



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**NORMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE
INVENTARIOS BAJO LOS PRINCIPIOS DE PRODUCCIÓN
ESBELTA, EN LA EMPRESA ALICE NEUMÁTICOS
DE VENEZUELA C.A.**

Autora: Brisilett Henríquez
C.I. 16.873.085

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

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

**NORMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE
INVENTARIOS BAJO LOS PRINCIPIOS DE PRODUCCIÓN
ESBELTA, EN LA EMPRESA ALICE NEUMÁTICOS
DE VENEZUELA C.A.**

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

Autora: Brisilett Henríquez

Tutor(a): Claribel Mieres

San Diego, Enero de 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

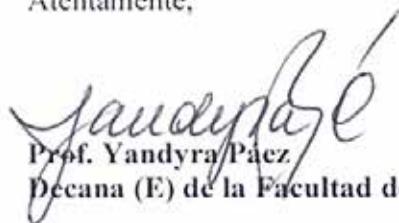
ACTA N° 00081-2-2018
San Diego, 26 de Noviembre del 2018

Ciudadana
Brisilett del Valle Henríquez Camacaro
C.I. 16.873.085

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Normas de Procedimientos para el Control de Inventarios bajo los Principios de Producción esbelta en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C, A”** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,


Prof. Yandyra Páez

Decana (E) de la Facultad de Ciencias Sociales



“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodologica”.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....	
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	
RESUMEN INFORMATIVO	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	5
1.2. Objetivos	6
1.3. Justificación.....	6
II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.3. Definición de Términos.....	21
III MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	24
3.2. Fases Metodológicas.....	25
Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual.....	25
Fase II: Identificación de los procedimientos para el control de los inventarios	26
Fase III: Diseño de procedimientos para el control de inventarios	27
IV RESULTADOS	29
4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	29
4.2. Análisis del Cuestionario.....	30
4.3. Análisis de la Lista de Cotejo.....	40

V	LA PROPUESTA.....	42
	5.1.Presentación de la Propuesta.....	42
	5.2. Justificación de la Propuesta.....	43
	5.3. Objetivos de la Propuesta.....	44
	5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	44
	5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	45
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
	REFERENCIAS	55
	ANEXOS.....	58

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	P·P
1	Planificación de los Inventarios.....	30
2	Políticas de los Inventarios.....	31
3	Niveles de existencias.....	32
4	Tiempo de Entrega de los Materiales.....	33
5	Cantidad de materiales.....	34
6	Métodos de inventarios.....	35
7	Registros de los Inventario.....	36
8	Toma Física de los Inventarios.....	37
9	Desviaciones del inventario.....	38
10	Procedimientos para el Control de los Inventarios.....	39
11	Lista de Cotejo.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	p.p
GRÁFICOS		
1	Planificación de los Inventarios.....	30
2	Políticas de los Inventarios.....	31
3	Niveles de existencias.....	32
4	Tiempo de Entrega de los Materiales.....	33
5	Cantidad de materiales.....	34
6	Métodos de inventarios.....	35
7	Registros de los Inventario.....	36
8	Toma Física de los Inventarios.....	37
9	Desviaciones del inventario.....	38
10	Procedimientos para el Control de los Inventarios.....	39
11	Lista de Cotejo.....	40



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

**NORMAS DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE
INVENTARIOS BAJO LOS PRINCIPIOS DE PRODUCCIÓN
ESBELTA, EN LA EMPRESA ALICE NEUMÁTICOS
DE VENEZUELA C.A.**

Autor: Brisilett Henríquez
Tutor: Claribel Mieres
Fecha: Noviembre de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El control de inventarios implica definir políticas en todas las actividades asociadas a los mismos, por lo que su administración es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes. Es por ello necesario, realizar mejoras de una forma integral, a través de trabajo con métodos y herramientas flexibles para reducir despilfarros. En este sentido, el objetivo primordial de la investigación consiste en proponer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A., debido a los problemas que viene atravesando con las inconsistencias y desviaciones de inventario; pues al cierre del ejercicio se han encontrado con que este es menor que el valor en el libro de cuentas. El estudio metodológicamente se enmarca en la modalidad de proyecto factible, con apoyo en una investigación de campo de nivel descriptivo. Entre las técnicas de recolección de información que se emplearán la encuesta y la observación directa, con la finalidad de conocer la situación actual que presenta la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. en cuanto al manejo y control de los inventarios. La población objeto de estudio está conformada por ocho (8) trabajadores que laboran en el área de administración y de inventarios de la empresa. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación y de esta manera proceder a la elaboración de la propuesta de procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

Descriptor: Inventarios, Control Interno, Procedimientos Administrativos para el Inventario, Principios de Producción Esbelta.

INTRODUCCIÓN

El éxito de muchas empresas no radica en los grandes volúmenes de ventas que se pueden obtener disminuyendo los precios de los productos, sino que depende de que tan satisfechos estén los clientes en cuanto a calidad de los productos, tiempos de entrega reducidos, flexibilidad y confiabilidad; que es lo que clientes definen como valor. Teniendo en cuenta la necesidad de mejorar y adecuarse a los cambios que el futuro trae para los empresarios y el hecho de incorporarse de una mejor manera en el mercado,

Hoy en día las empresas se desarrollan en forma muy acelerada y cada vez sus ventajas competitivas son mayores sobre aquellas que aún no aceptan el reto que implican las economías globales, este reto implica: mejora de procesos, reducción de costos, minimizar gastos, control de inventarios y la mejora continua. La manufactura esbelta propone el incremento de la productividad mediante la eliminación de operaciones que no le den valor agregado al producto.

Se basa en técnicas para optimizar y maximizar las oportunidades de mejoras que se presenten dentro de los procesos. La idea de la manufactura esbelta es crear un sistema de producción libre de desperdicios, los cuales pueden ser clasificados como mudas de tiempo, de transporte, de material, de espacio y hasta de personas; para minimizar dichos desperdicios

En este contexto, es de vital importancia para las empresas controlar efectivamente sus inventarios; ya que de no contar con ello se pueden presentar problemas como descensos en las ventas, reducción de la capacidad de respuestas ante la demanda, pérdida de clientes, roturas de stocks, daños en los materiales y equipos, registros incorrectos, entre otros tanto. Al respecto, esta investigación tiene como propósito proponer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. dado que esta organización presenta un inadecuado y deficiente control de

inventarios, de esta forma se dificulta establecer los niveles óptimos de inventarios. La investigación se estructura en los siguientes capítulos:

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

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

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

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

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La globalización económica viene produciendo grandes e importantes transformaciones a escala mundial y con una velocidad vertiginosa. Las nuevas condiciones del mercado representan un reto para las empresas, ya que por una parte se convierte en una oportunidad de mejoramiento y por la otra, si se busca alcanzar una sólida posición que sea perdurable con el pasar del tiempo, es preciso que sus dirigentes se adapten a los cambios que dicho fenómeno demanda

En este contexto, el mercado competitivo obliga a las empresas a ser cada vez más eficientes y productivas, lo cual se puede lograr a través de la implementación de un sistema de control interno que permite optimizar los recursos, salvaguardar los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y así lograr el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, uno de los aspectos por los cuáles deben preocuparse quienes dirigen las empresas, es el control de inventarios, ya que constituyen un proceso de vital importancia para las organizaciones, puesto que, siendo su función primordial la manufactura y venta de productos, pueden a través de ellos, manejar indicadores de niveles de productividad y eficiencia en un tiempo determinado dentro del proceso productivo. Al respecto, Meigs (2010: 87), considera que un sistema de control interno de inventarios eficiente “es aquel que suministra a la gerencia datos concisos del costo para los inventarios y el costo de mercancías vendidas, así mismo, permite obtener información acerca de cantidades físicas exactas”.

Resulta determinante para la gerencia de las organizaciones contar con sistemas eficientes de control para tener procesos realmente óptimos y confiables en el manejo

de los inventarios, puesto que, la información pertinente a los mismos, es procesada y utilizada por diversos departamentos de la empresa, facilitando las actividades de contabilidad.

En esa dirección, un modelo de gestión para el control de inventario basado en los principios de producción esbelta, puede convertirse en una solución de utilidad; ya que este pensamiento introduce una nueva filosofía de trabajo con métodos y herramientas flexibles para reducir despilfarros. De acuerdo Pineda (2004):

La Manufactura Esbelta son varias herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. Reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador. (p 12)

Es una metodología que se enfoca en la eliminación de cualquier tipo de pérdidas, temporal, material, eficiencia o procesos. Es eliminar lo inútil con el objetivo de aumentar la productividad y la capacidad de la empresa para competir con éxito en el mercado. El objetivo de es proponer mejoras en los procesos a través del análisis de la cadena de valor, y la implementación de herramientas de calidad e indicadores macro

Por lo tanto, contribuye en la solución de problemas específicos, relacionados con la cadena de suministro como son: el transporte y movimientos innecesarios, descontrol de inventarios, procesamiento incorrecto de información y defectos en el almacenamiento de materiales y/o toma de inventarios; pues su fin es extender el nivel de competitividad de una entidad en el mercado, elevando su rentabilidad, minimizando el uso de recursos y maximizando su valor.

Dentro de este contexto, la premisa que persiguen las organizaciones hoy en día, es eliminar aquellos desperdicios o estancamientos ya sea de material, información o gente que se encuentre a lo largo de su cadena productiva. Sin embargo, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A., cuya finalidad es fabricar y comercializar neumáticos, el problema principal se centra en incrementar la

efectividad total del equipo, reducir tiempos de entrega, incrementar la rotación de inventarios y disminuir los días de inventario en el almacén de producto terminado.

Sin embargo, actualmente se presenta una situación caracterizada por el hecho de que no se determinan con exactitud las cantidades de materiales existentes, lo cual ocasiona un inadecuado y deficiente control de inventarios, de esta forma se dificulta establecer los niveles óptimos de inventarios. Al no contar un adecuado control de inventarios, se puede incurrir en costos que se generan al adquirir materia prima innecesaria y almacenarla, también por el descontrol en los faltantes o por los daños que pueda sufrir la mercancía al no estar bien resguardada.

Por otra parte, se carece de procedimientos que permita de manera organizada, realizar pedidos mensuales para facilitar en el momento que la gerencia tome mejores decisiones, puesto, que cuando se hace la conciliación del inventario físico de la empresa con el sistema contable de existencias, éste generalmente arroja faltantes significativos.

Asimismo, el no tener capacidad de respuesta ante la demanda, representa importantes pérdidas para la organización porque disminuye el nivel de ventas. En pocas palabras, los inventarios constituyen un capital material y son los que permiten que la empresa pueda competir en el mercado. Visto de esta forma, la implementación de los principios de producción esbelta, se convierte en un importante aliado para solventar los problemas relacionados con la gestión de inventarios, el aprovechamiento del espacio físico y la distribución. Por lo que la investigación se orienta a proponer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo establecer un mejor control de inventario, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. en cuanto al manejo de los inventarios
- Identificar los procedimientos para el control de los inventarios en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.
- Diseñar procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

Los procedimientos de gestión esbelta permite que se ajusten los almacenes a diseños más eficientes reduciendo la necesidad de espacios, los recursos pueden ser utilizados adecuadamente, se logra simplificar los inventarios, el cumplimiento de órdenes es perfecto. De allí, que la aplicación de procedimientos y herramientas esbeltas contribuirán efectivamente con la solución de problemas asociados a los inventarios, almacenes, compra de materiales y despachos en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. por lo que en primera instancia esta propuesta tiene como beneficiaria directa a la entidad. Asimismo, el personal se convierte en beneficiario indirecto, dado que aprenderá nuevas y mejores formas de trabajo. Aunado a ello, el modelo de gestión que se presenta, puede ser adaptado a cualquier entidad dedicada a la compra, venta, transporte y distribución de insumos.

Por otro lado, la aplicación de los procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, contribuirán al mejoramiento de los procesos de manipulación y ordenamiento de los inventarios de la empresa, para que logre resultados confiables en todos sus ejercicios económicos, reducir pérdidas de mercancías y pérdidas monetarias por el deterioro de los productos y controlar las existencias de los mismos, lo que le permitirá contar con inventarios suficientes para cumplir con los requerimientos o pedidos oportunamente, aumentando así la importancia de la eficiente administración de los inventarios, ya que tiene una influencia significativa dentro de la empresa para lograr su objetivo primordial, es decir, maximizar sus ingresos y generar la mayor utilidad posible.

Del mismo modo, se obtendrán conocimiento detallado de las desviaciones de control y administración de sus inventarios, así como la identificación de riesgos a los que están expuestos. De este modo, se podrán tomar decisiones oportunas que garanticen un nivel de confiabilidad en la información presentada en los estados financieros. Es de gran importancia resaltar las ventajas que se obtendrán con este estudio, ya que proporcionará la posibilidad de tener o mejorar las habilidades y destrezas para evaluar el control interno de una organización, lo que a su vez suministrara valor agregado al producto final y así obtener un producto de calidad

Este estudio es importante para la investigadora porque les permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en su formación profesional y, establecer contacto con la realidad para solucionar problemas a los que pueden enfrentarse durante el ejercicio de su carrera. Por lo tanto, se constituye en un estímulo para la creatividad y el desarrollo de capacidades; ayudándoles a desenvolverse en el plano laboral. Además, permitirá que otros investigadores indaguen sobre el tópico tratado, para el desarrollo de nuevos estudios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En consonancia con Tamayo y Tamayo (2014: 145), “el marco teórico ayuda a precisar y organizar los elementos obtenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejadas y convertidas en acción concreta”. En esa dirección, seguidamente se presentan los antecedentes, las bases teóricas, y la definición de términos relacionados con este Trabajo de Grado.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En toda investigación, tomar en cuenta los antecedentes y soportes relacionados estrechamente con el trabajo investigativo, que sirvan como sustento para reforzar el conocimiento sobre el tema a analizar, la evidencia de ello son los aportes de diferentes estudios, que se menciona a continuación.

Arce (2017), realizó un trabajo titulado: **“Manufactura Esbelta para elevar la Productividad en una empresa Manufacturera de Línea Blanca, Lurín – 2017.”** Presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Perú para optar por el título de Maestro en Gerencia de Operaciones y Logística. Esta investigación surgió con la necesidad optimizar los procesos de la empresa en estudio para elevar la productividad y en consecuencia mejorar los márgenes de ganancia mediante el uso de las herramientas de la manufactura esbelta. El objetivo fue como demostrar que la aplicación de la manufactura esbelta eleva la productividad total en una empresa manufacturera de línea blanca, Lurín – 2017.

La investigación desarrollada se basó en el paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo, es así que la población de estudio estuvo constituida por los datos obtenidos en la empresa de estudio y posteriormente fueron convertidos en ratios de

productividad, así mismo para la recopilación de datos se utilizó el instrumento lista de verificación y la técnica observación. Mediante el análisis estadístico se demostró que la manufactura esbelta influyó significativamente en la productividad total en una empresa manufacturera de línea blanca. Por lo que es necesario continuar con la aplicación de la filosofía de la manufactura esbelta a través de la concientización de todo el personal que labore en la empresa de estudio, como también en el personal proveniente de futuras contrataciones mediante la creación de un plan de inducción para lograr mayores mejoras que repercutan directamente en la empresa

Se evidencia la relación de este antecedente con la presente investigación, ya que muestra las herramientas necesarias de la manufactura esbelta con el fin de disminuir los desperdicios en los procesos y los productos, lo cual sirve de marco referencial para la propuesta de procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

Por otra parte, Martínez y Contreras (2017), realizaron un trabajo de grado titulado: **“Estrategias de Control Interno del Manejo de Inventario de Misceláneos en el Departamento de Mantenimiento de Equipos de la Asociación Cooperativa LPV Logística.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciados en Administración de Empresas. La empresa presentaba problemas importantes en lo que respecta al manejo de inventarios de los misceláneos utilizados para el mantenimiento de los equipos, por lo cual se planteó como objetivo general proponer estrategias de control interno para el manejo de inventarios de los misceláneos en el Departamento de Mantenimiento de equipos de la Asociación Cooperativa LPV Logística. La investigación adoptó la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo.

Asimismo, en función de la complejidad del objetivo propuesto o en otras palabras del nivel de conocimientos que se alcanzó, es estudio descriptivo. Como técnica de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario elaborado con diez preguntas cerradas (SI/NO), el cual fue aplicado a la población y

muestra seleccionada conformada por 16 trabajadores. También se utilizó la matriz Dofa para analizar factores internos y externos a la empresa que afectan el manejo de los inventarios. Luego de analizado los resultados, se concluyó que no se planifican las actividades relacionadas con el registro y manejo de los inventarios, lo que conlleva a un descontrol de las actividades que se realizan en el almacén, por lo que diseñaron estrategias de control interno para garantizar el cumplimiento de los procedimientos del manejo de inventario de misceláneos.

El antecedente planteado se tomó como referencia porque aporta elementos para la construcción del marco teórico del estudio, tales como inventarios, control interno de los inventarios, los procedimientos de control de los inventarios de la empresa, lo que permitirá aprovechar las propuestas y estrategias como referencia para abordar la problemática.

Asimismo, Vásquez (2016), realizó un trabajo titulado: **“Propuesta de mejoras del Proceso Productivo en una empresa del Sector Químico Bajo el Enfoque de Manufactura Esbelta.”** Presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magister en Ingeniería Industrial. El trabajo tuvo como finalidad proponer mejoras en una empresa del sector químico bajo el enfoque de la Manufactura Esbelta a fin de reducir los desperdicios establecidos en esta filosofía: movimientos innecesarios, sobreproducción y sub-utilización del personal inventario, tiempos de espera, transporte, procesos innecesarios, defectos.

Metodológicamente, la investigación fue de tipo aplicada, ya que buscó visualizar el comportamiento de la realidad con respecto a la teoría. Asimismo, se tiene que este estudio es una investigación de tipo descriptiva. Para el desarrollo del trabajo se utilizó el método de observación, percibiendo ciertos rasgos existentes de la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos por una conjetura que se deseaba investigar

Entre los resultados y conclusiones más importantes, se evidenció que la calidad es absolutamente indispensable en un sistema de producción esbelta, ya que los bienes y servicios que se producen y se entregan a los clientes presumen calidad, por

lo que un bien o servicio defectuoso conduce a clientes insatisfechos. Se recomendó aplicar la metodología utilizada en el resto de las áreas productivas, estableciendo la construcción del mapeo de cadena de valor de forma semestral como herramienta base de diagnóstico para el establecimiento de las oportunidades de mejora.

Este antecedente se toma como referencia, porque las herramientas de la Manufactura Esbelta utilizadas en el trabajo mencionado y la forma de su aplicación servirán de guía y soporte para el desarrollo de la investigación, ya que el mapeo de la cadena de valor es uno de las herramientas con las que se estima realizar el diagnóstico de la situación actual y proyectar la situación deseada.

Por otra parte, Aguilar y Quero (2015), realizaron un trabajo de grado titulado: **“Modelo de Gestión para el Control de Inventarios Basado en los Principios de Producción Esbelta. Caso: Concretera Santa Rosa, C.A. Estado Carabobo”**. Presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública. La empresa presentaba inconsistencias y desviaciones de inventario; pues al cierre del ejercicio se han encontrado con que este es menor que el valor en el libro de cuentas. Por lo que se planteó como objetivo general proponer un modelo de gestión para el control de inventarios basado en los principios de producción esbelta

Desde el punto de vista metodológico, adquirió un enfoque cuantitativo, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo, con diseño no experimental descriptivo. La población la constituyeron las cuarenta y dos personas que se desempeñan en diferentes cargos. Se aplicó un muestreo no probabilístico intencional. En recolección de datos, se empleó la técnica de la entrevista semiestructurada, la encuesta y la observación directa, siendo los instrumentos un grabador, un cuestionario y la lista de cotejo.. Los resultados permitieron determinar que el problema reside en la falta de orden y limpieza, inexistencia de formatos para controlar las entradas y salidas del almacén y fallas generales en el sistema de control de inventario. Se planteó una propuesta de mejora

con los siguientes aspectos: Introducción, objetivos, beneficiarios, estructura y análisis de factibilidad técnica, operativa, económica.

Para la investigación este antecedente constituye una gran contribución, ya que señala el modelo de gestión para el Control de Inventarios Basado en los Principios de Producción Esbelta, lo cual constituye una plataforma para fijar las estrategias de mejora continua en la organización en estudio de una forma sistemática.

Finalmente, se tiene el trabajo de Tirado, (2014), quién realizó un trabajo titulado: **“Lineamientos para optimizar el Control Interno de los Inventarios en el Departamento de Almacén del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MINAMB), Dirección Estatal Ambiental Monagas”**, presentado en la Universidad de Oriente, como requisito para optar por el título de Licenciada en Administración. El control interno aplicado a los inventarios debe llevarse a cabo bajo la más estricta vigilancia para llevar un orden de los materiales existentes.

La investigación tuvo como objetivo general proponer Lineamientos para optimizar el Control Interno de los Inventarios en el Departamento de Almacén del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente. Metodológicamente, se consideró una investigación de campo, con una modalidad descriptiva. La población estuvo conformada por ocho (8) personas a las cuales se les aplicó un cuestionario conformado por quince (15) ítems.

Los resultados obtenidos, permitieron concluir que el control interno de los inventarios presenta deficiencias, dado que la información es llevada por un sistema computarizado, no quedando respaldo alguno de los materiales en existencias; por lo que se recomendó aplicar registros de las entradas y salidas de los productos, de esta manera se busca la eficiencia en el control de los materiales y bienes

Este antecedente se toma como referencia para este estudio, porque señala los lineamientos para optimizar el control interno de los inventarios para lograr la mayor efectividad posible y conocer de manera inmediata las fallas que se presenten. En tal sentido, aporta información sobre los controles que se deben llevar para una adecuada gestión de los inventarios

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Inventarios

Podría decirse que los inventarios surgieron desde el mismo momento en que hombre se vio en la necesidad de producir y almacenar grandes cantidades de productos artesanales para ser intercambiados por alimentos; por ello, tuvo que aprender a controlarlos o administrarlos haciendo uso de mecanismos y técnicas simples que se fueron perfeccionando a través del tiempo. De allí que Míguez y Bastos (2006:1), afirman que "un inventario es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura". El inventario representa la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra, alquiler, venta, uso o transformación. Ciertamente los inventarios representan una de las mayores inversiones dentro del activo corriente en las organizaciones. De manera similar, Muñoz (2012:146), puntualiza que "En un sentido amplio, un inventario es cualquier recurso mantenido en existencia que es o será utilizado por la empresa para satisfacer una necesidad de producción o venta".

Todas las definiciones anteriormente citadas, convergen en que los inventarios son recursos almacenados para ser utilizados por una empresa con el fin de satisfacer una necesidad; esta necesidad puede ser de venta o producción, actual o futura. Justamente allí reside la importancia de aplicar controles que permitan conocer la cantidad de materiales en existencia; para entre otras cuestiones, poder responder a la demanda. A este particular Escudero (2014), señala:

Cuando el control de existencias se realiza de forma continua, registrando las entradas y salidas en las fichas de almacén, recurrimos al inventario para hacer un control esporádico con el fin de conocer la situación exacta de los materiales, poder comparar si coinciden con las existencias físicas y las contables, localizar materiales obsoletos o deteriorados, concretar las necesidades de espacio e instalaciones, etc. (p. 220)-

Los inventarios son bienes tangibles o materias primas, cuyas cantidades o existencias (stock) se encuentran disponibles para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios constituyen un elemento de amortiguación entre las distintas etapas del proceso u operaciones comerciales con el fin de obtener un funcionamiento económico y eficiente del sistema productivo

2.2.2 Tipos de Inventarios

De acuerdo con la literatura revisada, en las empresas se pueden conseguir diversos tipos de inventarios, entre los cuales se pueden mencionar: Inventario de materia prima, de productos en procesos, de productos acabados, de materiales indirectos, de materiales obsoletos, de desperdicios, de materiales de movimiento lento, de herramientas, de activo fijo, de refacciones, de materiales de consumo, limpieza y oficina, de consignación e inventarios de devoluciones. No obstante, para efectos de este estudio las investigadoras consideraron oportuno hacer una introducción sobre los tres tipos comúnmente tratados en los textos de consulta; estos son:

Inventarios de materia prima: definidos por la Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales FIAEP (2014:11), como "... aquellos en los cuales se contabilizan todos aquellos materiales que no han sido modificados por el proceso productivo de las empresas". Según planteamientos de Muller (2004: 5), "Se utilizan para producir artículos parciales o productos terminados". Su función principal es por tanto, el abastecimiento oportuno de materiales o insumos para la producción; siendo ese el caso del presente estudio.

Inventarios de productos en procesos: Según la FIAEP (2014: 12), "son aquellos materiales que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa, pero que todavía no son aptos para la venta". Esto quiere decir, que son artículos semi-

terminados que están siendo transformados en partes para ensamblados. De acuerdo con Muller (2004):

Se considera que los artículos son productos en proceso durante el tiempo en que las materias primas se convierten en productos parciales, subensamblajes y productos terminados. (...) se deben mantener en el mínimo nivel posible. Se acumulan por demoras en el trabajo, tiempos prolongados de movilización entre operaciones y generación de cuellos de botella (p. 5).

Inventarios de productos terminados: la FIAEP (2014:12), los concibe como "... aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir que se encuentran aptos para la venta". De acuerdo con esta definición, los productos ya han concluido su proceso productivo y por tanto, se pueden vender.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

2.2.3 Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios es un aspecto de gran importancia para una empresa; pues según la óptica de la FIAEP (2014: 10): Se define "como la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos ". Sin la existencia de dichas políticas y controles, es prácticamente imposible planificar la previsión de ventas y compras; además, pueden producirse problemas como pérdidas en las ventas, roturas o excesos de stocks, baja productividad, entregas tardías, exceso de pedidos urgentes e incremento de los costos. En consonancia con las fuentes consultadas, los parámetros básicos que deben

tomarse en cuenta en los sistemas de inventarios son:

La demanda: el estudio de su comportamiento juega un rol de vital importancia al momento de establecer y aplicar un modelo de gestión. Según planteamientos de Míguez y Bastos (2006: 9), se define "como la cantidad de productos que el cliente solicita de un determinado bien para la empresa"; asimismo, apuntan que existen una serie de conceptos relacionados con la demanda, que son de gran utilidad para comprender la gestión de inventarios:

- El tamaño de la demanda: constituye la cantidad de productos necesaria para atender la demanda entre dos reaprovisionamientos.
- La tasa de la demanda: Es el tamaño de la demanda por unidad de tiempo.
- Modelo de demanda: Es la manera en que el tamaño de la demanda es retirado de los inventarios.

El Reaprovisionamiento: de acuerdo con Escudero (2014:253), tiene lugar antes de que se produzca el desabastecimiento, sirve para evitar la rotura de stocks y problemas de suministros a los clientes y puede darse de dos maneras:

- Reposición por revisión continua del stock: Se controlan las existencias cada vez que se produce una entrada o salida del almacén; para determinar cuándo se debe emitir un pedido.
- Reposición por revisión periódica de stocks: En cada pedido que se efectúa, se solicita en cada la cantidad que permitirá cubrir las necesidades hasta la reposición siguiente

Los costos: Para realizar el cálculo del costo de adquisición se deben restar los descuentos al importe de compra de los artículos adquiridos y agregar los gastos de compras, como: transporte, seguros, entre otros. los factores que afectan el costo total de los inventarios son:

- Costo de los pedidos o de preparación: Es el resultado del costo de cualquier actividad realizada para reabastecer inventarios
- Costos de conservación: Son aquellos costos en los que se incurre al tener un

determinado nivel (cantidad de productos) de inventarios durante un periodo específico.

- Costos por rupturas de stocks o escasez de existencias: Representa los costos en los que incurre una entidad al no poder satisfacer la demanda
- Costos de adquisición (producción): En los modelos comerciales, este costo directo está asociado con la compra real de un determinado artículo

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda. El inventario muestra un panorama general de cómo la empresa va a desarrollar sus actividades de producción, Así como también el conjunto de productos o mercancías que posee, por eso se dice que es el activo más importante de la empresa

2.2.4 Procedimientos para la Administrativos del Inventario

Para la administración de los inventarios es primordial que existan diversos procedimientos que garanticen como empresa lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de ventas. De acuerdo a Buffa (2003), se deben establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos, definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada, mantener los costos de abastecimientos al más bajo nivel posible y un nivel adecuado de inventario.

Otro procedimiento es recurrir a la informativa. Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario, porque mientras los productos se encuentren el almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados. Sin embargo, se debe mantener algún tipo de inventario, debido a:

- La demanda no se puede pronosticar con certeza. Se requiere de un cierto

tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender

- Además de los inventarios excesivos son costosos. También son los inventarios insuficientes, porque los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando se demandan y de esta manera se pierde el negocio.
- La administración de los inventarios requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas

La meta de la administración del inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones al más bajo costo posible. Por lo tanto, la empresa requiere determinar su nivel óptimo, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y posteriormente, en qué punto se podrían minimizar estos costos

2.2.5 Control Interno de los Inventarios

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen, según Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospeluis (2012):

El conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice; mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque; almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición; permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables; mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario; comprar el inventario en cantidades económicas; mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas; no mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios (p. 684).

De allí pues, entre los aspectos que deben ser considerados para la implantación de controles internos sobre el inventario se encuentra el conteo físico, la custodia de un responsable autorizado, registros contables con información tanto de cantidades

como de valores, control de los artículos obsoletos, la implementación de medidas de seguridad, entre otros aspectos

El control de inventario es conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para la comprobación de datos reportados en el área de inventarios, a través de un seguimiento estricto de estos activos, lo cual proporciona una seguridad razonable sobre las cantidades de mercancías que entran y salen del almacén; las cuales le generan utilidades a la empresa, por lo tanto debe ser salvaguardado

2.2.6 Producción o Manufactura Esbelta

La manufactura esbelta es una filosofía iniciada en Japón la misma que tiene el fin de aliviar los procesos, en base de la eliminación procesos que no aportan valor al producto final diversos autores la definen de maneras distintas, Slone, Dittmann y Mentzer (2012:29), la definen de la siguiente manera: "(...) es una filosofía de gestión enfocada a la reducción del despilfarro en la fabricación de productos: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento, defectos, etcétera". A esto se le conoce como los siete desperdicios

Para Socconini (2008: 11) la manufactura esbelta es “un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación del desperdicio o excesos, entendiendo como exceso toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso, pero si costo y trabajo”. Las herramientas la Manufactura Esbelta o Lean Manufacturing, tienen por objetivo la eliminación del despilfarro en un entorno de mejora continua, calidad total y aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor, contando con la participación de todos.

De la misma manera Gutiérrez (2014: .96) la define como “filosofía de gestión enfocada en la creación valor para el cliente mediante la eliminación de las actividades que no agregan valor, maximizando el flujo de los procesos”. La manufactura esbelta es un sistema con muchas dimensiones, que incide especialmente en la eliminación de desperdicios mediante la aplicación de una serie de técnicas.

Supone un cambio cultural en la organización empresarial con un alto compromiso de la dirección de la compañía, por ellos es difícil realizar un esquema simple que refleje los múltiples pilares, fundamentos, principios, técnicas, y métodos que la contemplan

2.2.7 Principios de Producción Esbelta

Cuatrecasas (2009: 144), señala “que los principios básicos de la producción lean, son cuatro y se apoyan en dos elementos fundamentales: La eliminación de despilfarros y la flexibilidad en el volumen y tipo de producción”. Seguidamente se detallan dichos principios:

Valor: De acuerdo con Cuatrecasas (2009:145), es el principio fundamental, e "implica que el producto o servicio y sus atributos y características deben ajustarse a lo que el cliente determina, lo que se ajusta a la filosofía básica de este enfoque de gestión". Es decir, resistir el afán de producir cuanto sea posible desde la organización, de acuerdo con los recursos disponibles, para acabar tratando de convencer a los clientes de que demanden aquello que a la empresa le resulte más fácil de proporcionar

Flujo de Valor: En consonancia con Womack y Jones (2007), el segundo principio consiste en identificar el flujo de valor para cada producto:

Ésta es la secuencia de acciones (el proceso) necesaria para llevar un bien o un servicio desde el concepto al lanzamiento (a través del proceso de desarrollo) y de un pedido a las manos del cliente (a través del proceso de satisfacción). Analizar minuciosamente cada paso de estos procesos observando si realmente crean valor para el cliente. Eliminar los pasos que no lo creen (p.10).

Cuatrecasas (2009: 146), plantea que los procesos enlazados de varias empresas, debe planificarse de manera que incorpore el valor definido para el producto, de acuerdo con el principio antes referido En resumen, apunta que "La gestión Lean exige, en efecto, que las empresas estén en estrecho contacto con sus proveedores y

distribuidores para optimizar el flujo". Todo esto, quiere decir que la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. y las demás empresas que intervienen en el proceso de compra-ventas de materiales, deben analizar conjuntamente el flujo de valor, para colaborar unos con otros en la eliminación de los aspectos que representan despilfarros o mudas.

Flujo de Actividades: A este particular, Cuatrecasas (2009: 146), plantea que: "El flujo de valor debe materializarse en procesos de producción reales, de forma que puedan llevarse a cabo eliminando hasta donde sea posible las actividades sin valor añadido o despilfarros". En pocas palabras, Womack y Jones (2007:10), apuntan que se refiere a la eliminación de las "esperas y existencias entre los pasos para reducir el desarrollo y tiempos de respuestas". Este flujo debe ser regular y constante; además, debe abarcar todos los procesos de un producto o servicio y con ello, también a los proveedores y distribuidores.

Ejecución de los procesos en modo pull: Para poder ajustarse solo a lo requerido por los clientes en producto, cantidad y momento, Cuatrecasas (2009: 147), dice que se debe actuar "de acuerdo con el sistema pull, es decir, tirar de la demanda y producir lo solicitado por ella".

A partir de la aplicación de estos principios, las empresas pueden transformar sus procesos, haciéndose más competitivas; porque esta filosofía tiene por objeto el mejoramiento continuo, haciendo uso de herramientas y técnicas que son de fácil aplicación y que en términos económicos, no requiere de grandes inversiones de dinero.

2.3 Definición de Términos Básicos

Almacén: establecimiento que mantiene los productos en existencia y es considerado el punto de distribución de la empresa. Escudero, María. (2014)

Control Administrativo: proceso que utilizan los directivos para influir sobre las

actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización. Muñoz, David. (2012)

Control de Interno: es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados. Muñoz, David. (2012)

Control: el Control forma parte del proceso administrativo muy ligado con la planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. Muñoz, David. (2012)

Despilfarro: es toda actividad que consume recursos de la organización pero no crean valor alguno. Escudero, María. (2014)

Efectividad: grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios. Gutiérrez, Humberto. (2014).

Eficiencia: grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna. Gutiérrez, Humberto. (2014).

Entradas y Salidas de Mercancía: proceso de compra y venta o utilización de los materiales requeridos en un proceso productivo o en el desempeño cotidiano de una empresa Míguez, Mónica.; Bastos Ana.(2006)

Existencias: son los bienes poseídos por la empresa para su venta en el curso ordinario del ejercicio económico, o bien para su transformación o incorporación al proceso productivo. Éstas a diferencia de otros activos, se renuevan luego de una venta o se consumen en la realización del proceso productivo. Míguez, Mónica.; Bastos Ana. (2006)

Gestión: es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. Muñoz, David. (2012)

Inventario Físico: Conteo de todos los materiales en existencia para verificar que la

cantidad que está actualmente en los estantes, sea la misma que la cantidad consignada en los registros. Míguez, Mónica.; Bastos Ana. (2006)

Kardex: es un sistema de control de inventarios que permite conocer las entradas y salidas de materiales del almacén, permitiendo conocer la cantidad de existencia de cada producto. En la tarjeta se registra la fecha de la transacción, el proveedor, razón social, ciudad, teléfono, el movimiento de acuerdo con el soporte y número de comprobante.(Escudero, María. (2014)

Mejoramiento Continuo: doctrina que busca constantemente mejoras en los procesos mediante el esfuerzo de los equipos. (Gutiérrez, Humberto. 2014).

Mercancía: se entiende por mercancía todos aquellos insumos, materias primas, partes o piezas que sean necesarios en el proceso productivo, aunque se consuman sin incorporarse al producto reexpedido, exportado o reintroducido y siempre que pueda determinarse su cantidad. Míguez, Mónica.; Bastos Ana. (2006)

Rotación de Inventario: indicador que permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar. (Míguez, Mónica.; Bastos Ana.2006)

Sistemas de Inventario: conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuales son los niveles que deben mantenerse, cuando hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño debe ser el pedido. (Míguez, Mónica.; Bastos Ana.2006)

Stock de seguridad: se utiliza para cubrir cualquier emergencia que se origine debido a desviaciones en el consumo del material. (Míguez, Mónica.; Bastos Ana.2006)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario definir una metodología adecuada tanto al problema objeto de estudio, como al desarrollo de sus objetivos, a tales fines Tamayo y Tamayo, (2014: 91), expresa que: “la metodología constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades o de análisis o de investigación, técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. Estos aspectos formaron parte de este estudio y describen en el presente capítulo.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Este trabajo de grado, tiene por objetivo general proponer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. A tales fines, se partió de un diagnóstico de la situación actual de la administración de inventarios, así como de las debilidades presentes en la localización y control de los mismos. En consecuencia, la investigación se ubica bajo la modalidad de un proyecto factible, conceptualizado en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016), como:

(...) 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 (...) debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

De acuerdo con el referido manual, para el desarrollo de un proyecto factible, se siguen las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto,

Por otra parte, el estudio se considera un diseño de campo. Arias (2016):

(...) 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/es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31)

El estudio se considera de campo, ya que se tomarán los datos directamente de la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. para identificar los procedimientos para el control de los inventarios. De igual manera, se inserta en un diseño descriptivo, puesto que el foco de atención consiste en indagar y determinar cuál es la situación actual que presenta en cuanto al manejo de los inventarios. En ese sentido, Arias (2016: 24), argumenta que "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento".

3.2 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. en cuanto al manejo de los inventarios

En esta fase se empleó como técnica de recolección de información la encuesta, que de acuerdo Méndez (2010: 124): “este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. El instrumento que se empleará será el cuestionario. Según Sabino,

(2014) lo define como:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas” (p 72).

El mismo se estructuró con preguntas cerradas y de opciones dicotómicas, y se aplicará a todos aquellos elementos que integran la población. En este sentido, la población estará conformada por ocho (8) trabajadores que laboran en el departamento administrativo de la empresa, ya que son las personas involucradas en la problemática planteada. Tamayo (2014: 114) define la población como: “La totalidad de fenómenos a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Por otro lado, Arias (2016: 83), establece que la muestra: “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Debe señalarse que la muestra que se seleccionará será de tipo censal, por lo cual, estará conformada por ocho trabajadores. En este sentido, López (2013. 12) define la muestra censal “como aquella porción que representa a toda la población, es decir la muestra es toda la población a investigar.”

Fase II. Identificación de los procedimientos para el control de los inventarios en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

Para llevar a cabo esta fase, se utilizó como técnica de recolección de información la observación directa. Al respecto, Sabino (2014: 115) define la observación directa como “aquella a través de la cual se pueden conocer los hechos y situaciones en la realidad social”. (p.115). El instrumento que se empleará para

recopilar la información será una lista de cotejo, Arias (2016: 70), señala que: “la lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. Este instrumento, permitió obtener datos de aquellos procedimientos relacionados con el control de los inventarios, y la manera cómo se ejecutan a través de un proceso de observación. Se estructurará en tres columnas, la primera relacionada a los aspectos observados, la segunda y la tercera indicarán presencia (Si) o ausencia (NO) del aspecto observado y será aplicada al personal que labora en el departamento de Administración específicamente al área de Cuentas por Cobrar.

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de los instrumentos anteriormente señalados, fue necesario definir claramente las técnicas utilizadas en el procesamiento y análisis de la información obtenida, de manera que permitirá la concreción de los resultados óptimos para el desarrollo de la investigación.

Por lo tanto, se procedió a organizar, clasificar y tabular la información, con el objeto tener una visión más completa de la realidad del estudio, así como para desglosar dicha información de forma numérica y gráfica. En síntesis el procesamiento para el manejo de la información se realizará estableciendo la frecuencia absoluta y relativa de la opinión expresada por los sujetos sobre los ítems que conforman el cuestionario, previamente codificados en los instrumentos de recolección de datos.

Fase III. Diseño de procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

En esta fase metodológica se presenta el diseño de procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice

Neumáticos de Venezuela C.A., para lo cual se tomó en cuenta todos los datos que se recopilaron durante las dos fases anteriores. Esta propuesta le permitirá a la empresa la mejora continua de la gestión de los inventarios, contribuyendo a la reducción de sus costos, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad. Se estructura de la siguiente manera:

- Presentación de la propuesta

- Justificación de la propuesta

- Objetivo general y específicos de la propuesta

- Factibilidad de la propuesta

- Desarrollo de los procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

El presente capítulo tiene como propósito analizar los respectivos resultados arrojados al aplicar, los instrumentos de recolección de datos. Al respecto, Balestrini (2013:170), refiere: “la fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”. Por consiguiente, se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados. El propósito del análisis es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal que sea posible materializar los resultados, con el fin de proporcionar respuestas a los interrogantes.

En primer lugar, se diagnosticó la situación actual que presenta la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. en cuanto al manejo de los inventarios. La aplicación de este instrumento contribuyó a obtener la información para el análisis de resultados; se utilizaron parámetros estadísticos de tipo descriptivo, en función de porcentajes y frecuencias, realizando un análisis descriptivo de las frecuencias observadas de cada uno de los ítems del cuestionario, los cuadros estadísticos se presentaron en cuadros y gráficos de tortas facilitando así el análisis e interpretación de los resultados, elaborando reportes descriptivos con comentarios sobre la información recabada

En segundo lugar, se identificaron los procedimientos para el control de los inventarios en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A., empleando para ello una lista de cotejo conformada por cinco ítems donde se indica presencia o ausencia del aspecto observado. Con los resultados obtenidos, se diseñaron procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta

4.2 Diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. en cuanto al manejo de los inventarios

Ítem1. ¿Considera usted, que existe una planificación de las actividades relacionadas con el registro y manejo de los inventarios?

Cuadro 1. Planificación de los Inventarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

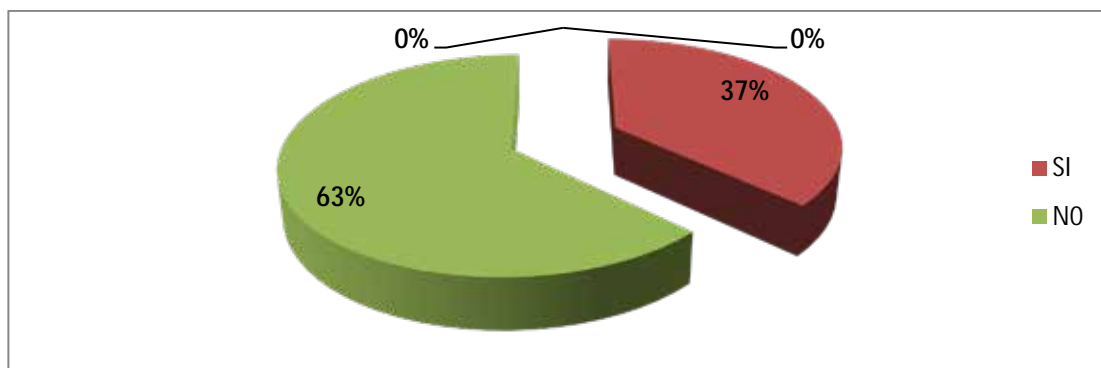


Gráfico N° 1. Planificación de los Inventarios

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. De acuerdo los resultados, se denota claramente, que un 63% de las personas encuestadas señalan que no existe una planificación de las actividades relacionadas con el registro y manejo de los inventarios. Un 37% señala lo contrario. En este aspecto, la manufactura esbelta es una metodología que establece las prioridades correctas (Que producir y cuando producir). Esto involucra: pronósticos, planeación de requerimientos de material y planeación de capacidad, por lo cual, a través del correcto registro de los inventarios permitirá dirigir adecuadamente las acciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Ítem 2. ¿Existen políticas establecidas acerca del registro de las operaciones que afectan el proceso inventario, de la empresa?

Cuadro 2. Políticas de los Inventarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

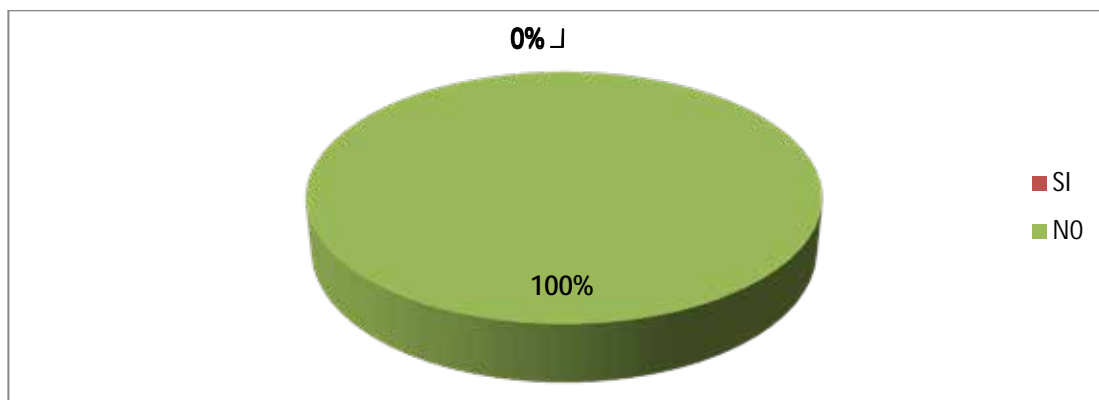


Gráfico N° 2. Políticas de los Inventarios

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. De acuerdo a los resultados que se muestran, el 100% de las personas encuestadas considera que no existen políticas establecidas acerca del registro de las operaciones que afectan al inventarios, ya que en ocasiones las adquisiciones de materiales no se ingresan de manera correcta al inventario para llevar un control de entradas y salidas y de esta manera manejar las existencias y planificar los inventarios futuro. Sin la existencia de políticas y controles en la gestión de inventarios, es prácticamente imposible planificar la previsión de ventas y compras; además, pueden producirse problemas como pérdidas en ventas, roturas o excesos de stocks, baja productividad, entregas tardías, exceso de pedidos urgentes e incremento de los costos; por lo que entre otras cosas recomienda

Ítem 3. ¿Se mantiene un inventario actualizado para conocer los niveles de existencia de los productos?

Cuadro 3. Niveles de existencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

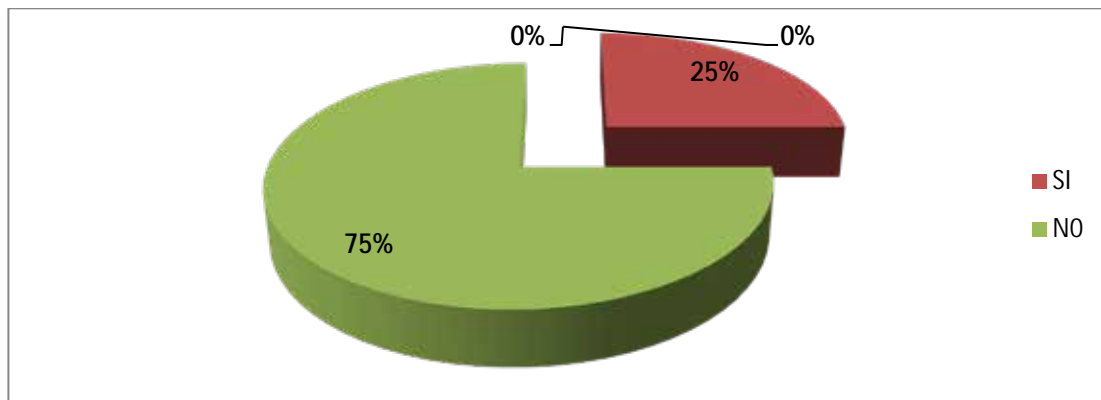


Gráfico N° 3. Niveles de existencias

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los resultados obtenidos en el ítem anterior, indican que el 75% de las personas encuestadas considera que no se mantiene un inventario actualizado para conocer los niveles de existencia de los productos, dado que no se promueve una verdadera programación para la realización de los mismos. Otro 25%, señala que si están actualizados. Es importante acotar, que se deben controlar las entradas y salidas de los productos para poder siempre estar abastecidos y nunca presentar fallas ya que esto se verá reflejado en el servicio a prestar por la organización. En este sentido, la manufactura esbelta trae consigo el desarrollo de diversas técnicas para la mejora de los niveles de inventarios existentes y para facilitar la implementación de nuevos productos y servicio.

Ítem 4. ¿Considera que los tiempos de entrega de los materiales a los clientes en el área del almacén son adecuados?

Cuadro 4. Tiempo de Entrega de los Materiales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

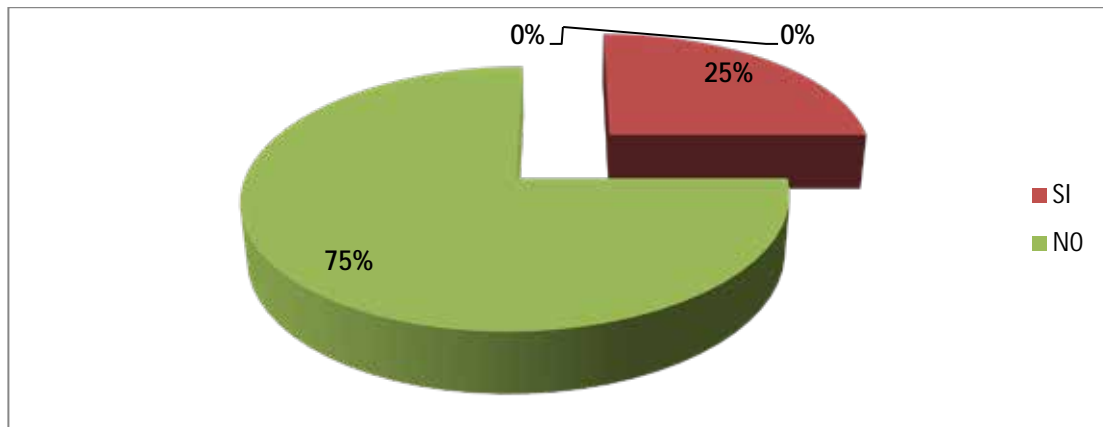


Gráfico N° 4. Tiempo de Entrega de los Materiales
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Según los resultados obtenidos, 75% de la población encuestada opina que no se encuentran conformes con los tiempos de entrega de los productos terminados a los clientes en el área del almacén, señalan que los tiempos deberían ser más cortos, alegando que existe una descoordinación entre las áreas involucradas en el desarrollo de las actividades, lo que impide que se logre un tiempo óptimo de respuesta, mientras que un 25% considera que los tiempos de entrega de materiales se cumple cabalmente. Se puede señalar que la manufactura esbelta exige la calidad más alta, la entrega más rápida a más bajo precio y en la cantidad requerida, ya que se cuenta con las herramientas de control adecuadas para el manejo de los inventarios,

Ítem 5. ¿Cree usted que la información que se obtiene a través del registro de inventario es la adecuada para conocer la cantidad de materiales que se tienen disponibles para la venta?

Cuadro 5. Cantidad de materiales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

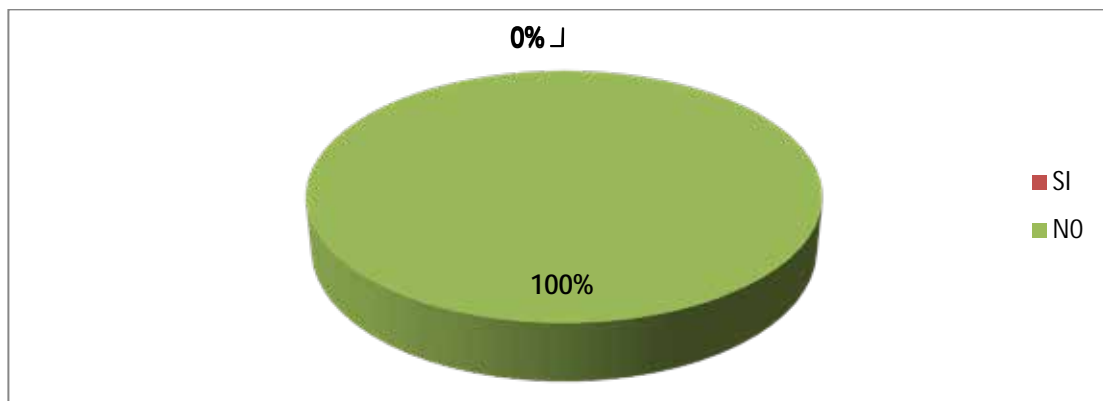


Gráfico N° 5. Cantidad de materiales

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. De acuerdo a este resultado, se ve claramente que el 100% personal involucrado en el proceso de registro del inventario reconoce que la información que se obtiene a través de dicho registro es ineficiente y que le faltan datos para ser información veraz, ya que solo refleja cifras monetarias y no cantidades de productos o artículos. Esta situación afecta la disponibilidad de los productos para la venta. En este sentido, uno de los objetivos de la manufactura esbelta es la mejora continua, la calidad total y aprovechamiento de todo el potencial a lo largo de la cadena de valor, contando con la participación de todos, que permita conocer la cantidad de materiales que se tienen disponibles para la venta

Ítem 6 ¿Existen métodos para valorar los inventarios de la empresa?

Cuadro 6. Métodos de inventarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

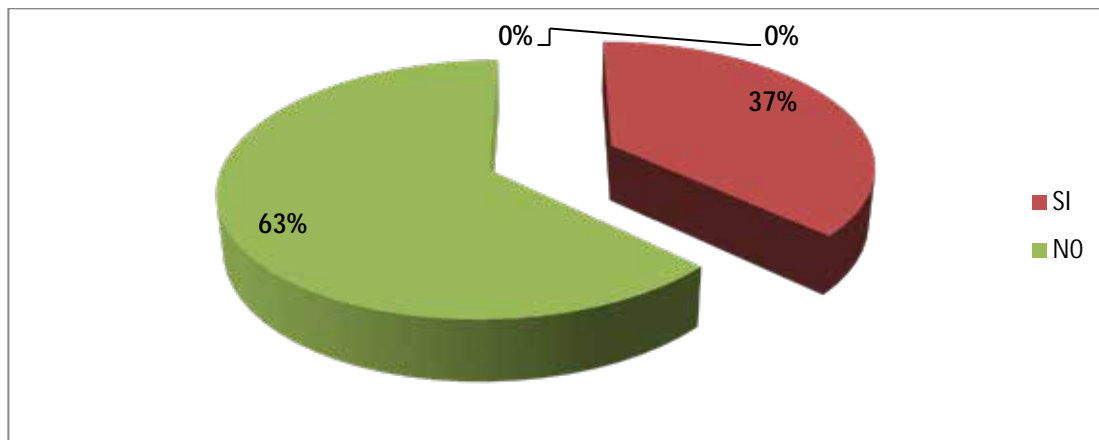


Gráfico N° 6. Métodos de inventarios

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los resultados obtenidos muestran que el 63% de los encuestados señalan que no conocen los métodos para valorar los inventarios de la empresa. El desconocimiento de este aspecto hace que la información que se maneja no sea precisa, por lo cual es importante documentar los procesos. Por otra parte, el 29% de las personas encuestadas señala que en la empresa existen métodos para valorar los inventarios de la empresa. Los métodos de valoración de inventarios son técnicas utilizadas con el objetivo de seleccionar y aplicar una base específica para valuar los mismos en términos monetarios. Debe realizarse de acuerdo al costo o valor neto realizable el menor, esto lleva a asegurar que la aplicación de este método permite aproximarse al más bajo del costo promedio o precio de mercado

Ítem 7. ¿Se realizan los registros de los inventario en el sistema inmediatamente que se hace en físico, para garantizar que la información este actualizada?

Cuadro 6. Registros de los Inventario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

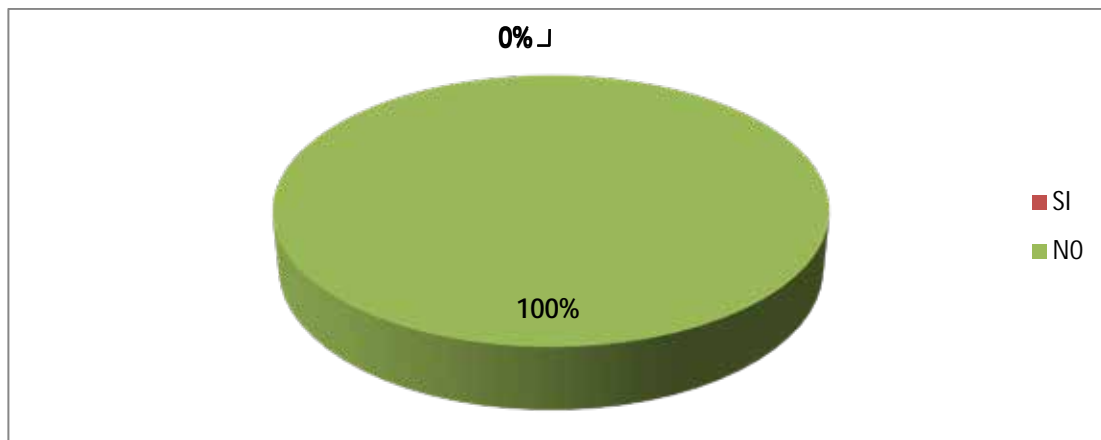


Gráfico N° 7. Registro de los inventarios

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Como se observa, el 100% del personal encuestado, considera que no se realizan los registros de los inventarios de manera oportuna en el sistema, lo que no garantiza que la información esté actualizada y presente errores, lo que conlleva a un descontrol de las actividades, existiendo diferencias de inventario entre las existencias físicas y lo que muestra el sistema. La manufactura esbelta es una herramienta que crea flujo de valor: que todo el proceso fluya suave y directamente de un paso que agregue valor a otro, desde la materia prima hasta el consumidor. Por lo tanto, conlleva a que todos los procesos relacionados en el inventario se registren de manera oportuna y en el momento adecuado para el logro de los objetivos prepuestos.

Ítem 8. ¿Se efectúan tomas físicas de inventarios de materiales continuamente?

Cuadro 8. Toma Física de los Inventarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

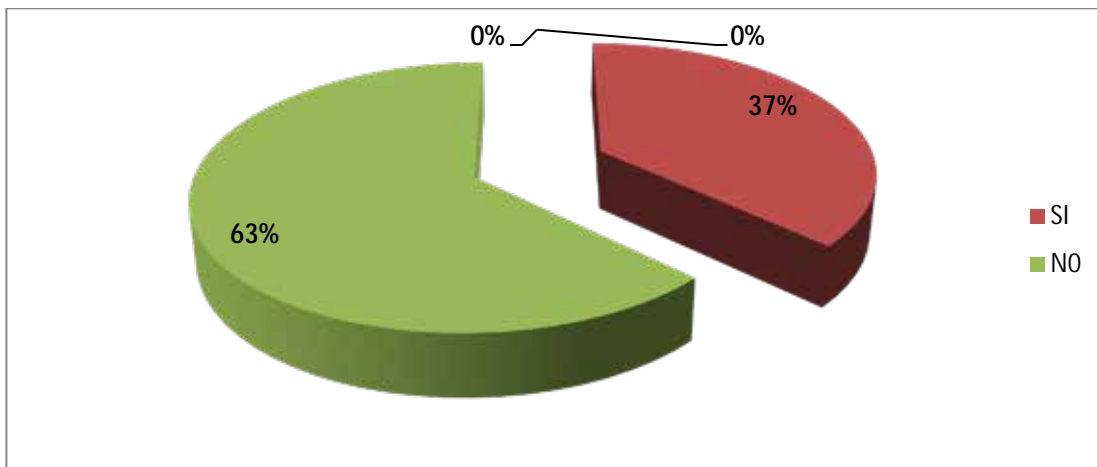


Gráfico N° 8. Toma Física de los Inventario

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Según los resultados obtenidos un 63% señala que no se realizan conteos físicos del inventario continuamente, lo que no permite conocer las cantidades exactas de lo que se mantiene en el almacén. Por otra parte, el 37% de las personas encuestadas, opina lo contrario. Es por ello necesario, que las cantidades que se reflejen en el módulo de inventarios del sistema de información de la empresa deben ser exactas en físico y teórico para no tener diferencias monetarias que afecten los resultados de la organización. La toma física de los inventarios permite contrastar los resultados obtenidos en los registros contables, a fin de establecer su conformidad investigando las diferencias que pudieran existir.

Ítem 9. ¿Cuándo se encuentra una desviación o inconsistencia de inventario se intenta buscar su justificación en los diferentes documentos y comprobantes contables?

Cuadro 9. Desviaciones del inventario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

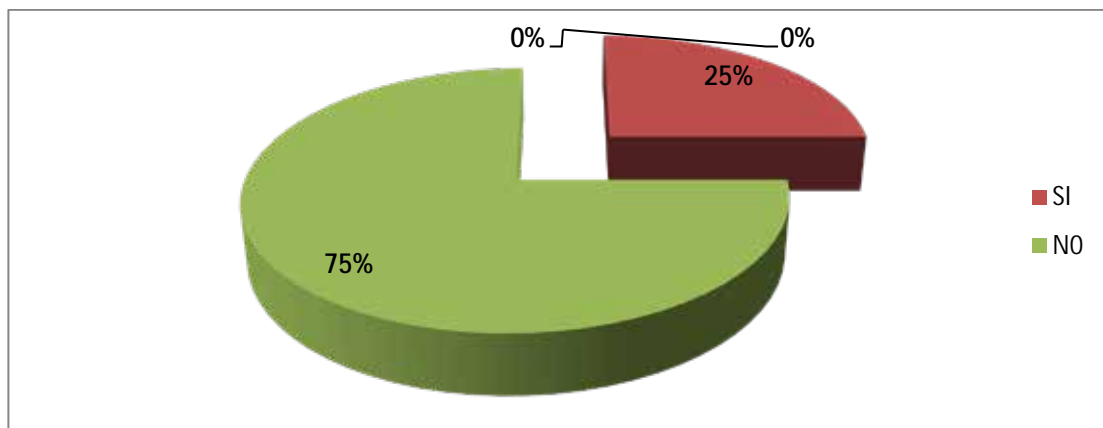


Gráfico N° 9. Desviaciones del inventario

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Como se observa en este ítem. El 75% del personal encuestado considera que no se justifican las desviaciones o inconsistencia de inventario en los diferentes documentos y comprobantes contables. Se infiere por los resultados obtenidos, que la gerencia no realiza un control seguimiento de las fallas encontradas, ya que solo se limitan a realizar los ajustes para minimizar las diferencias encontradas. Esta situación puede generar distorsiones en la información sobre los inventarios que afecte la toma de decisiones. Por otra parte, el 25% opina que se realizan investigaciones sobre las variaciones entre los registros permanentes y la toma física de los inventarios.

Ítem 10 ¿Existen procedimientos escritos para el control de los inventarios?

Cuadro 10. Procedimientos para el Control de los Inventarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%

Fuente: Henríquez (2018)

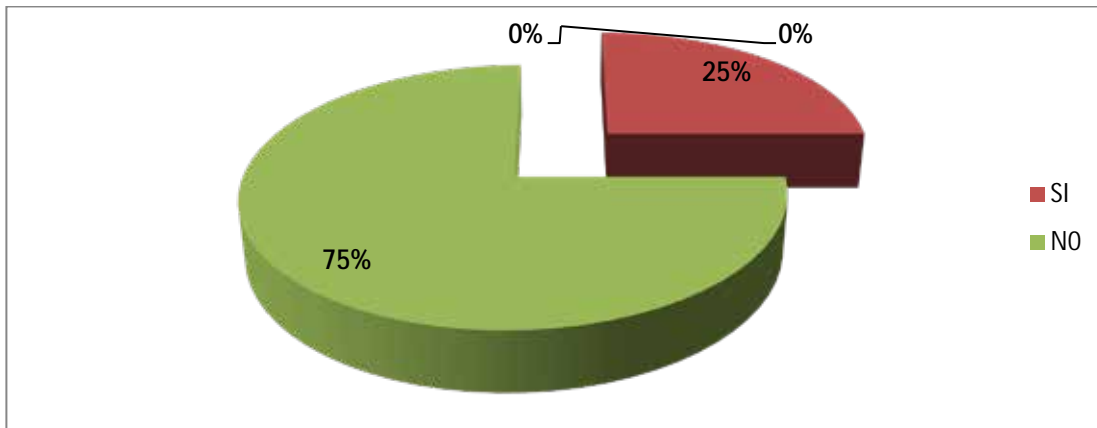


Gráfico N° 10. Procedimientos para el Control de los Inventarios

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Se observa, que el 75% de las personas encuestadas, considera que no existen procedimientos escritos para el control de los inventarios, puesto que no se cuenta con documentos que guían al trabajador a realizar una gestión conforme a un sistema de calidad o de manejo eficiente de las existencias. No cuentan con normas, políticas y procedimientos de control que informen básicamente los flujos operacionales que se deben seguir para las actividades inherentes al inventario. Por otra parte, un 25% opina lo contrario. la aplicación de los procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, contribuirán al mejoramiento de los procesos de manipulación y ordenamiento de los inventarios de la empresa, para que logre resultados confiables en todos sus ejercicios económicos

4.3 Identificación de los procedimientos para el control de los inventarios en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

Cuadro 11. Lista de Cotejo

Ítem	Aspecto a observar	Si	No
1	Se llevan a cabo actividades administrativas para monitorear la recepción de la mercancía		X
2	Control de la documentación y verificación de la mercancía en el almacén		X
3	Se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables		X
4	Se realizan evaluaciones de los niveles mínimos y máximos de inventario para determinar puntos de reposición		X
5	Control de entradas y salidas de la mercancía en el almacén		X

Fuente: Henríquez (2018)

Análisis de los Resultados:

Ítem Uno. Se observa, que no se realizan actividades administrativas para monitorear la recepción de la mercancía, presentando debilidades con respecto a los controles internos aplicable a los sobrantes y faltantes en las etapas de compra, recepción, almacenaje y venta. La recepción de la mercancía consiste en recibir los materiales. Los mismos deberán ser inspeccionados en cuanto a su cantidad y calidad

Ítem Dos. No se lleva un control adecuado de la documentación y verificación de la mercancía en el almacén. Se puede señalar, que no se sabe con exactitud la existencia de los productos almacenados de modo tal que las existencias, ubicaciones y salida de la mercancía no se registran de manera adecuada limitando la veracidad de la información. Este descontrol se debe a que no se posee un instrumento de planificación que le brinde el adecuado control para disminuir los riesgos que se

detectan.

Ítem Tres. No se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables. Por lo tanto, se está en presencia de una debilidad, ya que para poder constatar que los movimientos del almacén se están realizando de manera eficaz y eficiente es necesario que se realicen verificaciones de las existencias físicas y los libros de contabilidad.

Ítem Cuatro. No se cuenta con mecanismos de información para conocer y determinar el nivel óptimo de los inventarios, ya que no cuentan con procedimientos para conocer la cantidad máxima de materiales y también los niveles mínimos requeridos. Además, no existe un flujo de información apropiado entre los departamentos de administración y contabilidad

Ítem Cinco. no lleva controles precisos que midan el impacto ocasionado por faltantes de inventarios, dado que no existen políticas y procedimientos que permitan un mejor control de las existencias, lo cual conduce a irregularidades que afectan directamente al patrimonio de la empresa. Este descontrol se debe a que no se posee un instrumento de planificación que le brinde el adecuado control para disminuir los riesgos que se detectan. Cabe señalar que control de productos en el almacén es de vital importancia, dado que su descontrol se presta no sólo a la pérdida del mismo, sino también desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades

Una vez analizado los resultados, se puede señalar que la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. requiere establecer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, la cual es una metodología que se enfoca en la eliminación de cualquier tipo de pérdidas, temporal, material, eficiencia o procesos. Es eliminar lo inútil con el objetivo de aumentar la productividad y la capacidad de la empresa para competir con éxito en el mercado. El objetivo de es proponer mejoras en los procesos a través del análisis de la cadena de valor, y la implementación de herramientas de calidad e indicadores macro

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Los principios de producción esbelta, vienen generando transformaciones contundentes en la manera de gestionar las empresas; pues su uso ya no se limita a los procesos productivos, sino que tal como denota la literatura consultada en esta investigación, es aplicable en cualquier tipo de organización y/o actividad comercial (servicios, industrias, oficinas, entre otras), por lo que actualmente, aquellos gerentes que deseen alcanzar mejoras sustanciales en los procesos, elevar su competitividad y reducir los costos generados por aquellas actividades que no aportan valor añadido, necesariamente deberían pensar en implementar un sistema enfocado en los

La Manufactura Esbelta proporciona a las compañías herramientas para sobrevivir en un mercado global que exige calidad más alta, entrega más rápida a más bajo precio y en la cantidad requerida. La filosofía de la manufactura esbelta contempla una serie de herramientas que ayudan a eliminar las operaciones que no agregan valor al producto, servicio y procesos; basada en reducir desperdicios y mejorar operaciones de una forma sistemática.

En ese orden de ideas, En esa dirección, la presente propuesta fue elaborada tomando como base el pensamiento esbelto, el cual ha desarrollado diversas herramientas orientadas a la identificación, corrección y optimización de las actividades que se llevan a cabo en el ámbito empresarial, otorgando mayor confiabilidad a la información reflejada en los estados financieros de la misma, lo cual es fundamental para la toma de decisiones

5.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta de procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A., se justifica porque beneficiará en primer término a la empresa, ya que le permitirá eliminar el riesgo de errores en la data de materiales y en consecuencia en el cálculo y generación de pedidos, en los costos por compras innecesarias, en el procesamiento de pedidos incorrectos, también se reducirán las pérdidas y robos de artículos. En fin, contribuirá en la maximización de su rendimiento y el incremento de la calidad, generando valor en las acciones.

De la misma manera, producirá cambios positivos en el ambiente laboral porque fomentará la participación de todo el personal en la aplicación y seguimiento de las técnicas (incluyendo los cargos gerenciales), haciéndoles entender la importancia del trabajo en equipo, el apoyo y las relaciones interpersonales; lo cual favorece el desempeño e incrementa el sentido de pertenencia y la motivación.

Los beneficios de la propuesta también son extensibles hacia los clientes y proveedores. A los primeros, porque se reducen los tiempos de respuesta, generando satisfacción. En cuanto a los segundos, puede decirse que se producirán cambios a través de mejoras en el flujo de información y/o retroalimentación; es decir, se puede extender a la cadena de valor, estableciéndose relaciones perdurables, estrechas y de cooperación con los proveedores.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo general de la Propuesta

Diseñar Normas de procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela

C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Identificar los puntos críticos en el área de almacén de la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. y propuestas de mejora basadas en la gestión esbelta.
- Describir alternativas que contribuyan a la optimización del uso del espacio físico del almacén de la empresa Neumáticos de Venezuela C.A.
- Elaborar normas y procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional: existe la disposición del personal administrativo, operacional (almacén) y gerencial, para implementar los procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta que asegure el manejo eficiente del inventario productos terminados. El éxito en la aplicación de cualquier instrumento administrativo, depende principalmente del compromiso que pueda existir entre los miembros de la organización, en acatar abiertamente los cambios sugeridos en las actividades diarias en pro del beneficio de la empresa.

Factibilidad Técnica: la empresa dispone de equipos para la ejecución y desarrollo de las estrategias con la finalidad de lograr en forma organizada y guiada el desenvolvimiento de la entidad. Es decir, no implica la utilización de avanzados programas de software, con los existentes en la empresa son suficientes para su aplicación.

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

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Objetivo 1. Identificar los puntos críticos en el área de almacén de la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. y propuestas de mejora basadas en la gestión esbelta.

A través del proceso de recolección de información efectuado, fue posible determinar los puntos críticos en el área de almacén los cuales son susceptibles a mejorar empleando las técnicas y herramientas esbeltas. En ese contexto, seguidamente se reseña brevemente el problema encontrado e inmediatamente se plantea la solución acorde a los requerimientos del mismo

1. Situación Problemática: no se mantiene el orden de los materiales almacenados; es decir, no se guardan en los sitios identificados, lo que dificulta su búsqueda al momento de preparar algún pedido.

Propuesta de Mejoras

Aplicar la metodología de las 5's (clasificar, ordenar, limpiar, mantener la limpieza o estandarizar y desarrollar. A tales fines, se debe seguir un programa como el siguiente:

- Recorrer el almacén tomando fotografías de su condición actual.

- Identificar los materiales dañados, obsoletos y/o defectuosos.
- Asignarle un código a cada fotografía tomada.
- Elaborar un plan de mejora y formar los equipos de trabajo, definiendo las responsabilidades.
- Desarrollar las acciones de limpieza y orden en el almacén.
- Tomar fotografías que evidencien los cambios realizados.
- -Colocar una cartelera en un lugar visible para todo el personal, en el que cuelguen las fotos del antes y después, con la finalidad de que el personal tenga presente como debe permanecer el local

2. Situación Problemática: Faltantes o sobrantes en los inventarios. Descontrol en entradas y salidas de materiales. Errores en la recepción de pedidos. La toma de inventario no es planificada y preparada con suficiente antelación. No se realizan evaluaciones de los niveles mínimos y máximos de inventario para determinar puntos de reposición

Propuesta de Mejoras: Aplicar la metodología del seis sigma y gestión cíclico. A continuación se especifican los pasos a seguir:

Definir: en este punto, la gerencia debe definir cuál es el o los problemas que producen ineficiencia en los inventarios, identificar las prioridades y seleccionar el proyecto en el que centrará sus esfuerzos, de acuerdo con las necesidades de la empresa. Como herramienta analítica se propone el uso de diagramas causa-efecto; ya que ayudará a encontrar las causas del problema y los efectos derivados del mismo.

Medir: en esta etapa se deberá realizar una evaluación sobre el control actual en el inventario, cómo se mide y cómo se ejecuta. Ello permitirá la identificación de los procesos que inciden en la calidad.

Mejorar: se presenta la propuesta que permitan mejorar la situación problemática.

Controlar: Se definen las formas de controlar los inventarios, para que las variables clave se mantengan dentro de los límites máximos de aceptación. En esa dirección, se plantea el uso de indicadores para medir la calidad del inventario:

Con el fin de optimizar la propuesta de mejora anteriormente señalada, se deberá aplicar la técnica del Kaizen, la cual consiste en:

Descubrir los problemas: Por lo general las fuentes de errores en los inventarios derivan de errores por falta de conocimientos, falta de focalización en la toma de inventarios, robos u otros tipos de pérdidas desconocidas, falta de orden y limpieza, forma de identificación de los productos (etiquetas dañadas o ilegibles), etc.

Documentar y analizar la información del problema: Levantar un informe y luego analizarlo; aunque la literatura consultada también hace referencia a los cinco porqués.

Analizar las posibles causas: La herramienta de mayor utilidad para estos casos, es el diagrama espina de pescado. Generar ideas de mejora para eliminar la causa y diseñar un plan de acción. Por ejemplo, si los errores se han cometido por falta de conocimientos del personal que realizó el inventario, se debe diseñar un plan de acción basado en su capacitación, simulaciones, entre otras.

Implementar el plan de acción: Iniciar la capacitación según lo previsto en el plan. Documentar la solución y estandarizar ese método para los procesos realizados en la entidad, que guarden semejanza con el solucionado.

Objetivo 2. Describir alternativas que contribuyan a la optimización del uso del espacio físico del almacén de la empresa Neumáticos de Venezuela C.A.

Se pudo determinar que no se hace un uso adecuado de las instalaciones del almacén; por lo que seguidamente se plantea una serie de lineamientos

- Realizar estudios de los patrones de flujo del almacenamiento de materiales, para determinar cuál es la distancia más corta que pueden recorrer los almacenistas, desde la recepción hasta los estantes u otras formas de almacenajes. A tales fines se pueden utilizar diagramas de flujo o de procesos.
- Identificar las relaciones entre cada una de las actividades que intervienen en el almacenamiento (recepción, preparación de pedidos, almacenaje, expedición y zonas auxiliares como áreas de embalajes, repuestos, herramientas y áreas administrativas), para determinar la cercanía que debe existir entre una zona y otra, con el fin de analizar alternativas tendentes a minimizar el movimiento de personas y materiales.
- Realizar la distribución más adecuada, identificando las necesidades del personal y el espacio requerido para trabajar con mayor comodidad y con menos riesgo de accidentes.
- Asignar el área donde se colocará cada material, en función del espacio requerido por su peso, tamaño, nivel de rotación y demás aspectos de interés. De acuerdo con las fuentes consultadas, los artículos y materiales de mayor movimiento deberían almacenarse cerca de la salida, y los artículos pesados y de difícil manejo en zonas bajas, reservando las altas a los más cómodos.
- Revisar las fallas que puedan presentarse por la nueva distribución, a fin de realizar los ajustes necesarios.

Objetivo 3. Elaborar normas y procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta

Normas para el área contable

- El departamento de contabilidad deberá centralizar la mayor parte del proceso de registro, control y custodia del inventario.
- Se deberá contar con un auxiliar contable en el que fiscalice al departamento de

almacén en cuanto al ingreso y egreso de producto, del cual rendirá los reportes e informes correspondientes.

- Deberán efectuar por lo menos al final de cada mes un inventario físico por área y general, para verificar si las existencias físicas coinciden, con los registros del sistema de inventario.
- Deben existir formatos de manuales, para el caso de que en algún momento no se cuente con el sistema computarizado para realizar operaciones.
- Cada transacción relacionada con ingresos, egresos o movimientos de inventario que se operen en el almacén, deben ser firmadas y autorizadas por la persona responsable (jefe de almacén, administrador)
- De la toma física de inventario, se deben realizar los informes correspondientes y entregar una copia al departamento de contabilidad y otra a gerencia general.

Normas para el área de almacén

- Asegurar a la administración de la empresa, un nivel adecuado de seguridad en el ingreso, egreso, registro, manejo y custodia de los inventarios que se encuentran dentro del almacén
- Segregar en forma adecuada las funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción, almacenaje de las existencias, y evitar así que se concentre en una sola persona todas las fases de una transacción, así como propiciar vigilancia permanente entre los departamentos de contabilidad y almacén o personas involucradas.
- Que exista una custodia adecuada de los inventarios. Debe existir custodia física y acceso restringido a las zonas de almacenaje, establecer responsabilidades al personal encargado,
- Establecer en forma periódica y por áreas específicas, la toma física de los inventarios para verificar la existencia física, valuación y comparación con los reportes emitidos por medio del sistema de computación.

Procedimiento de salida por venta de los inventarios de productos terminados

Finalidad: diseñar los procedimientos referentes a las salidas por venta, detallando los pasos a seguir para dar salida a los productos del sistema de inventario. Asimismo, fortalecer los controles internos administrativos y contables para lograr un adecuado proceso de inicio hasta cerrar la operación.

Procedimientos a realizarse:

1. El vendedor o la persona responsable de atención al cliente atenderá a los clientes o dando la información necesaria confiable y verificará de las existencias que se tienen registradas en el sistema de inventario.
2. El cliente no realiza la compra, se anula el pedido y se archiva para llevar control de correlativo.
3. Si el cliente realiza la compra El vendedor o encargado de atención al cliente generará la requisición a través del sistema el cual se imprime en línea con la impresora ubicada en el almacén y designada para requisiciones
4. Los auxiliares del almacén tomarán la requisición y revisarán el pedido para recolectar de las estanterías, las mercaderías que están requiriendo.
5. En el transcurso de la preparación del pedido, el vendedor o encargado de atención al cliente confirmará la operación para posteriormente generar la factura en el sistema de inventarios, la cual se enviara a través del sistema de caja.
6. Finalizada la operación de venta deberá generar y enviar la factura por medio del sistema, esta se imprimirá a una impresora ubicada en caja designada para la impresión de facturas.
7. La encargada de caja procederá hacer el cobro de la factura al cliente, cancelada ya sea en efectivo, cheque, tarjetas de crédito o débito; colocando el sello de cancelado y entregará la factura original al cliente, una copia para contabilidad y otras que llevará un archivo.

8. El cliente se traslada al área de despacho para que se haga efectivo la entrega de la mercancía, la persona que despacha tendrá el cuidado de revisar la factura y recibo si llevan el sello de CANCELADO.
9. El encargado de despacho y el almacenista revisarán la factura contra la requisición para verificar el pedido correspondiente.
10. El almacenista entregará la mercancía previa verificación y firma de recibido para dejar constancia de entregado.
11. El despachador entrega la mercancía al cliente, solicitando que revise para corroborar si le corresponde antes de retirarse.

Para lograr la optimización de los inventarios en el almacén se proponen los siguientes controles:

- Establecer en forma general el cumplimiento, validez y eficiencia del sistema de control interno.
- Mantener control de la existencia y utilización de procedimientos adecuados de custodia, salvaguarda física, manejo y registro de los inventarios.
- Que se realicen valuaciones periódicas de los inventarios del almacén
- Fijación de máximos y mínimos para el control de existencias para evitar inversiones en exceso y la obsolescencia.
- Mantener control de las formas utilizadas y de los reportes del sistema computarizado, para que reflejen información suficiente y competente.
- Establecer niveles de autorización y aprobación, así como precisar las funciones relacionadas a éstas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A través del estudio realizado, se lograron cumplir los objetivos previstos en esta investigación. Así, durante el diagnóstico efectuado en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. para conocer la situación actual en cuanto al manejo de los inventarios se determinó lo siguiente: las deficiencias en descontrol de entradas y salidas de materiales del almacén, la falta de reportes básicos y las ambigüedades presentes en la organización funcional de la entidad; ha desencadenado efectos adversos en la fuente de ingresos de la misma; es decir, en los inventarios

En ese sentido, se pudo determinar no se han definido políticas procedimientos o normativas para el ingreso y egreso de materiales, lo cual se presta a robos y pérdidas. Estas situaciones se pueden catalogar como desperdicios, porque aumentan los costos y producen una desconexión entre el personal, que hace que el flujo de operaciones sea lento y pesado.

Por otra parte, se identificaron procedimientos para el control de los inventarios en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A., concluyendo que no se cuenta con mecanismos de información para conocer y determinar el nivel óptimo de los inventarios, ya que no cuentan con procedimientos para conocer la cantidad máxima de materiales y también los niveles mínimos requeridos. Asimismo, no se realizan actividades administrativas para monitorear la recepción de la mercancía, presentando debilidades con respecto a los controles internos aplicable a los sobrantes y faltantes en las etapas de compra, recepción, almacenaje y venta.

Por último, se concluyó que la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. requiere establecer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de

producción esbelta, para lo cual se identificaron los puntos críticos en el área de almacén de la empresa, se describieron las alternativas que contribuyan a la optimización del uso del espacio físico del almacén y se elaboraron normas y procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta

Recomendaciones

- La propuesta presentada, contiene algunas acciones que pueden emprenderse para mejorar el control de inventarios en la entidad, adicionalmente se recomienda:
- La adopción de los principios esbeltos deben expandirse hacia todos los niveles y departamentos de la entidad; esto aumenta el grado de compromiso del personal, promueve un clima laboral más agradable, reduce el tiempo que deben invertir los supervisores en realizar inspecciones.
- Con el fin de evitar que el personal muestre resistencia en la adopción de las soluciones esbeltas, es necesario concientizarlos con respecto a la importancia de realizar los cambios. Para ello, se recomienda dictar charlas, realizar entrevistas; es decir, valerse de cualquier método que le permita expresar abiertamente sus opiniones y sugerencias.
- Por otra parte, se sugiere que la toma física de inventarios sea planificada con antelación y que la ejecuten los analistas de almacén, en presencia del contador para asegurarse que el conteo sea correcto. Al culminar el conteo, se deben cotear las hojas del contador con las de los analistas del almacén, a fin de comprobar que ambos listados coinciden. En caso de errores, verificarlos y corregirlos; luego darle ingreso al sistema informático.
- Se sugiere que el flujo de materiales en el almacén; desde la recepción, almacenamiento y despacho, sea en línea recta. También es recomendable

destinar un área para materiales dañados, que esté físicamente separada del resto de la mercancía.

- Finalmente, se recomienda la puesta en marcha de la propuesta, ya que a través de un adecuado control interno y evaluación continua de las actividades del almacén permitirá realizar de manera óptima los registros, recepción, salidas y controles de los materiales y suministros del almacén

REFERENCIAS

- Aguilar, Annelys y Quero, Milagros (2015). **Modelo de Gestión para el Control de Inventarios Basado en los Principios de Producción Esbelta. Caso: Concretera Santa Rosa, C.A. Estado Carabobo**". Presentado en la Universidad de Carabobo.
- Arce, Findley (2017). **Manufactura Esbelta para elevar la Productividad en una empresa Manufacturera de Línea Blanca, Lurín – 2017**. Presentado en la Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Arias, Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 6ta Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Bufa, Elwood (2003). **Auditoría Financiera**. 2da Edición. Caracas. Editorial Jurídica Rincón.
- Cuatrecasas, Lluís. (2009) **Diseño Avanzado de Procesos y Plantas de Producción Flexible**. 2da Edición. Barcelona, España: Bresca Editorial, S.L.
- Defliese, Philip Sullivan, Jaenicke y Gnospeluis, Richard (2012). **Auditoría Mongomery**. (5a. ed.). México: Limusa.
- Escudero, María. (2014) **Logística de Almacenamiento**. 1ra Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales (2014) **Control y Manejo de Inventario y Almacén**. FIAEP Extraído en mayo de 2015 desde: <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>.
- Gutiérrez, Humberto. (2014). **Calidad y Productividad**. 3ra Edición. México DF: Mc Graw Hill -Interamericana Editores S.A.
- López, Juan (2013). **Procesos de Investigación**. 5ta Edición. Caracas. Editorial Panapo.
- Martínez, Yuleixy y Contreras, Eduardo (2017). **Estrategias de Control Interno del**

Manejo de Inventario de Misceláneos en el Departamento de Mantenimiento de Equipos de la Asociación Cooperativa LPV Logística, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Meigs, Roberts. (2010). **Contabilidad, la base para la toma de decisiones comerciales.** 11va Edición. Bogotá: Editorial McGraw Hill.

Méndez Carlos. (2010). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** Tercera edición. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.

Míguez, Mónica.; Bastos Ana. (2006) **Introducción a la Gestión de Stocks. El Proceso de Control, Valoración y Gestión de Stocks.** 2ª edición. España: Ideaspropias Editorial S.L.

Muller, Max. (2004) **Fundamentos de Administración de Inventarios.** Traducción del texto original por Efraín Sánchez. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Muñoz, David. (2012) **Administración de Operaciones. Enfoques de Administración de Procesos de Negocio.** 2da Edición. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Pineda Karla., (2004). **Producción Esbelta.** (Documento el Línea). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/manesbelta.htm>

Sabino, Carlos (2014). **El proceso de investigación.** 3ª.Reimpresión, Venezuela. Ediciones Lumen/Humanitas.

Slone, Reuben. Dittmann, Paul.; Mentzer, J John. (2012) **Transformando la Cadena de Suministro. Innovando para la Creación de Valor en Todos los Procesos Críticos.** 1ra Edición. Madrid, España: Bresca Editorial S.L.

Socconini, Luis. (2008). **Lean manufacturing paso a paso.** 3ra Edición. México: Cargraphics S.A.

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

Tirado, Rosiris (2014). **Lineamientos para optimizar el Control Interno de los Inventarios en el Departamento de Almacén del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente (MINAMB), Dirección Estatal Ambiental Monagas**”, presentado en la Universidad de Oriente.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de**

Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

Vásquez, Sol (2016). **Propuesta de mejoras del Proceso Productivo en una empresa del Sector Químico Bajo el Enfoque de Manufactura Esbelta.** Presentado en la Universidad de Carabobo.

Womack, James.; Jones, Dan. (2007). **Soluciones Lean. Cómo Pueden las Empresas y los Consumidores Crear Valor y Riqueza Conjuntamente.** España: Ediciones Gestión 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.

ANEXOS

ANEXO 1.
CUESTIONARIO

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿Considera usted, que existe una planificación de las actividades relacionadas con el registro y manejo de los inventarios?		
2	¿Existen políticas establecidas acerca del registro de las operaciones que afectan el proceso inventario, de la empresa?		
3	¿Se mantiene un inventario actualizado para conocer los niveles de existencia de los productos?		
4	¿Considera que los tiempos de entrega de los materiales a los clientes en el área del almacén son adecuados?		
5	¿Cree usted que la información que se obtiene a través del registro de inventario es la adecuada para conocer la cantidad de materiales que se tienen disponibles para la venta?		
6	¿Existen métodos para valorar los inventarios de la empresa?		
7	¿Se realizan los registros de los inventario en el sistema inmediatamente que se hace en físico, para garantizar que la información este actualizada?		
8	¿Se efectúan tomas físicas de inventarios de materiales continuamente?		
9	¿Cuándo se encuentra una desviación o inconsistencia de inventario se intenta buscar su justificación en los diferentes documentos y comprobantes contables?		
10	¿Existen procedimientos escritos para el control de los inventarios?		

ANEXO 2
LISTA DE COTEJO

Ítem	Aspecto a observar	Si	No
1	Se llevan a cabo actividades administrativas para monitorear la recepción de la mercancía		
2	Control de la documentación y verificación de la mercancía en el almacén		
3	Se realizan verificaciones de las existencias de inventario con los libros contables		
4	Se realizan evaluaciones de los niveles mínimos y máximos de inventario para determinar puntos de reposición		
5	Control de entradas y salidas de la mercancía en el almacén		

Fuente: Henríquez (2018)

Anexo 3. Cuadro Técnico metodológico

Objetivo General: Proponer procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A. en cuanto al manejo de los inventarios.	Manejo de los Inventarios	Administración de los Inventarios	Planificación de los inventarios Políticas de inventarios Niveles de existencias Tiempos de entrega Cantidad de materiales	1 2 3 4 5	Técnica: Encuesta Instrumento : Cuestionario
		Registro los Inventarios	Métodos de Registro Registros de los inventarios Tomas físicas Desviaciones del inventario Procedimiento	6 7 8 9 10	
Identificar los procedimientos para el control de los inventarios en la empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.	Procedimientos para el control de los inventarios	Control Interno de los Inventarios	Monitoreo Control de la documentación Verificación de las existencias Niveles de inventarios Control de entradas y salidas	1 2 3 4 5	Técnica: Observación Directa Instrumento : Lista de Cotejo
Diseñar procedimientos para el control de inventarios bajo los principios de producción esbelta, en la					

empresa Alice Neumáticos de Venezuela C.A.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: Henríquez (2018)