



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS
PROCESOS DE COMPRAS Y CONTROL DE
NIVELES DE INVENTARIOS DE LA
EMPRESA PANADERÍA BAGUETTE'S C.A.**

Autores: Barroso, Daniela
C.I. 22.728.080
Jesús Restrepo
C.I. 19.889.720

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE COMPRAS Y
CONTROL DE NIVELES DE INVENTARIOS DE LA
EMPRESA PANADERÍA BAGUETTE´S C.A.**

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

Autoras: Daniela Barroso
C.I. 22.728.080
Jesús Restrepo
C.I. 19.889.720

Tutor: Licda. Claribel Mieres

San Diego, Octubre del 2017



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

Quienes suscriben esta Acta, Claribel Mieres, de Cedula de Identidad No. V-10.268.485, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos Daniela Barroso y Jesús Restrepo, portadores de la Cedula de Idéntica No.V-C.I. 22.728.080 y C.I 19.889.720, respectivamente, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE COMPRAS Y CONTROL DE NIVELES DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA PANADERÍA BAGUETTE’S C.A.”**, presentando como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficiente para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los veintiséis (26) días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

Lcda. . Claribel Mieres

C.I. 10.268.485

INDICE GENERAL

	Pp
RESUMEN INFORMATIVO	v
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	6
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.4. Justificación e importancia de la Investigación	6
 CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	9
2.2. Bases Teóricas	14
2.3. Definición de Términos Básicos	26
 CAPÍTULO	
III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	28
3.2. Fases Metodológicas	29
3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual	29
3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas	31
3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias cuentas por pagar.	32
 CAPITULO	
IV RESULTADOS	
4.1 Análisis de los Resultados	33
 CAPÍTULO	
V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta.	49
5.2. Objetivos de la Propuesta.	50
5.3. Justificación de la Propuesta.	50
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	51
5.5. Desarrollo de la Propuesta.	52
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	 67
REFERENCIAS	70
ANEXOS	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pp
1. Exactitud de las existencias	36
2. Existencia tarjeta kardex	37
3. Clasificación de la mercancía	38
4. Control de la documentación	39
5. Registro contable actualizado	40
6. Inventarios periódicos de mercancía	41
7. Discrepancia entre cantidades	42
8. Salidas de mercancía	43
9. Pérdidas monetarias por mal manejo de inventario	44
10. Desorganización respecto al manejo de inventario	45



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

**ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE COMPRAS Y
CONTROL DE NIVELES DE INVENTARIOS DE LA
EMPRESA PANADERÍA BAGUETTE´S C.A.**

San Diego, Octubre de 2017

Autoras: Barroso, Daniela
Restrepo, Jesús

Tutora: Licda. Claribel Mieres

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo principal el proponer estrategias para optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., con el fin de establecer de una manera práctica una herramienta gerencial que permita el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores realizadas en el departamento en estudio, además de controlar los tiempos de reposición de sus inventarios, para evitar que sean muy altos y tener inventario ocioso, o por lo contrario, un nivel muy bajo con riesgo de desabastecimiento lo que afecta la operatividad de la empresa. En cuanto a la metodología que se utilizó, para lograr el objetivo, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo a nivel descriptivo, la población estuvo conformada por tres (03) personas relacionadas en el proceso compras y almacén, por lo que la muestra estuvo conformada por la misma población tipo censal. En cuanto a las técnicas aplicadas fueron la observación directa y la encuesta, a través de los instrumentos el cuadro de observación y el cuestionario conformado por preguntas dicotómicas de respuestas (si-no) compuesto por las variables a estudiar, cuyos resultados, se procedieron a tabular, graficar en diagramas circulares, y se presentó el análisis de los resultados, con el cual se diagnosticó la situación actual de los procesos para determinar las debilidades existentes, con el fin de establecer las pautas para desarrollo de la propuesta, para lograr la mejora de proceso de las compras y controlar los niveles de inventarios, lo cual ayudará al incremento de la eficiencia organizacional y a la solución del problema existente.

Descriptor: Estrategias, Procesos, Compras e Inventarios.

INTRODUCCION

Las organizaciones han implementado herramientas gerenciales nuevas en busca de la optimización de sus procesos orientados al logro de los objetivos organizacionales, mediante la evaluación continua y estableciendo controles que garanticen su mantenimiento en el mercado donde se desenvuelve, para ello requiere de ventajas competitivas y estrategias que le permitan brindar mejores servicios y/o productos que sus competidores. Para ello, sus inventarios deben ser administrados, de tal forma de mantener un abastecimiento oportuno para asegurar la operatividad de las mismas, ya que los inventarios son un área susceptible que requiere de un adecuado registro y contabilización para evitar el descontrol, y determinar los tiempos adecuados de reposición y efectuar las compras necesarias oportunamente.

Es por ello, que es importante tener en cuenta, las empresas al mejorar sus procesos, debe realizarlos de manera que estén en concordancia a los objetivos, planes y metas organizacionales así como la tecnología a ser empleada, sin dejar de considerar que debe contar con un capital humano con los conocimientos necesarios para poder realizar sus funciones de manera efectiva por lo que se requiere además de contar con normas, políticas y procedimientos establecidos por la gerencia.

A tales implicaciones, la presente investigación tiene como finalidad proponer estrategias para optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette's C.A. que lo permitirá brindarle herramientas a la gerencia para lograr mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, controlar los tiempos de reposición de sus inventarios evitando tener excesos ya que son productos pereceros y podría sufrir vencimiento o niveles muy bajos que pongan en riesgo de desabastecimiento afectando la operatividad de la empresa.

Para darle solución a la problemática existente, requiere que la empresa fortalezca los procesos administrativos que se aplica en el área en estudio, tomando en cuenta todos los elementos que influyen en el deficiente desarrollo de las actividades inherentes, provocando así un mejor desempeño operacional, evitando costos y gastos que no son necesarios y conduciendo a la entidad hacia la excelencia, al lograr el adecuado registro contable, control de los niveles de inventarios y realizar las compras para la reposición oportuna de las existencias, y los niveles de despacho.

Para el análisis de esta investigación, el estudio se desarrollará bajo las características de un proyecto factible con diseño de campo, debido a que los investigadores proponen una solución viable a un problema de tipo práctico, para satisfacer las necesidades y expectativas de la empresa en estudio. Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cuatro (04) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: Contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: Se refiere al marco teórico abarcando los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y términos básicos más resaltantes utilizados en la propuesta.

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

Capítulo IV, Los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Finalmente el Capítulo V, Contiene la Propuesta del diseñar estrategias para mejorar los procesos en el manejo y registro de inventarios de productos terminados de la empresa Refrigeración Europa, C.A.

Se establece las conclusiones y recomendaciones de las autoras, seguidamente las referencias bibliográficas y anexos que fundamentan la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial, las empresas en la actualidad se encuentran inmersas en un mercado altamente competitivo, en el cual requieren para su permanencia establecer estrategias que le permita a la gerencia evaluar sus procesos y realizar mejoras que le ayuden a alcanzar sus objetivos organizacionales, considerando los efectos de la globalización, los avances tecnológicos, y los fenómenos socio-económicos que impactan en la operatividad de la organización.

Por su parte, las empresas venezolanas se ven actualmente afectadas negativamente para garantizar su continuo abastecimiento por la baja producción nacional de las materias primas y de suministros, que son requeridos para el proceso productivo o de comercialización, y que le permita garantizar un flujo continuo para asegurar su operatividad, por lo tanto la gerencia debe tener mayor cuidado en el manejo eficiente de sus recursos, en especial de sus inventarios y evaluar que sus procesos, procedimientos, metas, planes, objetivos, políticas y normativas, estén orientados adecuadamente, a la consecución de los objetivos organizacionales.

A tales efectos, una de las áreas que requiere mayor control son los inventarios, y procurar mantener el nivel óptimo de su materia prima, y suministros e insumos, y evitar que cese la producción, para brindar de manera oportuna sus productos terminados a los clientes, ya que las empresas que mantengan sus productos al servicio y disposición del cliente de manera oportuna, tendrá una ventaja competitiva ante las demás empresas del ramo, asegurándole su permanencia en el mercado.

De acuerdo, a lo expresado anteriormente, radica la gran importancia que tiene el que la empresa cuente con una administración adecuada de sus recursos, además de una buena organización de sus procesos y control de sus niveles de inventarios, para poder realizar de manera oportuna sus compras y reposiciones que garanticen la

continuidad de sus operaciones. En este sentido, el presente trabajo de grado se basa en el diseño y propuesta de estrategias para optimizar los procesos de compras y control de los niveles de inventarios, de la empresa Panadería Baguette´s C.A., con la finalidad de optimizar el desempeño en el departamento de compras y manejo de inventarios para establecer los niveles óptimos necesarios que garantice su proceso productivo y operativo.

Es por ello, que se requiere controlar los niveles máximos de inventarios evitando excesos ociosos de inventarios, ya que son productos perecederos que pueden sufrir vencimiento, o incrementar las deudas a corto plazo que afectan la liquidez financiera, y genere desembolsos innecesarios, o por el contrario niveles muy bajos con el riesgo de desabastecimiento que afecte la operatividad y el proceso operativo de la organización, por lo tanto requiere de una planificación de sus reposiciones de existencias, y considerar los tiempos de entrega por parte del proveedor, ya que al no planificarse adecuadamente podría generarse, además, un incremento de los costos que afectan negativamente el costo de venta del producto y por ende disminuye la rentabilidad de los inversionistas.

Cabe resaltar que la empresa Panadería Baguette´s C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo, presenta debilidades en sus procesos de manejo de compras para la reposición de sus inventarios, por la falta de procedimientos, controles internos, formatos de control de entradas y salidas, registros contables, órdenes de compras, y capacitación adecuada del personal, lo que ha generado descontrol en el manejo de las existencias necesarias para surtir al área de panadería y de restaurant, y en ocasiones se han realizado compras excesivas, y por el contrario, en algunos casos desabastecimiento de ciertos productos, por la falta de planificación de las reposiciones de existencias.

Por lo tanto, es necesario implantar las estrategias adecuadas a las necesidades de la gerencia, que permitan optimizar los procesos de compra para poder llevar un

adecuado nivel de los inventarios, realizar las reposiciones de manera oportuna que garanticen la operatividad de la empresa, así como evitar la compra de inventarios excesivos que debido a ser del sector alimenticio, puedan sufrir de vencimiento, deterioro o incrementar los costos o cuentas por pagar, de manera innecesaria.

1.2 Formulación del Problema

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias que permitirían optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.
2. Identificar las debilidades y fortalezas de controles internos de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.
3. Diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación está orientada a optimizar los procesos de compras y llevar un control de los niveles de inventarios de la empresa de la empresa Panadería Baguette´s C.A., con la finalidad de lograr una mejor programación y control sobre

las requisiciones, compras, y mantener un registro de las entradas y salidas de los inventarios, con la finalidad de mantener operativa la empresa, evitando el riesgo de realizar compras excesivas que incrementen las cuentas por pagar, y afecte la liquidez financiera, o por el contrario generar desabastecimiento, ya que debe ser considerado el tiempo de entrega de los proveedores, para surtir los productos, ya que estando la empresa inmersa en el sector alimenticios, el área de panaderías y restaurante, presenta problemas para conseguir los rubros necesarios para ofrecer los productos a la clientela, lo cual es una debilidad ante sus competidores.

Al proponer las estrategias a ser desarrolladas, la empresa podrá optimizar sus procesos de compras, de acuerdo a un adecuado control de sus niveles de inventarios, por lo que requiere de procedimientos claros que permitan que el personal que labora en las áreas involucradas, realizar un desempeño eficiente y efectivo, para el registro oportuno de las entrada y salidas de las existencias, determinar las cifras reales en un momento determinado, realizar revisión de los productos para evitar su vencimiento o deterioro, y planificar adecuadamente su reposición considerando lograr minimizar los costos, buscar ofertas de los proveedores, evitando sobre abastecer los inventarios para minimizar sus pérdidas, o por el contrario evitar el desabastecimiento.

La empresa, podrá mejorar sus procesos en el área de compras y manejo de inventarios, optimizar el desempeño laboral de su personal. Podrá servir para otras empresas con problemas similares para el control de sus compras y stock, ya que desde el punto de vista científico, la presente investigación está enmarcada en las líneas de investigación Área: Gestión Contable, Financiera y Administrativa, Línea de Trabajo: Gestión y Control de las Finanzas Publicas y Privadas, así como puede ser utilizado por alumnos de la Universidad José Antonio Páez, como guía base o aporte principal para iniciar investigaciones sobre el procedimientos de control en las empresas, también el contenido de este trabajo de grado servirá de base para la realización de nuevos trabajos de investigación, tanto a sus autores como a los

lectores interesados. Finalmente, portará a los autores un cúmulo de conocimientos académicos y profesionales que serán de gran utilidad para su desarrollo laboral.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

El presente trabajo de investigación, requiere el establecimiento de los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia dentro del marco teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos, que orienten el sentido del presente estudio. De acuerdo a Arias (2012:106), define marco teórico como “el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. En este sentido, el marco teórico de la presente investigación estará soportado, por antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos, que permitan orientar la investigación a los objetivos propuestos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes se refieren a estudios previos y trabajos de grado relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, al respecto Tamayo y Tamayo (2014:103), señala que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”. Al precisar un problema de investigación concreto, es necesario buscar definiciones que muestren directa inclinación con el tema tratado. Al respecto, a continuación se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado, que servirán de apoyo documental y metodológico para el desarrollo de la presente investigación, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera como el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades, cabe señalar los siguientes:

Primeramente, el realizado por Calzadilla, y Torrealba, (2017), titulado **“Estrategias para mejorar los procesos administrativos-contables en el área de**

compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A., ubicada en los Guayos, Estado Carabobo,” para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, en la “Universidad José Antonio Páez”. La investigación tuvo como finalidad establecer un estrategias que mejoren los procesos relacionados a las compras, cuentas por pagar, una manera práctica, para el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores realizadas en el departamento en estudio, además de minimizar los tiempos de pago de las obligaciones contraídas.

Metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con apoyo en un diseño de campo, a nivel descriptivo, cuya población estuvo constituida por cinco (05) personas relacionadas en el proceso correspondientes al departamento de administración, por lo que la muestra estuvo integrada por la misma población. En cuanto a las técnicas aplicadas fueron la encuesta y la observación directa, a través de los instrumentos el cuestionario conformado por quince (15) preguntas dicotómicas de expuestas (si-no) y la lista de cotejo conformada por las variables a estudiar.

Las autoras concluyen en su estudio, que las estrategias propuestas les permitirá que los procesos administrativos y contables en el área de compras y cuentas por pagar, requieren de supervisión y control debido a que son áreas susceptibles a fraude, y que además el no llevarse adecuadamente los procesos podría traer grandes implicaciones tales como desabastecimiento, si no se realiza una adecuada planificación de compras de acuerdo a los niveles máximos y mínimos de existencias, recalando su relación a la presente investigación que los principales inventarios son productos perecederos, por lo que no pueden ser tan altos ya que dependen del tiempo en que son consumidos, ni tan bajos para evitar detener el proceso productivo

Seguidamente, Pulido y Rengifo (2016), presentaron un trabajo de grado titulado **“Plan de acción para el desarrollo de las actividades de los departamentos compras y cuentas por pagar de la empresa Ocaña Diesel C.A.**

Valencia, Estado Carabobo”, en la Universidad de José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. En la investigación señalan, que en la actualidad las empresas requieren optimizar los procesos de compras y cuentas por pagar con la finalidad de controlar, coordinar y planificar todos aquellos movimientos que se realizan en la organización o departamento específico.

Elaboraron un estudio de campo con apoyo documental, descriptivo, desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible, tomando como población a los empleados de la empresa en estudio y como muestra el personal de los departamentos relacionados, compras y cuentas por pagar para la aplicación del instrumento de recolección de datos, basado en una encuesta a través de un cuestionario de preguntas cerradas. Concluyendo que la empresa debe contar con mecanismos para proveer y administrar cambios orientados hacia el futuro, de manera de anticipar lo más significativo a través de alarmas complementadas con planes para un abordaje adecuado a las variaciones.

Además, brindando como aporte al presente estudio, que permite conocer la estructura del control interno en la gestión del ciclo de compras y cuentas por pagar, área en la cual se desarrolla la misma, y podrá suministrar información necesaria para el logro del objetivo general planteado, y darle solución a la problemática existente. De aquí se deduce la importancia que tiene la gestión de compras y cuentas por pagar, cabe decir que por medio de esta se puede llevar un control sobre las operaciones y transacciones financieras, en especial las relacionadas con el pago de las obligaciones generadas de la adquisición de bienes y/o servicios.

Por su parte, Cabriles, (2014), presentaron 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 n 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, ya que la empresa en estudio se encuentra inmersa en el sector alimenticio y requiere reposiciones tanto para el servicio de panadería como el de restaurant.

Por otro lado, Granada y Rodríguez (2013), presentaron una investigación titulada **“Diseño de un sistema de control basado en el Método ABC de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición, aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala”**, en la “Escuela Superior Politécnica del Litoral”, para optar al título de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada. La investigación tuvo como finalidad presentar un diseño realizado para todo el área que compete a los inventarios; es decir, ventas, compras, bodega y financiero; incluye políticas para compras y abastecimientos hasta indicadores de

medición que lograrán direccionar a los administradores del estudio fotográfico a una nueva metodología para administrarlo.

Para ello, la investigación se basó en un estudio empírico-descriptivo, estudio descriptivo extensivo, aplicando como técnica de recolección de información la observación directa, revisiones documentales y bibliográficas, y consultas a profesores de la unidad académica relacionados al tema de estudio, la población fue constituida por ítems de la bodega principal y el stock de las distintas sucursales, y la muestra estuvo representada por la misma población.

Los autores concluyen en su investigación, que con el Método ABC de Gestión de inventarios que se diseñó, se consiguió realizar una categorización de los artículos del Inventario que fue el origen para el establecimiento de políticas por cada categoría. Con la meta de distribuir de forma técnica los recursos que posee el estudio fotográfico para el control y utilización de los Inventarios, y brindó como aporte donde se incluyen políticas y modelos que guiarán al usuario respecto de todas las medidas de control que pueden ser aplicadas e indicadores de medición para aportar en la toma de decisiones.

Finalmente, Colmenares (2012), presentó un trabajo de grado titulado **“Optimización de la gestión en el manejo de inventarios de materia prima a través de la filosofía justo a tiempo en las empresas manufactureras del sector automotriz en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, Venezuela”**, en la “Universidad de Carabobo”, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia. La investigación tuvo como objeto presentar acciones para optimizar la gestión en el manejo del inventario de materia prima a través de la filosofía Justo a Tiempo, para ello se basó en una investigación con diseño de campo no experimental, a nivel descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, utilizando como técnicas de recolección de datos, la encuesta, a través de un cuestionario, y la entrevista semi-estructurada utilizando un guión de entrevista.

La población y muestra se conformó por diez (10) personas integrantes el área de control de inventarios y producción, tanto del departamento de suministros y materiales, como finanzas y manufactura. Con los resultados obtenidos la autora concluye, que existe un 40% de deterioro en los materiales causado por las condiciones de almacenamiento y por los altos niveles de inventario que se manejan en la actualidad, así como también el 60% de los casos apunta a que los costos de mantenimiento son mayores a los presupuestados, sin dejar de mencionar la presencia de las actividades que no generan valor como duplicidad de controles, aumento de conteos cíclicos innecesarios, entre otros.

Su aporte radica en que al no implementar acciones como las propuestas en el trabajo investigativo bajo el marco de la filosofía Justo a Tiempo, las empresas seguirán experimentando el aumento en los costos y disminución de la producción, así como la pérdida de control del inventario el cual cuesta tanto adquirir tomando en consideración el control de cambio vigente. Por lo tanto, se recomendó analizar los puntos críticos de control, llevar a cabo una retroalimentación permanente con el Comité de Mejora Continua para incentivar la participación en la construcción de acciones que coadyuven a la optimización de los procesos, un seguimiento continuo a los proveedores, entre otras acciones.

2.2 Bases Teóricas

Una vez abordada la problemática relacionada con la investigación e identificados los lineamientos de acción, surgió la necesidad de crear la base teórica necesaria para la realización de este trabajo. Proponer estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette's C.A. Las bases teóricas la conforman aquellas sustentaciones netamente teóricas, que sirven de base para la sustentación del estudio. Arias (2012: 40), señala que “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno

o problema planteado”. Entre las teorías que fundamentan esta investigación se mencionan:

2.2.1 Estrategia

De acuerdo a Mintzberg (2009:85), lo define como “un plan, un patrón, posición y perspectiva”. La estrategia es un plan que integra las principales metas y características de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, además ayuda a poner en orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación visible y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Por su parte, Francés (2012), opina que:

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones bien formulada, permite canalizar los esfuerzos y canalizar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos del mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas). (p:167)

La formulación de la estrategia, invita a la combinación de medios para el logro de los objetivos, por lo cual, la misma debe ser amoldada a las características de la organización y del entorno. Las estrategias pretenden modificar la situación competitiva, de la organización, con relación a la estabilidad por sus competidores. Es decir, depende entonces de las estrategias, que la organización pueda lograr o no, la ventaja competitiva planteada. En tal sentido las estrategias formuladas a partir de la identificación de los componentes de la Matriz DOFA, se convierten en el instrumento a través de la cuales, los departamentos e crédito y cobranzas de cada una de las empresas participantes en la investigación, pueden modificar la situación del departamento en estudio para hacerlo más eficiente, y a su vez más competitiva. Tal

como en el caso de estudio en el cual se requiere mejorar en el área de almacén y compras.

Una primera forma de clasificar las estrategias es por su origen en :

- Emergentes: son estrategias que surgen de manera causal, desde cualquier nivel de la organización y que muchas veces únicamente los socios las conoce y que se van alcanzando con el tiempo.
- Intentadas: surgen de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización.

La estrategia de una compañía, según Strickland (2010:40), es “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño en el negocio”, en donde el proceso de administración estratégica se basa en cinco tareas fundamentales, siendo responsabilidad de la gerencia de la pequeña y mediana empresa ejercer un liderazgo emprendedor y comprometer a la empresa con la ruta a seguir:

- a) Desarrollar una visión estratégica de la que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delimitar en qué clase de empresa está tratando en convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
- b) Determinar objetivos, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía. El propósito de establecer objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estrategia y la misión del negocio en indicadores de desempeño específico, mediante los cuales se puedan evaluar el progreso de la organización.

- c) Crear una estrategia, representa las respuestas de la administración, las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para el desempeño organizacional.
- d) Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y activa: implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia de resultado.
- e) Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, dirección a largo plazo.

A partir de este punto surge la necesidad de definir estrategia, la cual se constituye entonces en las pautas a seguir por la organización, para la consecución de las metas en función de la misión y visión del negocio. En este sentido resalta el concepto de “matriz estratégica” como el conjunto de lineamientos que orientan el desarrollo a largo plazo de una organización, incluyendo los fines, la misión, los valores y la visión de la empresa.

Las estrategias de la compañía se constituyen en: cómo lograr el crecimiento del negocio, como satisfacer a los clientes, como superar la competencia de los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, como administrar a cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias. Las tres tareas de la creación de la estrategia son: el desarrollo de una visión estratégica y de una misión del negocio, la determinación de los objetivos del desempeño y la creación de una estrategia para producir los resultados deseados.

2.2.1 Compras

Según Catacora (2007:18), “en toda empresa comercial o industrial en que la fuente de ingresos la constituye las mercancías, es indispensable tener información sobre su movimiento y existencia”. Las Compras, en el sentido contable, son solo aquellos artículos del inventario de mercancías que compra la empresa para volver a

venderlos a los clientes. Para el registro o información contable del movimiento de mercancía, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Forma de Operar o de llevar a cabo sus operaciones.
- Monto real probable de operaciones (desde el punto de vista de una empresa y funciones o que se inicie).
- Número, valor y variedad de los artículos que se manejan.
- Información deseada o necesaria para los dirigentes de la empresa. (p:18)

Funciones del Departamento de Compras

Continuando con Catacora (2007), las funciones del departamento de compras son las siguientes:

- Atender de forma oportuna a los proveedores.
- Recibir muestras y cotizaciones.
- Revisar y analizar la base datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pagos.
- Controlar que las mercancías se reciban oportunamente.
- Determinar las cantidades de compra. (p:68)

Etapas del Proceso de Compras

Plantea el mencionado autor, que los procesos de compras se inician u originan con la necesidad de un bien o servicio, y concluye o finaliza con la adquisición y pago de éstos. Por lo tanto, la necesidad de un bien o servicio nace en el departamento y/o unidad donde sea requerido, es decir dependen de un departamento distinto al de compras.

Es consiguiente, este proceso comprende las siguientes etapas:

Recepción de la Solicitud: La emisión de una solicitud de requisición surge de un departamento o unidad funcional de la empresa por una necesidad específica. Una vez detectada la necesidad, el departamento o unidad solicitante culmina con la requisición y la envía al departamento de compras. Debido a que la compra da origen a una obligación, por parte de la organización, se hace

necesario que la solicitud tenga ciertas aprobaciones de acuerdo con las políticas de la organización. Usualmente, persona o unidad solicitante, Jefe de la unidad solicitante.

Emisión de la orden de compra: El departamento de compras revisa la solicitud de requisición y escoge varios proveedores de su maestro y genera la orden de compra. Las decisiones son plasmadas en la orden de compra la cual debe contener al menos lo siguiente:

- Departamento o unidad que solicita el bien o servicio.
- Concepto o descripción del bien o servicio.
- Cantidad del bien o servicio.
- Costo unitario y total.
- Fecha de la solicitud y fecha de la disponibilidad del bien o servicio.
- Autorizaciones necesarias.

Aprobación de la orden de compra: Este paso, considera los niveles de aprobación de acuerdo con las políticas de cada organización.

Envío de la orden de compra al proveedor: El departamento de compras considera:

- La unidad o departamento solicitante recibe el bien o servicios, seguidamente debe dar una nota de conformidad con lo recibido.
- Existe una dependencia que se encarga de recibir los bienes, para lo cual debe estar en conocimiento de lo que se le solicitó al proveedor para así poder recibir lo que se autorizó.
- Se genera una nota de informe o recepción.

Recepción de la mercancía, bienes o servicios:

- La unidad o departamento solicitante recibe el bien o servicio, seguidamente debe dar una nota de conformidad con lo recibido.

- Existe una dependencia que se encarga de recibir los bienes, para lo cual debe de estar en conocimiento de lo que se le solicitó al proveedor, para así poder recibir lo que se autorizó.
- Se genera una nota de informe o recepción.

Registro de la entrada de los bienes o servicios: Una vez recibido el bien o servicio se procede a darle entrada al bien o servicio. Para ello es necesario tener la siguiente documentación:

- Copia de la orden de compra.
- Factura del proveedor.
- Nota o informe de recepción.
- Documentos aduanales, entre otros.

Estrategias de Compras

De acuerdo a Correa (2006:60), “las estrategias de compra y aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado”. Dependerán de los niveles de costos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer en estos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato. Las empresas de cualquier sector de la economía experimentan constantemente la acción de nuevos competidores, realidad que está exigiendo a los empresarios, tanto como proveedores como comerciantes, aplicar estrategias logísticas diferentes a las tradicionales para continuar vigentes, seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado.

Los procedimientos en las operaciones de adquisición de bienes y servicios (ciclos de egresos), pueden considerarse como sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, para la consecución de los objetivos definidos por

la administración de la empresa. Los procedimientos y las normas de control interno representan un alto grado de importancia dentro de la organización y los cuales para cumplir con su fin, es necesario que estén establecidos por escrito a través de un manual de normas y procedimientos.

2.2.3 Inventarios

Jiménez y Espinoza (2007:474), definen el inventario:

El inventario considera las diferentes categorías en que se invierte en la compra de cosas que se pretende vender. Esta definición de inventarios se desvía de la definición tradicional, puesto que excluye el valor agregado de la mano de obra y los gastos generales de fabricación. Por definición, se trata de eliminar las distorsiones por las utilidades perdidas por inventarios generados contablemente. (p:474)

Por otra parte, Mora (2011), define a los inventarios con la connotación de control, el cual nos ayuda a cerciorarnos que los planes establecidos fluyan de la manera correcta; este presenta cuatro factores:

El primero de ellos es la relación con lo planeado, en donde se confirma el resultado de los objetivos; el segundo es la medición utilizada en la cuantificación de los resultados; la detección de las desviaciones, es el tercero de los factores donde se detectan las fluctuaciones presentes en la ejecución de lo planeado; por último en la connotación de control se encuentra el establecimiento de las medidas correctivas donde su objetivo es prever y corregir las fallas. (p:225)

Por lo antes expuesto, los inventarios son indispensables en la administración de una empresa, no solo por la gran inversión que estos acarrearán, sino también, por el control de las existencias que se encuentran en los almacenes. Estas definiciones, nos llevan a la finalidad que poseen los inventarios como lo puntualiza Mora (2011):

Un inventario se usa, básicamente, para evitar que la falta de productos deje sin satisfacer la demanda de los mismos e

incluso llegue a detener la actividad del establecimiento. Por ello su primer objetivo será determinar la situación de las existencias, tanto de forma general como por secciones y familias de productos. De esta manera, se puede saber la cantidad y el valor de los bienes disponibles en ese punto de venta. (p:225)

Así mismo, Mora (2011) describe la importancia de implementar una correcta gestión de inventarios, la misma se encuentra:

En la utilidad que reportan las existencias en almacén, referida a la cantidad de artículos necesarios para cubrir la demanda, ser oportunos teniendo los artículos en el tiempo y lugar deseado, garantizar la calidad del producto y ofrecer el mejor precio. (p: 226)

Si las empresas, no llevan sus inventarios de la manera correcta pueden tener contratiempos en sus actividades comerciales, ya que, al no estar abastecidos de los productos o insumos necesarios no podrán cubrir la demanda del mercado, o en caso contrario, al mantener existencias por encima de lo requerido, se origina la merma de la mercancía que se encuentre en stock. Es por todo esto, que los inventarios presentan unos objetivos precisos que delimitan sus funciones, Muller (2004) los define en seis categorías:

- La capacidad de predicción que tiene la finalidad de mantener el equilibrio entre lo que se necesita y lo que se procesa a través de los inventarios.
- Las fluctuaciones de la demanda, que se refiere a la reserva que debe mantener la empresa para garantizar su producción, pues son inciertas las variantes económicas.
- Inestabilidad del suministro, esta categoría señala la incapacidad de respuesta que pudieran tener los proveedores, por lo que es conveniente reemplazarlos y con ello mantener una provisión de existencias.
- Otra función de los inventarios es la protección de precios, en donde para mantener un nivel óptimo es necesario planificar las compras, y efectuarlas en el momento adecuado evitando el impacto de la inflación de los costos.

- El descuento por cantidad es otra ventaja, pues la mayoría de los proveedores ofrecen descuentos al tratarse de compras masivas.
- Por último se encuentran, los menores costos de pedido con el fin de controlar los costos de pedido y asegurar precios favorables, muchas organizaciones expiden órdenes de compras globales acopladas con fechas periódicas de salida y recepción de las unidades de existencias pedidas. (p: 265)

Toda empresa debe contar con un inventario que garantice la precisión, condición y control de todos los recursos de la organización, con el objetivo de satisfacer los objetivos planificados por las distintas gerencias. Los recursos existentes en las empresas se dividen en tres categorías generales de materia prima, productos en proceso y productos terminados, los cuales sirven para que las empresas eviten golpes en la producción, por variaciones en el mercado, tanto en la compra de insumos como en la venta del producto final.

Actualmente se pueden clasificar los tipos de inventario según las actividades que estos controlan. Desde el punto de vista manufacturero los clasifica en “materia prima, productos en proceso de fabricación, productos terminados, suministros de fábrica o fabricación”. Por su función: inventarios de fluctuación, inventarios de anticipación, inventario de tamaño de lote, inventario de transporte, inventario de protección o especulativo. También los clasifica por su condición durante el proceso: tamaño de lote, fluctuación de la demanda, fluctuación de la entrada e inventario de disipación.

Tomando en consideración el objeto de estudio de esta investigación, abordaremos conceptualmente los tipos inventarios desde el punto de vista manufacturero, según Mora (2011):

Materia prima, que corresponde a los materiales que pueden someterse a operaciones de transformación o manufactura con la finalidad de obtener un producto terminado. Los productos

en proceso de fabricación, que son los que se encuentran parcialmente manufacturados su costo comprenden materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación. Los productos terminados, que son todos los artículos aptos para la venta y por último los suministros de fabricación que puede asociarse directamente con el bien terminado y llega a convertirse en partes de él. (p:126)

De igual manera Mover (2010), plantean que las empresas manufactureras por regla poseen tres tipos de inventario; materias primas, productos en proceso y bienes terminados. Los inventarios de materia prima se componen de los artículos que una empresa compra para su uso en su proceso de producción. La disposición de materias primas suficientes concede a una compañía ventajas tanto en sus compras como en su producción.

Específicamente el departamento de compras se beneficia de la posibilidad de adquirir los artículos necesarios en grandes cantidades, a fin de obtener provecho de los descuentos por cantidades ofrecido por los proveedores. Además en el caso de que escasee o exista un aumento en los precios de los productos las empresas poseen las cantidades suficientes de materia prima para garantizar su producción. (p: 656-657)

Los inventarios de productos en procesos, se componen de todos los artículos que se encuentran en una etapa intermedia del ciclo de producción, sometidos ya sea a algún tipo de operación o almacenados a la espera de continuar con el siguiente paso del ciclo de producción. El departamento de producción de una compañía deberá mantener razonables inventarios de productos en procesos, pues estos contribuyen a la programación eficiente de las diversas operaciones y a la minimización de costosas demoras y tiempos ociosos. (p:658)

Por último se encuentran, los inventarios de productos terminados, "los cuales con los integrados por los artículos que ya han completado el ciclo de producción y están listos para su venta". (p: 658)

En relación a lo antes expuesto, cabe destacar que el inventario es muypreciado para las empresas ya que por lo generar se invierte gran cantidad de recursos en su desarrollo y gracias a este se pueden obtener los ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos de la empresa. A partir de lo antes expresado nace la necesidad de poder administrar los inventarios. Para Mover (2010):

La administración de los inventarios comprende la utilización de procedimientos de los modelos para el control de los inventarios, con la finalidad de controlar los costos relacionados con estos; como lo son el costo de pedido, acarreo y por agotamiento de inventario”. (p:656)

Los costos de pedido son todos aquellos relativos a la realización y recepción de un pedido. De acuerdo a Mover (2010:657), “Cuando una compañía efectúa un pedido a una fuente externa, incluyen los costos de elaboración de la requisición de compra, emisión del pedido, recepción e inspección del embarque y tramitación de pago”.

- Los costos de acarreo son todos los resultantes de la posesión de artículos en inventario durante cierto periodo. Se le expresa en unidades monetarias por unidad o como porcentaje del valor del inventario por periodo. Los componentes de este costo incluyen a los costos de almacenamiento y manejo, costos por obsolescencia o deterioro, seguro, impuestos y costos de los fondos invertidos en inventario. (Mover, 2010:658)
- Los costos por agotamiento de inventario son aquellos en los que incurre una compañía cuando se ve imposibilitada de surtir pedidos a causa de que la demanda de un artículo es mayor a su inventario disponible. Al ocurrir, por ejemplo, un agotamiento de inventario de materias primas, los respectivos costos incluyen los gastos de realización y emisión de pedidos especiales, así como los costos de toda demora resultante de producción.(Mover, 2010:659)

Control de niveles de inventario

Todos los procesos que sustentan el suministro, el almacenamiento y la accesibilidad de los artículos para asegurar la disponibilidad de los mismos al tiempo que se minimizan los costes de inventario. En la práctica, el control del inventario abarca diversos aspectos, incluidos la gestión del inventario, el registro tanto de cantidades como de ubicación de artículos, pero también la optimización del suministro.

2.3 Definición de términos básicos

Insumo: son todos aquellos implementos que sirven para un determinado fin y que se pueden denominar como factor de producción, específicamente útiles para la elaboración de productos. Entre dichos elementos se destacan: las materias primas secundarias, los productos de consumos necesarios para el proceso de producción.

Inventario Máximo: debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es: $X > I_{max}$.

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

Inventario de Seguridad: son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

Orden de Compra: la orden de compra es un documento que emite el comprador

para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas. El documento original es para el vendedor e implica que debe preparar el pedido. Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido.

Pedido: el documento original es para el vendedor e implica que debe preparar el pedido. El duplicado es para el comprador y es una constancia de las mercaderías o servicios encargados.

Procesos: es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Stock: conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentarán los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentará la realización del estudio, con la finalidad de proponer estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, por lo cual se desarrollarán todas aquellas actividades necesarias para la ejecución del tipo, diseño y nivel de estudio.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación:

Esta investigación de acuerdo a su tipo estuvo soportada en una modalidad de proyecto factible, ya que permitió diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental, debido a que se realizó en las instalaciones de la empresa en estudio, siendo una solución viable a la problemática que presenta en cuanto a los procesos de compras y manejo de inventario. Según la norma de la Universidad Santa María (2014:82), “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización documental o de campo”.

Por su parte, Arias (2012:48), señala que el diseño de campo “Es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes.”. Por tal motivo, los datos necesarios para recabar la información se obtuvieron de los trabajadores de la empresa específicamente en el departamento de compras y almacén.

3.2 Fases Metodológicas:

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en este estudio, es importante resaltar la elaboración tres (03) fases metodológicas, descritas de la manera siguiente:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.

En la realización del diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., se eligió la población del presente estudio; entendiéndose por tal de acuerdo a Arias (2012:81), “Al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por lo objetivos de estudio”. Por lo tanto, la población del presente estudio estuvo conformado por tres (03) trabajadores.

En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2012:94), expresan que la muestra “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”. Es por ello, que se tomó como criterio, que todas las personas que conforman la población conformaría la muestra, por lo tanto se consideró que el tipo de muestreo es censal, ya que Ramírez (2012:32), afirma que “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas muestra”. En la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta, la cual según Tamayo y Tamayo (2012:22-70), definen la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

En el desarrollo de la técnica de observación directa se empleó como instrumento un cuadro de observación que según los mismos autores antes mencionados “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Con la finalidad de recoger información del proceso de compras y manejo de inventarios desde la óptica de los investigadores, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de estudio.

Asimismo se utilizó las 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”, de tal manera, se apoyó en el instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a la muestra seleccionada, que según Tamayo y 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”.

El cuestionario conformado por preguntas cerradas tipo dicotómicas (SI-NO) distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que muestren la situación actual de los procesos estudiados. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2013:277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de analizarlos, graficarlos en diagramas circulares e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extrajo las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados. Por lo tanto se aplicó la técnica de análisis de contenido el cual según Balestrini (2010:156), consiste en “el establecimiento de categorías, la

ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogaciones de la investigación”.

3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de controles internos de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, a través de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo de los procesos de controles internos de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., con la finalidad de determinar las debilidades existentes, por lo que se elaboró un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, posteriormente se diseñó las estrategias factibles, que permita solucionar la problemática existente. Para el análisis del contenido de los instrumentos de evaluación, Tamayo y Tamayo (2014: 44), afirma que este análisis “es la teoría del problema y tiene como fin ayudar a precisar y a organizar los elementos contenidos en la delineación del problema”.

De esta manera se procedió a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, donde se tomaron factores tales como factores económicos, tecnológicos y competencia del mercado, que puedan influir en la empresa. Por su parte, los factores internos están directamente relacionados con las fortalezas y debilidades que son inherentes al proceso de compras y manejo de inventarios, de la empresa objeto de estudio, entendiéndose como fortalezas aquellas acciones gerenciales consideradas como efectivas, mientras que las debilidades pueden ser tomadas como aquellas actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Por lo tanto,

para efecto de este trabajo de investigación, se tomó en cuenta las actividades de control de ambas áreas de estudio.

En concordancia con las fases anteriores, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los internos, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. Se diseñó una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del control interno de los procesos de inventario, ya que según Serna (2007: 158) permite obtener “una clara visión de los datos obtenidos, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias”, de manera que interaccionando los factores, surgieron estrategias que dieron estructura a la propuesta.

3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.

Una vez identificadas las debilidades y fortalezas en la fase anterior se diseñó estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., de tal manera que logre optimizar el rendimiento, en las adquisiciones de las materias primas, suministros, e insumos, requeridos para el área de panadería y restaurant, controlar los niveles de inventarios, manteniendo un registro continuo, emitir los estados financieros oportunamente y con cifras confiables, y cubrir las expectativas de la empresa que puedan ser utilizada para la toma de decisiones, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general de la investigación. Para ello, se diseñaron las estrategias dirigidas a su vez, a aumentar las oportunidades y fortalezas encontradas, y superar las debilidades y amenazas que se identificaron en el diagnóstico

CAPITULO IV

RESULTADO

4.1 Análisis de resultado

El presente capítulo tiene la finalidad de presentar los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, con la finalidad de desarrollar las fases metodológicas planteadas de acuerdo a los objetivos específicos propuestos para lograr diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette's C.A., para mejorar sus procesos y lograr los objetivos organizacionales, y poder mantenerse en el mercado, así como presentar información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette's C.A.

Para el diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Panadería Baguette's C.A., en cuanto a los procesos en el manejo de los inventarios, se procedió a aplicar la técnica de observación directa a través de un cuadro de observación y asimismo, se aplicó la técnica de recolección de información la encuesta a través del instrumento el cuestionario compuesto de diez (10) preguntas cerradas, tipo dicotómicas de respuestas SI-NO, aplicado a una población y muestra integrada por tres (03) trabajadores del departamento de compra e inventario, quienes están involucrados en los procesos, cuyos resultados fueron presentados a continuación a través de gráficos circulares y con su respectivo análisis.

Cuadro 1.-Cuadro de Observación

FECHA DE APLICACION: Septiembre 2017		
EMPRESA: PANADERIA BAGUETTE´S C.A		
DEPARTAMENTOS: Compras e Inventario		
Observaciones	Presente	Ausente
Existencias de manual de normas y procedimiento		X
Existencia de formatos pre-elaborado para el registro de movimiento del inventario		X
Sistema administrativo para el registro de las existencias en el inventario	X	
Capacitación del personal	X	
Segregación de funciones entre el personal que realiza los registros y el que maneja el inventario		X
Procesos de control interno formalmente establecidos		X

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

De acuerdo los resultados del cuadro de observación se pudieron obtener los siguientes resultados:

Se pudo observar que no hay existencia de manual de normas y procedimiento el cual es una guía para el cual el personal desempeñe mejor su funciones.

En cuanto a la existencia de formatos pre-elaborado para el registro de movimiento del inventario no hay registros físicos del inventario solo se introduce en el sistema administrativo permitiendo así hacer un soporte durante la toma física

En la empresa existe un Sistema Administrativo para el registro de las existencias en el inventario utilizan el sistema POS AND TOUCH pero

próximamente cambiaran a SAINT, de igual manera el personal que maneja el área de inventarios se encuentra capacitado, pero es escaso.

En cuanto a la segregación de funciones entre el personal que realiza los registros y el que maneja el inventario es deficiente debido a que dichas tareas son los mismos gerentes (dueños) los encargados del registro de la mercancía.

Finalmente se observó en la Panadería Baguettes C.A no cuenta con Procesos de control interno formalmente establecidos.

En segunda oportunidad se presenta a continuación los resultados de la encuesta:

Item1.- ¿Tiene usted conocimiento de la cantidad exacta de mercancía que se encuentra en la empresa?

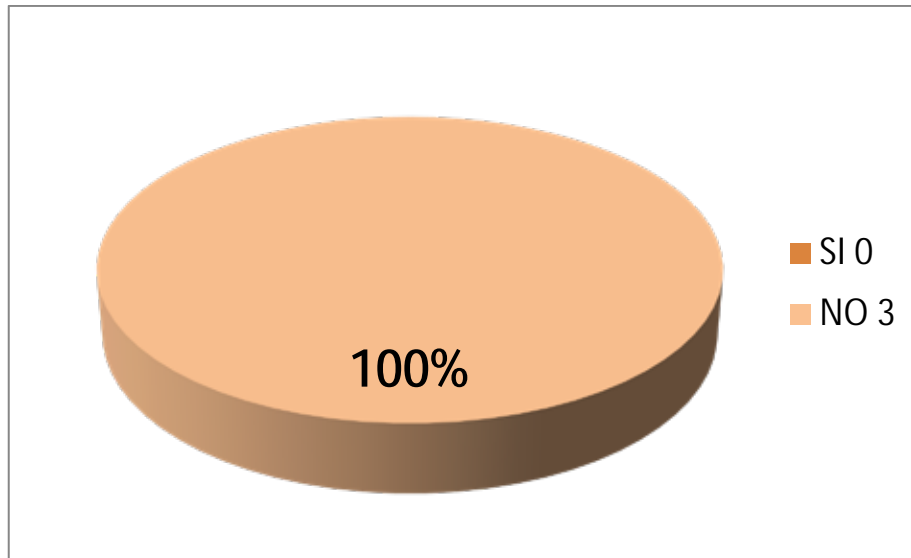


Gráfico 1.- Exactitud de las existencias

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió ante esta interrogante negativamente, que no tiene conocimiento de la cantidad exacta de mercancía que se encuentra en la empresa. Es importante señalar que el conocimiento exacto de mercancía en el almacén es de suma importancia para toda empresa, en especial aquellas que manejan inventarios de productos perecederos y de difícil obtención de los mismos, ya que hay que contactar a los proveedores de forma oportuna para realizar sus reposiciones y evitar que se paralice la operatividad de la misma, por desabastecimiento.

Ítem2.-¿ Existe una tarjeta Kardex para cada tipo de mercancía?

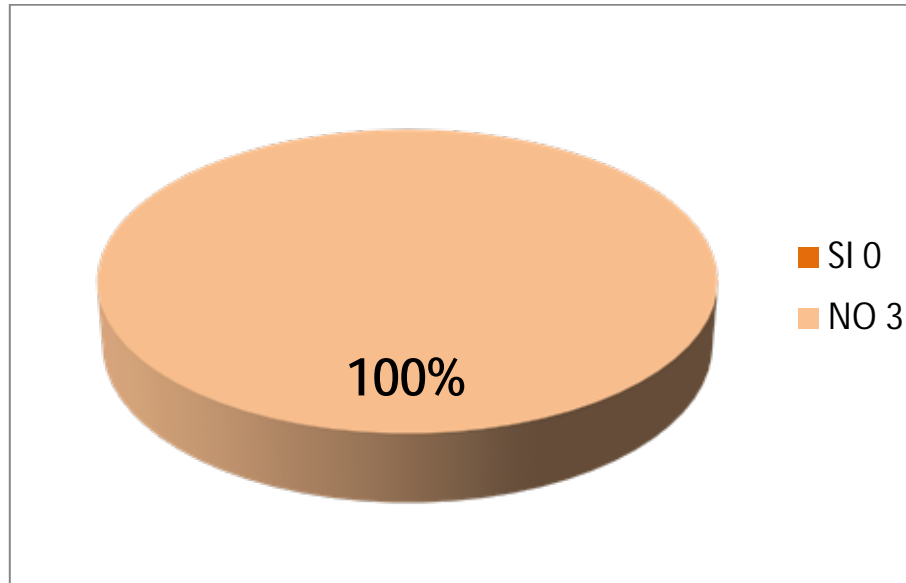


Gráfico 2.- Existencia tarjeta kardex

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis:

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el cien por ciento (100%) de los encuestados señalan, que la empresa no cuenta con una tarjeta kardex para cada tipo de mercancía; la tarjeta kardex es un documento administrativo de control, el cual incluye datos generales del bien o producto, es una herramienta que le permite tener reportes de los productos con información resumida y oportuna, por lo tanto se recomienda como estrategia su uso ya que brindará un control para el movimiento de inventarios.

Item 3.- ¿Se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén?

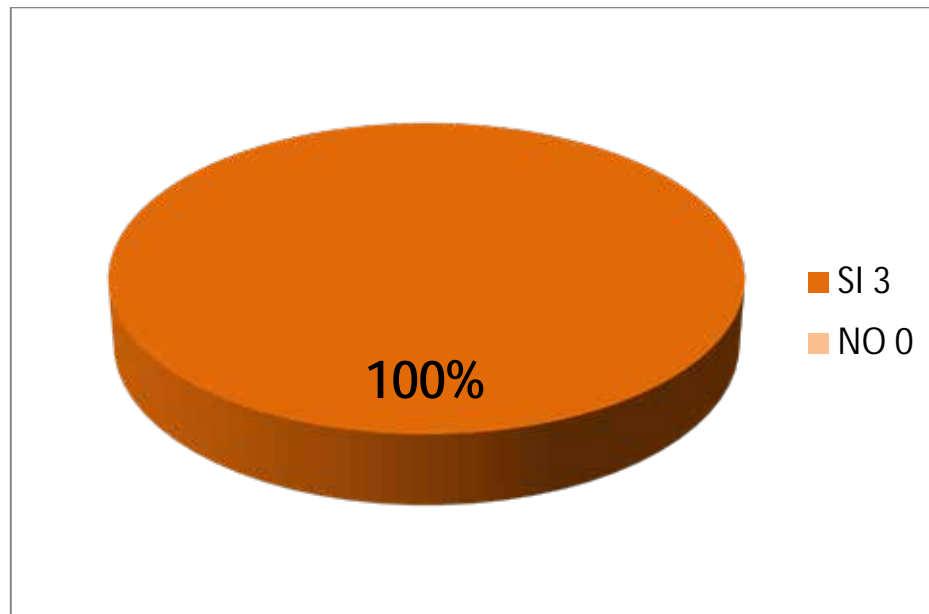


Gráfico 3.- Clasificación de la mercancía

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis:

Para esta pregunta, el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que la mercancía se encuentra clasificada dentro de la empresa; la clasificación de la mercancía dentro de almacén es de suma importancia ya que esto permite la fácil verificación y contabilización de la misma además de su mejor conservación, muchos productos requieren de una clasificación y separación diferente para cada uno y más en almacenes de empresas que manejan productos perecederos.

Ítem 4.- ¿Existe control de la documentación que se maneja en el almacén?

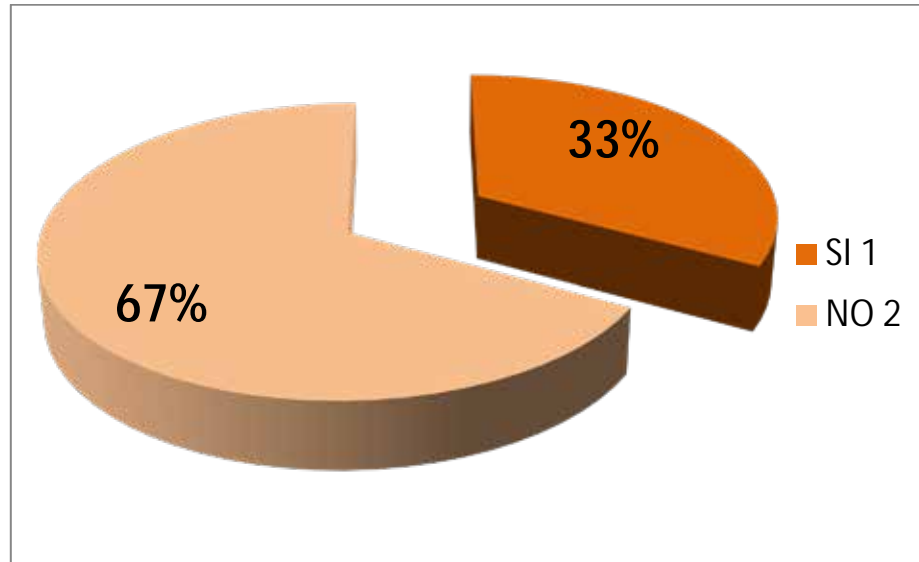


Gráfico 4.- Control de la documentación

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis:

Se observa en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados indican que no existen control en la documentación que se maneja en el almacén, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) respondieron que si existe control en la documentación; la documentación que se maneja dentro de almacén es de mucha importancia ya que de ello depende la supervivencia de la empresa, los controles de salida y entradas de mercancía les permite a cualquier empresa tener un mejor manejo del inventario y evitan así las discrepancias en las cantidades existentes.

Ítem 5.- ¿El registro contable relacionado con la existencias de la empresa, se encuentra actualizado?

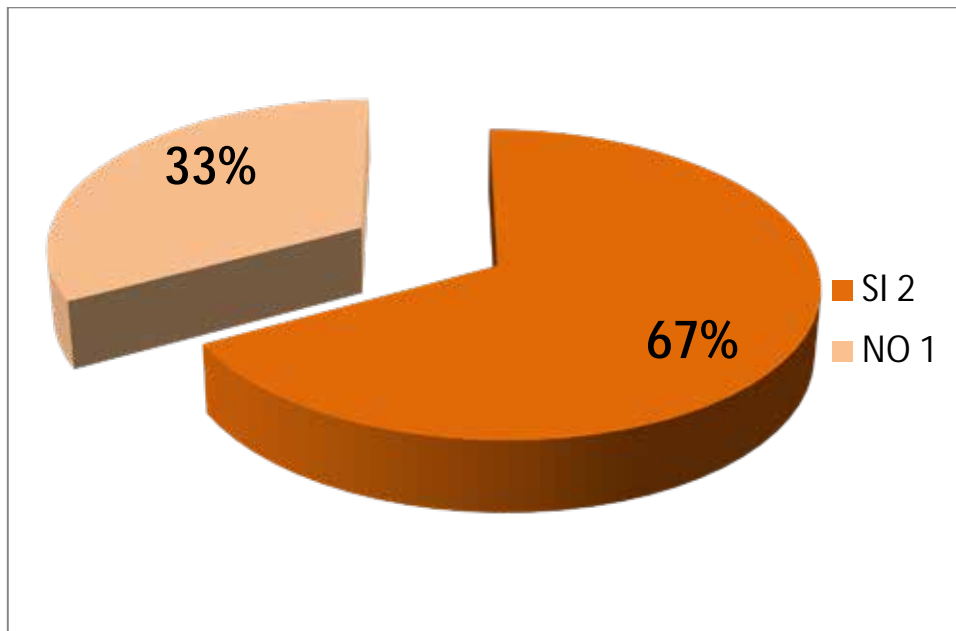


Gráfico 5.- Registro contable actualizado

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis:

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió afirmativamente a la interrogante diciendo que el registro contable relacionado con la existencia de la empresa se encuentra actualizado, y el treinta y tres por ciento (33%) indicó que no se encuentra actualizado. El registro contable es de mucha importancia en toda la empresa y en especial en el área de inventario, ya que así se le puede dar un seguimiento adecuado al inventario y a sus existencias en todo momento, lo cual le puede evitar pérdidas.

Ítem 6.-¿Se realizan inventarios periódicos de las mercancías existentes en la empresa?

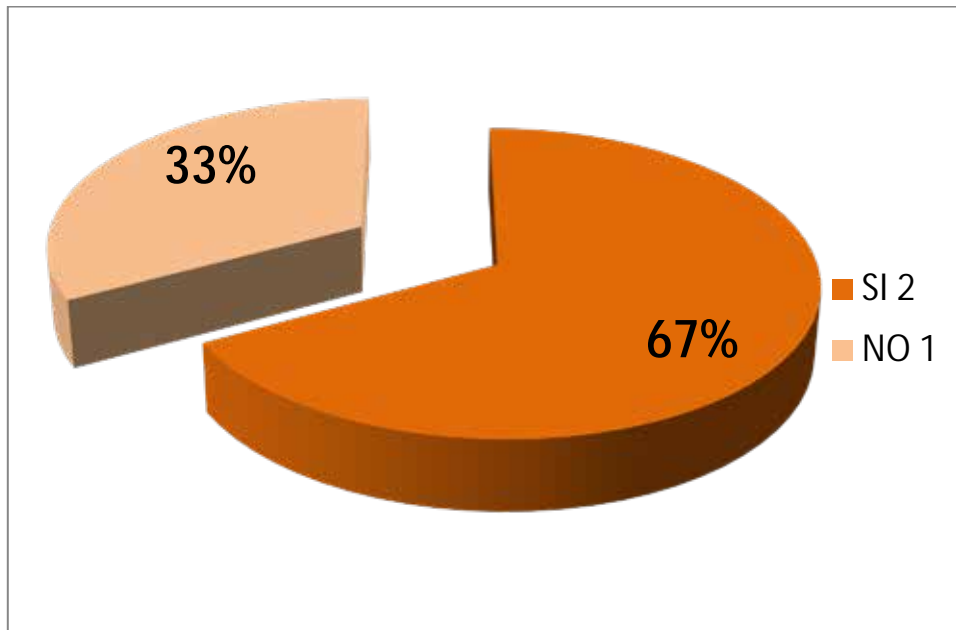


Gráfico 6.- Inventarios periódicos de mercancía

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señalan que en la empresa, si realizan inventarios periódicos de las mercancías existentes en la empresa, en cambio el treinta y tres por ciento restante (33%), indica que no se realizan. Es importante realizar tomas físicas periódicas, ya que esto permite llevar un mayor control sobre las existencias y poder detectar diferencias y aclararlas a tiempo.

Ítem 7.- ¿Existe discrepancias entre las cantidades de mercancía que se encuentra registradas en el software contable y lo que se encuentra físicamente en la empresa?

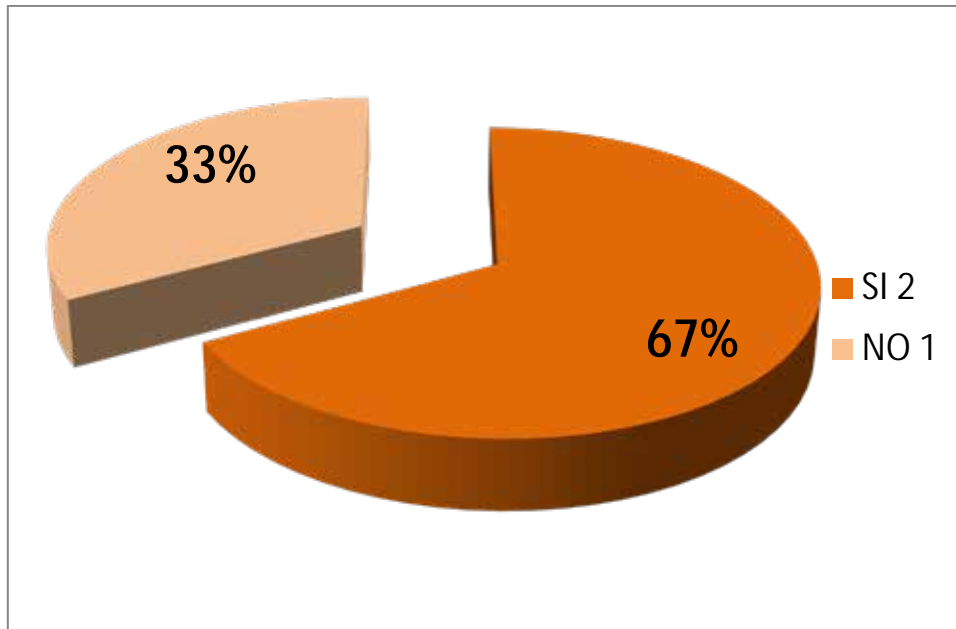


Gráfico 7.- Discrepancia entre cantidades

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis

En el presente gráfico, se evidencia que el setenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondieron positivamente, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) señala que existe discrepancias entre las cantidades de mercancía que se encuentra registradas en el software contable y lo que se encuentra físicamente en la empresa. Es necesario, que se tenga conocimiento de la existencia de la mercancía en almacén ya que cualquier error puede causar problemas a la hora de enviar la mercancía a procesos.

Ítem 8.- ¿Se lleva un registro de las salidas de mercancías que se efectúan a diario en la empresa?

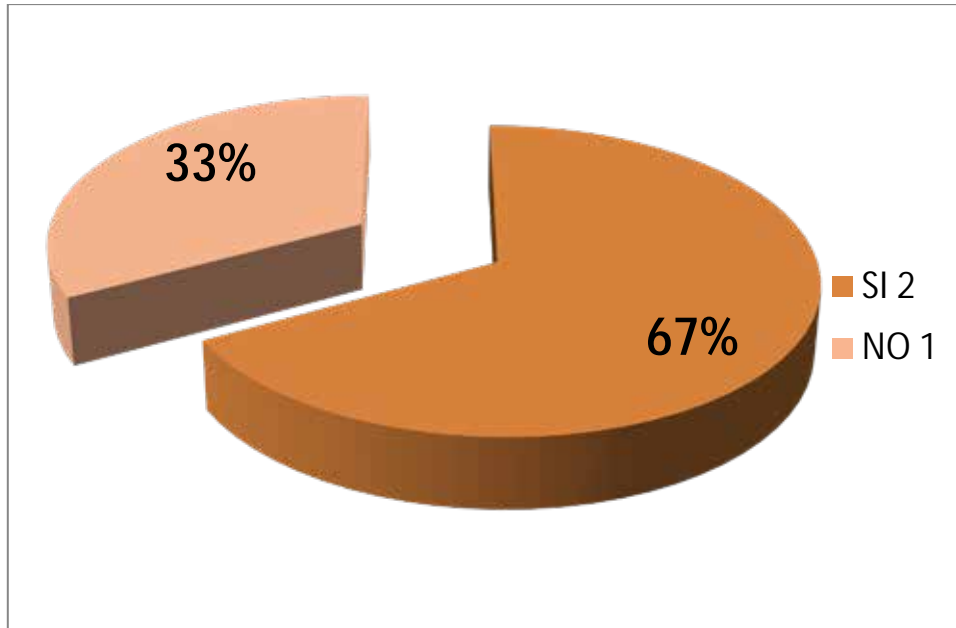


Gráfico 8.- Salidas de mercancía

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados señalan que se lleva un registro de las salidas de mercancías que se efectúan a diario en la empresa, en cambio el treinta y tres por ciento restante (33%), indica que no se realizan. Es necesario señalar, que registro de la salida de mercancía deben realizarse de manera constante con la finalidad de poder determinar qué es lo más se utiliza de los inventarios diariamente, y así efectuar los ajustes pertinentes.

Ítem 9.- ¿Consideras que el manejo actual del inventario ha traído pérdidas monetarias para la empresa?

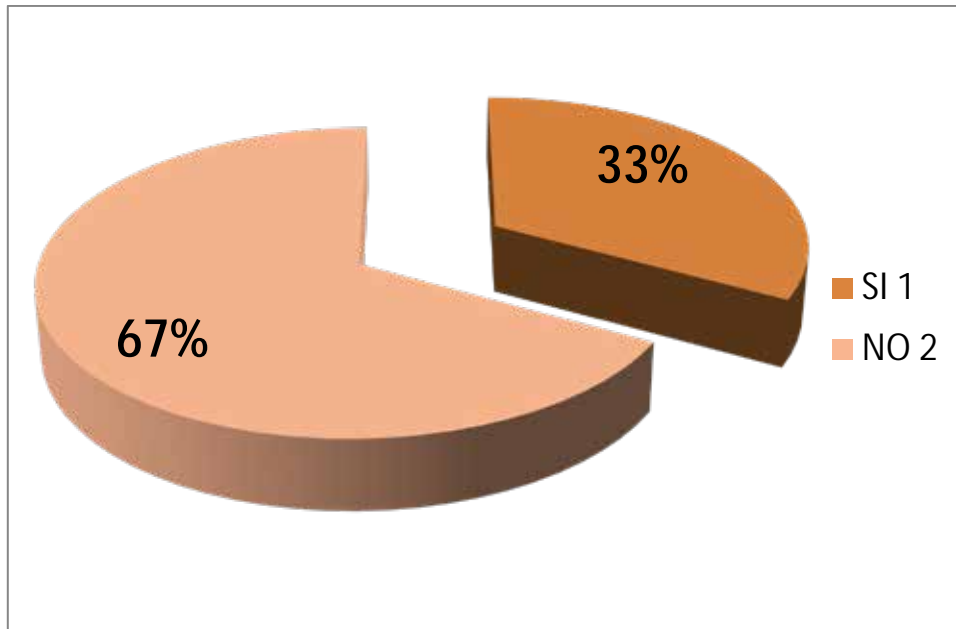


Gráfico 9.- Perdidas monetarias por mal manejo de inventario

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis

En el presente gráfico, se evidencia que el setenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondieron positivamente considerando que el manejo actual del inventario ha traído pérdidas monetarias para la empresa, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) señala que no. Es necesario que la empresa mantenga un eficaz manejo de inventario ya que alguna desorganización en dicho departamento puede ocasionar problemas a nivel económico en la empresa.

Ítem 10.- ¿Consideras que existe desorganización en la empresa respecto al manejo de inventario?

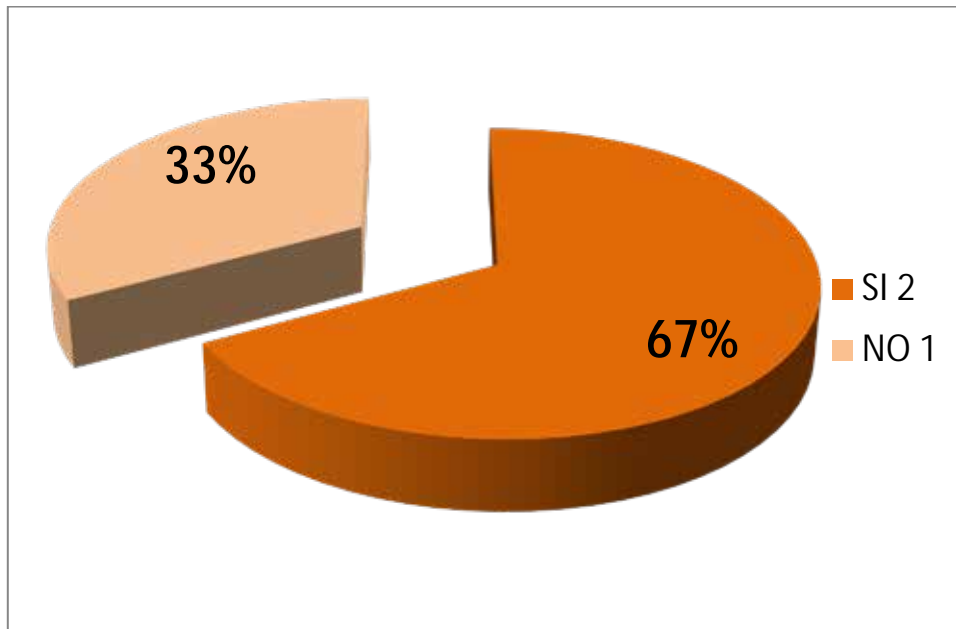


Gráfico 10.- Desorganización respecto al manejo de inventario

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Análisis

Se observa en el presente gráfico, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados consideran que existe desorganización en la empresa respecto al manejo de inventario, en cambio el treinta y tres por ciento (33%) restante señala que no. Es necesario que todos los procesos del manejo del inventario sean organizados y supervisados con la finalidad de reforzar el control interno y que se lleven a cabo todos los procesos de manera adecuada y poder corregir las desviaciones a tiempo.

Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de controles internos de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procedió al análisis de los mismos, a través de los cuales se realizó una clasificación de los factores internos y externos, que rigen la gestión del manejo de los procesos de controles internos de los procesos de compras y en el manejo de los niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., con la finalidad de determinar las debilidades existentes, por lo que se diseñó una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del control interno de los procesos de inventario de manera que interaccionando los factores, surgirán estrategias que darán estructura a la propuesta.

Cuadro N 2

MATRIZ DOFA	FORTALEZA (F)	DEBILIDADES (D)
	F1: Personal que aspira mejoras F2: Sistema operativo computarizado F3: Capacidad de recepción y despacho de mercancía de manera simultánea F4: Espacio suficiente en el almacén	D1: Se evidencia que carece de control interno de inventarios D2: Inexistencia de un manual de normas y procedimiento D3: No cuentan con formatos de control de entrada y salida de mercancía D4: Falta de una adecuada segregación de funciones.
OPORTUNIDAD (O)	FO	DO
O1: Amplia clientela O2: Imprenta de formatos O3: Sistema Excel para llevar control O4: Centro de capacitación para el manejo del inventario	Registrar la mercancía mediante el uso de la tarjeta kardex en un formato realizado en Excel	Elaborar formatos de control de entrada y salida de mercancía para crea la toma física de la misma, por lo que no se tienen soportes que sirvan para respaldar las operaciones y movimientos de inventarios
AMENAZA (A)	FA	DA
A1: incremento del costo de la mercancía A2: control cambiario a la hora de la compra de la mercancía A3:excases de la mercancía A4: competencia en el área de servicio de comida	Elaborar un formato para un listado de requisición de la mercancía para así llevar un mejor control de la misma	Establecer los niveles máximos y mínimos para los distintos tipos de mercancía que se utiliza en dicha empresa para el abastecimiento indicado de la misma

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Fase III: Diseño de estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A.

En esta fase se desarrolló la propuesta que permitirá mejorar las actividades contables en el control interno de compras y de los inventarios de mercancías, de tal manera que logre optimizar el rendimiento y cubrir las expectativas de la empresa, permitiendo pueda darse solución a la problemática planteada, y cumplirse con el objetivo general del estudio. Para ello, se diseñó estrategias que permiten optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A, los cuales se presentaron en el próximo capítulo de resultados en forma de propuesta, abarcando cada una de la áreas consideradas críticas, estableciéndose la debilidad, estrategia de mejora y responsable y así se le dio cumplimiento a la tercera fase metodológica.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

Una empresa necesita de un inventario altamente controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende distribuir adecuadamente lo que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado. Sin duda alguna, para cualquier tipo de empresa se hacen necesarios los inventarios dado a que la base de todas las organizaciones consiste en la compra y venta de bienes y servicios, haciéndose necesaria la existencia de los inventarios, los cuales le van a permitir tener control de la mercancía y a su vez generar reportes de la situación económica de la empresa.

Con la finalidad de dar cumplimiento a la tercera fase metodológica y en base a la información obtenida a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados, como fueron la encuesta y la observación directa, siendo éstos una base fundamental de fuente de información, que permitió diagnosticar el proceso que actualmente existe en el área de inventarios, de la empresa panadería baguettes C.A., posteriormente se efectuó la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de una matriz DOFA originando el diseño de una propuesta con relación estrategias de planificación y control del inventario de mercancías, para la empresa en estudio, para manejar adecuadamente el inventario, lo que permitirá no solo planificar y organizar las actividades para obtener un mayor control del inventario, mediante la organización de la mercancía, sino que también se planteará la dirección del personal y el control de sus funciones.

La propuesta busca ofrecer a la gerencia, un conjunto de herramientas para que el personal que labora en el área de compra y de inventario, mejore sus procesos administrativos y contables, que le garanticen el correcto control y evaluación de los inventarios de mercancía y el buen funcionamiento de los procesos de recepción, almacenamiento, distribución y registro, para que de esta manera puedan contar con

una herramienta actualizada que les sirva de soporte a cada uno de ellos, y de esta forma desarrollar sus funciones siguiendo los parámetros correctos que garanticen la efectividad rapidez de las actividades del departamento.

El diseño propuesto es de fácil comprensión, de tal manera que su aplicación es factible, sirviendo de apoyo a las personas involucradas en este proceso, con el fin de que conozcan la normativa aplicable y dispongan de formularios prácticos que los orienten en el desarrollo de este proceso, así como facilitar el despacho, la ubicación, custodia y resguardo de los materiales y suministros en el almacén.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseño de estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguettes C.A.

5.2.2 Objetivos específicos

- Registrar la mercancía mediante el uso de la tarjeta kardex en un formato realizado en Excel
- Diseñar los formatos para el control interno en el área de inventario de mercancía de entrada y salida y un formato de listado de requisición de la mercancía para así llevar un mejor control de la misma
- Establecer un programa de capacitación del personal en cuanto a controles internos en el departamento almacén.
- Desarrollar normativas para las compras de acuerdo a niveles máximos y mínimos de los inventarios, y el personal responsable este proceso..

5.3 Justificación de la Propuesta

Proponer estrategias de planificación y control del inventario de mercancías de la panadería baguette´s C.A., con el fin de mejorar la eficiencia en la recepción,

custodia, despacho, y registro, facilitando una solución viable al problema que presenta en el manejo de los mismos, ya que se procederá a planificar las actividades, organizar las funciones entre el personal y direccionar su ejecución en base a la motivación laboral, todo ello generando eficiencia y eficacia en el manejo del inventario.

Por lo tanto, los beneficios que obtendrá la empresa con las estrategias propuestas de control interno de inventario y de compras, se traducen en una mayor planificación, coordinación y organización en el almacenamiento de la mercancía en donde el recurso humano, con un alto sentido de pertenencia y motivación hacia el trabajo, realizará sus labores con eficiencia y eficacia, en pro de la consecución de los objetivos organizacionales, que puedan brindarle estabilidad laboral y económica.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Para dar cumplimiento a la propuesta planteada, 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. Además, esta factibilidad viene determinada por todas las actividades u operaciones que se realizan en la empresa, por consiguiente, en el desarrollo de esta investigación la propuesta es operativamente factible, ya que la misma genera cambios, logrando efectividad en los procedimientos y métodos ejecutables para el control interno de la entrada, almacenamiento y salida de los productos que ella comercializa.

5.4.2 Factibilidad Técnica

En cuanto a la factibilidad tecnológica, está estrechamente relacionada con procedimientos, recursos y medios con que cuenta la panadería baguette´s C.A., para garantizar los resultados deseados con el diseño propuesto. Por consiguiente, la empresa tiene a disposición un personal capacitado para manejar el diseño de las nuevas herramientas propuestas, así mismo cuenta con equipos tecnológicos actualizados (computadoras, impresoras, sistemas contables integrales en todas las áreas, anaqueles y estanterías) que permitan mantener al día los controles que requiere el inventario de mercancía.

5.4.3 Factibilidad Económica

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

5.5 Desarrollo de la Propuesta

En la presente investigación se desarrolla la propuesta que consiste en el diseño de estrategias que permitan optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa Panadería Baguette´s C.A., que proporcionen valor agregado al ofrecer un mejor servicios en las áreas que desempeña, para mejorar la efectividad en la recepción, custodia y venta de mercancía que presentan actualmente en el departamento de almacén, las cuales estuvieron acorde a los objetivos específicos antes descritos, sin embargo, se considera de mayor relevancia e importancia, el desarrollo de las estrategias seleccionadas, ya que se determina como la estructura en sí de la proposición planteada.

Objetivo 1.- Registrar la mercancía mediante el uso de la tarjeta kardex en un formato realizado en Excel

El jefe de almacén se encargara de registrar el inventario en las tarjetas kardex elaboradas en Excel ya que estos proporcionan información y ayudan al control de los mismos (figura 1)

Figura 1.- Tarjeta Kardex

PANADERIA BAGUETTE´S C.A										
ARTICULO:										
AREA:			REFERENCIA:				CODIGO:			
FECHA	DETALLE	CODIGO	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		COSTO UNITARIO	
			CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO		
LOCALIZACION:									PROVEEDORES:	
EXISTENCIA:			MIN:		MAX:					

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Objetivo 2.- Diseñar los formatos para el control interno en el área de inventario de mercancía de entrada y salida y un formato de listado de requisición de la mercancía para así llevar un mejor control de la misma

El encargado de control de inventarios elaborará formato de solicitud de requisición de materia prima y suministros y los formatos de la entrada y salida de la mercancía (figura 2, 3 y 4), se disonaron con la finalidad de indicar las cantidades solicitadas y los niveles actuales de inventarios, y controlar las entradas y salidas de

mercancía de almacén para mejorar los procesos de manejo de inventario, los cuales se presentan a continuación:

Figura 2.- Formato de Recepción de Mercancía

PANADERIA BAGUETTE S.C.A		RECEPCION DE LA MERCANCIA		R/M-0001	
PROVEEDOR:		FECHA:			
DOCUMENTOS RELACIONADOS:					
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD RECIBIDA	MERCANCIA SOLICITADA		
			APROBADA	OBSERVACION	
OBSERVACIONES:					
ALMACENISTA RESPONSABLE:		JEFE DE ALMACEN:			
FIRMA:		FIRMA:			

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Instructivo de llenado del Formato de Recepción de Mercancía

- 1.- Fecha de recepción de la mercancía.
- 2.- Proveedor al que se le adquirió la mercancía.
- 3.- Documento relacionado de la entrega de mercancía (factura, nota de entrega u orden de compra).
- 4.- Código de la mercancía recibida.
- 5.- Descripción de la mercancía.
- 6.- Cantidad de mercancía recibida.
- 7.- Mercancía solicitada: indicar aprobado, si no colocar la observación si se observa alguna irregularidad.

8.- Indicar las observaciones referentes a irregularidades o información importante relacionada a la mercancía.

9.- Nombre del almacenista que realizó la recepción, clasificación y organización de la mercancía.

10.- Firma del almacenista.

11.- Nombre del Jefe del almacén.

12.- Firma del Jefe del almacén.

Figura 3.- Formato de Despacho de Mercancía

PANADERIA BAGUETTE S C.A		NEM-001	
DESPACHO DE MERCANCIA			
FECHAS:			
CLIENTES:			
DOCUMENTO:			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	TOTAL
ALMACENISTA:		RECIBIDO POR:	
FIRMA:		NOMBRE:	
JEFE DE ALMACEN:		C.I.:	
FIRMA:		FECHA:	

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Instructivo de llenado del Formato de Despacho de Mercancía

1.- Fecha de entrega de la mercancía.

- 2.- Cliente al que se le entregó la mercancía.
- 3.- Documento relacionado el despacho de mercancía (factura, requisición de mercancía u orden de compra).
- 4.- Código de la mercancía despachada.
- 5.- Descripción de la mercancía.
- 6.- Cantidad de mercancía despachada.
- 7.- Cantidad total de la mercancía despachada.
- 8.- Nombre del almacenista que realizó el pre-despacho de la mercancía.
- 9.- Firma del almacenista.
- 10.- Nombre del Jefe del almacén.
- 11.- Firma del Jefe del almacén.
- 12.- Nombre del cliente o persona responsable que retiró la mercancía.
- 13.- Cédula de Identidad del cliente o persona responsable que retiró la mercancía
- 14.- Fecha del despacho de la mercancía.

Figura 4.- Nota de Requisición de Mercancía

PANADERIA BAGUETTE´S C.A	NOTA DE REQUISICION DE MERCANCÍA N° 0000001		
	Solicitante:		Fecha:
NIVELES MAX/ MIN	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
Elaborado Por:		Recibido Por:	

Fuente: Barroso y Restrepo. (2017)

Objetivo 3.- Establecer un programa de capacitación del personal en cuanto a controles internos en el departamento almacén

La presente estrategia tiene como finalidad capacitar al personal del área de

almacén en cuanto a controles internos, con la finalidad de mejorar los procesos de recepción, almacenaje y despacho de mercancía, llevados a cabo en el área, y que los trabajadores realicen el desempeño de sus labores con eficacia y eficiencia

PANADERIA BAGUETTE S C.A			
ESTRATEGIA IV: ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL DE ALMACÉN			
ACTIVIDAD	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
-Capacitación del personal, adiestramiento y afines.	-Establecimiento de los procedimientos. -Motivación para el personal. -Involucración del personal con los procesos y que empresa se beneficie con la aplicación de ellos.	-Contratar personal capacitado para dictar cursos en materia de inventarios. -Elaboración de lineamientos de control interno para el área de inventarios, para la difusión al personal de almacén.	Resistencia al cambio a la hora de ejecución de los nuevos procesos. -Falta de interés del personal.

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Objetivo 4.- Desarrollar normativas para las compras de acuerdo a niveles máximos y mínimos de los inventarios, y el personal responsable este proceso

El presente objetivo tiene como finalidad establecer controles de las compras de acuerdo a los niveles máximos y mínimos de inventarios, de manera que no se realicen excesos en las compras y no mantener los inventarios muy abultados, así como, niveles mínimos para no desabastecerse considerando el tiempo de entrega por parte del proveedor. Cabe señalar que este tipo de inventarios puede sufrir vencimiento, y el almacenar cantidades innecesarias que no tengan la rotación requerida podría generar pérdidas significativas para la empresa, a tales efectos se presentan las siguientes estrategias.

Estrategias 1.- Definir las funciones del personal del almacén:

La presente estrategia tiene como finalidad definir las funciones del personal que labora en el departamento de almacén con la finalidad de que cada uno conozca cuáles son sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeñan.

Funciones del Jefe de Almacén

- Es el encargado de asignar las responsabilidades del personal a su cargo.
- Se encarga de la supervisión de la entrada y salida de materiales en el almacén.
- Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.
- Elabora en conjunto con el jefe de compras la programación trimestral de la adquisición para la dotación del almacén.
- Supervisa la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
- Elabora órdenes de compra para la adquisición de materiales e informa a la unidad de compras, bajo la supervisión del gerente general.
- Supervisa los niveles de existencia de inventario mínimos y máximos permitidos, de acuerdo a lo establecido por la empresa.
- Debe mantener actualizados los registros en el sistema computarizado administrativo y contable.
- Supervisa la entrega de mercancía a los clientes de la empresa, de acuerdo a lo descrito en la factura.
- Coordina las actividades para el manejo de los inventarios.
- Lleva control de mercancía despachadas vs mercancía en existencias.
- Establece métodos de trabajo, registro y control en el almacén.
- Mantiene en orden en las instalaciones, áreas y equipo de trabajo dentro del almacén.
- Reporta todas las anomalías que se presenten en el almacén.

Estrategia 2.-Establecer niveles máximos y mínimos de inventarios.

1.- Se determinará un nivel máximo y mínimo de los productos que componen los inventarios.

2.- Se llevará un registro en un auxiliar de inventarios (figura 5) con la finalidad de establecer controles de existencias.

3.- Se asignará a una persona del almacén para que lleve el control del nivel de existencia, el cual comunicará con anticipación al jefe de compras para realizar la correspondiente reposición.

Figura No. 5.- Auxiliar de Inventarios

PANADERIA BAGUETTE'S C.A		LIBRO AUXILIAR DE INVENTARIOS						
PERIODO:		ARTICULO:						
FECHA	TIPO/N* DE DOCUMENTO	DETALLE	DEBE	HABER	SALDO	FECHA SOLICITUD REQUISICION	ORDEN DE COMPRA	RECEPCION

Fuente: Barroso y Restrepo. (2017)

Estrategia 3.- Procedimientos para la Solicitud de Mercancías

Con la finalidad de solicitar la mercancía que permita mantener un stock en el almacén se deben mantener las siguientes medidas:

1. Debe mantenerse un control de los límites máximos y mínimos que se desea mantener en la empresa para asegurar su operatividad.
2. El jefe de almacén deberá llenar diariamente en la hoja de Excel llevar el registro de acuerdo a la cantidad de mercancía que se encuentra, una vez

finalizado el día, en el cual se detallará las entradas y salidas de cada producto, para revisar sus existencias máximas y mínimas estipuladas.

3. Cuando por concepto de salidas de mercancías la existencia de un determinado producto se aproxima a la cantidad mínima establecida, el Jefe de Almacén deberá elaborar la orden de compra, solicitar presupuesto al proveedor, y enviar al Gerente General para su aprobación. (ver formato de Orden de compra)
4. Una vez aprobada la orden de compra y contactado los precios con el proveedor, se procederá a realizar la solicitud de la mercancía.

Estrategia 4.- Solicitud de Requisición.

1.- El encargado de control de inventarios elaborará formato de solicitud de requisición de materia prima y suministros (figura 4), indicando las cantidades solicitadas y los niveles actuales de inventarios.

Estrategia 5.- Solicitud de cotizaciones y elaboración de órdenes de compra

1.- El jefe de compra debe elaborar un listado de los proveedores con sus datos, indicando cotizaciones recientes, condiciones de pago y tiempo de despacho.

2.- Se solicitará cotización vía telefónica a tres proveedores.

3.- Al recibir las cotizaciones enviará al administrador para que apruebe la cotización más conveniente para la empresa.

4.- Se elaborará orden de compra (figura 6) de acuerdo a la cotización aprobada y se enviará al proveedor para su despacho, se enviará copia al almacén para que lleven control de la recepción de la mercancía, verifique lo solicitado en la orden de compra versus la factura emitida por el proveedor.

5.- Se registrará en un auxiliar de compras (figura 7) para controlar la recepción y tiempo de respuesta del proveedor y la fecha de pago de la factura.

Figura 6.- Orden de Compra

PANADERIA BAGUETTE C.A			
ORDEN DE COMPRA No 000001			
PROVEEDOR:		FECHA DE EMISION:	/ /
CONDICIONES DE COMPRAS:		FECHA DE VENCIMIENTO:	/ /
CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
		BASE IMPONIBLE BS.	
		I.V.A %	
OBSERVACIONES:			
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR :	

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Figura 7.- Formato Auxiliar de ORDEN DE COMPRA

PANADERIA BAGUETTE S.C.A LIBRO AUXILIAR DE ORDENES DE COMPRAS							
Cliente:			RIF:		DOMICILIO:		
FECHA	No DE DOCUMENTO	PROVEEDOR	FECHA DE RECEPCION	NOTA DE RECEPCION	FACTURA	IMPORTE A COBRAR (Bs.)	FECHA DE PAGO

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Estrategia 6.- Procedimientos para la Recepción de Mercancías

Con este proceso se pretende regular las actividades que se deben llevar a cabo para controlar las entradas de mercancía al almacén, de igual forma se indica cuál es el personal de la empresa involucrado en esa actividad.

Cuadro 3.- Procedimiento para la Recepción de Mercancía

Responsable	Actividad	Procedimiento
Proveedor	Entrega de la documentación	1- Entrega en el almacén, al Jefe del área, factura y mercancía solicitada, indicando Orden de Compra a la que corresponde.
Jefe de Almacén	Verificación de la mercancía recibida	2- Recibe la factura y revisa que tenga coincida con la información de la orden de compra que generó la adquisición. 3- De no haber conformidad con la información de la factura, devuelvo al proveedor la factura junto con la mercancía y notifica a la gerencia general el porqué de la devolución de la misma 4- De haber conformidad con la información de la factura procede a la revisión de la mercancía, que correspondan a las cantidades y modelos solicitados. 5- De no haber conformidad se devuelve la mercancía al proveedor junto con nota de devolución de mercancía indicando la factura a la cual corresponde la devolución. 6- Si hay conformidad de la mercancía y de la factura se procede a firmar la factura y adjunta copia a la orden de compra y procede a registrar en el sistema computarizado el nuevo ingreso y llevar los registros en el kardex (hoja de Excel). 7- Envía al departamento de contabilidad factura y orden de compra para su correspondiente registro y control de pago. 8- Da las instrucciones al almacenista para que

		procedan a dar ingreso al almacén de la mercancía.
Almacenista	Recepción de la mercancía	9- Recibe la mercancía del proveedor. Selecciona, clasifica y organiza, la mercancía por modelo y tipo en los estantes.
Asistente de Contabilidad	Recepción de documentación	10- Recibe la factura y orden de compra y procede a su registro en el sistema y auxiliar de cuentas por pagar.

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Estrategia 7.- Normas para el Almacenamiento de Mercancías

La presente estrategia tiene la finalidad de establecer la normativa de control que permita mejorar los procesos de manejo de inventarios, específicamente en las actividades de almacenamiento de mercancía, las cuales se detallan a continuación:

- La mercancía debe ser colocada en el lugar destinado en el almacén para su organización y almacenaje.
- Al recibirse la mercancía, debe ser ingresada al sistema computarizado administrativo y contable, con la finalidad de mantener la información que allí se encuentra.
- Debe existir una supervisión constante y periódica del orden dentro del almacén, en especial para las fechas de toma de inventario físico.
- Se realizará un inventario físico mensual, el cual será realizado por personal diferente al almacén junto con el Jefe del área, y se cotejará las existencias físicas con el sistema principal.
- Se señalarán las diferencias encontradas y se revisará la documentación necesaria para determinar los motivos de las mismas.
- Los ajustes necesarios en el sistema por causa de las diferencias de inventarios, deberán ser aprobadas por el gerente general, y las realizará el personal del área administrativa.

- Toda mercancía deberá estar identificada en los estantes para su rápido acceso y ubicación.

Estrategia 8.- Normas de control para la Salida de Mercancía

Esta estrategia tiene como finalidad establecer la normativa de control interno necesaria a ser considerada para poder llevar a cabo el correcto proceso de salida de mercancía, permitiendo una optimización en el manejo de los inventarios de la panadería baguettes´s C.A., las cuales se presentan a continuación:

- El jefe de la panadería y el de restaurant deben llenar el formato de solicitud de mercancías.
- El Jefe de almacén verifica, autoriza para la elaboración del pre-despacho de la mercancía de acuerdo al formulario de solicitud de mercancía.
- Se debe llenar el formulario de despacho de mercancías.
- Al finalizar la jornada laboral el Jefe de almacén debe verificar que las áreas del almacén se encuentre en óptimas condiciones y que la mercancía se encuentre en su respectivo lugar de almacenaje.

Estrategia 9.- Procedimientos para la Salida de Mercancía

La presente estrategia tiene como finalidad establecer los procedimientos necesarios para el control interno que permita mejorar los procesos de salida de mercancía del almacén.

Cuadro 4.- Procedimiento para la Entrega de Mercancía

Responsable	Actividad	Procedimiento
Jefe de panadería y jefe	Solicitud de mercancía	1- Envía vía electrónica solicitud de mercancía al jefe del almacen

de restaurt		
Jefe del almacen	Verificación en el sistema computarizado la existencia de mercancía y las cantidades requeridas	2- Recibe solicitud los jefes de dichas areas, 3- Una vez confirmada la disponibilidad del de la mercancía en almacén se procede a realizar una orden de despacho
Jefe de Almacén	Orden de despacho	4- Se da instrucciones para la preparación del pre-despacho de la mercancía solicitada. 5- Elabora nota de despacho indicando los artículos que fueron solicitados 6- Registra en el sistema computarizado administrativo y contable la salida de la mercancía, y actualiza en el kardex de mercancía.
Almacenista	Pre-despacho de la mercancía	7- Prepara la mercancía a ser despachada de acuerdo a la solicitud, conforme a lo solicitado e informa al Jefe de almacén para su verificación.
Jefe de Almacén	Verificación de despacho	8- Revisa la mercancía presentada en el pre-despacho. 9- Entrega a los jefes de cada área, y solicita firma del formato de despacho de mercancía, como constancia de conformidad de recepción de la misma
Jefe de panadería y jefe de restaurant	Retiro de mercancía	10- Revisa la mercancía recibida y compara que sean las cantidades solicitadas, firma conforme el formato de despacho de mercancía.

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de información, en la presente investigación, y habiendo diagnosticado la situación actual de los procesos de compras e inventario de la empresa Panadería Baguettes C.A. se pudo detectar un conjunto de debilidades que han venido afectando a la operatividad de la empresa, en las áreas antes mencionadas generando la problemática descrita, las cuales se abordaron con la finalidad de mejorar los procesos de registro, recepción, custodia y despacho de inventarios, para el logro de los objetivos organizacionales.

Las estrategias propuestas pudieron surgir mediante la aplicación de las técnicas de recolección de datos donde se emplearon la encuesta y la observación directa, aplicada al personal que labora en el área de almacén. Una vez analizados los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados, y presentada la propuesta se puede realizar las siguientes reflexiones en el presente trabajo de investigación:

- No cuenta con controles internos en los procesos que desempeñan para el manejo de los inventarios.
- No existe segregación de funciones, definiciones de cargos y establecimiento de responsabilidades para el personal que labora en el departamento de almacén, ni existen manual de normas y procedimientos que regule las funciones del personal.
- No cuentan con formatos para los registros de entrada y salidas de mercancía. No se efectúan tomas físicas de inventarios de manera periódica.
- Finalmente, se puede observar que no se realiza un adecuado adiestramiento y capacitación del personal de los departamentos en estudio, lo que se refleja en el conjunto de debilidades presente en sus procesos.

A tales efectos, se concluye en la presente investigación que el procesos compras e inventario, requieren de supervisión y control debido a que son áreas susceptibles, y que además el no llevarse adecuadamente los procesos podría traer grandes implicaciones tales como desabastecimiento, si no se realiza una adecuada planificación de compras de acuerdo a los niveles máximos y mínimos de existencias, recalcando que los principales inventarios son productos perecederos, por lo que no pueden ser tan altos ya que dependen del tiempo en que son consumidos, ni tan bajos para evitar detener el proceso productivo.

Por todo lo antes expuesto, se puede evidenciar que se logró el objetivo principal del presente trabajo de grado, de proponer estrategias para optimizar los procesos de compras y control para el manejo adecuado de los inventarios, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa

Recomendaciones

Para poder lograr la efectividad de la propuesta presentada, la empresa debería tomar las siguientes consideraciones:

- Tomar en consideración los resultados obtenidos en la investigación, así como la implementación de la propuesta planteada, 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.
- 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.

- 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
- 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 obsolescencia, deterioro o pérdida.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos que permitan formalizar los procesos, establecer funciones y responsabilidades, al personal involucrado.
- Establecer normas y políticas de control para asegurar el cumplimiento de las actividades y minimizar los posibles riesgos en las áreas estudiadas.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas. (2012). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- 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.
- Calzadilla, Grecia y Torrealba, Eneizer (2017), **Estrategias para mejorar los procesos administrativos-contables en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A., ubicada en los Guayos, Estado Carabobo**, “Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Catacora, Fernando (2007). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 1ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Colmenares, Eudy (2012), **Optimización de la gestión en el manejo de inventarios de materia prima a través de la filosofía justo a tiempo en las empresas manufactureras del sector automotriz en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, Venezuela**, “Universidad de Carabobo”. Trabajo de Grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Correa, Edgar (2006). [Documento en Línea]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-compras-y-aprovisionamiento/>. [Consulta, Octubre 2017, 06].
- Granada, Geanella y Rodríguez. Roberto (2013), **Diseño de un sistema de control basado en el Método ABC de gestión de inventarios, a través de indicadores de medición, aplicado a un estudio fotográfico en la ciudad de Machala**”, “Escuela Superior Politécnica del Litoral”, Trabajo de grado no publicado. Guayaquil. Ecuador.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2013). **Metodología de la Investigación**. 6ª. Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

- Jiménez, Francisco y Espinoza, Carlos (2007). **Costos Industriales**. 1ª Edición. Costa Rica: Editorial Tecnología de Costa Rica.
- Mintzberg, Henry y Sallenave, Jean Paul (2009). **Gerencia y Planeación Estratégica**. 6ª Edición. Colombia: Editorial Normas.
- Mora, Luis (2010). **Gestión logística integral las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento**. 21ª Edición. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mover, Mónica (2011). **Introducción a la gestión de stocks**. 2ª Edición. España: Editorial Ideaspropias.
- Muller, Max (2004). **Fundamentos de administración de inventarios**. 2ª Edición. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Pulido, Aracelys y Rengifo, Julia (2016), **Plan de acción para el desarrollo de las actividades de los departamentos compras y cuentas por pagar de la empresa Ocaña Diesel C.A. Valencia, Estado Carabobo**. “Universidad José Antonio Páez”. Trabajo no Publicado. San Diego. Venezuela.
- Ramírez, Tulio (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 2ª. Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Serna, Héctor (2007). **Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología**. 7ª Edición. Caracas. Venezuela. Editorial 3R Editores.
- Strickland, Arthur (2010). **Administración Estratégica**. 13ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª. Edición. México: Ediciones Limusa, S.A.

ANEXOS



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

Señores

Panadería Bouguett's

Gerente de Administración

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar estrategias para optimizar los procesos de compras y control para el manejo adecuado de los inventarios, con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa Panadería Bouguett's

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.

Gracias por su colaboración,

ANEXO A

Cuadro 1.-Cuadro de Observación

FECHA DE APLICACION:		
EMPRESA:		
DEPARTAMENTOS:		
Observaciones	Presente	Ausente
Existencias de manual de normas y procedimiento		
Existencia de formatos pre-elaborado para el registro de movimiento del inventario		
Sistema administrativo para el registro de las existencias en el inventario		
Capacitación del personal		
Segregación de funciones entre el personal que realiza los registros y el que maneja el inventario		
Procesos de control interno formalmente establecidos		

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

ANEXO B
Cuestionario

Item1.- ¿Tiene usted conocimiento de la cantidad exacta de mercancía que se encuentra en la empresa?

SI _____NO _____

Ítem2.-¿ Existe una tarjeta Kardex para cada tipo de mercancía?

SI _____NO _____

Item 3.- ¿Se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén?

SI _____NO _____

Ítem 4.- ¿Existe control de la documentación que se maneja en el almacén?

SI _____NO _____

Ítem 5.- ¿El registro contable relacionado con la existencias de la empresa, se encuentra actualizado?

SI _____NO _____

Ítem 6.-¿Se realizan inventarios periódicos de las mercancías existentes en la empresa?

SI _____NO_____

Ítem 7.- ¿Existe discrepancias entre las cantidades de mercancía que se encuentra registradas en el software contable y lo que se encuentra físicamente en la empresa?

SI _____NO_____

Ítem 8.- ¿Se lleva un registro de las salidas de mercancías que se efectúan a diario en la empresa?

SI _____NO_____

Ítem 9.- ¿Consideras que el manejo actual del inventario ha traído pérdidas monetarias para la empresa?

SI _____NO_____

Ítem 10.- ¿Consideras que existe desorganización en la empresa respecto al manejo de inventario?

SI _____NO_____

Fuente: Barroso y Retrepo (2017)

ANEXO C

Tabla de Frecuencias

PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS		ALTERNATIVA / PORCENTAJES	
	SI	NO	SI	NO
1	0	3	0%	100%
2	0	3	0%	100%
3	1	2	33%	67%
4	2	1	67%	33%
5	2	1	67%	33%
6	2	1	67%	33%
7	2	1	67%	33%
8	2	1	67%	33%
9	1	2	33%	67%
10	2	1	67%	33%

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Figura 1.- Tarjeta Kardex

PANADERIA BAGUETTE S C.A										
ARTICULO:										
AREA:			REFERENCIA:				CODIGO:			
FECHA	DETALLE	CODIGO	ENTRADAS		SALIDAS		SALDOS		COSTO UNITARIO	
			CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD	COSTO		
LOCALIZACION:							PROVEEDORES:			
EXISTENCIA:			MIN:		MAX:					

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Figura 2.- Formato de Recepción de Mercancía

PANADERIA BAGUETTE S C.A		RECEPCION DE LA MERCANCIA			R/M-0001
PROVEEDOR:				FECHA:	
DOCUMENTOS RELACIONADOS:					
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD RECIBIDA	MERCANCIA SOLICITADA		
			APROBADA	OBSERVACION	
OBSERVACIONES:					
ALMACENISTA RESPONSABLE:				JEFE DE ALMACEN:	
FIRMA:				FIRMA:	

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Figura 3.- Formato de Despacho de Mercancía

PANADERIA BAGUETTE S C.A		NEM-001	
DE SPACHO DE MERCANCIA			
FECHAS:			
CLIENTES:			
DOCUMENTO:			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	TOTAL
ALMACENISTA:		RECIBIDO POR:	
FIRMA:		NOMBRE:	
JEFE DE ALMACEN:		C.I.:	
FIRMA:		FECHA:	

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Figura 4.- Nota de Requisición de Mercancía

PANADERIA BAGUETTE S C.A	NOTA DE REQUISICION DE MERCANCÍA N° 0000001		
	Solicitante:	Fecha:	
NIVELES MAX/ MIN	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
Elaborado Por:		Recibido Por:	

Fuente: Barroso y Restrepo. (2017)

Figura No. 5.- Auxiliar de Inventarios

PANADERIA BAGUETTE´S.C.A LIBRO AUXILIAR DE INVENTARIOS								
PERIODO:		ARTICULO:						
FECHA	TIPO/N* DE DOCUMENTO	DETALLE	DEBE	HABER	SALDO	FECHA SOLICITUD REQUISICION	ORDEN DE COMPRA	RECEPCION

Fuente: Barroso y Restrepo. (2017)

Figura 6.- Orden de Compra

PANADERIA BAGUETTE C.A			
ORDEN DE COMPRA No 000001			
PROVEEDOR:		FECHA DE EMISION:	/ /
CONDICIONES DE COMPRAS:		FECHA DE VENCIMIENTO:	/ /
CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
		BASE IMPONIBLE BS.	
		I.V.A %	
OBSERVACIONES:			
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	RECIBIDO POR :	

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)

Figura 7.- Formato Auxiliar de ORDEN DE COMPRA

PANADERIA BAGUETTE S.C.A LIBRO AUXILIAR DE ORDENES DE COMPRAS							
Cliente:			RIF:		DOMICILIO:		
FECHA	No DE DOCUMENTO	PROVEEDOR	FECHA DE RECEPCION	NOTA DE RECEPCION	FACTURA	IMPORTE A COBRAR (Bs.)	FECHA DE PAGO

Fuente: Barroso y Restrepo (2017)