifica la nota de entrega dada por el proveedor con la orden de compra en cuanto a cantidad, calidad y precio?		
3	¿A través de los conteos físicos de inventarios se pueden detectar si existen diferencias entre la cifra que arroja el conteo con relación al control de inventarios que lleva la empresa??		
4	¿En la empresa se cuenta con procedimientos administrativos para la realización del proceso de adquisición de materiales?		
5	¿Se asignan las debidas responsabilidades a cada uno de los empleados del almacén?		
6	¿Considera que la mercancía se encuentra almacenada en forma ordenada para facilitar su manejo, localización y control?		
7	¿Se llevan documentos estructurados para la recepción y despacho de la mercancía?		
8	¿Se da salida a la mercancía con una nota de despacho?		
9	¿Existe un control físico sobre los inventarios para protegerlos de deterioro?		
10	¿Se aplican controles en el inventario para optimizar el manejo de los mismos?		
11	¿Considera que si se controlan los inventarios se generaría un mejor uso de los recursos financieros?		
12	¿Considera necesario aplicar técnicas de control del inventario en la empresa?		

