



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN EL  
MANEJO DE INVENTARIOS EN LA  
EMPRESA LABORATORIOS ELMOR, S.A.**

**Autoras:** Grecia Pinto  
Consuelo Zambrano

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN EL  
MANEJO DE INVENTARIOS EN LA  
EMPRESA LABORATORIOS ELMOR, S.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciadas en Administración de Empresas

**Autoras:** Grecia Pinto  
Consuelo Zambrano

Tutor: Lcdo. Enrique Matute Correa

San Diego, Marzo de 2018



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

### **ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quienes suscriben esta Acta Enrique Matute Correa de Cedula de Identidad No. V-5.375.696, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas Grecia Pinto, titular de la cedula de identidad N° V-14.464.375, y Consuelo Zambrano, titular de la cedula de identidad N° V-23.426.127, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA LABORATORIOS ELMOR, S.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciados en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, siete (07) de marzo del año dos mil dieciocho (2018).

Lcdo. Enrique Matute Correa

V-5.375.696

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	pp.
<b>AGRADECIMIENTO</b>	ix
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xiii
<b>CAPÍTULO</b>	1
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	6
1.3. Objetivos de la Investigación.	6
1.4. Justificación de la Investigación.	7
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	9
2.2. Bases Teóricas.	12
2.3. Definición de Términos Básicos.	15
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	16
3.2. Fases Metodológicas.	17
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso de manejo de inventarios.	17
3.2.2 Identificación de debilidades y fortalezas de los procesos de manejo de inventarios.	18
3.2.3 Diseño de estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios.	19
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis resultados.	20
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación de la propuesta.	35
5.2. Objetivo de la propuesta.	36
5.3. Justificación de la propuesta.	36

	pp.
5.4. Factibilidad de la propuesta	37
5.5. Desarrollo de la propuesta	38
<b>CONCLUSIONES</b>	60
<b>RECOMENDACIONES</b>	62
<b>REFERENCIAS</b>	64
<b>ANEXOS</b>	66

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICOS	pp.
1. Conocimiento de misión y visión	21
2. Funciones del departamento	22
3. Definición de lineamientos	23
4. Aplicación de lineamientos	24
5. Tomas físicas de inventarios	25
6. Diferencias de inventarios	26
7. Políticas de procedimientos	27
8. Aplicación de las 5s en el almacén	28
9. Eficiencia de gestión de inventario	29
10. Análisis de registro	30

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1. Cuadro de observación	31
2. Matriz DOFA	33
3. Diagnóstico del entorno	56
4. Frecuencia de Uso	57
5. Cómo colocar las cosas	58

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURAS</b>	pp.
1. Elementos innecesarios en el área de almacenamiento.	40
2. Elementos innecesarios en el área de despacho.	41
3. Reparación y reubicación.	41
4. Transpaleta dañada.	42
5. Recepción de mercancía.	44
6. Pre-despacho.	44
7. Colocación de productos tipo A en zona de mejor acceso.	46
8. Etapa de limpieza.	47
9. Modelo de carteles y volantes.	52
10. Modelo de posters y afiches para promover la limpieza.	52
11. Formato de recepción de mercancía.	54
12. Formato de despacho de mercancía.	55
13. Clasificación de herramientas y/o equipos de trabajo.	57

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>pp.</b>
1. Equipos y elementos innecesarios.	42
2. Disposición de los elementos innecesarios.	42
3. Resumen de tarjetas rojas.	43
4. Elementos necesarios.	43
5. Responsable del orden del área.	46
6. Responsable de la limpieza.	50

## DEDICATORIA

A mi mama, Aurora Bordonos, por siempre estar para mi y apoyarme en todo momento. A mi papa, Eduardo Zambrano que aunque no esta físicamente se que estuviera muy orgulloso de este logro. Los Amo.

A mi hermana Auryed Zambrano (tata) a quien me ha apoyado absolutamente en todo a lo largo de mi vida. Te amo

A mi hermana Estefanía Romero, por ser la luz de mis ojos; la niña mas dulce que existe, Te amo inmenso, esto es para ti.

A mi novio y mejor amigo Salvador Torres, quien ha estado a lo largo de mi carrera apoyándome en todo momento. Te amo bebe, eres mi vida.

*Consuelo*

## **DEDICATORIA**

### **A**

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis Padres Francisca Pérez, Miguel Pinto por darme la vida, quererme mucho, creer en mi y porque siempre apoyarme.

A Bertha Palencia gracias por tus consejos y por ser una persona fundamental en mi vida, Gracias por todo tu apoyo incondicional.

Mis hermanos Keila, Lewis, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Mi Esposo Richard Gavidia, por todo tu apoyo incondicional.

Mis Hijos, Richard Josué y Alejandra Isabel Gavidia Pinto, por entenderme y esperar terminara mis estudios espero sigan mi ejemplo.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

**Grecia Pinto**

## **AGRADECIMIENTO**

A la escuela de Administración de empresas, por ser la casa de estudios que me formo como profesional.

Al profesor Enrique Matute por ser el mejor tutor que pudiéramos tener, una persona y profesional excelente, gracias por todo profe.

A todos los profesores que compartieron sus conocimientos conmigo, sin ellos no fuese sido posible la realización de este trabajo de grado.

A mi compañera Grecia por soportarme este tiempo, y disipar cada una de las dudas que le iba trayendo, además de controlar mis nervios. Gracias por todo amiga

***Consuelo***

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi Madre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mis hermanos, quienes me han ayudado cuando los he necesitado.

A mi padre, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que está orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

Agradezco especialmente a mi Esposo Richard Gavidia quien con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

Al Profesor. Enrique Matute Correa por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto.

Finalmente, a mi compañera Consuelo Zambrano por cada una con sus valiosas aportaciones hicieron posible este proyecto y por la gran calidad humana que me ha demostrado con su amistad.

**Grecia**



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS  
EN EL MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA  
LABORATORIOS ELMOR S.A.**

Fecha: enero de 2018

**Autoras:** Grecia Pinto  
Consuelo Zambrano

**Tutor:** Lcdo. Enrique Matute Correa

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., con la finalidad de llevar un mayor control de los mismos, en cuanto a las funciones logísticas conocidas como recepción, registro, control de inventarios, distribución y despacho; mediante la herramienta de las Cinco “S”. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo y documental a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por tres (03) personas relacionadas al proceso de manejo de inventarios, la muestra es censal por lo que la muestra estuvo conformada por la misma población, ya que, los informantes seleccionados fueron los indicados para suministrar la información requerida para la investigación. Por otro lado, las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron la encuesta a través del cuestionario comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (si-no), y la observación directa a través de un cuadro de observación; mediante los resultados obtenidos se pudo realizar el diagnóstico que permitieron detectar las debilidades y fortalezas existentes en sus procesos de manejo de inventarios, para poder proponer las estrategias administrativas que puedan dar una solución viable a la problemática planteada.

**Descriptor:** Estrategias, Procesos Administrativos, Inventarios, Método Cinco “S”.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, está orientado a proponer estrategias administrativas que permitan optimizar los procesos en el manejo de inventarios para la empresa Laboratorios Elmor, S.A., a través de la herramienta las Cinco “S”, que le brinde al personal lograr un desempeño óptimo para logro de los objetivos con eficiencia y eficacia, una custodia adecuada de los inventarios, la entrega oportuna de los despachos de mercancía, así como mantener las cifras reales de las existencias para realizar las reposiciones de manera oportuna. Por consiguiente, el presente estudio se desarrollará enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, para la búsqueda de resultados y para el logro de los objetivos planteados que ayudarán a la mejora de la organización, se requiere el desarrollo de técnicas en el lapso de catorce (14) semanas, que se estudiarán en los diferentes capítulos, el cual estará estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porqué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización de lineamientos para la mejora de los procesos administrativos de cuentas por cobrar de la empresa en estudio, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo III: Marco Metodológico, se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el Objetivo General. Y por último,

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

Capítulo V, la Propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio.

Finalmente, las Reflexiones Finales a las cuales llegaron las autoras en la presente investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, las organizaciones están enfrentadas a continuos cambios, producto de los efectos de la globalización, los avances tecnológicos, y los efectos económicos del país en que se desenvuelven, lo que genera que busquen ser más competitivas para mantenerse en el mercado en el cual se encuentran. Para ello, se hace necesario evaluar sus procesos a todos los niveles e implantar estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia, minimizando recursos, sin perder la calidad del producto, para satisfacer las necesidades del consumidor.

Por lo tanto, las empresas cuentan con herramientas administrativas que permitan evaluar los procedimientos, así como sus políticas y normativas, que debe cumplir el personal para realizar sus actividades, en pro del logro de los planes y metas propuestos, que garanticen la efectividad de los mismos, evaluando y controlando los procesos, así como establecer correctivos en el caso de presentarse desviaciones.

Es por ello, que una de las áreas que requiere mejoras en sus procesos es el de inventarios debido a la importancia que estos tienen en las empresas, de producción, comercialización o prestación de servicios, ya que se enfrentan continuamente a la corrección de sus inventarios tanto a nivel físico, como en su sistema contable, que permita brindar una información resumida y analizada, relacionada a sus niveles de inventario, ya que el manejo eficiente de las cifras obtenidas, está estrechamente ligada a la optimización y seguridad de este activo, debido a la importancia que tiene su control adecuado evitando el riesgo de generar mayores costos de reposición de los inventarios, si no se realiza de manera planificada, afectando de manera operativa y financiera a la empresa.

Cabe señalar, que el inventario es considerado como el activo corriente, que representa gran significación para la organización, ya que éste es generador de los principales ingresos durante el ciclo operacional. A tales implicaciones, su operatividad, depende en gran manera del manejo eficaz y eficiente de sus recursos, estrategias comerciales para mantener sus productos en el mercado, del fortalecimiento de su liquidez financiera para el pago de sus obligaciones y la generación de renta para los accionistas. Por cuanto se requiere, para llevar a cabo las tareas relacionadas con el proceso de manejo de inventarios, que las empresas adopten procesos administrativos, que comprendan métodos y procedimientos estrechamente relacionados a la salvaguarda de las mismas.

De acuerdo a las premisas expuestas, el presente estudio se basa en proponer una solución a la problemática existe en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., ubicada en el Municipio Guacara, estado Carabobo, la cual presenta fallas en sus procesos de manejo de inventarios, por lo que requiere de mejoras que le permitan llevar un mayor control de los mismos, en cuanto a las funciones logísticas conocidas como recepción, registro, control de inventarios, distribución y despacho; para ello requiere de estrategias administrativas que le permitan optimizar los procesos en el manejo de materiales e inventarios, mediante la herramienta de las Cinco “S”; esto, debido a la falta de coordinación entre los departamentos involucrados en el proceso de administración, compras, ventas y almacén, lo que ha traído como consecuencia discrepancias al momento de tomar decisiones para aplicar las políticas establecidas por la gerencia.

Una de las principales causas de estas discrepancias, es que tales políticas no son difundidas formalmente al personal administrativo, ni se hace seguimiento para que se cumplan, no se evalúa el desarrollo de sus actividades, así como sus herramientas de trabajo dejan muchos vacíos de información, y falta de precisión para aplicar los procesos administrativos y los controles internos, debido a que no se basan en reseñas satisfactorias. Cabe destacar, que se consideró específicamente el área de almacén donde se enfatiza el proceso de manejo de inventarios, por ser de gran

importancia para la organización, ya que finaliza en el proceso de distribución, donde es necesario tener bien definido, la forma como están estructuradas su operaciones mediante la definición de parámetros para el desarrollo de las actividades que allí son desarrolladas.

El no implementar correctivos a tiempo, podría generar grandes desventajas para la organización, traduciéndose en resultados negativos, tales como compras no planificadas que pueden generar desabastecimiento o exceso de inventarios, que influyen en la operatividad de la empresa, incremento de gastos de almacenaje y seguro, incremento de deudas a corto plazo, disminución de la liquidez financiera, vencimiento u obsolescencia de la mercancía, entre otros. Por tales implicaciones, el presente estudio, propone el diseño de la utilización de la herramienta de las Cinco “S”, como estrategia administrativa para mejorar el proceso de manejo de inventarios en la empresa objeto de estudio, que le permita distribuir responsabilidades, segregar funciones, utilizar formatos de control de entradas y salidas de inventarios, registro oportuno, de manera que el personal que allí labora, sea eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus actividades, orientados al cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a esta herramienta, se resalta que es denominado así por la primera letra de cada palabra que se encuentra definida en idioma japonés, y que está basada en cinco simples principios entre los cuales se señalan: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina. Las cinco “S” tienen como objetivo principal, implantar el orden, la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo, de tal manera que, de hacer factible la gerencia visual y contribuyendo, tanto a la eliminación de desperdicios, como al mejoramiento de equipos, además de la disminución en los niveles de accidentes posibles que puedan suscitarse en el área de trabajo. Por otro lado, permite ampliar los espacios físicos en el área de almacén.

En conclusión, con las estrategias administrativas propuestas, mediante la herramienta las Cinco “S”, se busca optimizar el control del manejo de inventarios, cumpliendo con los requerimientos de la gerencia, para el logro de los objetivos organizacionales, implantando una herramienta que mejore sus procesos

administrativos, brinde una seguridad razonable, en la recepción, almacenamiento y logística de despacho de sus inventarios, y a su vez proporciones información veraz, segura y confiable, mediante la emisión de reportes, que serán utilizados por la gerencia para la toma de decisiones, tales como ventas, producción, reposición de inventarios entre otros.

Con referencia a lo anteriormente expuesto, la empresa busca fomentar el liderazgo y la pro-actividad en la organización, manteniendo un personal calificado con reconocidas competencias conductuales y técnicas, estimulando la creatividad e innovación en la organización y promoviendo las mejores prácticas, dentro de un ambiente de mejora continua, establecer niveles de inventarios y disminuir los costos, entregando de manera efectiva y oportuna los despachos a los clientes y asegurando su posición en el mercado.

## **1.2. Formulación del Problema**

En atención a lo antes expuesto se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas que permitan optimizar los procesos en el manejo de inventarios de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

-Proponer estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventario de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

-Diagnosticar la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

-Identificar las debilidades y fortalezas del proceso manejo de inventarios de la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

-Diseñar estrategias para optimizar los procesos en el manejo de inventarios, en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

La presente investigación tiene como fin fundamental orientar al Departamento de control de inventario para mejorar los procesos de manejo de inventarios, debido a que no se están llevando a cabo de manera eficiente y efectiva los procedimientos de recepción, almacenamiento, mantenimiento, custodia, logística de distribución y despacho, lo que ha generado retardo en la entrega a los clientes, diferencias de inventarios, y riesgo de sobrecargar los inventarios o desabastecimiento, al no establecer niveles máximos y mínimos, así como falta de planificación de las reposiciones, debido al realizar un registro oportuno de las entradas y salidas de inventarios, brindando cifras que no son confiables para la toma de decisiones.

Por cuanto, el establecimiento de estrategias administrativas le permitirá brindar una herramienta que sirva para la orientación del personal en la manera que debe realizar los procedimientos, cumpliendo con las normas y políticas establecidas mediante la unificación de criterios, estableciendo el control como herramienta fundamental capaz de detectar desviaciones e implementar los correctivos necesarios de manera oportuna con la finalidad de mejorar los procesos, realizar el registro oportuno de las entradas y salidas de inventarios, determinar de manera eficiente las existencias en un momento deseado, realizar planificación de las reposiciones, establecer niveles de inventarios, efectuar un almacenamiento adecuado, con mercancía identificada, clasificada y una adecuada rotación, evitando los riesgos de obsolescencia, vencimiento o deterioro de los inventarios.

Por tal motivo, el presente trabajo de grado tiene en consideración aportar estrategias administrativas para optimizar los procesos de manejo de inventarios, para la empresa en estudio y para aquellas organizaciones con características similares en cuanto a la eficiencia en los procesos en el área de almacén, contribuyendo así en mantener un adecuado flujo del recepción, almacenamiento y despacho efectivo,

permitiendo tener un ciclo operativo normal de la organización. De igual manera, sirve como soporte para cualquier profesional a egresar de la Universidad José Antonio Páez, o de cualquier otro instituto tecnológico o universitario, del área de Administración de Empresas, que tenga la posibilidad de formar su perfil profesional basado en evaluación de procesos administrativos.

La realización de esta investigación considera proporcionar valor agregado al área de Ciencias Sociales, ya que sirve como punto de referencia para nuevas investigaciones, debido que se inserta en las líneas de investigación denominada “Gestión Administrativa y Responsabilidad Social, Gestión del Conocimiento.”, en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez. En cuanto al aporte que ofrece a la sociedad, se considera que a medida que la Empresa Laboratorios Elmor, S.A., pueda mejorar sus procesos y sea más eficiente en su gestión de manejo de inventarios, podrá asegurar su permanencia en el mercado, brindarle seguridad laboral a sus trabajadores, y generar ingresos a la economía del país, reforzando la economía dentro del sector privado. Finalmente, el presente estudio ha sido de gran ayuda para el investigador, ya que le aportará conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño académico y profesional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

En relación a esta primera parte del marco teórico, en la presente investigación, Becerra (2014:56), señala que: “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento de una área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Por lo tanto, para el desarrollo del presente estudio es necesario indagar sobre otros trabajos que aborden el tema, de tal manera que el investigador se oriente sobre la manera más apropiada de conducir el estudio. Dentro de los trabajos de grado consultados se encuentran los expuestos a continuación:

Primeramente, Aragort (2017), presentó un trabajo de grado titulado **“Estrategias administrativas para mejorar los procesos de reposición de inventarios de la empresa Distribuidora El Guanche C.A., ubicada en Altagracia de Orituco, en el Estado Guárico”**, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo principal proponer lograr la eficiencia en cuanto a la determinación de las existencias en los inventarios. Metodológicamente se enmarcó en un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo, utilizando como técnicas e instrumentos de recolección de información la encuesta, apoyada a través de un cuestionario.

El autor concluye en su estudio, que existe un alto riesgo, al no planificar las requisiciones o reposiciones de materia prima y suministros de fábrica, que pueda afectar la continuidad del proceso productivo. La relación del antecedente con la investigación, es que sirve como base para la revisión de las políticas y normas establecidas en la gerencia para poder establecer los niveles máximos y mínimos de inventarios.

Por otro lado, Muñoz y Zaavedra(2016), presentaron un trabajo de grado titulado **“Estrategias administrativas para mejorar los procesos en el manejo de**

**los inventarios de la empresa Corporación Luis Mar C.A., ubicada en Guacara, Estado Carabobo**”, en la Universidad “José Antonio Páez”, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo principal minimizar las debilidades que presentaba en sus procesos por inexistencia de controles internos. El estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible ya que brindó una solución viable a la problemática planteada, con diseño de campo, utilizando como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta,

Las autoras concluyen en su investigación, que en una empresa son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar en la sociedad. Su relación con el presente trabajo de grado, es su aporte en cuanto a la integración del control interno en los procesos administrativos del manejo de inventarios, ya que mediante a ellos, se le podrá hacer una evaluación y seguimiento continuo a los procedimientos.

Asimismo, Aguilar y Queno (2015), presentaron un proyecto de investigación titulado **“Modelo de gestión para el control de inventarios basado en los principios de producción esbelta. Caso: Concretera Santa Rosa C.A. Estado Carabobo”**, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, en la “Universidad de Carabobo”. La investigación, tuvo como finalidad proponer un modelo de gestión para el control de inventarios, debido a los problemas que viene atravesando por las inconsistencias y desviaciones de inventarios. La investigación se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, apoyada en un diseño de campo no experimental descriptivo.

En la investigación, las autoras concluyeron que el problema reside en la falta de orden y limpieza, inexistencia de formatos para controlar las entradas y salidas del almacén y fallas generales en el sistema de control de inventarios. Su aporte con el presente trabajo de grado, son los procedimientos de control que se podrían adaptar a las estrategias a ser propuestas, para minimizar los errores generados en las entradas y

salidas de inventarios, así como el registro oportuno que brinde cifras reales de las existencias y programar las reposiciones.

Por su parte, Cabriles (2014), presentó un estudio que lleva por título **“Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.”**, en la “Universidad Simón Bolívar”, para optar al título de Técnico Universitario en Administración del transporte. La investigación tuvo como finalidad utilizar el modelo de control de inventario; stock de seguridad que facilita el sistema y con ello mantener un registro más estricto en las entradas y salidas de los productos albergados en los distintos almacenes que manipula, con el objeto de evitar un stock cero y con ello, un paro en la producción.

Dadas las necesidades, se desarrolló la investigación bajo un diseño de campo y documental, a nivel exploratorio y descriptivo, en el cual se aplicaron varias técnicas de recolección de información como entrevistas no estructuradas, la observación directa, además de reuniones con el personal del departamento de dieron como resultado la nueva propuesta de un sistema de control de inventarios, como instrumentos la libreta de notas, aplicando al supervisor la entrevista.

La autora, concluye en su estudio que es de vital importancia que las empresas mantengan un nivel óptimo de sus inventarios, ya que en la actual situación en que se encuentra el país en relación al control cambiario, ayuda a la escases de productos, su aporte a la investigación, es que debe ser considerada un adecuada planificación a través de estrategias efectivas que permitan controlar los niveles de inventarios considerando la escases de productos y materias primas, ya que la empresa en estudio se encuentra inmersa en el sector productos médicos, y requiere reposiciones de materia prima para la elaboración del productos terminados.

Finalmente, Torres (2014), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de mejora en el proceso de fabricación de pernos en una empresa Metalmecánica”**, para optar por el título de Ingeniero Industrial, en la “Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas”. La investigación tuvo como objeto, la necesidad de mejorar el

proceso de fabricación de pernos especiales dentro de la empresa en estudio mediante el uso de herramientas de la filosofía de manufactura esbelta con el objetivo de optimizar sus procesos y garantizar su supervivencia en un mercado tan competitivo y cambiante, a través de la sistematización de la eliminación de los desperdicios y problemas presentes en dicho proceso.

La metodología aplicada fue a través de un proyecto factible con diseño de campo, la cual utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa en el proceso de manufactura de pernos. El investigador concluye que con las herramientas utilizadas se logra aumentar la productividad operativa del área piloto, se optimiza los recursos involucrados en la producción como son: maquinas, personal y métodos, por medio de la reducción de tiempos de cambio de productos, limpieza de diversos útiles y reduciendo las distancias que recorre el personal y los materiales. Su relación con el presente informe es que en ambas investigaciones, se propone una solución de la problemática de manufactura utilizando como herramienta la metodología de las Cinco “S”:

## **2.2 Bases Teóricas**

Al hablar de bases teóricas, Ramírez (2008:65), señala que: “aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”. En esta parte de la investigación, se presentarán los referentes conceptuales y teóricos, debido que, es importante la revisión de distintos criterios que tienen los autores en torno al tema investigado.

### **2.2.1 Estrategias**

Debido a la necesidad creciente que han venido presentando las organizaciones, de generar herramientas que permitan enfrenar de manera más adecuada los cambios que se producen en el entorno en el que se desempeña la empresa, sus dimensiones adquieren una connotación especial, por cuanto

representan la utilidad que la aplicación de la misma pueda tener para distintos fenómenos organizacionales, los cuales están enmarcados dentro de las características del entorno, lo que genera que se incorporen estrategias a los procesos que en ella se desarrollan. Es importante señalar que para el presente estudio, es necesario tener bien definido el concepto de estrategia, debido a que detalla la función que esta tiene en la organización y como debe ser estructurada, para servir como herramienta a la gerencia para la solución de la problemática planteada en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., a través de ella, se podrá desarrollar el tercer objetivo específico de la presente investigación.

### **2.2.2. Proceso Administrativo**

Según Chiavenato (2009:16), define el proceso como una: “consecuencia sistemática de funciones para realizar las tareas, medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades”. En relación a la administración Chiavenato (2009:31), manifiesta que: “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos”. Dentro de esta perspectiva la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, y lograr alcanzar los objetivos deseados.

En la presente investigación, es necesario una adecuada planificación, organización, dirección y control para el manejo de inventarios, debido a que este activo es necesario para generar los ingresos principales de la organización, a través de las ventas, por lo que deben contarse con las existencias necesarias para cubrir estas, así como concretar el despacho de manera oportuna y adecuada, evitando diferencias de inventarios.

### **2.2.3 Inventarios**

Según Catacora (2007:281), define los inventarios “como la representación del

conjunto de bienes que son propiedad de una empresa y cuyo objetivo de adquisición o fabricación es el de volver a venderlos a fin de obtener un margen de utilidad razonable”, Por lo tanto, el inventario representa el principal activo circulante presentado en el Balance General de la mayoría de las empresas, además, es convertido en efectivo dentro del ciclo de operación de la compañía y por eso se cataloga como un activo corriente. Según Martínez (2007:1), “el inventario forma parte del activo corriente que está listo para la venta; es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa valorada al costo de adquisición para la venta o actividades productivas”, convirtiéndose entonces en un recurso vital para cualquier organización.

En el caso de las empresas comercializadoras, se pueden definir como los artículos que se encuentran disponibles para la venta y en el caso de una compañía manufacturera, los productos terminados, en proceso, materia prima que se vayan a incorporar en la producción. En la presente investigación los inventarios a ser estudiados están comprendidos por los productos terminados disponibles para la venta, expendidos por Laboratorios Elmor, S.A.

#### **2.2.4 Metodología de Mejora 5S**

En cuanto a la metodología de las “Cinco S”, éstas tienen por objetivo implantar tanto el orden, como la limpieza y la disciplina en el lugar de trabajo (gemba) de manera tal de hacer factible la gerencia visual, y contribuyendo tanto a la eliminación de desperdicios, como al mejoramiento en las labores de mantenimiento de equipos y a la disminución en los niveles de accidentes. El concepto de las Cinco “S”, no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente sí lo es. El movimiento de las 5S es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de Deming hace más de cuarenta años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gembakaizen.

En este orden de ideas, las 5S están basadas en el kaizen, cuya traducción del

japonés significa cambie (kai) para llegar a ser bueno (zen), es decir, mejora continua. De igual manera, es un arreglo seguro, limpio y ordenado del área de trabajo que proporcione un lugar específico para cada cosa y elimine cualquier cosa que no sea necesaria. El método de las 5 “S”, así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

- Seiri (整理): organizar. Separar innecesarios.
- Seiton (整頓): ordenar. Situar necesarios.
-

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo tuvo como finalidad exponer el marco metodológico con el cual se buscó dar solución a la problemática existente, para lograr cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, para proponer estrategias administrativas para optimizar los procesos de manejo de inventarios de la empresa Laboratorios Elmor, S.A., para su recepción, almacenamiento, distribución y despacho eficiente, esta sea a su vez una herramienta útil al momento de la toma de decisiones.

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

En cuanto a la metodología que se implementó para la presente investigación, será bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitió proponer estrategias administrativas para optimizar los procesos de manejo de inventarios de la empresa en estudio. El mismo, estuvo fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental. Esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requirió del estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presente la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

En este mismo orden de ideas, esta investigación se apoyó en un diseño de campo. Por lo tanto, se considera de campo debido a que fue necesaria la obtención de los datos directamente en la realidad; además constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamientos, análisis y presentación de datos. Cabe destacar que dicha investigación es de campo ya que se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, que ha sido específicamente en el área de almacén de la empresa en estudio. La metodología que se utilizó para la obtención de la información permitirá recoger los datos en forma directa, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, como lo es el área almacén, de la empresa en estudio.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Para la elaboración de la presente investigación, se tomaron en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados en el capítulo I, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**

Esta fase de investigación, tiene la finalidad de realizar un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios de la empresa Laboratorios Elmor, S.A., con la finalidad de determinar las debilidades existentes y poder establecer los lineamientos necesarios para solventar la problemática existente. Para ello, primeramente se hace necesario definir la población y muestra objeto de estudio, la cual suministró la información necesaria a través de las técnicas e instrumentos de recolección de información.

En relación a la población, de acuerdo a Palella y Martins (2012:91), indican que: “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”. A tales efectos, la población del presente estudio estuvo conformada por tres (03) personas que trabajan en el área de almacén relacionadas a los procesos de manejo de inventarios, de la empresa en estudio, a la cual se le aplicó el instrumento de recolección de datos. Por su parte, Morlés (2010:54), afirma que la muestra “Es un subconjunto representativo de un universo o población”. En este sentido, la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, partiendo de una fracción de la población considerada. La muestra a la cual se le aplicó las técnicas de investigación fueron tres (03) personas, que representarán el cien por ciento (100%) de la población total.

Para la recolección de información de información es necesario establecer la técnica de recolección de información utilizada en esta fase fue la encuesta cerrada. En relación a la encuesta, Arias (2012:96), la define: “como una técnica que pretende

obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. La encuesta se realizó a través de un cuestionario, que contuvo preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones de respuesta (sí/no) distribuidas en ítems de acuerdo a las variables a ser estudiadas. El cuestionario, según Tamayo (2014:122): “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”.

En cuanto a la observación directa, Tamayo (2014:22), señala que es: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Para desarrollar esta técnica, se empleó como instrumento un cuadro de observación, que según Tamayo (2014:70), lo define como: “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Al aplicar los instrumentos señalados, se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados en tabla de distribución de frecuencia, con la finalidad de graficarlos, analizarlos e interpretarlos, en la cual la fase de interpretación realizó referencias de las relaciones estudiadas y se extrajeron las conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados que permitan determinar la situación actual de los procesos en el manejo de los inventarios en la empresa en estudio, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del proceso de manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**

Esta fase es primordial, debido a que a través de ella se pudo hacer énfasis y tomar las características más importantes que afecten y al proceso administrativo de manejo de inventarios, para el establecimiento de las estrategias necesarias, al poder ser identificados a través de las debilidades y fortalezas detectadas, mediante los datos obtenidos de la fase anterior, que permita determinar las estrategias a realizar para el desarrollo de la propuesta que sean factibles, ya que si se logra realizar el

diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas.

De igual forma para cumplir con esta fase de la investigación, se tomó la información que se deriva de la matriz DOFA; a tales efectos se realizaron cuatro (04) tipos de estrategias: el primer grupo está destinado a maximizar las oportunidades y fortalezas encontradas, el segundo para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Por su parte el tercer grupo, se realizó a fin de minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas y por último, el cuarto grupo tiene como objetivo minimizar a las debilidades y a las amenazas encontradas.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de las estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**

Una vez desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, se elaboró la propuesta para establecer las estrategias que permitan para optimizar los procesos en el manejo de inventarios de la empresa Laboratorios Elmor, S.A., a fin de contribuir a mejorar los procedimientos en el área de almacén, para una adecuada distribución, almacenamiento, distribución y despacho, que permita concretar las ventas efectuadas, satisfaciendo las necesidades de los clientes, así como minimizar las posibilidades y riesgos de cometer errores en el despacho, evitando distribuir un producto por otro de mayor valor, lo que le generaría pérdidas financieras a la empresa, además del descontento por parte del cliente al no recibir la mercancía esperada.

Para ello, se desarrolló la propuesta de la siguiente manera:

- 1) Presentación de la propuesta;
- 2) Objetivos de la propuesta;
- 3) Justificación de la propuesta;
- 4) Factibilidad de la propuesta; y
- 5) Desarrollo de la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

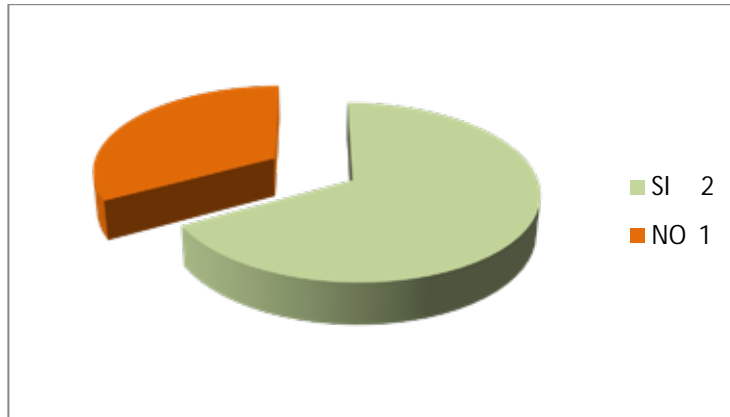
#### **4.1. Análisis de resultados**

Este capítulo consiste en exponer los resultados obtenidos a través de las técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, los cuales permitirán realizar un diagnóstico de la situación de cómo se llevan los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., permitiendo identificar las debilidades y fortalezas existentes, y de esta manera poder elaborar el diseño de estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa en estudio, que pueda darle solución a la problemática planteada.

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**

En esta fase se exponen los resultados de la aplicación de la técnica de recolección de datos la encuesta, a través de un cuestionario comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas, con únicas alternativas si-no, aplicado a una muestra compuesta por tres (03) personas que trabajan en el área de almacén relacionadas a los procesos de manejo de inventarios, con la cual se pudo realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor S.A., los cuales se exponen a continuación.

Ítem 1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?



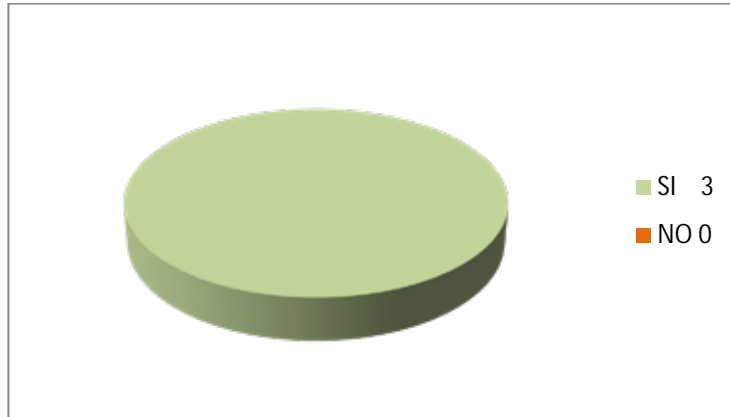
**Gráfico 1.-** Conocimiento de misión y visión

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **Análisis**

Se puede observar, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, señala que conoce la misión y visión de la organización, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) indica no conocerlo. Es necesario, que el personal tenga conocimiento de la misión y visión de la empresa, para saber que sus esfuerzos ayudan a lograr los objetivos de la empresa, y poder mantenerse en el tiempo, ya que es el talento humano quien las hace efectivas, competitivas y le aseguran su posicionamiento en el mercado en el cual se desenvuelven.

Ítem 2.- ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el departamento de control de inventarios?



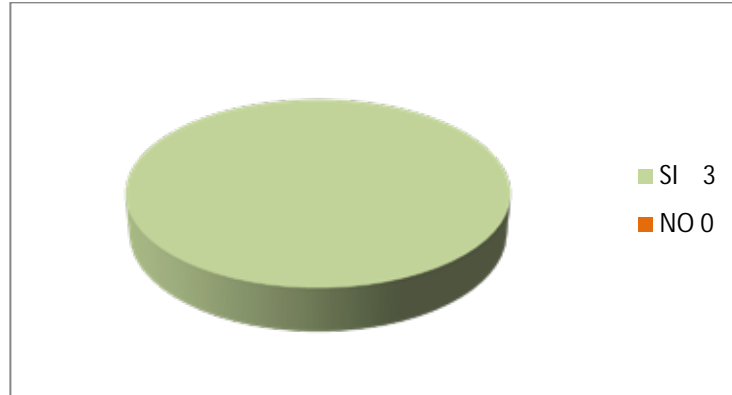
**Gráfico 2.-** Funciones del departamento

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **Análisis**

Ante esta interrogante el presente gráfico refleja que el cien por ciento (100%), señala que conoce de manera formal cuáles son sus funciones en el departamento de control de inventarios. Esto refleja una fortaleza en el área de inventarios, debido a que de esta manera el personal sabe que debe hacer para realizar el manejo de los inventarios, y evitar además la omisión o duplicidad de tareas, así como la asignación de las responsabilidades que estos acarrearán.

Ítem 3.- ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?



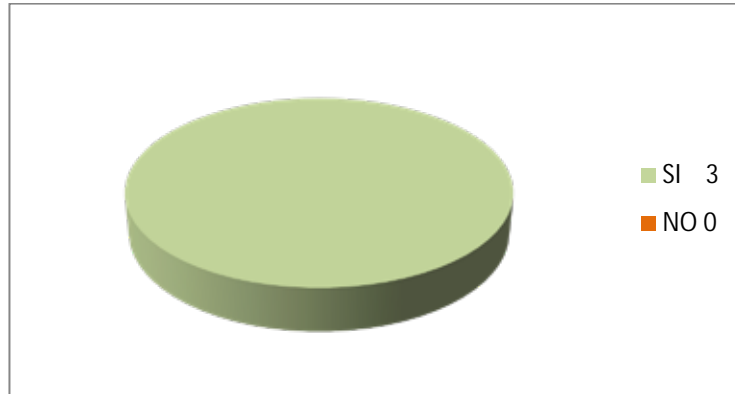
**Gráfico 3.-** Definición de lineamientos

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **Análisis**

El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante que señala que se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa, lo que refleja una fortaleza, ya que cada persona sabe a quién tienen como supervisor inmediato en el área en la cual se desempeña, y cada supervisor sabe cuál es el personal a su cargo, evitando que se reciban ordenes de parte de personal que no le compete, y evitando posibles conflictos, por divergencias en las órdenes recibidas. Además, se debe saber que el trabajo se delega pero la responsabilidad no, y la falta de cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidas en el área del almacén no solo es de los trabajadores que allí desempeñan, sino del supervisor también, por lo tanto debe ser el garante de que estos se cumplan, manteniendo una comunicación y supervisión continua en el área-

Ítem 4.- ¿Se aplican lineamientos de control interno en el departamento de control de inventarios?



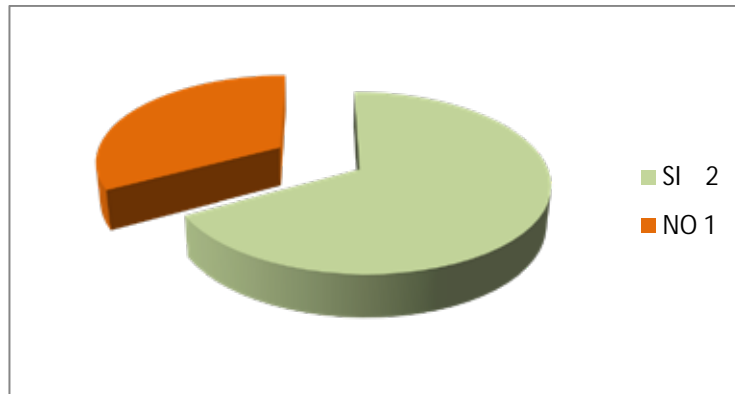
**Gráfico 4.-** Aplicación de lineamientos

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

#### Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que el cien por ciento (100%), de los encuestados, expresa que se aplican lineamientos de control interno en el departamento de control de inventarios. Esto evidencia una fortaleza en sus procesos, debido a que al existir lineamientos de control, esto permitirá que se salvaguarden los activos, se registren las entradas y salidas de mercancía de los inventarios, así como emitan reportes, que serán necesarios para la toma de decisiones, tales como reposiciones oportunas de las existencias.

Ítem 5.- ¿Se cumple con los procedimientos para la toma física de inventarios mensuales?

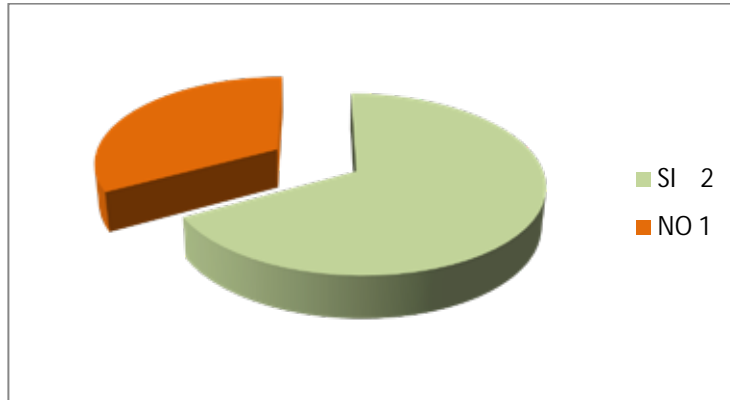


**Gráfico 5.-** Tomas físicas de inventarios  
Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **Análisis**

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encastados expresa que se cumple con los procedimientos para la toma física de inventarios mensuales, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante expresa que no se cumple. Es necesario que exista una unificación de criterios, para todo el personal y que la información sea difundida a todos, ya que esto permitirá minimizar las omisiones u errores, al momento de realizar las actividades en el área de almacén, sobre todo en esta operación tan importante de realizar para que pueda detectarse a tiempo las posibles diferencias, además esto permite mostrar al personal que existen controles para minimizar los riesgos de mal manejo de los mismos, y evitar fraudes.

Ítem 6.- ¿Sabe usted, si al encontrarse diferencias en los inventarios estos son aclarados oportunamente?



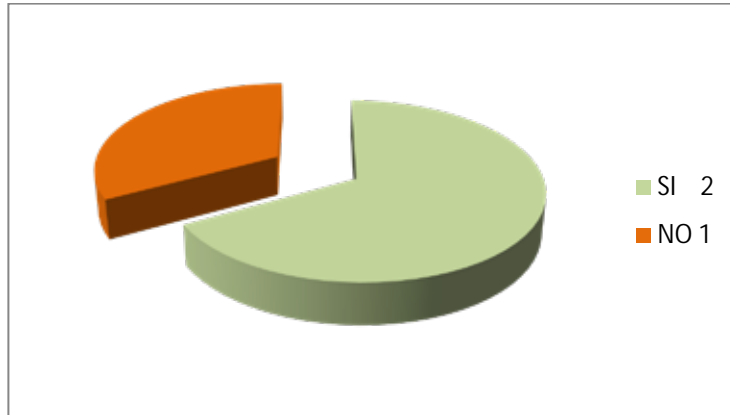
**Gráfico 6.-** Diferencias de inventarios

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, dice que al encontrarse diferencias en los inventarios estos son aclarados oportunamente, sin embargo el treinta y tres por ciento (33%) restante, señala que no son aplicados de esta manera. Cabe señalar, que las diferencias deben aclararse en el periodo en que se encontró las diferencias, y realizar los ajustes que sean necesarios, para evitar seguir arrastrando esas diferencias en otros periodos, por lo tanto es necesario contar con registros y documentación soporte que demuestren la autorización y justificación de las entradas y salidas de los inventarios.

Ítem 7.- ¿La organización ha establecido políticas de procedimientos administrativos para los procesos de inventarios?

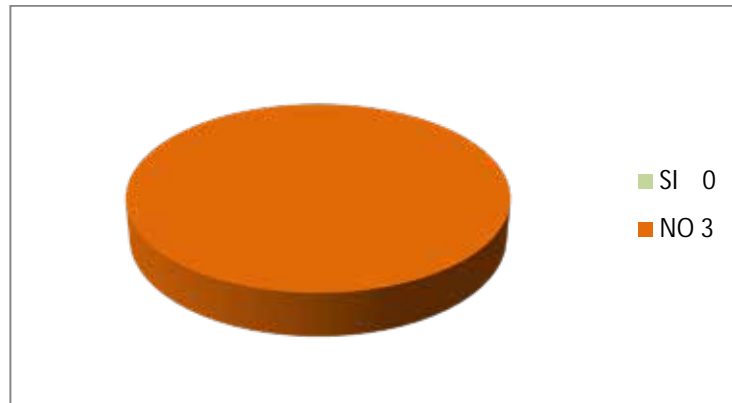


**Gráfico 7.-** Políticas de procedimientos  
Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

#### Análisis

Ante esta interrogante, señala el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, que respondió que la organización ha establecido políticas de procedimientos administrativos para los procesos de inventarios, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) indica que no están establecidas. Cabe señalar que las políticas establecidas por la organización deben estar por escrito, además difundirse al personal para que exista una unificación de criterios y todos deben ceñirse a ellas, aplicando además una supervisión continua para evaluar su cumplimiento.

Ítem 8.- ¿Se realiza un control de actividades en el inventario con el objeto de tener mejores resultados en el proceso aplicando las 5s en el almacén de productos terminados?

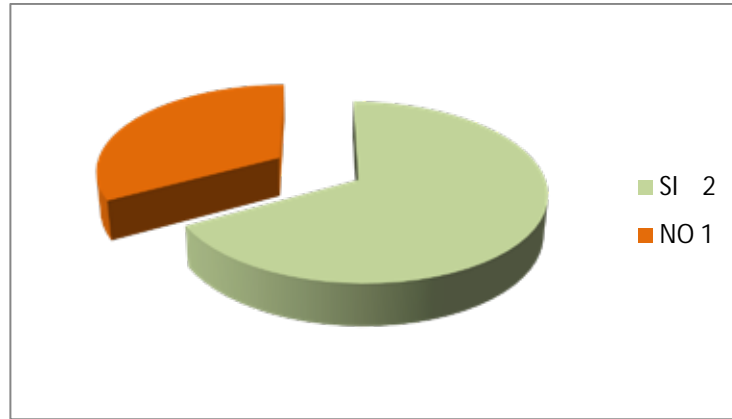


**Gráfico 8.-** Aplicación de las 5s en el almacén  
**Fuente:** Pinto y Zambrano. (2018)

#### Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados señala, en esta interrogante, que no se realiza un control de actividades en el inventario con el objeto de tener mejores resultados en el proceso aplicando las 5s en el almacén de productos terminado. Lo cual refleja la necesidad de aplicar la propuesta, mediante el desarrollo de estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios, lo que justifica poder desarrollar el objetivo general de esta investigación.

Ítem 9.- ¿Existen en la empresa una eficiente gestión de inventarios, que permiten cumplir con los compromisos establecidos?

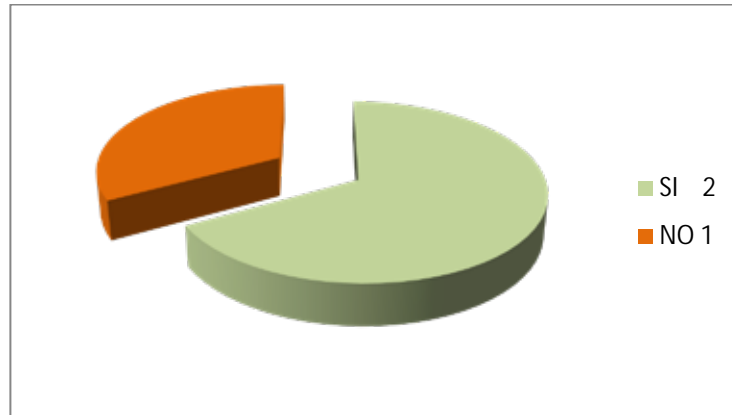


**Gráfico 9.-** Eficiencia de gestión de inventario  
Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **Análisis**

Ante esta interrogante, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, señala que existen en la empresa una eficiente gestión de inventarios, que permiten cumplir con los compromisos establecidos, por su parte el treinta y tres (33%) por ciento restante, expone que no existen. Es necesario que la gestión del inventario, sea de manera eficiente, eficaz y efectiva, que garantice cumplir con el despacho oportuno de las ventas realizadas, para poder mantener una imagen de organización ante sus clientes, y de esta manera hacer efectiva la venta.

Ítem 10.- ¿Frecuentemente se realizan análisis registro de inventarios?



**Gráfico 10.- Análisis de registro**  
Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **Análisis**

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, expuso ante esta interrogante que frecuentemente se realizan análisis de registro de inventarios, por su parte el treinta y tres por ciento (33%), expresó que no se realizan. Para que los procedimientos sean efectivos, debe ser realizado de manera adecuada por todos los trabajadores, de manera que no se hagan omisiones de actividades, que afecta el resultado final en el manejo de los inventarios, para que de esa manera se puedan lograr los objetivos y metas propuestos.

Seguidamente, se expusieron los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica la observación directa, mediante un cuadro de observación el cual se presenta a continuación:

**Cuadro 1.- Cuadro de observación**

ÍTEM	VARIABLE	ALTERNATIVAS	
		PRESENTE	AUSENTE
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de almacén.	X	
2	Controles internos definidos en el área de almacén.		X
3	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		X
4	Uso de sistema administrativo computarizado para registro de entradas y salidas de inventarios.	X	
5	Tomas físicas periódicas por lo menos una vez al mes.	X	
6	Existencias de formatos de entrada de mercancía.		X
7	Existencia de formatos de salida de mercancía.		X
8	Uso de auxiliar de inventarios.		X

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

De acuerdo al cuadro de observación se pudo realizar el siguiente análisis sobre el diagnóstico de los procesos de manejo de inventarios:

- Cuentan con la existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de almacén, lo cual es una fortaleza sin embargo, es necesario que dichos manuales estén actualizados para que el personal pueda realizar las actividades eficientemente, para lograr un manejo adecuado de los inventarios.
- No cuentan controles internos definidos en el área de almacén, que permita el cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos propuestos, para garantizar el logro de los objetivos y metas propuestos.
- Asimismo, se pudo observar, que en la empresa no cuenta con un plan de

capacitación del personal al ingresar al cargo, lo que le de herramientas para poder adaptarse al cargo de manera efectiva.

- Por su parte se observa, que hacen uso de sistema administrativo computarizado para registro de entradas y salidas de inventarios, y que este da acceso a la información de manera fácil y rápida a los departamentos involucrados al almacén.
- Se realizan tomas físicas periódicas por lo menos una vez al mes, lo que es una fortaleza que permite detectar posibles diferencias de inventarios, para poder gestionar los procesos necesarios para aclarar tales diferencias, ya que la información es reciente, y si se dejan tiempos prolongados, escapa a la memoria de los trabajadores, la posible causa que genera las diferencias.
- No cuentan con formatos de entrada de mercancía y de salida de mercancía, solo usan las facturas como documento soporte de los movimientos de inventarios tomando la de compras suministrada por el proveedor, el de ventas el cual no deja soporte al momento de efectuar el despacho ya que se entrega el original al cliente, y la copia a cuentas por cobrar.
- No se lleva un registro en auxiliares de inventarios, por lo tanto el almacén depende de la información registrada por los otros departamentos, no llevando sus propios registros.

## **Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del proceso de manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**

Con la utilización de los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de información, en esta fase se realizará la identificación de las debilidades y fortalezas del proceso de manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., debido a que a través de ella se pudo hacer énfasis y tomar las características más importantes que afecten y al proceso administrativo de manejo de inventarios, para el establecimiento de las estrategias necesarias, que permita realizar el desarrollo de la propuesta que sean factibles, ya que si se logra realizar el diagnóstico real del área en

estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas.

De igual forma para cumplir con esta fase de la investigación, se tomó la información que se deriva de la matriz DOFA; a tales efectos se realizaron cuatro (04) tipos de estrategias: el primer grupo está destinado a maximizar las oportunidades y fortalezas encontradas, el segundo para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Por su parte el tercer grupo, se realizó a fin de minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas y por último, el cuarto grupo tiene como objetivo minimizar a las debilidades y a las amenazas encontradas, expuestas a continuación:

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>
F1 Descripción de cargos y establecimiento de responsabilidades. F2 Cuenta con manuales de normas y procedimientos. F3 Se realiza toma de inventario mensual. F5 Disposición del personal para implementar cambios con la estrategia 5S F6 Cuentan con sistema administrativo computarizado para llevar los registros de inventarios.	O1 Amplia cartera de proveedores y clientes. O2 Existencia de la estrategia 5S para mejorar el manejo de inventarios. O3 Empresa estable en el mercado. O4 Imprentas que diseñan formatos pre-numerados.	F1O2 Diseñar estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios
		<b>Estrategia FA</b>
		F6A Establecer normativas para el registro diario de los movimientos de inventarios.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia DO</b>
D1 Controles internos no establecidos D2 No utilizan auxiliares de inventarios. D3 No cuentan con formatos para control de entradas y salidas. D4 No se realiza una capacitación adecuada al personal al ingresar al cargo	A1 Productos regulados por el estado. A2 Precio no acorde con la realidad de los costos. A3 Riesgo a expropiación para bienestar público. A4 Incremento de los precios de los gastos y costos, disminución de las ventas, producto de economía inestable inflacionaria. A5 Control cambiario, que afecta la importación. A6 Baja producción nacional.	D3O4 Diseño de formatos para control de entradas y salidas de mercancía.
		<b>Estrategia DA</b>
		D4A4 Capacitación e inducción al personal para la aplicación de la estrategia las 5S.cción y almacén.

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

### **3.2.3. Fase III: Diseño de las estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.**

Una vez desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, se elaboró la propuesta para establecer las estrategias que permitan para optimizar los procesos en el manejo de inventarios de la empresa Laboratorios Elmor, S.A., a fin de contribuir a mejorar los procedimientos en el área de almacén, para una adecuada distribución, almacenamiento, distribución y despacho, que permita concretar las ventas efectuadas, satisfaciendo las necesidades de los clientes, así como minimizar las posibilidades y riesgos de cometer errores en el despacho, evitando distribuir un producto por otro de mayor valor, lo que le generaría pérdidas financieras a la empresa, además del descontento por parte del cliente al no recibir la mercancía esperada.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

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

Las empresas se sumergen en una constante búsqueda de herramientas administrativas que permitan evaluar los procedimientos, así como sus políticas y normativas, que debe cumplir el personal para realizar sus actividades, en pro del logro de los planes y metas propuestos, que garanticen la efectividad de los mismos, evaluando y controlando los procesos, así como establecer correctivos en el caso de presentarse desviaciones.

A tales efectos, se requiere de que estas herramientas, sean implementadas en una de las áreas principales de la organización, como lo es el de inventarios, debido a que de ellos depende se mantenga el flujo operativo de la misma, mediante la producción, o compra y venta de productos terminados, lo cual depende de la actividad económica a la cual se dedica.

Ante estas premisas, el presente estudio está dirigido a realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., con la finalidad de detectar las debilidades existentes mediante las técnicas de recolección de datos aplicadas, entre las cuales se encuentran que no cuentan con controles internos definidos, falta de capacitación del personal, no se utilizan formatos de entrada y salida de inventarios ni se llevan registros en auxiliares de inventarios, se han presentado diferencias durante las tomas físicas, y no siempre se han aclarado al momento de detectarse, lo que evidencia la necesidad de diseñar estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios.

Tales estrategias permitirán mejorar el desempeño del personal y lograr los objetivos, planes y metas propuestos, salvaguardar los activos, y dar una

información confiable, veraz y oportuna que permita a la organización realizar una efectiva toma de decisiones.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Clasificar (Seiri) y Organizar (Seiton), en la empresa.
- Limpiar (Seiso) y Estandarizar (Seiketzuke) en la empresa.
- Disciplinar (Shitsuke) en la empresa.
- Elaborar formatos de entrada y salidas de productos terminados, y registro en auxiliar de inventarios.

## **5.3 Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica debido a que mediante las estrategias administrativas se podrá para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., ya que esto permitirá una organización adecuada de los productos terminados, identificación de los mismos, así como una adecuada organización de acuerdo al sistema ABC, colocando a los artículos tipo A en una zona específica, teniendo en cuenta que tienen un alto movimiento y requerimiento para el desarrollo de los procesos, además de esto por medio de esta organización se permite saber con más claridad la ubicación de un artículo en el almacén, y se descongestionan las zonas de trabajo y pasillos.

Asimismo, mediante las estrategias administrativas propuestas de mejora se plantea que la zona de carga esté en un punto más central, tanto para mejorar el desplazamiento en relación a el tiempo como para darle una atención más oportuna a

las fallas que se presenten en la distintas zonas de trabajo, organizar por pedidos y clientes las zonas de carga para que no se mezclen los productos a la hora de la carga en los camiones. Se planteó como mejora, ya que con este sistema se puede llegar a cumplir la misma función, y no se entorpecen otros procesos que requieran movilidad por esa zona.

Asimismo, las permitirán que el personal tenga un mejor desempeño de sus funciones, siendo más eficiente y eficaz al realizar las actividades necesarias para el adecuado manejo de los inventarios, brindando un conjunto de esfuerzos que permitan lograr los objetivos y metas propuestos, mediante un despacho oportuno y óptimo que concrete las ventas generadas.

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

Para dar cumplimiento a la propuesta planteada, mediante el diseño de estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, con la finalidad de proporcionar los medios necesarios para el alcance de los objetivos propuestos, es por esto que se debe tomar en consideración la factibilidad operativa, tecnológica y económica que ella presenta.

##### **5.4.1 Factibilidad Operativa**

En cuanto a la factibilidad operativa, la propuesta no requiere de mayores espacios para el manejo de los inventarios, además no se requiere de un cambio en la estructura organizativa de la empresa, ya que se cuenta con el personal necesario para realizar las actividades que se desarrollan en el departamento de almacén. Por lo tanto, esta factibilidad viene determinada por todas las actividades u operaciones que se realizan en la empresa, por consiguiente, en el desarrollo de esta investigación la propuesta es operativamente factible, ya que la misma genera cambios, logrando efectividad en los procedimientos y métodos ejecutables para el control interno de la entrada, almacenamiento y salida de los productos terminados que ella comercializa,

permitiendo hacer una efectiva distribución de los productos en el almacén, realizar un pre despacho, que garantice un buen conteo de la mercancía, y un despacho con mínimos errores.

#### **5.4.2 Factibilidad Técnica**

En cuanto a la factibilidad tecnológica, está estrechamente relacionada con procedimientos, recursos y medios con que cuenta la empresa Laboratorios Elmor, C.A., para garantizar los resultados deseados con el diseño propuesto. Por consiguiente, la empresa tiene a disposición un personal para implantar cambios, en el manejo de inventarios, y considerar el diseño de las nuevas herramientas propuestas.

#### **5.4.3 Factibilidad Económica**

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

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

En la presente investigación se desarrolla la propuesta que consiste en diseñar estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., que proporcionen valor agregado al ofrecer una variedad de productos, para mejorar la efectividad en la recepción, almacenamiento e, custodia y venta de productos terminados mercancía, por lo tanto, el compendio de estrategias administrativas estuvieron acorde a los objetivos específicos antes descritos, sin embargo, se considera de mayor relevancia e importancia, el desarrollo de las seleccionadas, ya que se determina como la estructura en sí de la proposición planteada.

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS  
EN EL MANEJO DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA LABORATORIOS  
ELMOR, S.A.**

**Estrategia 1. Clasificación (Seiri) y Organización (Seiton), en la empresa:**

Esta estrategia tiene como finalidad implantar la Clasificación (Seiri) y Organización (Seiton), en la empresa, para poder acceder a los inventarios de manera eficiente y eficaz, y poder alcanzar el cumplimiento de las tareas diarias, logrando una distribución adecuada y efectuar la selección de la mercancía con rapidez al momento de realizar el pre-despacho.

**Clasificación (Seiri)**

**Uso de Tarjetas Rojas.**

Primeramente, se realizará una identificación de los elementos necesarios y se procederá a la eliminación de los que se consideran innecesarios, para lograr la clasificación de manera eficiente y efectiva, las cuales se encuentran dentro de las áreas de trabajo, para ello se hará uso de tarjetas rojas, de identificación, donde se retirarán las que estén identificadas con estas tarjetas, ya que se produce una mejor visualización de las mismas, de esta manera se podrá minimizar el espacio ocioso y aprovechar para los productos que si son necesarios tener a la mano para agilizar el proceso de despacho, así como los materiales requeridos para ello. Cabe señalar que los elementos que no sean etiquetados con estas tarjetas permanecerán en sus lugares para su posterior organización.

**Identificación de Elementos Innecesarios**

- Habiendo efectuado un adecuado recorrido en las áreas del almacén se procedió a revisar los elementos que se consideraron incensarios que utilizan un espacio ocioso, que puede ser aprovechado para colocar mercancía de manera efectiva, facilitando su fácil acceso y distribución. Por lo tanto, se

realizó la división del área de almacenamiento de manera eficiente y eficaz para la obtención de productos de mayor rotación utilizando además el sistema ABC, en este se plantea una ubicación del inventario en la planta de acuerdo a la clasificación ABC, Colocando a los artículos tipo A en una zona específica, teniendo en cuenta que tienen un alto movimiento y requerimiento para el desarrollo de los procesos, además de esto por medio de esta organización se permite saber con más claridad la ubicación de un artículo en el almacén, y se descongestionan las zonas de trabajo y pasillos.

- En el área “A” correspondiente al almacenamiento, se encontró un cúmulo de cajas vacías que están estorbando y no tiene uso, utilizando un espacio que puede ser destinado al almacenamiento de productos, además al momento de la toma de decisiones, podrían ser utilizadas para cubrir espacios vacíos, para cubrir posibles faltantes lo cual es un riesgo de fraude.
- También, se encontró un cúmulo de paletas que estaban ocupando un espacio necesario para el almacenamiento, que pueden ser reubicadas en un área destinada específicamente para ellas.

En el área “B” se encontraron un conjunto de paletas dañadas que ocupan un espacio y que es requerido para efectuar el pre-despacho de los productos, por lo tanto se considera sean retiradas del área a revisadas si es posible su reparación, efectuarlo y colocarlas en la zona de despacho.

En el área despacho se encontró con una transpaleta dañada la cual no es utilizada y ocupa un espacio en el almacén, y se envía al técnico de mantenimiento para su reparación.

Finalmente, se puede indicar, que los elementos en mal estado que no tengan reparación y no se puedan volver a utilizar, se desincorporarán definitivamente del almacén y los que se puedan reparar, se reubicarán en la empresa, colocando las

paletas junto a el otro lote para su organización, y la transpaleta al repararse se colocará junto con las herramientas de almacén.

**Tabla 1.- EQUIPOS Y ELEMENTOS INNCSARIOS**

Área	Elemento	Cantidad	Estado
A	Caja de cartón	36	Malo
B	Paletas de madera	5	Regular
	Paletas de madera	8	inservibles
C	Transpaleta	1	Regular

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

**Tabla 2.- DISPOSICIÓN DE LOS ELEMENTOS INNECESARIOS**

Área	Elemento	Cantidad	Disposición
A	Caja de cartón	36	Vender a cartoneros de Venezuela.
B	Paletas de madera	5	Comprar clavos y reparar
	Paletas de madera	8	Eliminar
C	Transpaleta	1	Transferir a taller de reparación.

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

**Tabla 3.- RESUMEN DE TARJETAS ROJAS**

Detalle	Cantidad
Total de tarjetas rojas	50
Elementos transferidos	6
Elementos eliminados	44

Fuente; Pinto y Zambrano (2018)

### Identificación de Elementos Necesarios

Seguidamente, se requiere del análisis de los elementos que son útiles dentro de cada área de trabajo, mediante la cual se utilizará la misma metodología que se emplea para la identificación de los elementos innecesarios, esto es la búsqueda por área, para lo cual se emplea la división del área de trabajo.

Esta búsqueda no solamente fue una inspección visual, sino que se le preguntó a los almacenistas sobre las herramientas que son de su utilidad diaria para realizar la recepción, distribución y organización de los despachos, lo cual se corroboró

mediante una observación. A través de la información obtenida se logró elaborar la tabla 4. Por lo tanto, en las áreas de recepción se reubicaron paletas organizadas para colocar la mercancía que es recibida, asimismo se tomaran de allí para realizar la preparación de los pedidos, facturados que van a ser despachados. Además las herramientas necesarias para su clasificación y distribución, en el caso del proceso de recepción y colocar la fecha de recepción para la rotación de la mercancía, y vencimiento para evitar despachar productos vencidos, y para su la elaboración del pre-despacho, poder clasificarla por cliente.

**Tabla 4.- ELEMENTOS NECESARIOS**

Área	Elemento	Cantidad
Recepción y pre despacho	Transpaletas	5
	Paletas de madera	50
	Marcadores.	6
	Hojas blancas	20
	Cinta adhesiva	5
	Carpeta con gancho	5
	Bolígrafo	5
	Resaltadores	5

Fuente: Pinto y Zambrano (2018)

### **Figura 6.- Pre-despacho**

#### **Organización (Seiton) en la empresa**

- El propósito de este pilar es establecer donde y como deben de ser almacenados los elementos necesarios para las operaciones que se llevan a cabo para la distribución al momento de la venta de los productos

terminados, con la finalidad de que su búsqueda y el preparado del pre-despacho sean de manera rápida, fácil y efectiva.

- En el pilar anterior se identificaron los elementos necesarios e innecesarios, estos últimos marcados con tarjetas rojas deben abandonar las áreas de trabajo, el destino de todos y cada uno de ellos ha sido establecido.
- Con lo que respecta a los elementos que permanecen dentro del área de trabajo, estos serán clasificados según su frecuencia de uso, con la finalidad de determinar dónde y cómo estos deberán de ser almacenados.
- La metodología 5s ordena que los elementos sean ubicados cerca del operario en función de su frecuencia de uso, en nuestro caso, la frecuencia de uso de los elementos dentro de las áreas de trabajo es de varias veces por hora a excepción de los días en que se realizan tomas de inventarios.

### **Indicadores y de Pintura**

Con estas estrategias se organiza eficientemente las áreas de trabajo, indicando específicamente en qué lugar van a ser almacenados los elementos de trabajo dentro de cada área.

#### **Área de recepción y despacho**

En esta área se propone el uso de marcas de pintura, dibujando dos (02) recuadros en el piso con los títulos paletas y transpaletas, para la ubicación de estas en el área de recepción y despacho de mercancía.

#### **Área de pre-despacho**

En esta área se propone la ubicación de la zona de pre-despacho de manera que esté más céntrica para poder realizar el conteo y recuento de la mercancía previa a su despacho, para evitar errores de entregar un producto por otro, o que las cantidades no sean las adecuadas, por lo tanto, en cada paleta se colocará un cliente y se identificará para realizar el conteo, y recuento, y verificar que los productos

correspondan además, se organizarán por orden de carga, para que el transportista vaya despachando de acuerdo a una organización de la ruta de despacho.

**Tabla 5.- RESPONSABLES DEL ORDEN POR ÁREA**

Área	Responsable
Pre-despacho y recepción	Almacenistas

Fuente; Fuente: Pinto y Zambrano (2018)

También, se realizará una colocación de los artículos tipo A en una zona específica, teniendo en cuenta que tienen un alto movimiento y requerimiento para el desarrollo de los procesos, además de esto por medio de esta organización se permite saber con más claridad la ubicación de un artículo en el almacén, y se descongestionan las zonas de trabajo y pasillos, ver figura 6.

**Figura 7.- Colocación de artículos tipo A en zona de mejor acceso**

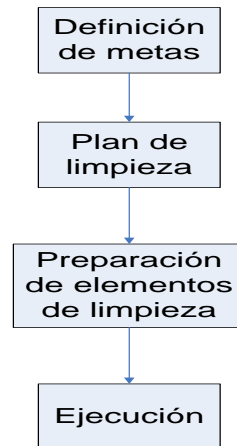
## **Estrategia 2. Limpieza (Seiso) y Estandarización (Seiketzuke) en la empresa.**

### **Limpieza (Seiso) en la empresa**

La finalidad de este pilar es identificar y eliminar todos los focos de suciedad así como incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Para la ejecución de este pilar, se han diseñado una serie de pasos a cumplir como se muestra en la figura 7, los cuales ayudan a realizar una efectiva ejecución, de la limpieza y mantenimiento de las áreas de recepción, almacenamiento y pre-despacho dentro del almacén, minimizando los riesgos de que se puedan acumular

basura que atraiga roedores e insectos rastreros, que afecten la calidad de los productos, los cuales se presentan a continuación.



**Figura 8 Etapas De Limpieza**

### **Definición de metas**

- Mantener todas las áreas de trabajo del proceso de recepción, almacenamiento, pre-despacho y despacho, siempre limpia.
- Incentivar la actitud de limpieza en los puestos de trabajo, erradicando malas costumbres en el personal, evitando el cumulo de basura que pueda atraer insectos rastreos, o roedores que contaminen la mercancía, además de evitar que parte de la mercancía pueda quedar tapada con las cajas, y desperdicios que surgen del proceso de recepción y despacho.

### **Plan de limpieza**

Para la ejecución de la limpieza nuevamente se utiliza la división de las áreas propuesta de manera de que esta sea compartida y se la realice de manera efectiva.

En la empresa existe un plan de limpieza el cual no es respetado, sin embargo este detalla que actividades realizar y como ejecutar la limpieza. Para ello se adoptará el plan de limpieza, adaptado al presente proyecto de investigación, y de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo tanto, esta limpieza debe de realizarse 30 minutos antes de finalizar la jornada de trabajo.

## **Área de recepción y despacho**

### **· Recolección de desperdicios.**

Las personas que realicen la limpieza en el área de recepción y despacho de mercancía, deberá realizar las siguientes actividades, así como contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

1. Recolectar las cajas vacías, desarmarlas y amarrarlas con un mecatillo para minimizar el espacio que estas ocupan.
2. Recoger los desperdicios de papel, envoplast, y toda basura generada y colocar en bolsas negras para su desecho.
3. Colocar las paletas una sobre otra en el área selecciona, evitar dejar paletas recostadas en la pared, y que estorben en la circulación.
4. Colocar las transpaletas en su zona de ubicación.
5. Guardar en la oficina los implementos de papelería.
6. Barrer el área y guardar los implementos de limpieza.

## **Área de almacenaje**

### **· Limpieza de pasillos y recolección de paletas vacías.**

Las personas que realicen la limpieza de pasillos y el área de almacenamiento, realizará las siguientes actividades, y deben contar con los materiales y equipos necesarios, para garantizar un trabajo óptimo y con el menor riesgo de accidentes.

1. Recolectar las paletas vacías.
2. Bajar las paletas de la parte superior con el monta cargas.
3. Barrer los pasillos y recolectar la basura generada, colocar en bolsas negras.
4. Sacar las bolsas negras, del área de almacén para evitar la generación de roedores y animales rastrosos.

### **Preparación de Elementos de Limpieza**

Para la ejecución de la limpieza se requerirá de escobas, palas y bolsas negras grandes de 50 litros. Cada área de trabajo deberá de contar con sus propios implementos.

### **Ejecución**

La ejecución de este pilar deberá de estar acompañado por charlas instructivas y de capacitación, que abarquen desde el porqué de la limpieza y su importancia hasta como realizar la limpieza de manera efectiva.

El logro de las metas de limpieza que fueron definidas previamente servirá para medir el éxito de la ejecución de esta importante etapa de las 5S. Limpiar todas las áreas de trabajo será la tarea más fácil, en donde se deberá de trabajar arduamente es en cambiar la cultura de trabajo de las personas de manera que la limpieza sea una tarea implícita dentro del desarrollo de las actividades diarias dentro de las áreas de trabajo.

### **Estandarizar (Seiketzuke)**

En este pilar se busca crear hábitos de limpieza y orden para evitar perder todo lo que se ha logrado con las tres primeras S y de esta manera mantener las áreas de trabajo en perfectas condiciones. De ahí la gran importancia de este pilar, el cual constituye el soporte de todo lo que se ha alcanzado, por lo que se debe de elaborar controles efectivos que garanticen el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Adicionalmente, todos los almacenistas deben conocer claramente cuáles son sus responsabilidades y los procedimientos para cumplir con las tareas que le han sido encomendadas. Los responsables de mantener el orden fueron designados previamente en la tabla 5, por lo que nuestro siguiente paso fue la designación de responsables para la limpieza.

### **Asignación de Responsabilidades de Limpieza**

Para que el cumplimiento del plan de limpieza se lleve a cabo, se elaboró la tabla 6 donde se asignó responsable a cada área de trabajo. Esto no quiere decir que estas personas son las únicas que deben de realizar las labores de limpieza, todos los operarios están en la obligación de mantener limpio sus respectivos puestos de trabajo.

**Tabla 6.- RESPONSABLES DE LA LIMPIEZA POR ÁREA**

<b>Área</b>	<b>Responsable</b>
<b>Recepción y despacho</b>	almacenistas
<b>Pasillos de almacenamiento</b>	

Fuente; Pinto y Zambrano (2018)

La patrulla 5s es la encargada de llevar un estricto control de las tareas que han sido asignadas dentro de la implementación de las 5s, por este motivo esta patrulla ha sido conformada por personas relacionadas con las tareas de recepción, almacenamiento y despacho diaria:

- Jefe de almacén
- Almacenistas

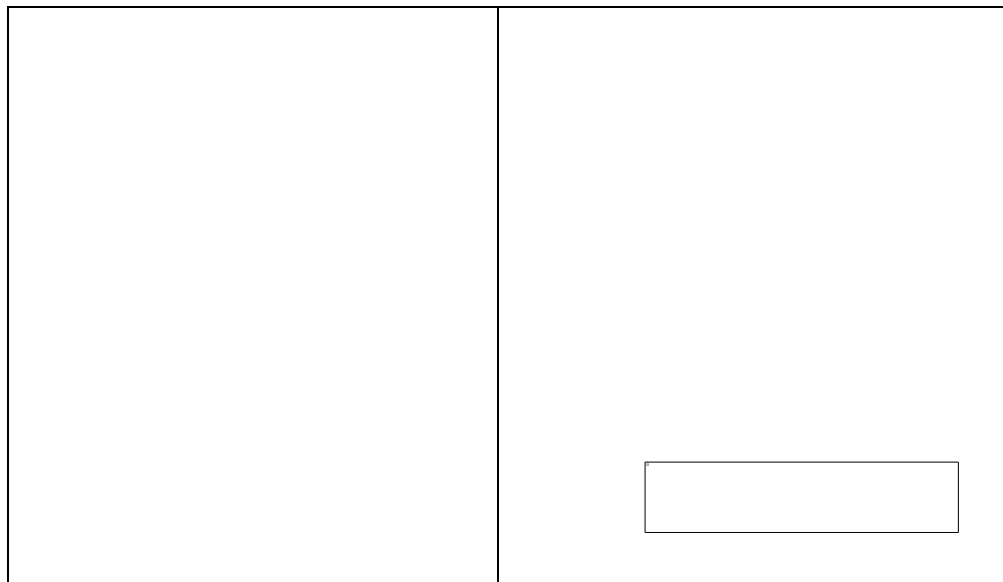
Estas personas deberán velar por el cumplimiento de todos los procedimientos que han sido establecidos mediante controles periódicos en todas las áreas del proceso de manejo de inventarios. Por lo tanto, para el control de las tres primeras S, se ha diseñado un formato de control para cada área, los cuales serán llenados por la patrulla 5`s luego de realizar sus recorridos de inspección.

### **Estrategia 3. Disciplina (Shitsuke) en la empresa.**

- En este último pilar se busca que el respeto y el cumplimiento de todos los estándares y procedimientos establecidos a través de la metodología sean cumplidos de manera “inconsciente” por parte el personal de almacén, debe

dedicarse a mantener que el orden y la limpieza debe ser parte de la cultura de los trabajadores, que no lo vean como una tarea más o una obligación, sino que esto sea una “necesidad” que deben de satisfacer para poder trabajar en un ambiente más adecuado.

- Se debe hacer énfasis, que para llegar a ese nivel de compromiso, es necesario promocionar continuamente las 5s e incentivar a todo el personal involucrado, por lo cual se debe conformar un Consejo de Promoción 5´s que se encargue de la difusión continúa de la metodología y de estimular a los trabajadores en el cumplimiento de las actividades que les sea asignada.
- Este consejo colocará carteles y repartirá volantes en donde se explique que son las 5´s y sus beneficios. De igual manera se colocará posters y afiches con mensajes que motiven al cumplimiento de las tareas asignadas y que además hagan sentir orgullosos a los trabajadores de los logros alcanzados, como se muestra en las figura 8 Y 9.



**Figura 9.- Modelo de carteles y volantes**

### **Cronograma de la Implementación**

- En el apéndice se muestra el cronograma de la implementación de la metodología de mejora 5s, implementación que está programada para ser realizada en el transcurso de un (01) mes.
- En este cronograma se muestran todas las actividades de cada uno de los pilares, desde la planificación hasta la evaluación parcial de cada uno de estos. En las planificaciones de cada etapa se preparan todas las herramientas que van a ser útiles para su ejecución, además de explicar a todos las personas involucradas como se va a desarrollar las actividades, recogiendo todas las inquietudes que surjan. Si bien al final de cada una de las actividades se analizará con cada uno de los participantes si fueron realizadas de manera correcta, al final de cada pilar se analizará el desarrollo general de cada una de las S.

**Estrategia 4.- Elaboración de formatos de entrada y salidas de productos terminados, y registro en auxiliar de inventarios.**

- Una vez culminada la ejecución de la metodología 5s se obtuvo mejoras en el orden y limpieza de todas las áreas de trabajo del almacén, sin embargo en las áreas de oficina, no son tan significativas en cuanto al control de entradas y salidas de inventarios, y sus respectivos registros, debido a la naturaleza de ambos procesos donde el uso de herramientas de trabajo es nulo.
- El área que representa falta de controles internos es el administrativo, ya que no se deja soporte de las entradas y salidas de mercancía, ni se llevan registros, ya que en la actualidad la recepción se realiza mediante la factura de compras que emite el proveedor, y la salida mediante la factura de ventas, emitida por el departamento de facturación la cual debe entregarse al transportista para su despacho, y no dejando ningún comprobante para controlar el movimiento de entradas y salidas, quedando todo solo en el sistema administrativo.

- Para ello, se propone el uso de un formato de entrada de mercancía, donde se especifiquen las cantidades recibidas, las marcas, y tipo de productos, en el cual se detalle además los datos del proveedor, factura, en incluso fecha de vencimiento del producto ya que son productos perecederos, utilizados para la salud de los clientes.
- Asimismo, se propone el uso de un formato de salida de mercancía, para llevar un registro y soporte de los productos despachados, que sirvan de respaldo al momento de realizar la toma física de inventarios, detallando los productos detallados, los clientes y las facturas que originaron el despacho, sirviendo además de comprobante de que el transportista recibió dicha mercancía.
- Finalmente, se propone el uso de un auxiliar de inventarios, para llevar un registro y resumen de la información, que sirva para validar con los documentos soportes, que permita aclarar las diferencias al momento de la toma física de inventarios, mensual, así como realizar por parte del jefe de almacén revisiones periódicas en el mismo mes y de productos aleatorios, para poder detectar de manera más rápida posibles errores de despacho, como mecanismo de control.

<b>FORMATO PARA EL CONTROL DE ENTRADA DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>			
	<b>Proveedor: factura</b>	<b>Fecha</b>	
<b>SERIAL</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>MODELO</b>	<b>CANTIDAD</b>

<b>Elaborado Por:</b>	<b>Recibido Por:</b>
-----------------------	----------------------

**Figura 11.- Formato de recepción de mercancía**

Fuente: Pinto y Zambrano (2018)

**Instructivo de llenado:**

- a) Indicar nombre del proveedor de la mercancía.
- b) Fecha de recepción de la mercancía.
- c) Detallar el código de cada producto.
- d) Descripción de la marca y tipo de la mercancía recibida, o tipo de suministros.
- e) Modelo de los productos terminados.
- f) Cantidad total Recibida.
- g) Indicar el nombre y firma de la persona que elaboró el formato.
- h) Indicar el nombre de la persona que recibió la mercancía.

FORMATO PARA EL CONTROL DE DESPACHO DE MERCANCIAS Y SUMINISTROS			
	<b>Cliente:</b>		<b>Fecha:</b>
	<b>Vendedor:</b>		
	<b>Nro. Factura:</b>		<b>Nro. Requisición:</b>
SERIAL	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Recibido Por:</b>	

**Figura 12.- Formato de Despacho de Mercancía**

Fuente: Pinto y Zambrano (2018)

### Instructivo de llenado

- a) Nombre del cliente al cual le fue facturada la mercancía o los suministros.
- b) Vendedor responsable de la venta.
- c) Número de factura emitida.
- d) Fecha de elaboración del formato
- e) Número de requisición que respalda la facturación.
- f) Número de serial de las maquinarias.
- g) Descripción de las características de la maquinaria y suministros solicitados.
- h) Modelo de la maquinaria solicitada.
- i) Cantidad de artículos solicitados.
- j) Nombre y firma de la persona que elaboro el formato (jefe de almacén)
- k) Nombre de la persona que retiró la mercancía (cliente o vendedor)

**Cuadro 3.- Diagnóstico de Entorno**

<b>Empresa:</b> Laboratorios ELMOR C.A.			
<b>Proceso de Facturación (Diagnóstico de entorno)</b>			
<b>ITEMS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PREGUNTAS</b>	
1	Clasificar SEIRI	¿Tienes objetos sin uso más de un mes encima de la mesa de trabajo?	¿Hay Papelería dispersa y desordenada?
2	Ordenar SEITON	¿Se mezclan instrumentos de trabajo que sirven con los que no sirven?	¿Tomo más de 5 minutos para encontrar lo que necesito para realizar mi trabajo?
3	Limpieza SEISO	¿Al terminar la jornada mi área de trabajo se queda llena de cosas?	¿Mis herramientas y equipo de trabajo los dejo limpios?
4	Estandarización	¿Se conocen los	¿Se sincronizan los

	SEIKETSUKE	procedimientos o normas para la realización del trabajo?	esfuerzos del equipo a través de procedimientos o normas?
5	Disciplina SHITSUKE	¿La disciplina es un hábito que practico cotidianamente?	¿Generalmente sigo los procedimientos indicados?

Fuente; Pinto y Zambrano (2018)

### Clasificación, SEIRI (Mantener solo lo necesario)

En cuanto a este segmento de la estrategia de clasificación SEIRI, (mantener solo lo necesario) el trabajador se debe realizar las siguientes preguntas, para evaluar y clasificar el área de trabajo.

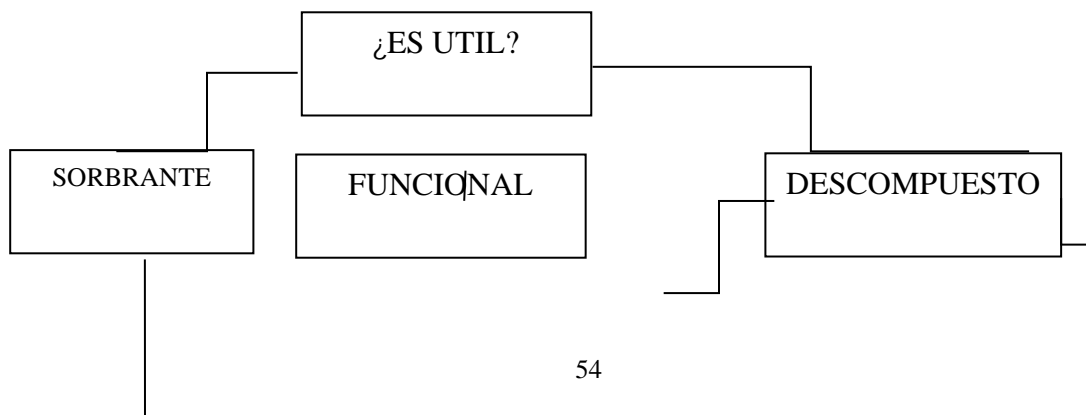
**Cuadro 4.- Frecuencia de uso**

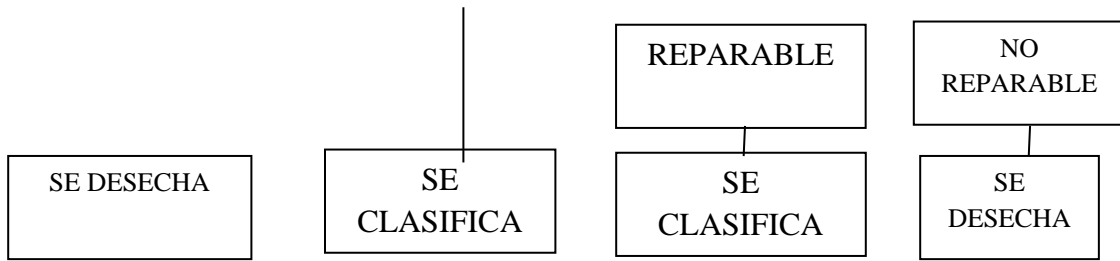
Seleccione sus documentos, Herramientas o equipo de trabajo de acuerdo a la frecuencia de uso	
1.- A cada momento todos los días todas las semanas.	Ubíquelo en la oficina o consultorio, sobre la mesa de trabajo o cerca de ella.
2.- Una vez al mes cada tres meses.	Ubíquelo cerca al sitio de trabajo.
3.- Esporádicamente.	Ubíquelo en el almacén o en un depósito.
4.- Lo que no es necesario.	Descártelo, Suprímalo, Deséchelo.

Fuente; Pinto y Zambrano (2018)

### Organización, SEITON (Mantenga todo en orden).

Simultáneamente, en todas las áreas del almacén, y en la oficina, cada trabajador lleva a cabo la clasificación. En un día señalado con anticipación, en pasillos, oficinas, espacios comunes, armarios, gavetas, estantes, escritorios así como en muebles de uso.





**Figura 13.- Clasificación de herramientas y/o equipos de trabajo**

- Al desechar lo innecesario y clasificar las herramientas, documentos y equipo de trabajo de acuerdo a frecuencias de uso, nuestra área crece y se vuelve más cómoda y ordenada.
- Ordenar por características de tamaño, color, funcionamiento como sería el caso de artículos de papelería dejando en el escritorio los de uso diario.
- Ordenar los artículos mediante claves alfa numéricas o numéricas y determinar los lugares de almacenamiento por períodos de utilización: a la mano lo que se utilice diariamente, luego lo de uso semanal, mensual, anual.
- Al terminar la tarea cada usuario deberá colocar en su justo lugar el artículo que utilizó

**Cuadro 5.- Cómo colocar las cosas**

Decida cómo va a Guardar (Teniendo en cuenta lo siguiente)	
¡QUE SEA!	Fácil de Guardar
	Fácil de Identificar donde esta
	Fácil de Sacar
	Lo que esta primero es lo que más se usa.

**Limpieza, SEISO (Mantenga todo limpio)**

- Limpie los instrumentos o aparatos, antes y después de su uso, verifique su funcionalidad.
- Si durante el proceso de limpieza encuentra condiciones indeseables,

identifique las causas principales y establezca acciones preventivas.

- Trabajo para facilitar la limpieza general; colocar cada cosa en su sitio. Antes de salir, dejar todo ordenado y limpio como se quiere encontrar al día siguiente: retirar lo innecesario del puesto de trabajo para facilitar la limpieza general; colocar cada cosa en su sitio.
- Cada uno de nosotros merecemos un sitio limpio para trabajar

### **Estandarización, SEIKETSUKE (Unifique a través de normas).**

Para lograr que los esfuerzos sean perdurables, es necesario que la acción sea simultánea, que se sincronicen los esfuerzos de todos y que todos actúen de acuerdo a su responsabilidad. Unificar a través de normas, reglamentos o procedimientos los acuerdos tomados de la evaluación de las 9 claves para el cambio (9's) en sus tres grandes variables operacionales que son: entorno físico en el trabajo clasificación, organización y limpieza. Equipo estandarización persona disciplina el cambio debe ser realizado por todos y a un mismo tiempo. Esta es la forma de lograr que no solo se dé el cambio, sino que además se mantenga y se realicen mejoras. El reglamento que se establezca, puede contener mecanismos para lograr la participación de los compañeros en la prevención.

### **Disciplina, SHITSUKE (Cumplir con acuerdos leyes y reglamentos)**

- Entendemos " disciplina " como el cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos, pudiendo ser desde la asistencia puntual a las labores o reuniones de trabajo, la entrega a tiempo de tareas o servicios comprometidos o inclusive el otorgamiento de un reconocimiento prometido por un dirigente a sus empleado
- Desde este punto de vista la disciplina tiene mucho que ver con la congruencia, es decir "actuar como se piensa y dice" ya que la entendemos

como la capacidad de asumir nuestra responsabilidad sin importar las consecuencias y sin buscar culpables o fabricar responsables.

## CONCLUSIONES

La implantación de la estrategia comprende una serie de actividades de naturaleza administrativa si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía, con objeto de lograr su realización. Es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin, en una empresa a largo plazo, la estrategia empresarial se refiere al diseño del plan de acción para el logro de sus metas y objetivos.

En el presente estudio se tuvo como objetivo proponer estrategias administrativas, que permitirán darle solución al problema planteado, para ello, fue necesario realizar un diagnóstico en el área de almacén para determinar la manera como son llevados sus inventarios, por lo tanto, una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos, se pudo obtener los resultados los cuales fueron expuestos en una matriz DOFA, que permitieron identificar las debilidades existentes en sus procesos, y poder considerar tanto los factores internos y externos, que permitieron diseñar las estrategias, que permitieron minimizarlas, las cuales se detallan a continuación:

- No cuenta con controles internos formalmente establecidos, lo que genera que no se cumplan a cabalidad los procedimientos por parte de todo el personal, a pesar de contar con manuales de normas y procedimientos.
- No utilizan auxiliarles de inventarios, por lo tanto no se deja constancia de entradas y salidas en el área de almacén y se rigen por los registros efectuados en el sistema el departamento de administración, dependiendo de la factura de compra y de venta.
- No cuentan con formatos para control de entradas y salidas, no contando cuenta con documentación soporte en el almacén para justificar los

movimientos de inventarios, ya que la factura de venta y de compra es devuelta al departamento de administración.

- No se realiza una capacitación adecuada al personal al ingresar al cargo, lo que genera que el personal no utilice el manual correspondiente al área de almacén.

Se puede concluir, que la empresa en estudio necesita de soportes y de registros diarios de sus operaciones del almacén, para poder garantizar que la información registrada soporte adecuadamente las existencias físicas, minimice las diferencias, al momento de las tomas físicas, además el almacén requiere de un acondicionamiento físico para poder realizar las operaciones de pre-despacho antes de su salida definitiva, para poder realizar los conteos requeridos, así como acondicionar las áreas para realizar la recepción, almacenamiento y despacho.

Por todo lo antes expuesto, se puede evidenciar que se logró el objetivo principal del presente trabajo de grado, proponer estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

## RECOMENDACIONES

Para una adecuada implementación de las estrategias administrativas propuestas, para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A., se exponen las siguientes recomendaciones:

- Implementar y difundir a todo el personal del área de almacén las estrategias administrativas propuestas, ya que a través de un adecuado control y evaluación continua de las actividades del almacén específicamente en relación a los procesos manejo de inventarios, que permitirá realizar los ajustes necesarios para optimizar la gestión interna de los mismos.
- Fomentar inculcar una cultura que permita el adecuado registro de los inventarios y cumplir con los procedimientos propuestos, en especial a nivel de la administración de estos, como factor influyente en la eficiencia financiera de la empresa, ya que estas cifras son las que se arrojan en los estados financieros.
- Capacitar y adiestrar al personal que labora en la empresa mediante cursos de capacitación para actualizar el conocimiento que tengan sobre el manejo de los inventarios, de manera que contribuyan al enriquecimiento y eficiencia en el desempeño de sus obligaciones, disminuyendo así los posibles errores al momento de registro, recepción y almacenaje de mercancía. Así como, la difusión de la técnica las 5S, que permitan mantener una cultura de limpieza en el área de almacén, reparar lo que se pueda reparar, y desechar lo que no sirva, para que no se acumule elementos inútiles y se pueda aprovechar al máximo el espacio físico del almacén.
- Ejecutar la toma física de los inventarios, por lo menos una vez al mes y para poder ajustar oportunamente las variaciones que puedan existir y garantizar la fiabilidad de las cifras de este rubro en los estados financieros, así como

establecer inventarios mínimos y máximos, para no sufrir de desabastecimiento y poder cubrir sus ventas, y no sobre cargar sus inventarios para que no generen mayores gastos a la empresa, o sufran los inventarios de vencimiento, deterioro o pérdida.

## REFERENCIAS

- Aguilar, Annelys y Queno, Milagros (2015). **Modelo de gestión para el control de inventarios basado en los principios de producción esbelta. Caso: Concretera Santa Rosa C.A. Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Aragort, Ely (2017). **Estrategias administrativas para mejorar los procesos de reposición de inventarios de la empresa Distribuidora El Guanche C.A., ubicada en Altigracia de Orituco, en el Estado Guárico.** Universidad “José Antonio Páez”. Trabajo de Grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Becerra, Arcángel (2014). **Investigación en Metodología vs. Metodología de la Investigación.** Volumen 12. Caracas. Venezuela: Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Cabriles, Ysabel (2014), **Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.,** en la “Universidad Simón Bolívar”. Trabajo de grado no publicado. Caracas. Venezuela.
- Catacora, Fernando (2007). **Contabilidad: La Base para las Decisiones Gerenciales.** 1ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Administración: Proceso Administrativo.** 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Martínez, Walter (2007). **Diseño de Inventarios.** 2ª Edición. México: Editorial Noriega Editores.
- Meigs, Robert; Bettner, Mark; Haka, Sue y Williams, Jan. (2007). **Contabilidad: La base para las decisiones Gerenciales.** Onceava Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Morles, Alfredo (2010), **Es el universo o conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas,**

**instituciones o cosas) involucradas en la investigación.** 1ª Edición.  
Venezuela: Editorial Edición Sapiens, Universidad pedagógica.

Muñoz, Lisbeth y Zaavedra, Yessica (2016). **Estrategias administrativas para mejorar los procesos en el manejo de los inventarios de la empresa Corporación Luis Mar C.A., ubicada en Guacara, Estado Carabobo.** Universidad “José Antonio Páez”. Trabajo de Grado no publicado. San Diego. Venezuela.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Fedupel.

Ramírez, Tulio (2008). **Como Hacer un Proyecto de Investigación.** 5ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación Científica.** Cuarta Edición. México D.F. México: Editorial Ediciones Limusa, S.A.

Torres, Rubén (2014). **Propuesta de mejora en el proceso de fabricación de pernos en una empresa Metalmecánica.** “Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas”. Monterrico. Perú.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas Venezuela: Editorial del Vicerrectorado de proyectos Especiales.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor

Gerente de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar las estrategias administrativas para optimizar los procesos en el manejo de inventarios en la empresa Laboratorios Elmor, S.A.

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

**Instrucciones Generales:**

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

**Anexo A**  
**El cuestionario**

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

2.- ¿Conoce usted de manera formal cuáles son sus funciones en el departamento de control de inventarios?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

3.- ¿Se encuentra claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

4.- ¿Se aplican lineamientos de control interno en el departamento de control de inventarios?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

5.- ¿Se cumple con los procedimientos para la toma física de inventarios mensuales?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

6.- ¿Sabe usted, si al encontrarse diferencias en los inventarios estos son aclarados oportunamente?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

7.- ¿La organización ha establecido políticas de procedimientos administrativos para los procesos de inventarios?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

8.- ¿se realiza un control de actividades en el inventario con el objeto de tener mejores resultados en el proceso aplicando las 5s en el almacén de productos terminados?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

9.- ¿Existen en la empresa una eficiente gestión de inventarios, que permiten cumplir con los compromisos establecidos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

10.- ¿Frecuentemente se realizan análisis registro de inventarios?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**Anexo B**  
**Tabla de Frecuencias**

---


**Fuente:** Pinto y Zambrano. (2018)

## Anexo C

### Cuadro de observación

		ALTERNATIVAS	
ÍTEM	VARIABLE	PRESENTE	AUSENTE
1	Existencia de manuales de normas y procedimientos en el área de almacén.		
2	Controles internos definidos en el área de almacén.		
3	Capacitación del personal al ingresar al cargo.		
4	Uso de sistema administrativo computarizado para registro de entradas y salidas de inventarios.		
5	Tomas físicas periódicas por lo menos una vez al mes.		
6	Existencias de formatos de entrada de mercancía.		
7	Existencia de formatos de salida de mercancía.		
8	Uso de auxiliar de inventarios.		

Fuente: Pinto y Zambrano. (2018)

**Anexo D**

<b>FORMATO PARA EL CONTROL DE ENTRADA DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>			
	<b>Proveedor:</b>		<b>Fecha</b>
	<b>factura</b>		
<b>SERIAL</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>MODELO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Recibido Por:</b>	

**Figura 11.- Formato de recepción de mercancía**

**Fuente:** Pinto y Zambrano (2018)

**Anexo E**

<b>FORMATO PARA EL CONTROL DE DESPACHO DE MERCANCIAS Y SUMINISTROS</b>			
	<b>Cliente:</b>		<b>Fecha:</b>
	<b>Vendedor:</b>		
	<b>Nro. Factura:</b>		<b>Nro. Requisición:</b>
<b>SERIAL</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>MODELO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Recibido Por:</b>	

**Figura 12.- Formato de despacho de mercancía**

**Fuente:** Pinto y Zambrano (2018)