



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA
EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
INVENTARIO DE MERCANCÍA EN LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA ARIZONA C.A.**

Trabajo de grado para optar al título de licenciadas em contaduría pública

Autor(as): Maryuris M. López C.I:
14.251.989

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



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO
DEL PROCESO DE INVENTARIO DE MERCANCÍA EN LA
EMPRESA DITRIBUIDORA ARIZONA C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requerimiento parcial para optar al título de
Licenciadas en Contaduría Pública

Autor (as): Ana I. Lozada R.
Maryuris M. López.

Tutor: Miguel Licon.

San Diego, 2017

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la vida y fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer, a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores, corregirlos y continuar adelante, gracias por bendecirme para poder llegar hasta donde he llegado por qué hiciste realidad este sueño anhelado, por ello con toda la humildad de mi corazón dedico mi tesis a Dios.

Ana Isabel

RECONOCIMIENTOS

A Miguel A. Licon, tutor académico, por compartir su sabiduría y sus conocimientos.

A Luis Belmonte por su apoyo, inteligencia, enseñanzas y por estar siempre pendiente en todo momento. Muchas gracias!

A Danny Lugo, gracias por el apoyo por brindarme su amistad y compartir conmigo todo su discernimiento.

Ana Isabel

DEDICATORIAS

A Dios, por darme vida y salud, por estar conmigo y guiarme en cada paso que doy, por darme la fortaleza para no desistir e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mi Mami por su valioso apoyo en todo momento, por ser mí ejemplo a seguir, de ti herede mi carácter, mi perseverancia, por sus consejos, comprensión y amor, por ayudarme en los momentos más difíciles de mi vida, por ser un ejemplo de perseverancia y fortaleza. Este triunfo es por ti y para ti Mamita.

A mi Papito que me ha enseñado el valor a la vida, a valerme por mi misma, a seguir adelante a pesar de las adversidades, siempre pendiente de mí, brindándome su apoyo. Mi papito me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mi empeño y mi fortaleza para conseguir mis objetivos.

A mis Hijos Jeremy y Arianny porque son el motor de mi vida, la mayor razón de mi lucha y perseverancia, mi pilar, mi fuerza, el motivo para seguir adelante y culminar mi carrera, mi inspiración para superarme día a día, mis lágrimas y mis sonrisas son tuyas, por su comprensión y paciencia cada vez que el estudio se pone fuerte, por el amor que me brindan desde el día que nacieron, mis niños los adoro.

A mi Esposo Javier por su amor, comprensión, su apoyo incondicional en todo lo que me propongo y por estar conmigo siempre que la necesito, por ser un súper compañero, excelente padre, un hombre ejemplar, digno de admirar. Te amo.

A Dios y a mi pequeña y hermosa familia. Gracias!

Maryuris

RECONOCIMIENTOS

Primeramente dedico este trabajo de grado a Dios, por darme la dicha de llegar hasta donde estoy, por guiar mis pasos, mi camino. Por poner en mi vida a personas que me han apoyado y me han ayudado en el andar a ti Dios eternamente agradecida.

Mis padres Petra Valles y Fernando López; padres he aquí el resultado del esfuerzo, apoyo, dedicación y palabras de aliento de su parte, ¡Lo Logramos!

Mis esposo Javier, a ti dedico mi trabajo y, siempre estaré agradecida contigo por todo el apoyo incondicional que me has dado, por apoyarme, motivarme, aconsejarme, por brindarme parte de tus conocimientos durante mi carrera, por ser esa persona a quien admiro y respeto.

A mis hijos Jeremy y Arianny, porque junto a ustedes la vida es más bonita y de alguna u otra forma me han apoyado en los altos y bajos de toda mi carrera.

A todos ustedes dedico mi trabajo de grado.

Maryuris

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	p.
	RESUMEN INFORMATIVO	iiix
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPÍTULOS	
I	EI PROBLEMA	4
	1.1 Planteamiento del problema	4
	1.2. Formulación del problema	9
	1.3. Objetivos	9
	1.4. Justificación	10
II	MARCO TEÓRICO	12
	2.1. Antecedentes	12
	2.2. Bases teóricas	18
	2.3 Bases legales	29
	2.3. Definición de términos	31
III	MARCO METODOLÓGICO	33
	3.1 Tipo y diseño de la investigación	33
	3.2 Fases de la investigación	35
IV	RESULTADOS	39
V	LA PROPUESTA	59
	5.1 Descripción de la propuesta	59
	5.2 Objetivos de la propuesta	59
	5.3 Acciones estratégicas	60

CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS	66
Bibliográficas	66
Electrónicas	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS No.	Pág.
1. Recuperación frecuente de mercancía	41
2. Cotejo de documentos	42
3. Planificación del inventario	43
4. Importancia del inventario	44
5. Frecuencia del inventario	45
6. Procedimiento antes y durante del inventario	46
7. Control del inventario	47
8. Registro del inventario	48
9. Normas y procedimientos de toma física de inventario	49
10. Promueven las normas y procedimientos del inventario	50
11. Capacitación y adiestramiento	51
12. Personal en cantidad y calificado	52
13. Inventario eficaz	53
14. Envío de mercancía a tiempo	54
15. Revisión, análisis y adecuación del proceso de inventario	55
16. Devolución de mercancía y notas de crédito	56
17. Matriz DOFA	57
18. Análisis de resultados a través de la matriz DOFA	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS No.	Pág.
1. Recuperación frecuente de mercancía	41
2. Cotejo de documentos	42
3. Planificación del inventario	43
4. Importancia del inventario	44
5. Frecuencia del inventario	45
6. Procedimiento antes y durante del inventario	46
7. Control del inventario	47
8. Registro del inventario	48
9. Normas y procedimientos de toma física de inventario	49
10. Promueven las normas y procedimientos del inventario	50
11. Capacitación y adiestramiento	51
12. Personal en cantidad y calificado	52
13. Inventario eficaz	53
14. Envío de mercancía a tiempo	54
15. Revisión, análisis y adecuación del proceso de inventario	55
16. Devolución de mercancía y notas de crédito	56

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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL
PROCESO DE INVENTARIO DE MERCANCIA EN LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA ARIZONA, C.A.**

Autor (as): Ana I. Lozada R.

Maryuris M. López

Tutor Académico: Miguel Licon

Fecha: Enero 2.017

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación plantea la problemática que presenta la empresa objeto de estudio Distribuidora Arizona, C.A., relacionado con el proceso de inventario de mercancía, es por ello que la misma tiene por objetivo general proponer estrategias administrativas para el mejoramiento del proceso de inventario de mercancía como una solución viable al problema planteado. La metodología de la investigación se pudo clasificar como proyecto factible con nivel de campo, apoyada en la investigación documental. Como técnica de recolección de datos, se aplicó la técnica de la observación directa al proceso de inventario, igualmente se aplicó un cuestionario contentivo de dieciséis preguntas cerradas con dos opciones de respuesta SI y NO a quince (15) personas que forman parte de la población y la muestra de investigación ya que se involucran en el proceso de inventario. Igualmente, se realizó análisis a los diferentes documentos consultados, los cuales permitieron concluir que la empresa Distribuidora Arizona C.A, realiza el proceso de inventario sin una planificación y coordinación previa, trayendo como consecuencia retrasos en los envíos de productos al cliente, su insatisfacción y una mala gestión en el departamento de ventas. Por lo tanto, el objetivo de la investigación se enfoca en la propuesta de estrategias administrativas para el mejoramiento del proceso de inventario de mercancía en la empresa Distribuidora Arizona C.A.

Descriptor: estrategias, procesos administrativos, inventario, mercancía.

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cabe destacar, que este proceso está conformado por cuatro funciones fundamentales que se deben cumplir en toda empresa sea grande, mediana, pequeña, productora de bienes o servicios, públicas o privadas; estas funciones son: la planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse; la organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; la dirección por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y el control de las actividades para que se conformen con los planes.

En ese sentido, el proceso de inventario de toda organización se debe realizar bajo estas cuatro premisas con el fin de realizar una gestión administrativa favorable para los departamentos que se involucran en las principales actividades de las empresas, como son compra y ventas. Así mismo, la efectividad de un buen proceso de inventario va a depender en conjunto de la realización, coordinación y aplicación de actividades innovadoras en este proceso, que al no establecer directrices y funciones relacionadas con éste, dificultan alto rendimiento, generando deficiencia en los procesos administrativos.

En la actualidad, muchas organizaciones comerciales han reaccionado a la realidad de que al mejorar sus inventarios mejoran todos sus movimientos económicos, interno y externos; ya que se encuentra en la búsqueda de soluciones para satisfacer sus necesidades, desde las más simples hasta las más complejas, además de las presentes en sus clientes hablando en cualquier termino que éstos puedan demandar. Mejorando los procesos de inventarios, la organización notará los beneficios que éstos producen en la gestión de ventas. En el caso contrario las consecuencias redundarían en los costos y en la caída de su clientela.

Cualquier empresa que tenga como finalidad el comercio de sus productos terminados, mercancía al detal o al mayor y tenga entre sus metas mantener al mínimo el riesgo de pérdida de dinero, debe contar con un proceso de inventario eficaz que satisfaga la demanda y al cliente, igualmente que sea favorable a la gestión de ventas. A través de las funciones del proceso administrativo es decir, a través de la planificación, organización, dirección y control se puede mejorar el proceso de inventario de cualquier empresa.

La empresa Distribuidora Arizona C.A, tiene como actividad económica la distribución y venta al mayor y detal de ropa y calzados de damas caballeros y niños, por lo tanto, el proceso de inventario es frecuente. No obstante, en la empresa Distribuidora Arizona C.A, se observa que el proceso de recepción, almacenaje y despacho presenta debilidad en planificación, está desorganizada, generando en el inventario diferencia entre los saldos contables y la existencia física, en la descripción del detalle de la mercancía, se obvian detalles en la calidad de la mercancía y error en el empaquetado para los clientes.

Cabe resaltar que para fundamentar la investigación se realizaron análisis de las leyes que rigen la actividad económica en Venezuela, en cuanto a los procesos que se deben ejecutar en las empresas, estas leyes podemos mencionar: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela.

Finalmente la investigación se estructura de acuerdo a la norma establecida por la Universidad José Antonio Páez en cuanto a los capítulos que la deben conformar para dar cumplimiento al requisito de trabajo de grado. La misma está estructurada por los siguientes capítulos:

Capítulo I: El presente capítulo describe el planteamiento de la problemática a estudiar, así como la justificación de la investigación y los objetivos tanto generales como específicos.

Capítulo II: Se especifican los antecedentes de la investigación, es decir, los aspectos teóricos, aspectos conceptuales, aspectos situacionales y aspectos legales que fundamentan la investigación.

Capítulo III: Hace referencia a la metodología utilizada en la investigación, es decir, las técnicas, el diseño de la investigación, la población y la muestra de la misma.

Capítulo IV: Se refiere a la exposición de los resultados obtenidos en la investigación a través de las diferentes técnicas aplicadas.

Capítulo V: Se presenta la propuesta de la investigación, así como el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la historia de la humanidad siempre ha existido el trabajo así como las historias de las organizaciones y de la administración; por lo que se puede afirmar que, la administración es tan antigua como el hombre y llevan siglos formando y reformando las organizaciones. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad, sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, la encontramos en todas partes.

Asimismo, la administración es una de las actividades humanas más importantes desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían alcanzar. Según Hitt M, Black J y Porter L (2006) en su libro Administración la definen como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados al logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (p.8.).

Para finales del siglo XIX mucho se había escrito, practicado y predicado sobre la administración, todo esto precedido por la Revolución Industrial y los estudios de Taylor y Fayol, así como desarrollos anteriores han surgidos numerosos estudios, escuela y teorías sobre la administración, entre ellos la escuela del proceso administrativo. En este propósito,

“el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo”. (Hurtado, p.47)

Ahora bien, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un

proceso integral. Cabe destacar, que este proceso está conformado por cuatro funciones fundamentales:

- Ü **La planeación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- Ü **La organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- Ü **La dirección** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- Ü **El control** de las actividades para que se conformen con los planes.

Igualmente, la administración se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar, y dentro de ella existen tareas que se ejecutan en una organización para alcanzar ciertos márgenes de utilidad, cabe decir, que entre estas tareas podemos mencionar la administración de diferentes cuentas como por ejemplo: cuentas por pagar (compras), cuentas por cobrar (ventas) y por ende la administración de inventarios entre las muchas tareas que desempeña una empresa que produce bienes y/o servicios, artículos para la venta, o que compre dichos artículos para luego revenderlos.

Asimismo, toda información que emana de las distintas actividades en una empresa y el tratamiento que se le dé a la misma, pasa a convertirse en una herramienta sumamente útil para medir el desempeño de la misma, con el fin de tomar correctivos necesarios, en caso de ameritarlo, o definir estrategias que permitan un crecimiento y mantenimiento en el tiempo de la compañía.

Los niveles de competencia del mercado actual, según Montoya, C. (2004), obligan a los gerentes a reconsiderar los conceptos tradicionales de los procesos administrativos y a desarrollar nuevas estrategias congruentes con las necesidades de sus organizaciones; esto no solo requiere reeducar a quienes realizan una gestión específica en la organización sino también a quienes les conciernen las áreas gerenciales y funcionales de la administración.

En el mundo, los principales retos que enfrentan las empresas están sustentados en la búsqueda de estrategias que le permitan adentrarse en el mercado competitivo,

globalizado y diverso en el que se encuentran las organizaciones. Éstas se han visto obligadas o en la necesidad de aplicar estrategias que les permitan aumentar sus ingresos y con ellos se incrementen considerablemente las compras y ventas, pero las mismas se ven afectadas en sus procesos administrativos porque no llevan un adecuado manejo de sus inventarios.

En ese sentido, toda empresa que desee competir en el complejo mundo industrial o comercial, debe contar con un buen proceso de inventario, que le permita llevar gestiones eficaces evitando retrasos en la gestión administrativa, llámense estas compras, ventas, etc. Como es de saber; la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. Es por ello, que el proceso de inventario debe y tiene que ser planificado, organizado, dirigido y controlado, funciones éstas que son parte del proceso administrativo.

Al mismo tiempo, en la actualidad muchas organizaciones comerciales han reaccionado a la realidad de que al mejorar sus inventarios mejorarán todos sus movimientos económicos, internos y externos, y encontrarán soluciones para satisfacer sus necesidades, desde las más simples hasta las más complejas además de las de sus clientes, hablando en términos de cualquier movimiento que ésta pueda realizar.

En consecuencia, la administración de inventarios se da para posibilitar la disponibilidad de bienes al momento de requerir su uso o venta, basada en métodos y técnicas que permiten conocer las necesidades de reabastecimiento óptimas. El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tienen las empresas para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación antes de su venta, en un periodo económico determinado. Los inventarios forman parte del grupo de activos circulantes de toda organización. La gestión de inventarios es un punto determinante en el manejo estratégico de la empresa.

En el mismo orden de ideas, los retos que vienen enfrentando las empresas venezolanas, grandes, medianas y/o pequeñas y sea cual sea su actividad está cambiando a un ritmo exponencialmente acelerado sus procesos, bien sea compras,

ventas, inventarios, etc. Dentro de este marco, empresas e individuos deben adaptarse a los nuevos retos creando estrategias innovadoras de capacitación profesional, en tecnología y comercio.

Bajo el paradigma antes mencionado, las empresas en estos tiempos tan dinámicos están acondicionándose para ser cada vez más competitivas, eficientes y abiertas a cambios que ayuden a optimizar y agilizar los sistemas (almacenamiento, inventarios etc.), corrigiendo día tras día y creando estrategias que permitan la mejora continua de las gestiones administrativas.

Tal es el caso de la empresa Distribuidora Arizona C.A., esta compra, vende y distribuye productos terminados específicamente ropa y calzados para damas, caballeros y niños, en este sentido, con lo cambiante y dinámico del mercado; la empresa se debe planificar y organizar para mantener su stock en los inventarios y así adaptarse a estos cambios bruscos y poder satisfacer la demanda del mercado y de los clientes de manera efectiva.

Por lo antes expuesto, las empresas nacionales deben buscar estrategias que conlleven a mejorar las gestiones gerenciales, aumentar la productividad, a afrontar las oportunidades y amenazas de manera de permanecer competitivas en el mercado. Es por ello, que éstas deben realizar una eficiente gestión de inventario, un proceso necesario para la rentabilidad de la organización a través de las ventas de mercancía.

En relación a esto último, las ventas es el pilar fundamental de cualquier organización, sin ventas no hay ingreso y sin ingresos no existe organización. Las ventas es la principal actividad que se realiza en toda empresa, siempre existe algo que vender, son estrategias de competitividad; de allí la importancia de un buen proceso de inventario de mercancía y la información que éste genera, ya que esta información agiliza la gestión en las actividades de ventas.

Así mismo la efectividad de un buen proceso de inventario, va a depender en conjunto de la realización, coordinación y aplicación de actividades innovadoras en este proceso, que al no establecer directrices y funciones relacionadas con este proceso, dificultan alto rendimiento, generando deficiencia en los procesos administrativos. Es

importante resaltar que los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

El proceso de los inventarios forma parte muy importante para los sistemas contable de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios. El inventario es una de las fuentes más importantes de ingresos para una empresa. Después de todo, el inventario es igual a ganancia, por lo que un proceso exacto y un inventario ordenado pueden tener un notable impacto financiero en el negocio. De hecho, un mal inventario puede tener un efecto perjudicial sobre la organización y puede afectar algo más que la línea de fondo.

En consecuencia, la falta de un buen proceso de inventario puede generar retrasos en los envíos de productos a los clientes, esto se traduce en insatisfacción de los clientes y en un mal servicio en general para los clientes a los que atiende la empresa. Por otra parte, un mal registro del inventario es una piedra de tranca para la gestión de ventas y para la planificación de futuros inventarios. Es decir, un mal manejo de los inventarios podría costarle mucho dinero a la empresa y a la gestiones de las actividades que en ella se ejecutan, como por ejemplo las gestiones que se realizan en el departamento de ventas.

Es oportuno mencionar que nuestra unidad de estudio es la Distribuidora Arizona C.A, que tiene como actividad económica la distribución y venta al mayor y detal de ropa y calzados de damas, caballeros y niños, deja claro que el proceso de inventario es frecuente. Adicionalmente, por ser una empresa que su mayor ingreso de dinero es por las ventas que se realizan, uno de los departamentos involucrados en el proceso de inventario es el departamento de ventas, ya que mientras más rápido vendas la mercancía, con esa prontitud ingresa el dinero invertido en la mercancía.

No obstante, en la empresa Distribuidora Arizona C.A, se observa que el proceso de recepción, almacenaje y despacho presenta debilidad en planificación, está desorganizada, generando en el inventario diferencia entre los saldos contables y la existencia física, en la descripción del detalle de la mercancía, se obvian detalles en la calidad de la mercancía y error en el empaquetado para los clientes.

Finalmente, toda la situación planteada sobre la desorganización y la falta de planificación en el proceso de inventario, su incidencia en el departamento de ventas de la empresa Distribuidora Arizona C.A fueron las razones por las que las autoras de la investigación les presentan a la empresa objeto de estudio, la propuesta de estrategias administrativas para mejorar el proceso de inventarios de mercancía.

1.1.1 Formulación del Problema.

Una vez planteado el problema observado en la empresa objeto de estudio y haberlos descrito en los razonamientos anteriores, se presenta la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las estrategias administrativas propuesta para mejorar el proceso de inventario de mercancía en la empresa Distribuidora Arizona C.A ubicada en el municipio san Diego estado Carabobo?

1.2 Objetivos de la Investigación.

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias administrativas para el mejoramiento del proceso de inventario de mercancía de la empresa Distribuidora Arizona C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa Distribuidora Arizona C.A en cuanto al proceso de inventario de mercancía.

Identificar causas y consecuencias del proceso de inventario de mercancía y su incidencia en la gestión de ventas.

Diseñar estrategias administrativas para el mejoramiento del proceso de inventario de mercancía de la empresa Distribuidora Arizona C.A.

1.3 Justificación de la investigación

Como es de saber; la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y/o servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma, en ese sentido, Distribuidora Arizona C.A, empresa objeto de estudios de esta investigación tiene por actividad económica la distribución y venta al mayor y detal de ropa y calzados de damas, caballeros y niños, lo que significa que el proceso de inventario es frecuente.

Sin embargo, el proceso se realiza sin planificación, de forma desorganizada, generando en el inventario inexactitud en el conteo, así como en la descripción del detalle de la mercancía, en la calidad de la mercancía y se cometen errores en el empaquetado para los clientes, entre otras.

Esto ocasiona que la inversión que se realizo en dicha mercancía no se recupere con prontitud afectando las finanzas y a la vez trayendo como consecuencia que cuando se logre vender el producto esa ganancia generada no sea rentable debido a la acelerada inflación que posee el país en la actualidad, afectando de manera considerable las compras ya que si se piensa invertir nuevamente no se lograra comprar la misma cantidad que inicialmente se compro.

Así mismo se ve afectada en cuando a los costos y precios justos que establece la ley, un ejemplo es la temporada escolar ya que debido a las debilidades en el proceso de inventario no se logra el despacho a tiempo y en ocasiones no se puede vender toda la mercancía, es por esto que debe ser almacenada y por lo general su venta se realizara en el siguiente año generando como consecuencia que no se puedan ajustar sus costos y precios a los actuales.

Es importante resaltar que la empresa Distribuidora Arizona C.A. trabaja con el factor moda por lo que su incidencia en el departamento de ventas es muy importante ya que cuando no se logra vender el producto a tiempo y la temporada o la moda pasa,

esta baja sus precios para lograr de alguna manera salir del producto generando pérdidas.

En el marco de las consideraciones anteriores sobre la desorganización y la falta de planificación en el proceso de inventario, su incidencia en el departamento de ventas de la empresa Distribuidora Arizona C.A fueron las razones por la que las autoras de la investigación les presentan a la empresa objeto de estudio, la propuesta de estrategias administrativas para mejorar el proceso de inventarios de mercancía.

Por otra parte, la presente investigación, está orientada al mejoramiento del proceso de inventario de mercancía implementando estrategias que se adapten a la necesidad de la empresa, para ello es pertinente hacer un diagnóstico de la situación y del proceso existente. Es importante resaltar, que la investigación, aporta una solución al problema que existe en la empresa Distribuidora Arizona C.A, en cuanto al proceso de inventario, igualmente, contribuye a ampliar los conocimientos en el tema a las investigadoras y les brinda la oportunidad de demostrar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera.

Finalmente, la investigación servirá de apoyo a las futuras investigaciones que se relacionen con el tema planteado a estudiantes de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez y otras universidades que dicten la cátedra de Contaduría Pública, además que se podrá tomar como antecedente de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A través del siguiente capítulo, se dará a conocer cómo se vincula el presente trabajo con investigaciones anteriormente realizadas para tomarlas como referencias, en este sentido, Tamayo y Tamayo N (2004), expresa que el Marco Teórico es: “ Un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema, dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea.” (p. 145).

Con referencia a lo anterior, el marco teórico está estructurado por: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y los términos básicos. A continuación se citan investigaciones que han contribuido a generar antecedentes sobre el tema de la propuesta estrategias administrativas para el mejoramiento del proceso de inventario de mercancía en la empresa Distribuidora Arizona C.A.:

2.1 Antecedentes de la investigación.

Con respecto a los antecedentes Arias, F. (2006) expresa “Se refieren a estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio.” (p.37). Resulta oportuno presentar algunos antecedentes que sustenta la presente investigación:

Para comenzar, Barrera Y (2014), en la Universidad Nueva Esparta para optar al título de Licenciada en Administración presenta su trabajo de grado titulado: **“Estrategias Gerenciales para la optimización de la gestión del control de inventarios de la empresa Distribuidora Nubecitas, C.A.”** Dicha investigación tiene como objetivo proponer estrategias a la gestión de control de inventarios de mercancía, en la empresa Distribuidora Nubecita C.A. Para ello, se analizan las necesidades existentes dentro del área de control de inventario, se formulan las estrategias gerenciales para su optimización y por último se establecerán los beneficios esperados y los costos asociados de las estrategias gerenciales propuestas.

El estudio es una investigación tipo descriptiva, con diseño de campo y con una población de veinticinco personas. Se aplicó una encuesta de veintiséis preguntas de respuestas cerradas SI y NO, a través de un cuestionario como instrumento diseñado para realizar el levantamiento de la información entre la muestra seleccionada, la cual fue conformada por once empleados relacionados al área de investigación. El estudio permitió realizar el análisis al control de inventario de mercancía, con lo que se evidenció que existían fallas en los procesos que se realizan dentro del almacén, esto debido al incumplimiento de lo establecido en el control interno de inventario y así proponer las estrategias gerenciales a convenir.

Finalmente, en la investigación realizada en la empresa Distribuidora Nubecita C.A se concluyó que los factores que inciden en el incumplimiento de lo establecido, sin duda alguna es la falta de revisión de las políticas, planes y procedimientos, permitiendo hacer las respectivas y pertinentes recomendaciones. Se toma como referencia bibliográfica la investigación realizada por Barrera, debido a que la misma se vincula estrechamente con la presente investigación en cuanto a la problemática y a la propuesta, cabe decir, que la problemática en ambos estudios se refiere al inventario y la propuesta a esta problemática son las estrategias administrativas, es por ello que se toma como un antecedente de estudio para esta investigación.

Seguidamente, Hidalgo G y Betancourt N (2013), en su trabajo de grado presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, el cual titularon: **“Control Interno como Herramienta para mejorar la gestión de Inventarios en la empresa Ciudad Digital, C.A. (PC ACTUAL), ubicada en Valencia estado Carabobo”**. El mismo consiste en desarrollar una investigación que tiene como objetivo general: proponer control interno como herramienta que mejore la gestión de los inventarios en la empresa Ciudad Digital, C.A., la cual es una organización dedicada a la compra y venta de equipos y sistemas de computadoras, ubicada en valencia estado Carabobo.

La empresa objeto de estudio presenta como problemática, deficiencias en el manejo y control de los inventarios, lo cual conlleva a que no se promueva una

verdadera planificación para la realización de los mismos. La investigación se enmarca dentro de un proyecto factible con un diseño de campo, apoyada en una revisión documental. Se presentan tres fases metodológicas. La primera fase consistió en diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo y control de los inventarios que presenta la empresa, para lo cual se empleó la observación directa como técnica de recolección de datos y como instrumento, la lista de cotejo.

En la segunda fase, se analizaron los factores que inciden en el control interno para una adecuada gestión de los inventarios, se empleó una encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a la población objeto de estudio, la misma está conformada por 10 trabajadores que laboran en el área de almacén y compras ya que son los departamentos directamente relacionados con la problemática planteada. En la tercera fase se diseñaron los controles internos como herramienta que mejore la gestión de los inventarios.

Después de las consideraciones anteriores, las autoras de la investigación Hidalgo y Betancourt toman el presente estudio como un antecedente bibliográfico, porque ambos trabajos enfocan su objetivo general de investigación en los procesos de inventarios presentando propuestas para la mejoras en la gestión de inventarios por un lado con estrategias administrativas y o por el otro con el control interno como herramienta.

Para continuar, Vitriago G (2013), presenta su trabajo de grado en la Escuela de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, trabajo que tituló **“Estrategias de planificación y control del inventario de mercancía en la empresa Eurosillas, C.A ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo”**.

La investigación se realizó con el objetivo de elaborar estrategias que permitan mejorar la gestión de inventario de mercancía en la empresa Eurosillas C.A, debido a que en la misma se presentan factores que dificultan mantener el control adecuado de las existencias en la empresa, tales como carencia de procedimientos que regulen las actividades que se realizan en el almacén, así como la no coincidencia de las cantidades

registradas en los documentos escritos y lo que se encuentran en las computadoras, entre otros factores.

La investigación es un proyecto factible, bajo un diseño de campo; a su vez para la recolección de la información se seleccionaron como técnicas e instrumentos de recolección de datos a la encuesta, la observación directa y la revisión documental, apoyados en instrumentos tales como el cuestionario, la lista de cotejo y el documento utilizado en la empresa donde se plasma la entrada y salida de mercancía respectivamente.

Para la elaboración de las estrategias, en primer lugar se elaboró un análisis de factores externos e internos que influyen en la gestión del inventario en la empresa Eurosillas C.A y de este resultado se derivan las acciones y actividades que permitirán cumplir con el objetivo general de la presente investigación. En la misma se concluyó que los controles en las entradas y salidas de la mercancía no se realizaban con regularidad, además el almacén carece de una organización, que permita a sus encargados encontrar la mercancía de una manera rápida y eficiente.

En tal sentido, la investigación de Vitriago se toma como un antecedente bibliográfico para el presente estudio porque le aporta un valor agregado a la investigación, ya que se relacionan en cuanto a la problemática objeto de estudio que es el proceso de inventario y a la propuesta presentada que en ambos casos son estrategias como posible solución a la problemática en las empresas unidad de investigación, es importante resaltar que, en el estudio de Vitriago se presentan estrategias de planificación y en el caso de esta investigación se presentan estrategias administrativas.

Luego, Arreaza E y Guacarán M (2013), para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, presentaron su trabajo de grado ante la Universidad José Antonio Páez en la Facultad de Ciencias Sociales la investigación titulada: **“Estrategias dirigidas al mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C.”**

La investigación tiene como objetivo diseñar estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión de cobranzas y control de las cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C., basado en la problemática que se presenta en el departamento de contabilidad de la empresa. Para alcanzar el objetivo propuesto, se consideró que la investigación es de tipo proyecto factible, bajo la modalidad de un diseño de campo; de igual forma la población está conformada por la totalidad de seis (06) personas que laboran en el departamento de contabilidad y la muestra, seleccionada a través de un muestreo censal es la misma que la población.

El análisis de los factores externo e interno que afectan la gestión de cuentas por cobrar en lo relativo a la asignación de créditos y los procedimientos de cobranzas, se realizará a través de una matriz DOFA, de la cual se derivan las estrategias objetivos del presente estudio. Asimismo, se diseñó un plan estratégico que contiene (08) objetivos dirigidos al mejoramiento de la gestión de cuentas por cobrar en la empresa MC Asesores S.C., donde se hizo énfasis en el control de los pagos y vencimientos que los deudores mantienen con la empresa.

En la investigación se concluyó, que en el departamento de cobranzas no se cumplen los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control; además de registros y supervisión para llevar a cabo una buena gestión de cobranzas. Por todo lo antes expuestos, se toma como referencia o antecedente el trabajo de grado presentado por Arreaza y Guacarán, porque la investigación presenta una relación vinculante al presente estudio ya que la problemática presentada en las empresas objetos de estudios se enfocan hacia la mejora de los procesos a través de la propuesta de estrategias, en un caso mejorar el proceso de cuentas por cobrar y en el otro el proceso de inventario específicamente.

Finalmente, Rodríguez L (2012), realizó un trabajo de grado titulado: **“Propuesta de una Herramienta Gerencial que logre optimizar el manejo y control de los Inventarios en el área de Almacén de la empresa American Brake Component Abc, C.A ubicada en Valencia estado Carabobo”**, presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. La presente

investigación tiene como objetivo general proponer una herramienta gerencial que logre optimizar el manejo y control de los inventarios en el área de almacén de la empresa American Brake Component Abc, C.A.

De acuerdo al problema planteado deberá existir una adecuación de las actividades que establezcan ciertos procedimientos de control interno, como es la limitación de responsabilidades, segregación de funciones, rotación de deberes, toma física de inventarios, personal calificado, canales de comunicación y lleva el procedimiento de cada transacción conservando los documentos en buen estado y en función de sus objetivos.

El trabajo de grado se apoya en una investigación descriptiva, ya que permite indagar sobre las características predominantes de la situación actual del objeto de estudio, también se ubica bajo la modalidad de proyecto factible buscando la creación de estrategias que sirvan de base operativa para solucionar el problema. En este sentido, se obtuvieron datos directamente de la realidad, utilizando las técnicas de la encuesta y observación, aplicado el instrumento del cuestionario a toda la población que está conformada por 13 personas. Se concluye, que la empresa presenta debilidades en el ciclo de almacén en cuanto no existe normativa y procedimiento para el buen funcionamiento del mismo.

En este propósito, el trabajo de grado realizado por Rodríguez en la Universidad José Antonio Páez se toma como un antecedente bibliográfico para la presente investigación ya que esta tiene cierta similitud relacionada en cuanto al manejo del inventario, es decir, ambas investigaciones enfocan la problemática planteada en el proceso de inventario en las empresas objetos de estudio.

2.2 Bases Teóricas.

Según Arias (2006), las bases teóricas están formadas por: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.39). Las bases teóricas son aquellas que permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio.

Es evidente entonces, la revisión necesaria de teorías, paradigmas, estudios, etc., vinculados al tema para posteriormente construir una posición frente a la problemática que se pretende abordar. A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación.

2.2.1 Teoría General de la Administración

Para iniciar, la administración es el proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control de los miembros en la organización, para alcanzar los objetivos establecidos utilizando recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

La importancia de ésta con su universalidad es ser imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social; simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad; su productividad y eficiencia en cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración. A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

La Teoría General de la Administración según Chiavenato, I.(2006)es el campo del conocimiento que se encarga de la administración de las organizaciones, es decir, estudia la administración de las empresas desde el punto de vista de interacción e interdependencia entre las cinco variables principales, que son: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente.

El comportamiento de éstas es sistemático y complejo cada cual influencia y es influenciada por los otros componentes. Las modificaciones en alguno de ellos provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás.

2.2.2 El Inventario

El término de inventario, según Meigs, R. Significa:

“La totalidad de aquellos artículos de propiedad personal tangible que: 1) se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio, 2) están en proceso de producción para la futura venta, o 3) han de consumirse corrientemente en la producción de mercancías o servicios que van a estar disponibles para la venta”, (p. 374).

Es decir, un inventario es una provisión de materiales y de subcomponentes que tiene por objeto facilitar la producción o satisfacer la demanda de los clientes. También se puede definir como el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con ellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado.

Por lo general, los inventarios incluyen o comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y artículos determinados o mercancías para la venta, repuestas y accesorias para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios.

2.2.3 Importancia del Inventario

Toda organización debe disponer de recursos materiales en cantidad suficiente, que le permita afrontar las fluctuaciones de la demanda interna y los retrasos e interrupciones en el suministro externo. La formación de un inventario, permite la obtención de los materiales a precios menores, al comprar en volumen y reduce el precio del transporte, al movilizar materiales en cantidades mayores.

De lo anterior podría deducirse, que un nivel elevado de existencias en inventario, conduciría la prestación de un elevado nivel de servicio, con una íntima o inexistente posibilidad de agotamientos. Sin embargo, toda organización que involucra la inversión de recursos financieros, se plantea como objetivos básicos, un alto nivel de

servicio al mínimo costo posible. Es posible que la administración pueda disminuir costos, a través de la obtención de recursos a precios favorables, pero un pobre manejo del inventario puede neutralizar esas ganancias. La minimización del costo total del inventario, lo cual es diferente de reducir el inventario, puede lograrse a través de la toma racional de decisiones, fundamentadas en un control interno de inventario acorde con la realidad de la organización.

2.2.4 Características del Inventario

Es necesario realizar un análisis de los elementos que componen el inventario. Se deben identificar cuáles son las etapas que se presentarán en el proceso de producción, las comunes o las que se presenta en su mayoría son:

- Û Materia Prima
- Û Productos en proceso
- Û Productos terminados
- Û Suministros, repuestos

En caso de materia prima, ésta es importada o nacional, si es local existen problemas de abastecimiento, si es importada el tiempo de aprovisionamiento.

La obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste tiempo de rotación, tienen seguro contra incontinencias, deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería. Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios. Correcta valorización de la moneda empleada para su contabilización.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada. Áreas involucradas en la administración ya sea el Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas o Finanzas, etc. Como se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada. Tecnología empleada.

El inventario además de ser un elemento estratégico es un factor muy importante en las finanzas de la empresa, sus principales características:

- Û Permanente variabilidad.
- Û Riesgos de obsolescencia, daños, robos y pérdidas.
- Û Requerimiento de recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Û Requerimiento de liquidez.

Todo esto, por lo cual dependiendo de la eficacia de su administración, impactará las finanzas de la empresa, su nivel de servicios y por ende sus ganancias.

2.2.5 Tipos de Inventario

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

Û **Inventario de Mercancías:** Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa bien sea comercial o mercantil, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados. En esta Cuenta se mostrarán todas las mercancías disponibles para la Venta. Las que tengan otras características y estén sujetas a condiciones particulares se deben mostrar en cuentas separadas, tales como las mercancías en camino (las que han sido compradas y no recibidas aún), las mercancías dadas en consignación o las mercancías pignoradas (aquellas que son propiedad de la empresa pero que han sido dadas a terceros en garantía de valor que ya ha sido recibido en efectivo u otros bienes).

Û **Inventario de Productos Terminados:** Son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados.

Û **Inventario de Productos en Proceso de Fabricación:** Lo integran todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales se

encuentran en proceso de manufactura. Su cuantificación se hace por la cantidad de materiales, mano de obra y gastos de fabricación, aplicables a la fecha de cierre.

Ü **Inventario de Materias Primas:** Lo conforman todos los materiales con los que se elaboran los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento.

Ü **Inventario de Suministros de Fábrica:** Son los materiales con los que se elaboran los productos, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta (Pintura, lija, clavos, lubricantes, etc.).

2.2.6 Métodos para la determinación del Inventario

Existen tres métodos principales para su determinación y el costo de la mercancía vendida:

Ü **El método del inventario continuo o perpetuo:** es un sistema para la contabilización de la mercancía. Consiste en llevar un registro continuo que muestra en cualquier momento la cantidad y costo de la mercancía vendida partida por partida o día por día. En las empresas comerciales que venden mercancías de alto valor unitario, ha llegado a ser el método normal.

La mercancía que entra se registra a la cuenta de Inventario directamente. En este método de inventario se lleva un registro de tal forma que muestra a cada momento cual es la existencia y el importe o valor de los artículos en existencia, es decir, los cargos o créditos, o más bien, las compras y las ventas de inventarios se registran según vayan ocurriendo las transacciones o movimientos.

Ü **El método del inventario periódico:** es un sistema para llevar el conteo y valuación de los artículos en existencia, que se realiza solamente a la fecha de cierre del ciclo contable (generalmente un año). Se requieren inventarios periódicos correctos y completos que consisten en un recuento completo y una valuación para casi todas las empresas, lleven o no éstas un inventario continuo.

Este inventario periódico es generalmente utilizado por empresas pequeñas y medianas y tiene dos características:

a. Para conocer en una fecha determinada cual es el inventario, es indispensable hacer un conteo físico del mismo y luego darle valores.

b. Para controlar el costo de las transacciones que afectan el inventario se utilizan diferentes cuentas de acuerdo con la naturaleza de la operación que se esté realizando.

Ü **El método del inventario estimado:** actualmente llevada por los comerciantes detallistas. Algunas empresas detallistas que tienen rotación muy rápida, toman inventarios semanales o mensuales. Sin embargo, en muchas situaciones en las que se considera poco práctico llevar inventarios continuos en libros, es necesario estimarlas existencias, ya sea en total o por clases, en diversas oportunidades, entre las fechas regulares de inventario. Todo esto, con la finalidad de controlar las compras, verificar la responsabilidad de los empleados, ajustar el sistema de ventas o por otras razones.

El método se recomienda por su sencillez y por lo general da resultados satisfactorios particularmente en almacenes pequeños en los que se marcan las mercancías bajo la vigilancia personal del propietario.

2.2.7 Estrategia

El concepto de estrategia ha tenido múltiples acepciones o interpretaciones, por lo que no existe una conceptualización única. Sin embargo es viable asemejar algunas alternativas. La estrategia está representada en la manera o forma que se instrumenten para alcanzar objetivos deseados. Chiavenato I., (2006), define a la estrategia como “la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para alcanzar objetivos a largo plazo”. (p. 416).

Según Thompson, A. y Strickland, A. (2012), plantean lo siguiente acerca de la estrategia:

“La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía... La estrategia general

de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas”. (p. 55).

La estrategia es un patrón de comportamiento que la empresa hace suyo por un periodo de tiempo determinado con el objetivo de enfrentarse al resto de las empresas que operan en el mismo mercado y de esta manera conseguir ventajas competitivas que les permitan obtener mejor rendimiento.

Asimismo, Kotler (1986) señala que “la estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio”. (p. 29).

La creación de una estrategia efectiva se inicia con un concepto de lo que la organización debe o no debe hacer y proporciona una visión de hacia dónde necesita dirigirse la organización. Es el patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

En el mismo orden, Koontz (2001: 18), plantea que: “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. (p. 18).

La estrategia podría señalarse como un plan de acción que decide emprender una empresa en pro de obtener y alcanzar las metas anheladas. La estrategia se refiere a medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales de la empresa.

De igual manera, López, I (2001: s/n) señala en un reportaje gerencial referido a las estrategias en una empresa que:

“Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocaran en los resultados y deben tener en cuenta como se conseguirán dichos recursos y como serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito”.

Según Halten (1987) dice:

“Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismo. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

Para llevar a cabo una estrategia dentro de una empresa se debe llevar a cabo un conjunto de acciones planificadas anticipadamente para alinear los recursos y potencialidades de la organización, para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Ahora con respecto a la investigación, la mejor estrategia en relación al inventario es aquella que entiende y considera las características de la demanda de los productos y su complejidad.

2.2.8 Clasificación de las Estrategias

Las estrategias según García, E. y otros (2008), son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”. (p. 105) Estas son clasificadas de la siguiente forma:

1. Estrategias externas e internas: Las externas se establecen para reflejar los movimientos de la competencia o el descubrimiento de oportunidades. Las internas se refieren a asuntos dentro de la empresa, como una reorganización para modificar la forma de dirigir al personal o mejorar su funcionamiento.

2. Estrategias materiales y humanas: La mayoría de las estrategias están relacionadas con los recursos materiales, pero también pueden ser relativas a la utilización de los gerentes, de los jefes, auxiliares u otros empleados.

3. Estrategias funcionales: Esta clasificación toma como base el área y la forma en cómo desarrollarán su actividad, siendo:

a. Estrategias de crecimiento. Una empresa puede crecer por medio de una industria de rápido crecimiento, así como de un mercado segmentado; en la participación de una industria que está en la parte inicial de su crecimiento; en la expansión de nuevos mercados incluyendo los extranjeros.

b. Estrategias del producto. Se toma en consideración la naturaleza de la línea del producto, así como las características del mismo, es decir, la calidad y el precio para la optimización de las ventas, para competir con el mercado.

2.2.9 Elaboración de las Estrategias

2.2.9.1 Fijación de Objetivos

Igualmente, García E. y otros (2008), establece en palabras similares que "la diferencia existente entre los objetivos y estrategias radica en que los primeros son los resultados que se esperan de la ejecución de la estrategia y las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos". (p. 105). Los objetivos fijados con claridad proporcionan dirección, facilitan el control, ayudan a eliminar la incertidumbre y los conflictos, ayudan a la asignación de recursos, entre otros.

Cuando los objetivos son claramente formulados y comunicados, son vitales para el éxito debido a que dan a los empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su función en el futuro de la organización. Los

objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes cuyos valores y actitudes son diferentes. Los objetivos también presentan las prioridades de la organización y dan una base para la selección de estrategias, estimulan el esfuerzo y las realizaciones, sirven para evaluar al personal, etc.

2.2.9.2 Fijación de Estrategias

Las estrategias son medios para alcanzar los objetivos; las decisiones estratégicas requieren reflexiones acerca de cambios; hay factores que pueden afectar las decisiones de formulación de estrategias, pues la mayoría de las empresas deberán permanecer en la mayor objetividad posible; adicionalmente estas pueden darse el lujo de seguir una o varias estrategias y no es necesario cambiarlas a cada momento mientras la empresa esté logrando sus objetivos. Existen varios tipos de estrategias, entre las cuales se mencionan las estrategias intensivas, integrativas, de diversificación, entre otras.

2.2.9.3 Implantación de la Estrategia

Una vez que la estrategia es seleccionada se requiere traducirla a acciones concretas, y la ejecución de la estrategia se diferencia de la formulación en que esta despliega y desarrolla las fuerzas de la acción además de que al implantarlas se lleva a cabo un proceso operativo. Para que la implantación de la estrategia sea eficiente se pueden requerir de los siguientes cambios:

- a. Reasignación de recursos;
- b. Fijar normas de desempeño;
- c. Implantar sistemas de información;
- d. Implantar sistemas de incentivos;
- e. Desarrollar programas de capacitación y de motivación al personal;
- f. Búsqueda de nuevas inversiones de capital;
- g. Desarrollar nuevas campañas publicitarias;
- h. Segmentar los mercados;
- i. Desarrollar presupuestos y programas.

El paso de la formulación de la estrategia a su implantación requiere un cambio en cuanto a responsabilidad de los gerentes de la empresa, de la división y de las funciones, y pueden aparecer problemas de implantación debido a este cambio, en especial las decisiones referentes a la formulación de la estrategia que suceden de un día para otro para los gerentes de bajo y medio nivel. Para evitar lo anterior, es conveniente que éstos participen en el proceso de fijación e implantación.

2.2.9.4 Evaluación de Estrategias

La evaluación de las estrategias consiste en una valoración de la forma en que se desempeña una empresa. En este sentido, si la estrategia es correcta, las respuestas a estas preguntas deben ser afirmativas. Los resultados de las estrategias no se dan a corto

Plazo, por lo que cuando afectan los resultados operativos, ya es demasiado tarde para cambiarla.

Para evaluar las estrategias se requiere también considerar si han cambiado las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, si se han logrado los objetivos y metas o qué otras acciones se requieren para mejorar la posición competitiva. Asegurar por anticipado que una estrategia dará los resultados deseados resulta imposible. En este orden, se presentan cuatro criterios bajo los cuales pueden evaluarse las estrategias:

a. Coherencia: La estrategia debe mostrar metas y políticas consistentes. Existen tres aspectos importantes para establecer si los problemas organizacionales tienen su origen en la inconsistencia de la organización; en primer lugar, cuando los problemas gerenciales continúen a pesar de efectuar cambios en el personal; en segundo lugar, cuando el éxito para un departamento signifique o se interprete como un fracaso para otro departamento; y en tercer y último lugar, cuando los asuntos relacionados con la política de la organización sigan llegando hasta las altas esferas de esta para ser resueltos.

b. Consonancia: Es la necesidad de que las estrategias analicen tanto las tendencias de conjunto como las individuales en la evaluación de estrategias. Una estrategia debe

representar una respuesta adaptativa al medio externo y a los cambios críticos que ocurran en él.

c. Factibilidad: La estrategia puede llevarse a cabo dentro del contexto de los recursos físicos, humanos y financieros de la organización. La prueba definitiva de la estrategia consiste en su factibilidad; los recursos financieros de una empresa son fácilmente cuantificables y normalmente es la primera limitación con que se enfrenta la evaluación de la estrategia.

2.3 Bases Legales.

Indudablemente que en nuestro país para dirigir las empresas sean públicas o privadas, existen leyes, normas o principios de las cuales se basan para operar económicamente cada una de las operaciones empresariales. En este capítulo se presenta la base legal que las rige, sustentando la presente investigación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial número N° 5.453 Extraordinario de fecha 24 de marzo de 2000.

Artículo 112: “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país”.

De acuerdo al Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela los inventarios existentes o stocks son bienes económicos propiedad de la empresa, los cuales se encuentran almacenados en espera de su utilización posterior, ya que los compra o los vende tal cual, o que los procesan primero antes de venderlos.

En Venezuela, las personas naturales y jurídicas están sujetas a una serie de deberes, derechos y obligaciones instaurados en el sistema legal venezolano, en consecuencia, los siguientes artículos de Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela señalan.

Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21 de diciembre de 1955.

Artículo 32: “Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el libro de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones”.

Artículo 33. “El libro Diario y el de Inventarios no pueden ponerse en uso sin que hayan sido previamente presentados al Tribunal o Registrador Mercantil, en los lugares donde los haya, o al Juez ordinario de mayor categoría en la localidad donde no existan aquellos funcionarios, a fin de poner en el primer folio de cada libro nota de los que éste tuviere, fechada y firmada por el juez y su Secretario o por el Registrador Mercantil. Se estampará en todas las demás hojas el Sello de la oficina”.

Artículo 35. “Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de Inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio. El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas. Se hará mención expresa de las fianzas otorgadas, así como de cualesquiera otras obligaciones contraídas bajo condición suspensiva con anotación de la respectiva contrapartida. Los inventarios serán firmados por todos los interesados en el establecimiento de comercio que se hallen presentes en su formación”.

2.4 Definición de términos.

Administración: Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control, para alcanzar los objetivos establecidos utilizando

para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Almacén: Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía.

Contabilidad: es una técnica que consiste en registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados.

Control de Inventarios: Para regular de forma óptima la existencia o falta de productos en el almacén. **Compradores:** Son los responsables de pedir cotizaciones a los proveedores del ramo y vaciar los precios en acta de comité, controlar el seguimiento de las ordenes de compras y efectuar el seguimiento de la entrega de cotizaciones.

Control: Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Dirección: Persona o conjunto de personas encargadas de dirigir.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado”.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “hacer las cosas bien”.

Empresa: es una entidad económica con personalidad jurídica propia que tiene como propósito la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y el lucro propio.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Inventario: Los inventarios son un puente de unión entre la producción y las ventas.

Materiales: Son bienes o activos que se adquieren para remplazar la escasez de las mercancías.

Proceso Administrativo: el proceso consiste en cumplir una serie de pasos para lograr un fin determinado, y en el ámbito administrativo es el conjunto de actividades que

lógicamente realizadas permiten alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización.

Proceso: Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Supervisión: Proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Los pasos metodológicos son los que permiten alcanzar el objetivo general planteado en la investigación, es por ello que se denomina Marco Metodológico. En este capítulo se describe el tipo y diseño de la investigación, así como los métodos

utilizados para alcanzar las fases de la investigación. En relación con el Marco Metodológico, Hernández (2001) dice que: “El marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es dónde se expone la manera cómo se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método. Según estos son los diferentes modos de realzar la especificación de lo investigado” (p. 35).

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación se enmarca dentro de un proyecto factible, de acuerdo al Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2002) consiste en:

“La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p.35).

Ahora bien, el presente trabajo tiene como objetivo general proponer estrategias administrativas para el mejoramiento del proceso de inventario en la empresa Distribuidora Arizona C.A, cabe destacar, que luego de la fase diagnóstica se observa en la empresa objeto de estudio una problemática relacionada con el proceso de inventario, el mismo, una vez que llega la mercancía se realiza sin una planificación previa y sin la organización del proceso, trayendo como consecuencia descontrol en los registros y generando retardo en el departamento de ventas al momento de despachar la mercancía.

En este sentido, la falta de planificación y organización del proceso de inventario en la empresa Distribuidora Arizona C.A es la razón que genera la propuesta de estrategias administrativas como una solución viable a la problemática planteada; pudiendo ser éstas un modelo operativo para la mejora en dicho proceso.

Igualmente, la investigación se presenta bajo un diseño de campo, ya que el diagnóstico se realiza directamente en la empresa donde se suceden los hechos y que es objeto de estudio, recogiendo la información o los datos a través de la observación directa de los sujetos investigados sin manipular o alterar dicha información ni las condiciones existentes. Con respecto a la investigación de campo Arias, (1999) define que es “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 31).

Asimismo, la investigación de campo se apoya en una investigación documental, lo que Arias (1999), define como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p. 27).

Cabe destacar que para darle sustento a la presente investigación se consultaron datos secundarios provenientes de documentos impresos y electrónicos de otras investigaciones que se relacionan con el tema de estudio, los mismos se reflejan en el marco teórico, antecedentes y fuentes bibliográficas que sirvieron para ampliarla y profundizarla.

3.2 Fases Metodológicas

La investigación se realiza aplicando unas fases para obtener una mejor información o conocimiento de los hechos, las mismas se llevaron a cabo a través de las siguientes fases:

3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Distribuidora Arizona, C.A en cuanto al proceso de inventario.

La primera fase de la investigación se enfoca en la observación de la situación de la empresa con respecto al proceso de inventario que se realiza, es decir, cómo se ejecuta el proceso desde el momento en que llega la mercancía hasta que se envía la misma al cliente; observando el conteo, el chequeo, la descripción, el etiquetado, el empaquetado, los registros, el envío de los registros al departamento de ventas y la distribución de la mercancía a los clientes. Asimismo, se observa cuantos operarios de almacén forman parte del proceso, la frecuencia con que llega mercancía, la cantidad de mercancía y el tiempo que tardan en inventariar la mercancía en cada proceso.

Debido a esto, para obtener un diagnóstico preciso de la situación, se utilizará la técnica de la observación directa de los hechos, la que Arias (2006) define como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno y situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

Con la finalidad de cumplir con esta fase de la investigación es necesario determinar la población y muestra que será observada para la recopilación de los datos, al respecto Arias, F. (1999), se entiende por población “(...) el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p. 81). Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio, en el caso de esta investigación la población estará conformada por quince (15) personas que trabajan en la empresa Distribuidora Arizona, C.A.

Es importante resaltar, que por ser un número reducido de elementos, la población se caracteriza por ser finita ya que todos los elementos son identificables por el investigador, por lo tanto, no será necesario extraer una muestra, ya que la misma estará conformada por igual cantidad de personas que conforman la población. En este sentido Hernández citado por Castro (2003), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”. (p. 69).

También, se aplicará para la recolección de datos una encuesta, al respecto Maynz (1976:133) citado por Díaz R (2002) describe la encuesta como” la búsqueda

sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne esos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados”. (p. 13).

Cabe destacar, que para la aplicación de la encuesta se utilizará como instrumento el cuestionario, al respecto definido por Arias (1999), como el “formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito” (p.53). Se eligió un cuestionario de preguntas estilo dicotómico con respuestas cerradas de dos opciones SI y NO, dicho cuestionario se aplicará a los trabajadores que conforman la población y muestra de la investigación de manera que las respuestas faciliten descifrar los procesos actuales que se ejecutan y, los que se deben ejecutar para mejorar el inventario de mercancía.

3.2.2 Fase II: Identificación de las causas y consecuencias del proceso de inventario de mercancía y su incidencia en la gestión de ventas.

Una vez seleccionada la población y muestra de la investigación y aplicada la encuesta, se obtendrán datos a través de las respuestas dadas, que servirán de documentación para identificar la incidencia que tienen las causas y consecuencias del proceso de inventario de mercancía en el departamento de ventas.

La segunda fase de esta investigación va dirigida a identificar las causas y las consecuencias del proceso de inventario de mercancía y como inciden en la gestión del departamento de ventas de la empresa Distribuidora Arizona C.A, para ello, se hizo necesario documentarse sobre los procesos de inventarios y los procesos en el departamento de ventas.

Al igual que la fase anterior se aplicarán algunas técnicas para darle sustento a la investigación y al objetivo planteado, en este caso la técnica de la revisión documental o bibliográfica, Balestrini, M (2001), plantea en relación, que el punto de partida del análisis de las fuentes documentales se realiza mediante:

“una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación. Esta lectura inicial, será seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas, a propósito de extraer datos bibliográficos útiles para el estudio que se está realizando...”. (p. 152).

En este sentido, mediante la selección y utilización de diferentes textos, leyes y trabajos anteriores relacionados con el tema de investigación, se aplicará la técnica en función a los hechos observados, planteados en el problema, en el marco teórico así como en los objetivos propuestos en la investigación.

Igualmente, en relación con las técnicas de análisis de datos, Balestrini (1998), expresa “Al culminar la fase de relación de la información, los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración de técnica, que permite recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos...” (p.149).

Para este proceso, se tomarán en cuenta las preguntas o ítems planteados en las encuestas, se aplicará una matriz DOFA y luego se procederá al análisis de los resultados, una vez ordenados, cuantificados, tabulados y resumidos los datos obtenidos mediante el cuestionario, para luego obtener las recomendaciones más óptimas con respecto al tema en estudio.

De este modo, a partir del proceso de análisis, se presentará la información en tablas de frecuencia y porcentaje, además de su representación gráfica en diagramas circulares, lo que permitirá visualizar el comportamiento de las respuestas asignadas a cada ítem propuesto, facilitando la interpretación de la información en función de los enfoques teóricos estudiados previamente.

Fase III: Diseño de estrategias administrativas para el mejoramiento del proceso de inventario de mercancía de la empresa Distribuidora Arizona C.A. ubicada en el municipio San Diego estado Carabobo.

Las estrategias propuestas serán presentadas en función a los análisis obtenidos luego de aplicadas las diferentes técnicas, es decir, las repuestas reflejadas en las encuestas y en la matriz DOFA, así como en los análisis documentales. Es importante resaltar, que las estrategias se presentarán en forma descriptiva, de manera que permitan la mejora del proceso de inventario de mercancía.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis y Presentación de los Resultados

La finalidad del presente capítulo es describir los resultados que se obtuvieron con la aplicación de diferentes técnicas elegidas para tal fin, entre las utilizadas se encuentran: la observación directa del proceso de inventario de mercancía y una encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Distribuidora Arizona C.A a través de un cuestionario; igualmente se utilizó la matriz DOFA como una técnica que facilita la toma de decisiones para la implementación de estrategias que en la presente investigación es el objetivo general de la propuesta, diseñar estrategias para el mejoramiento del proceso de inventario de mercancía.

Ahora bien, dentro de los resultados obtenidos conjuntamente con la observación directa y la aplicación de la encuesta al personal involucrado en la investigación se puntualizan los siguientes:

La empresa Distribuidora Arizona C.A. compra grandes cantidades de mercancía con mucha frecuencia, la misma es un producto terminado que debe ser contada, seleccionada, detallada, se debe describir para etiquetar, empaquetar y distribuir. Al momento de llegar la mercancía a la empresa, un operario de almacén cualquiera que se encuentre en el momento, la recibe, hace el conteo de los bultos con lo que se encuentran reflejados en la factura y hay alguna diferencia o no, este sube la factura al departamento de compras.

Con relación al proceso de inventario, éste no se planifica ni se organiza, el mismo se realiza de acuerdo con el momento o temporada del año, es decir, si es temporada escolar se saca la mercancía de la temporada, por ejemplo, si es día de las madres o día del padre se le da prioridad a ese tipo de mercancía, en este sentido, el inventario se improvisa para agilizar la venta de la mercancía. Igualmente, en el proceso de inventario no se asignan responsabilidades ni se siguen normas o procedimientos aun cuando existe un manual para tal fin.

Por otro lado, se observó que la empresa no tiene el personal calificado ni la cantidad de personas para llevar a cabo el inventario de forma eficaz, considerando que se compra frecuentemente grandes cantidades de mercancía. En relación a esto, el inventario se hace lento y tardío para el envío de la mercancía al cliente y con la falta

Recepción frecuente de mercancía

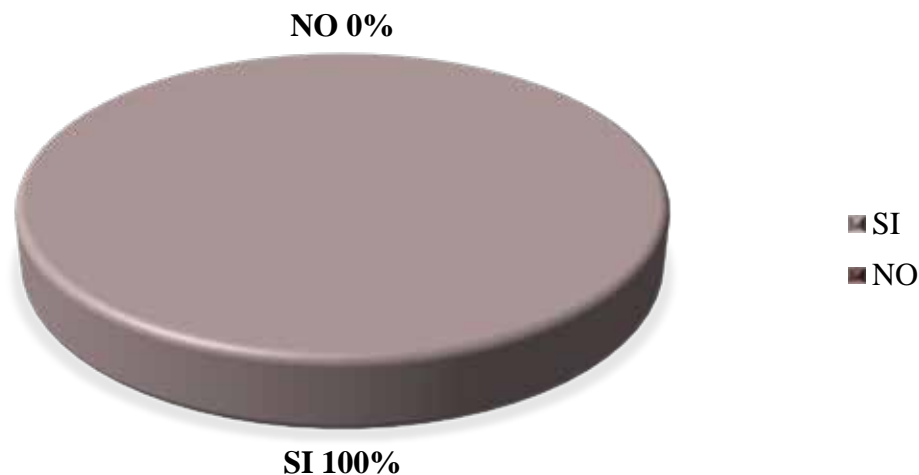


Gráfico N° 1

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: El total de trabajadores encuestados que se involucran en el proceso de inventario respondieron positivamente a la pregunta en un 100%, es decir, todos consideran que es muy frecuente la recepción de mercancía ya que por ser productos terminados los clientes hacen pedidos constantemente para la reposición de mercancía en las tiendas.

2.- ¿El proceso de recepción y verificación de mercancía se basa en el cotejo del documento de pedido contra la mercancía entrante?

Tabla N° 2

Cotejo de documentos

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>15</i>	<i>0</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)



Gráfico N° 2

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Sobre la pregunta formulada a todos los encuestados, estos respondieron positivamente en un 100% que el proceso de recepción y verificación de mercancía si se coteja con el documento de pedido contra la mercancía entrante.

3.- ¿Considera usted que el inventario se planifica al momento de llegar la mercancía?

Tabla N° 3

Planificación del inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>0</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)



Gráfico N° 3

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Los trabajadores respondieron en un 100% que no se planifica el inventario al llegar la mercancía, es decir que esta mercancía se coteja con los documentos y se almacena.

4.- ¿Conoce usted la importancia del proceso de inventario para la empresa?

Tabla N° 4

Importancia del inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	6	9	15
<i>Porcentaje</i>	40	60	100

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Importancia del inventario

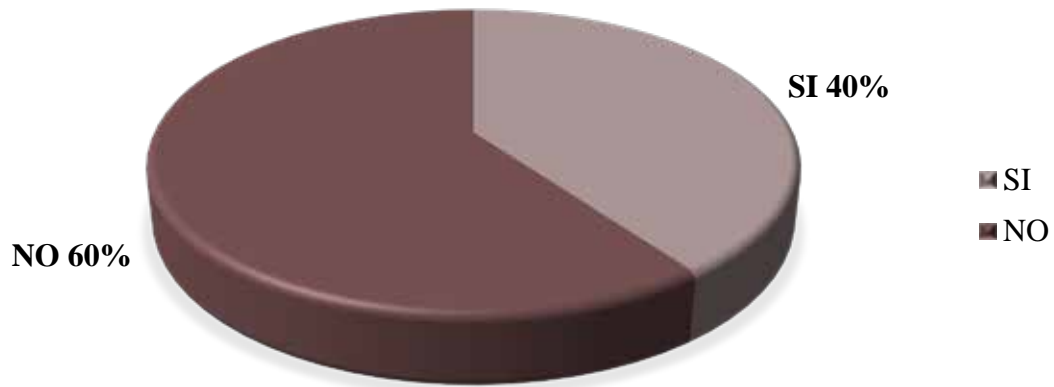


Gráfico N° 4

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Un 60% de los encuestados que forman parte de los operarios de almacén respondieron que no conocen la importancia del inventario para la empresa. Mientras que un 40% respondió que sí conocen la importancia del inventario para las empresas debido a que son parte de la administración y se involucra en el proceso de inventario.

5.- ¿Se realiza con frecuencia el proceso de inventario?

Tabla N° 5 Frecuencia del inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>15</i>	<i>0</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)



Gráfico N° 5

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: El 100% de las personas encuestadas respondieron que si se realiza con frecuencia el proceso de inventario ya que la mercancía se compra en cantidades y de acuerdo a la temporada presente en el año.

6.- ¿Cree usted que existe un procedimiento antes y durante del proceso de inventario?

Tabla N° 6 Procedimiento antes y durante el inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	6	9	15
<i>Porcentaje</i>	40	60	100

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Procedimiento antes y durante del inventario

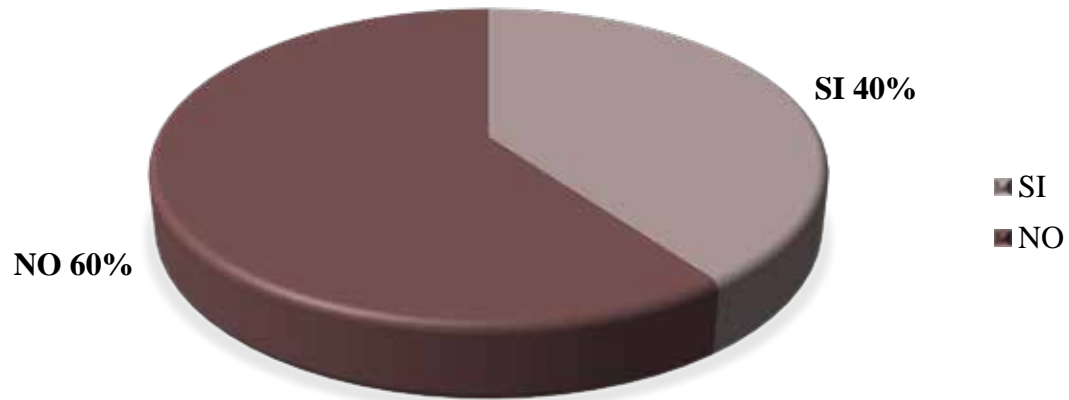


Gráfico N° 6

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Para el 60% de los encuestados no existe un procedimiento antes y durante del proceso de inventario, mientras que un 40% respondió que sí existe organización antes y durante porque conocen el detalle de la mercancía lo que les permite organizarse en sus labores administrativas.

7.- ¿Existe control en el proceso de inventario?

Tabla N° 7

Control en el inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>15</i>	<i>0</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)



Gráfico N° 7

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: La respuesta a la pregunta de los encuestados fue positiva en un 100% debido a que todos afirmaron que si existe un control en el proceso del inventario.

8.- ¿Al momento de realizar toma física de inventario se lleva un registro del mismo?

Tabla N° 8

Registro del inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>15</i>	<i>0</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)



Gráfico N° 8

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: El total de las personas encuestadas respondieron en un 100% que si se lleva un registro al momento de realizar la toma física de inventario, afirman que todo el proceso se registra en una hoja de inventario.

9.- ¿Conoce usted las normas y procedimientos del proceso de toma física de inventario?

Tabla N° 9 Normas y procedimientos de toma física de inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	6	9	15
<i>Porcentaje</i>	40	60	100

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Normas y procedimientos de toma física de inventario

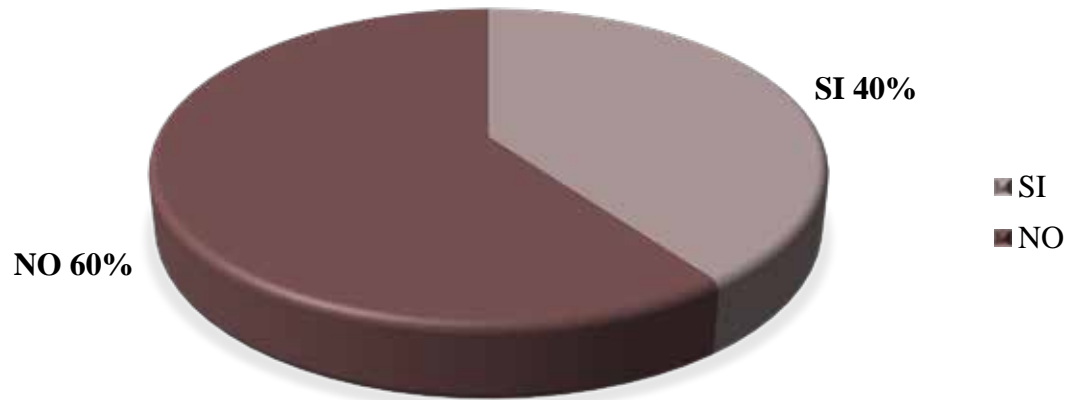


Gráfico N° 9

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Un 60% de los encuestados dicen desconocer las normas y procedimientos del proceso de inventario ya que el manual solo lo leyeron el día del ingreso a la empresa, mientras que un 40% respondió que sí conocen dichas normas y procedimientos porque laboran en la parte administrativa de la empresa.

10.- ¿La empresa promueve al personal a estar informado sobre las normas establecidas para el proceso de inventario?

Tabla N° 10 Promueven las normas y procedimientos del inventario

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>0</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Promueven normas y procedimientos del inventario

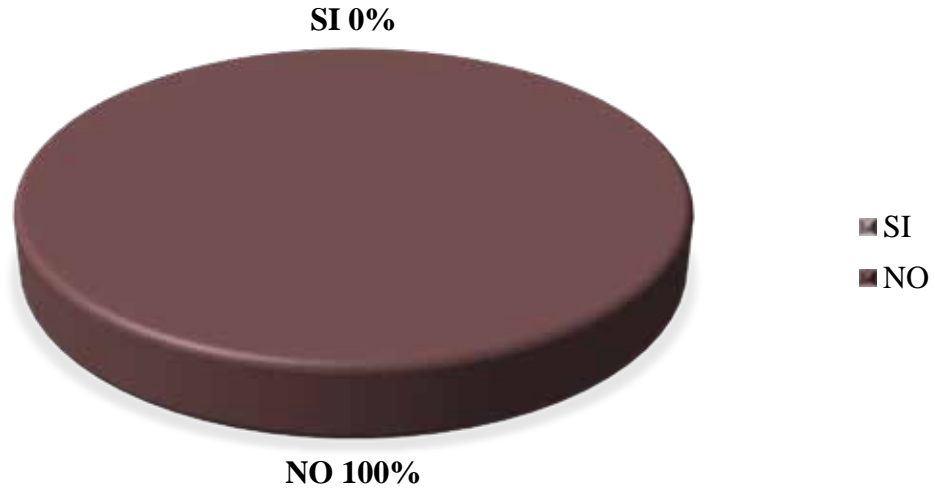


Gráfico N° 10

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: El total de los trabajadores encuestados respondieron en un 100% que no se promueve al personal a estar informado sobre las normas establecidas para el proceso de inventario.

11.- ¿Recibe usted capacitación o adiestramiento relacionado al proceso de inventario?

Tabla N° 11

Capacitación o adiestramiento

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>0</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

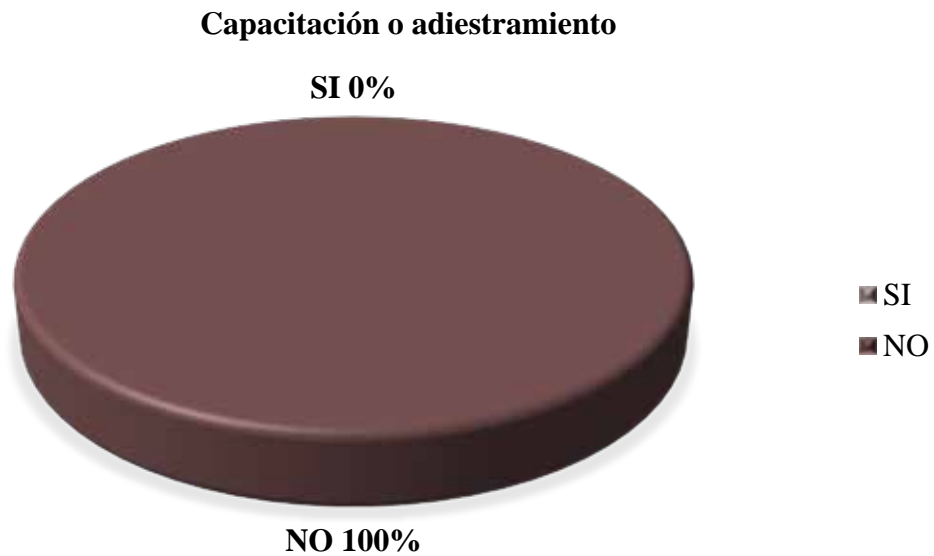


Gráfico N° 11

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Formulada la pregunta, todos los trabajadores encuestados respondieron en un 100% que la empresa no da capacitación o adiestramiento sobre el proceso de inventario, coincidieron que parte de los errores cometidos en el proceso se debe al desconocimiento de las norma y procedimientos y a la falta de capacitación o adiestramiento.

12.- ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal calificado en cantidad y experiencia para cumplir los objetivos del inventario?

Tabla N° 12 Personal en cantidad y calificado

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>0</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Personal en cantidad y calificado

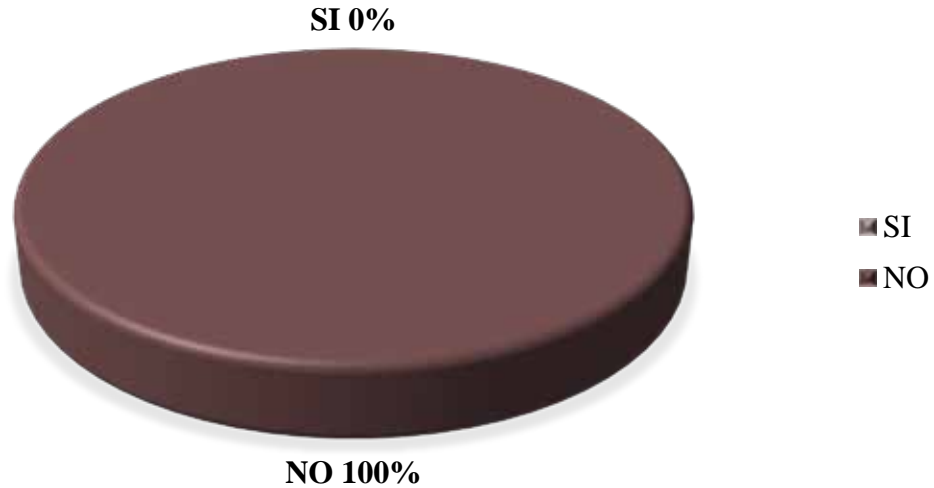


Gráfico N° 12

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Como respuesta a la pregunta formulada todos los trabajadores coinciden en un 100% negativamente, es decir, la empresa no cuenta con la cantidad de trabajadores necesarios de acuerdo con la cantidad de mercancía que acostumbra a llegar ni cuenta con trabajadores capacitados o con experiencia en inventarios.

13.- ¿Considera usted que la gestión del proceso de inventario es eficaz?

Tabla N° 13

Inventario eficaz

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>0</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

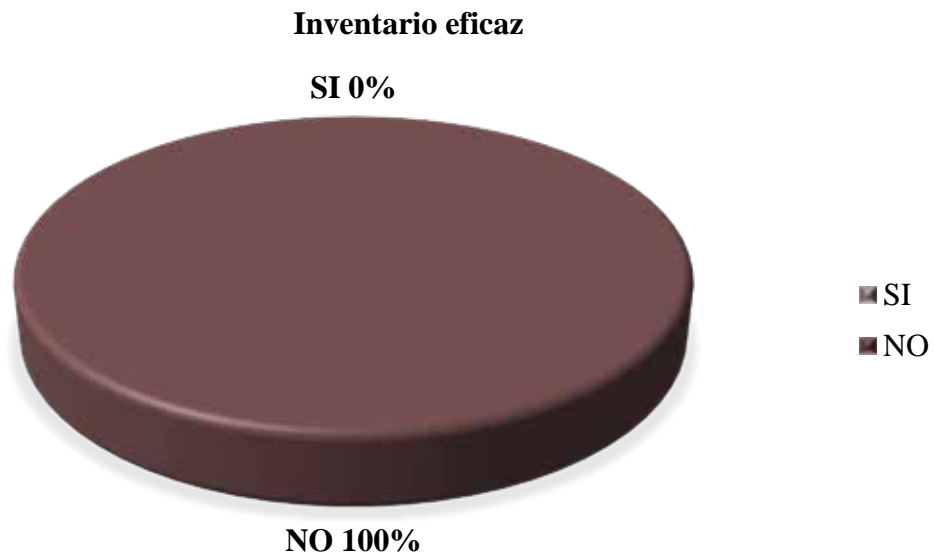


Gráfico N° 13

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: El 100% de los trabajadores consideran que la gestión del proceso de inventario no es eficaz debido a que no hay una planificación y organización para llevar a cabo el inventario.

14.- ¿Los envíos de mercancía al cliente se realizan a tiempo?

Tabla N° 14

Envío de mercancía a tiempo

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>15</i>	<i>0</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)



Gráfico N° 14

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: A la presente pregunta el 100% de los encuestados respondieron que la mercancía del cliente se envía a tiempo porque se cumple con el pedido y las fechas de entregas, sin embargo, todos acotaron que así como sale el envío muchos son devueltos porque se generan fallas en el proceso de inventario por la desorganización, falta de planificación entre otras cosas; generando estos errores, devolución de mercancía y a su vez notas de créditos.

15.- ¿Considera usted que la empresa ha realizado recientemente una revisión, análisis y adecuación de sus procesos para lograr una mayor eficiencia operativa del inventario?

Tabla N° 15 **Revisión, análisis y adecuación del proceso de inventario**

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>0</i>	<i>15</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Revisión, análisis y adecuación del proceso de inventario

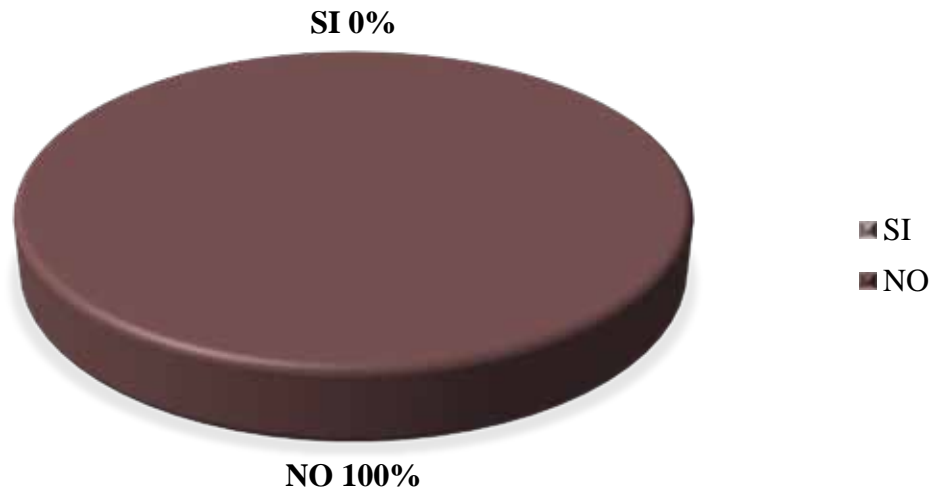


Gráfico N° 15

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: La respuesta fue negativamente en un 100%, en relación a la pregunta para los encuestados. Y los operadores de almacén no tienen idea desde cuanto no le hace la empresa una revisión, análisis y adecuación al manual de inventario.

16.- ¿Recibe la empresa constantemente devolución de mercancía, a la cual debe realizarle de forma oportuna su respectiva nota de crédito?

Tabla N° 16 **Devolución de mercancía y notas de crédito**

<i>Alternativa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>15</i>	<i>0</i>	<i>15</i>
<i>Porcentaje</i>	<i>100</i>	<i>0</i>	<i>100</i>

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Devolución de mercancía y notas de crédito

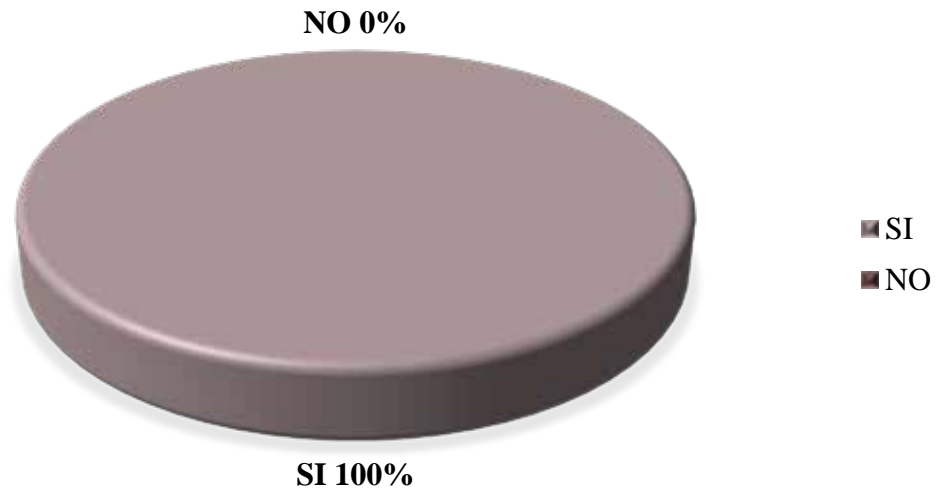


Gráfico N° 16

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis: Todos los trabajadores encuestados respondieron en un 100% que la empresa si recibe devolución de mercancía a la cual debe realizarle nota de crédito debido a faltantes, mercancía defectuosa y mercancía dañada.

A continuación se presenta la Matriz DOFA, técnica que permitió Diseñar las estrategias administrativas para mejorar el proceso de inventario en la empresa Distribuidora Arizona C.A:

Matriz DOFA

Tabla N° 17

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Desactualización del manual de Normas y procedimientos de inventario.	1. Asesoría externa para actualizar el manual de inventarios. 2. Mejora de la comunicación entre la empresa y los trabajadores.

<ul style="list-style-type: none"> 2. Desconocimiento por parte de los trabajadores de las normas y procedimientos de inventario. 3. Falta de capacitación del personal. 4. Falta de planificación y organización del inventario. 5. Devolución de mercancías 6. Refacturación. 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Capacitación del personal. 4. Asignación de responsabilidades
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Variedad en la mercancía que ofrece al cliente. 2. Capacidad de dar respuesta al cliente. 3. Recursos Humanos dispuestos a colaborar. 4. Frecuencia en la realización de inventarios. 5. Control y registro del inventario. 6. Verificación de la mercancía recibida. 7. Compra de cantidad de mercancía. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Insatisfacción del cliente. 2. Desmotivación de trabajadores de facturación. 3. Pocos conocimientos de normas y procedimientos.

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

Análisis de los resultados a través de la matriz **DOFA:**

Tabla N° 18

<p>Distribuidora Arizona C.A.</p>	<p>DEBILIDADES (D) Desactualización del manual de normas y procedimientos de inventario. Desconocimiento por parte de los trabajadores de las normas y procedimientos de inventario. Falta de capacitación del personal.</p>	<p>FORTALEZAS (F) Variedad en la mercancía que ofrece al cliente. Capacidad de dar respuesta al cliente. Recursos Humanos dispuestos a colaborar. Frecuencia en la realización de inventarios.</p>
--	---	---

	Falta de planificación y organización del inventario. Devolución de mercancías. Refacturación.	Control y registro del inventario. Verificación de la mercancía recibida. Compra de cantidad de mercancía.
OPORTUNIDADES (O) Asesoría externa para actualizar el manual de inventarios. Mejora de la comunicación entre la empresa y los trabajadores. Capacitación del personal.	ESTRATEGIAS (DO) Contratar asesoría externa Capacitar al personal Difundir información sobre el proceso de inventario. Planificar y organizar el proceso de inventario. Asignar responsabilidades en el proceso de inventario.	ESTRATEGIAS (FO) Entrega efectiva de mercancía al cliente. Optimizar el clima organizacional y en las actividades administrativas. Trabajadores capacitados e informado. Inventario eficaz
AMENAZAS (A) Insatisfacción del cliente. Desmotivación de trabajadores de facturación. Pocos conocimientos de normas y procedimientos.	ESTRATEGIAS (DA) Actualizar el manual de normas y procedimientos de inventarios. Tener al personal entrenado, capaz, eficaz, eficiente, informado y la cantidad necesaria para llevar a cabo el proceso de inventario.	ESTRATEGIAS (FA) Dar a conocer constantemente al personal sobre las normas y procedimientos de inventario. Involucrar a todo el personal en la planificación y organización del inventario. Cumplir eficazmente con el pedido del cliente.

Fuente: Lozada, A. López, M. (2016)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Descripción de la propuesta

Para dar una posible solución al problema planteado relacionado con el proceso de inventario en la empresa Distribuidora Arizona C.A. se presenta la propuesta de diseñar estrategias que permitan mejorar el proceso, siendo ésta el propósito fundamental de la investigación. En este sentido, se proponen acciones que de ser implementadas facilitará el proceso de recepción, conteo, selección, descripción para etiquetar, empaquetar y distribuir la mercancía. Cabe destacar, que la propuesta se enfoca en el proceso administrativo, es decir, presentar estrategias de planificación, organización, dirección y control.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseñar estrategias administrativas que permitan mejorar el proceso de inventarios de mercancía en la empresa Distribuidora Arizona C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Ø Describir el proceso de inventario de la mercancía en la empresa Distribuidora Arizona C.A.
- Ø Definir acciones que faciliten el inventario de mercancía en la empresa Distribuidora Arizona C.A.

5.2.2.1 Proceso de inventario de mercancía en la empresa Distribuidora Arizona C.A.

La empresa Distribuidora Arizona C.A. compra grandes cantidades de mercancía con mucha frecuencia, la misma debe ser contada, seleccionada y detallada, para luego ser etiquetada, empaquetada y distribuida. Al momento de llegar la mercancía a la empresa, un operario de almacén que se encuentre en el momento, la recibe, hace el

conteo de los bultos cotejando con la factura y si hay alguna diferencia o no, este sube la factura al departamento de compras.

Con relación al proceso de inventario, no se planifica ni se organiza, se realiza de acuerdo al momento o temporada del año, improvisándolo para agilizar la venta de la mercancía. Igualmente, en el proceso de inventario no se asignan responsabilidades ni se siguen normas o procedimientos aun cuando existe un manual para tal fin.

La empresa no tiene el personal calificado ni la cantidad de personas para llevar a cabo el inventario de forma eficaz. En este sentido, el inventario se hace lento y tardío para el envío de la mercancía al cliente, por la falta de planificación y organización, se cometen errores que conllevan a la devolución de mercancía que a su vez generan notas de crédito e insatisfacción del cliente.

5.2.2.2 Acciones Estratégicas

A continuación se describe las acciones estratégicas presentadas para el desarrollo de la propuesta, las mismas, se enfocan en el proceso administrativo de manera que faciliten el proceso de inventario en la empresa Distribuidora Arizona C.A. Para ello, se propone lo siguiente:

Estrategias

Desarrollo de presupuesto y programas:

Ø Propuesta de solución:

Como una estrategia primordial se propone a la empresa Distribuidora Arizona C.A. considerar la contratación de asesorías de especialistas en organización y métodos para actualizar el Manual de Normas y Procedimientos de Inventarios. La finalidad es actualizar los procesos así como informar a los encargados de los distintos departamentos involucrados, para que éstos a su vez divulguen la información a los trabajadores (operadores de almacén) para que conozcan y apliquen el manual durante el proceso de inventario y conlleve a una gestión de calidad y eficacia, minimizando

erros y fallas en el conteo, selección, detalle, descripción, etiquetado, empaquetado y distribución de la mercancía, es decir, mejorar el proceso de inventario.

Implantar sistemas de información y comunicación:

Ø Propuesta de solución:

La relación entre los departamentos involucrados en el proceso de inventario es necesaria para lograr su planificación, por lo tanto, dentro de las acciones estratégicas se sugiere que el departamento de compras una vez que haga el pedido de mercancía éste debe reunirse con el encargado del almacén y del departamento de ventas con el objetivo de comunicar posible fecha y hora de recepción de la mercancía, cantidad de lotes, tipo de mercancía, comunicar descripción detallada de la misma, todo con la finalidad de recoger la mayor información posible de la mercancía que se va a inventariar. Esta estrategia de interrelación de los departamentos involucrados, va a agilizar el proceso de inventario porque va a generar una comunicación e información confiable y segura aportando mayor agilidad del proceso.

Para dar continuidad al paso anterior, ya habiéndose reunido los encargados de los departamentos involucrados en el proceso de inventario, el encargado del departamento de almacén debe bajar toda la información relacionada con la mercancía a los operadores. Esta estrategia de comunicación es necesaria para que al momento de llegar la mercancía los operadores estén informados, se preparen para recibir la mercancía y para agilizar el proceso de inventario.

Reasignación de recursos:

Ø Propuesta de solución:

Para agilizar el proceso de inventario es necesario que se organicen los recursos disponibles, en este sentido, se deben organizar los recursos humanos y materiales. Para tal fin, se propone organizar grupos de trabajo de acuerdo a la cantidad de mercancía, asignando un líder para que éste sea quien los organice y los dirija en el proceso de inventario. Se sugiere que una vez organizados los grupos de trabajo, los distintos departamentos involucrados, antes de cada proceso se reúnan con los líderes

de grupos para planificarlo y organizarlo, con el objetivo de agilizarlo e incurrir lo menos posibles en fallas en el conteo, selección, detalle, descripción, etiquetado, empaquetado y distribución de la mercancía.

Asimismo, se propone dividir los grupos de trabajos (estrategia propuesta) de acuerdo a la cantidad y tipo de mercancía que se recibe (previa información de compras). Igualmente, se debe determinar a cada grupo la cantidad y tipo de mercancía que va a inventariar, entregar los registros de control identificado por grupo de manera que esto permita identificar, ubicar y corregir fallas que se presenten durante y después del proceso de inventario.

Desarrollar programas de capacitación y de motivación:

Ø Propuesta de solución:

Se propone a la empresa asignar responsabilidades en el personal como una estrategia para motivarlo, en este sentido, al asignar responsabilidades y actualizar el Manual de Normas y Procedimientos se debe capacitar o adiestrar a los operadores de almacén, esto trae consigo mejoras en el proceso de inventarios, mejor comunicación entre los departamentos involucrados, además de la satisfacción del cliente debido a que el pedido saldrá a tiempo y sin errores que ocasionen devoluciones y notas de créditos para la empresa.

Por último, como propuesta de solución y como estrategia de control, se propone la actualización de normas y procedimientos, actualización de hojas de registros o formatos, flujogramas de procesos; darlos a conocer entre los trabajadores, además de capacitar al personal para elaborar los reportes adecuadamente con el objetivo de que estos sirvan de guía o referencias para futuros proceso de inventarios.

Finalmente, las diferentes estrategias propuestas para mejorar el proceso de inventario en la empresa Distribuidora Arizona C.A. van desde la actualización de normas y procedimientos, pasando por asignación de responsabilidades, trabajo en equipo, calidad de comunicación e información, capacitación de personal, hasta un

adecuado control, siendo todo lo antes mencionado el objetivo general de la investigación realizada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con respecto a la situación actual de la empresa Distribuidora Arizona C.A se pudo observar que el proceso de inventario se lleva de manera inadecuada lo que genera ineficiencia y fallas en la mercancía enviada al cliente quien a su vez debe devolverla ocasionando malestar e insatisfacción, además de perdida a la empresa y retrabajo al departamento de ventas ya que se deben hacer notas de créditos y refacturación.

Igualmente existen errores en la recepción de la mercancía en cuanto a cantidad, descripción del producto, etc.

Asimismo, se realiza inventario al llegar la mercancía solo cuando sea necesario e imperante, es decir, cuando la mercancía llega en temporadas; por ejemplo cuando es época escolar se saca la mercancía rápido, lo que no permite planificar el inventario sino que se realiza de forma improvisada y urgente.

Por otro lado, se pudo evidenciar la falta de comunicación entre los departamentos involucrados con el proceso de inventarios, es decir, no hay interrelación o reuniones previas al proceso entre los departamentos de compras, almacén y ventas. Lo que deja claro que el proceso de inventario no se planifica ni se organiza como una medida para agilizarlo.

En la empresa objeto de estudio se pudo corroborar que existe un manual de normas y procedimientos de inventario sin reciente actualización, el cual muchos trabajadores involucrados con el proceso desconocen, debido a que la información les fue dada una vez sin que esta sea ser comunicada con frecuencia como una medida de capacitación o adiestramiento.

Finalmente se observó, que en el proceso de inventario no existen líderes de grupo que organicen y dirijan el proceso, esto quiere decir, que al llegar la mercancía cada cual toma un lote para realizar el conteo, la selección, el detalle, la descripción, el etiquetar.

Recomendaciones

Una vez descritas las conclusiones en forma general del trabajo de investigación, es necesario detallar algunas recomendaciones para mejorar el proceso de inventario en la empresa Distribuidora Arizona C.A.

- Ø Se recomienda actualizar el manual de normas y procedimientos de inventario y darlo a conocer a los trabajadores involucrados en el proceso.
- Ø Capacitar al personal sobre normas y procedimientos de inventarios.

- Ø Se recomienda mantener una estrecha comunicación entre los departamentos involucrados en el proceso de inventarios.
- Ø Mejorar la comunicación con los operadores de almacén para el momento del inventario.
- Ø Planificar y organizar el proceso de inventario.
- Ø Asignar responsabilidades y grupos de trabajos.
- Ø Contratar especialista en organización y métodos para mejorar el proceso de inventario.
- Ø Aplicar las estrategias propuestas y recomendadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1999). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Venezuela: Episteme.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Venezuela: Episteme.
- Arreaza y Guacarán (2013) **“Estrategias dirigidas al mejoramiento de la Gestión de Cobranzas y Control Interno de las Cuentas por Pagar en la Empresa MC Asesores S.C.”**

- Balestrini. (2001). **El proyecto de Investigación**. (4^a. ed.). Editorial Espíteme C.A. Caracas Venezuela.
- Barrera Y. (2014), **“Estrategias Gerenciales para la optimización de la gestión del control de inventarios de la empresa Distribuidora Nubecitas, C.A.”**
- Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Extraordinaria N° 475 del 21 de diciembre de 1955.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial número N° 5.453 Extraordinario Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.
- Chiavenato, Idalberto (2006): **Administración. Proceso Administrativo**. Bogotá-Colombia, Editorial McGraw Hill.
- Díaz V (2002). Tipos de Encuestas y Diseños de Investigación. Universidad Pública de Navarra. Pamplona.
- Hernández, R. (2003). **Metodología de la Investigación**. (2^a. ed.). Editorial McGraw Hill. México.
- Hidalgo y Betancourt (2013). **“Control Interno como Herramienta para mejorar la gestión de Inventarios en la empresa Ciudad Digital, C.A. (PC ACTUAL), ubicada en Valencia estado Carabobo”**.
- Hitt M, Black J y Porter L. (2006). **Administración**. Editorial Prentice Hall. México.
- Hurtado D. (2008). **Principios de administración**. Fondo Editorial ITM. Medellín Colombia.
- Koltler, P. (1986). **Planificación y estrategias**. Editorial McGraw Hill, colección tomo VIII, Título: Planificación y Objetivos Empresariales.
- Koontz, H. (2001). **Administración con Perspectiva Global**. (3^a Ed.). Fondo Cultural Económico. México.
- Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestría y Tesis Doctoral de la UPEL** (2002). (3^a. ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.
- Meigs R. (2004). **Contabilidad**. Editorial McGraw Hill. México.
- Montoya C. (2004). **Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Vol. 9.

Rodríguez (2012). **“Propuesta de una Herramienta Gerencial que logre optimizar el manejo y control de los Inventarios en el área de Almacén de la empresa American Brake Component Abc, C.A ubicada en Valencia estado Carabobo.**

Tamayo y Tamayo (2004). **Proceso de la Investigación Científica.** (4ª. ed.) Editorial Limusa. México.

Terry y Franklin. (1986). **Principios de administración.** (2ª. ed.). Editorial Continental. México.

Thompson A y Strickland A. (2012). **Planificación Estratégica.** (18º ed.) Editorial McGraw Hill. México.

Vitriago (2013). **“Estrategias de planificación y control del inventario de mercancía en la empresa Eurosillas, C.A ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo”.**

Electrónicas

López, I. (2001). **Estrategias.**
<http://myworkfortheclasse.blogspot.com/2012/10/administracion-estrategica-introduccion.html>. Consulta en julio 2016.

Halten K. (1987). **Estrategia.** <http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
Consulta julio 2016.