



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS
PARA EL MANEJO DEL PROCESO
DE INVENTARIOS DE REPUESTOS
E INSUMOS DE LA EMPRESA
VENEZOLANA DE VIDRIO C.A.**

Autores: José García
Jaime Villacrés

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



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MANEJO DEL
PROCESO DE INVENTARIOS DE REPUESTO E INSUMOS
DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE VIDRIO C.A.**

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

Autores: José García

C.I. 26.020.4444

Jaime Villacrés

C.I. 19.011.787

Tutora: MSc. Oneida Jiménez

San Diego, Junio del 2020



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIAS Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N°00057-1-2020

San Diego, 19 de junio del 2020

Ciudadanos

JOSE ALEJANDRO, GARCIA GUERRERO

C.I. 26.020.444

JAIME FERNANDO, VILLACRES PERA

C.I. 19.011.787

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 **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MANEJO DEL PROCESO DE INVENTARIOS DE REPUESTOS E INSUMOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE VIDRIO C.A.”**; como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

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

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”



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

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quienes suscriben esta Acta MSc. Oneida Jiménez de Cedula de Identidad No. V-10.227.464, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos José García, titular de la cedula de identidad N° V-26.020.444, y Jaime Villacrés, titular de la cedula de identidad N° V-19.011.787, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MANEJO DEL PROCESO DE INVENTARIOS DE REPUESTOS E INSUMOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE VIDRIO C.A.”** presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciados en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Junio del año dos mil veinte (2.020).

MSc. Oneida Jiménez
C.I. V-10.227.464
Cel.:0424.403.14.94
oneidajimenez@gmail.com

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE TABLAS	x
DEDICATORIAS	xi
AGRADECIMIENTO	xii
RESUMEN INFORMATIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.1.1 Formulación del Problema.	5
1.2. Objetivos de la Investigación.	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Justificación de la Investigación.	5
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	7
2.2. Bases Teóricas.	10
2.3. Definición de Términos Básicos.	23
CAPÍTULO	
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.	24
3.2. Nivel de la Investigación.	25
3.3. Fases Metodológicas.	25
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual.	25
3.2.2 Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos.	26
3.2.3 Diseño de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventario de repuestos-insumos.	27

CAPÍTULO		pp.
IV	RESULTADOS	pp.
	4.1. Análisis de los Resultados	286
	4.1.1. Fase I: Diagnóstico	286
	4.1.2. Fase II: Identificación	516
	4.1.3. Fase III: Diseño	536
CAPÍTULO		
V	LA PROPUESTA	
	5.1. Presentación de la Propuesta	55
	5.2. Beneficios de la Propuesta	56
	5.3. Objetivos de la Propuesta	57
	5.4. Desarrollo de la Propuesta	57
	5.5. Factibilidad de la Propuesta	74
	CONCLUSIONES	767
	RECOMENDACIONES	78
	REFERENCIAS	79
	ANEXOS	82
	A. Cuestionario	84
	B. Tabla de Frecuencia (total)	86
	C. Formatos de la Propuesta.	87

LISTA DE CUADRO

CUADRO		pp.
1.	Matriz DOFA	52
2.	Análisis DOFA	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1. Diagrama de Flujo del proceso de requisición y aprobación de Orden de Compra.	65
2. Procedimientos para la solicitud y entrega de repuestos e insumos.	67
3. Diagrama de Flujo para la solicitud y entrega de repuestos e insumos	68
4. Formato de Recepción de Repuestos e Insumos.	71
5. Formato de Nota Traslado Entre Almacenes.	72

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Registros actualizados del movimiento de inventarios	29
2. Uso de formatos para el registro	30
3. Uso de formatos para traslado de inventarios	31
4. Solicitud de repuestos e insumos requeridos	32
5. Sistema administrativo de inventario	33
6. Auxiliar de inventarios.	34
7. Toma física de inventarios	35
8. Uso de orden de compras.	36
9. Frecuencia de toma física de inventarios	37
10. Diferencias de inventario	38
11. Capacitación del personal	39
12. Niveles de inventario	40
13. Segregación de funciones	41
14. Identificación de los inventarios	42
15. Manuales de normas y procedimientos	43
16. Funciones y responsabilidades del cargo	44
17. Autorización de salidas de inventario	45
18. Aceptación de la propuesta	46

LISTA DE TABLAS

CUADRO	pp.
1. Registros actualizados del movimiento de inventarios	29
2. Uso de formatos para el registro	30
3. Uso de formatos para traslado de inventarios	31
4. Solicitud de repuestos e insumos requeridos	32
5. Sistema administrativo de inventario	33
6. Auxiliar de inventarios.	34
7. Toma física de inventarios	35
8. Uso de orden de compras.	36
9. Frecuencia de toma física de inventarios	37
10. Diferencias de inventario	38
11. Capacitación del personal	39
12. Niveles de inventario	40
13. Segregación de funciones	41
14. Identificación de los inventarios	42
15. Manuales de normas y procedimientos	43
16. Funciones y responsabilidades del cargo	44
17. Autorización de salidas de inventario	45
18. Aceptación de la propuesta	46

DEDICATORIA

A mi **Dios** Todo Poderoso, cada paso que soy es en su nombre.

A mi hijo, **Tadeo Fernando Villacres Osorio**, que desde el momento que supe que venía en camino cambio mi vida dándome más fuerza motivación y enfoque para progresar en todo sentido.

A mis padres, **Jaime Eduardo Villacres Calatrava y Marjorie Raquel Pera Díaz de Villacres**, que son mis pilares y estoy seguro que disfrutan cada progreso que doy, esta y todas mis metas es tanto de ellos como mía.

A toda mi **familia**, para seguir llenándolos de orgullo.

Jaime Villacrés

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de grado está dedicado, primordialmente, a **Dios**, por haberme concedido la vida y guiarme por el camino correcto, siempre poniendo la fe y esperanza en manos de dios que así pues llegar a tan anhelado momento he esperado, por darme paciencia a pesar de las adversidades y cumplir esta meta.

A mis padres, **José Álvaro García Soto y Neslihan Carolina Guerrero**, a ellos por ser todo lo que soy, por darme todas las herramientas para seguir adelante, este agradecimiento se queda pequeño para expresar todo lo que siento por ustedes, quiero agradecer por toda la ayuda y sacrificios que han puesto para que se cumpla esta meta, por guiarme y poner ese apoyo incondicional a través de este camino, mi madre que diste todo para que este sueño se cumpla siempre lo diré eres una guerrera, eres el mejor ejemplo a seguir y desde el cielo padre te dedico esta tesis, no estas presente físicamente pero sé que desde el cielo nos observas y estas orgulloso de todo, de cumplir la meta. Los amo con todo mi corazón.

A mi hermano, **Andrés Eduardo García Guerrero**, gracias hermano por toda las veces que me aconsejaste, por estar siempre a mi lado a pesar de nuestras diferencias, por ayudarme en todo los momentos que necesite de ti, desde la distancia celebraremos este logro. Te amo hermano.

A mi abuela, **Clementina Guerrero**, gracias abuela por poner tus oraciones en mí, por siempre estar a mi lado, estuviste siempre presente en los mejores y peores momentos, no he podido estar más agradecido que estés a mi lado, por cuidarme, por siempre estar para mí. También hago mención de mi abuela **María del Carmen Soto** que con todo el amor y cariño que me diste te recordare siempre.

A mis tíos, **Carlos Guerrero, Vinceliz Mazzolla, Sandra Monsalve, Ana Elvira y Julio Sánchez**, a ustedes por ser ese aliento de seguir adelante, sus palabras de consejo para hacer posible este sueño de no abandonar, de creer y que si se puede, gracias por toda la ayuda que me brindaron los amo.

A mis **amigos**, que han estado conmigo desde el colegio, gracias por su tiempo, su dedicación, por las ayudas que me brindaron en el camino, por todo son una familia que escogí y le doy gracias a dios por ponerlos en mi camino muchísimas gracias.

A **mi Universidad José Antonio Páez**, por abrirme las puertas y regalarme unos de los mejores años de mi vida, por brindarme buenos y momentos difíciles, por formarme y ayudarme a ser lo que soy hoy.

José García

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a **Dios**, por haberme permitido la vida, premiarme con la familia que me dio, mantenerme sano y guiarme por el camino correcto, por no dejarme caer y abandonar en momentos de desánimo, por proveerme de los medios para cursar con éxito esta carrera universitaria, siempre poniendo la fe y esperanza en sus manos hasta alcanzar esta meta planteada tan anhelada.

Agradezco a mis padres **Jaime Eduardo Villacres Calatrava y Marjorie Raquel Pera Díaz de Villacres** por dedicar tanto esfuerzo a mi crianza brindándome buenos valores, ejemplos de trabajo entrega y dedicación, por darme todas las herramientas para seguir adelante, inculcarme el deseo de obtener un título universitario y motivarme siempre e impulsarme hasta alcanzar el objetivo.

A mi hermano **Eduardo José Villacres Pera** gracias hermano por estar siempre a mi lado a pesar de nuestras diferencias, por ayudarme en todo los momentos que necesite de ti, y darme ejemplo de lo que es esfuerzo y dedicación.

A mis 4 abuelos **Jaime Eduardo Villacres GallardoyGloria Esther Calatrava Arreaza de Villacres, Fernando Gerónimo Pera Avendaño y Elba Bernarda Díaz de Pera** por el amor que me brindaron por poner sus oraciones en mí, por siempre estar a mi lado, y darme el ejemplo de valores dedicación y entrega, por inculcar en mi la importancia de obtener un título universitario.

A mi esposa, novia, amiga **Lorianny Anyelin Osorio Pinto** por estar a mi lado en cada etapa, brindarme apoyo y regalarme lo más lindo de mi vida mi hijo **Tadeo Fernando Villacres Osorio**.

A toda **mi familia** por estar para mi en todos los momentos buenos como difíciles y hacerme saber que cuento con ellos con cada palabra y acto de apoyo brindado.

A **mi Universidad José Antonio Páez** por abrirme las puertas y regalarme unos de los mejores años de mi vida, por brindarme buenos y momentos difíciles, por formarme académicamente y ayudarme a ser lo que soy hoy.

Finalmente a **todos y cada uno de mis profesores** que aportaron todos sus conocimientos y me brindaron herramientas durante todo este camino, por las motivaciones y métodos brindados para aprobar cada materia gracias totales.

Jaime Villacrés



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MANEJO DEL
PROCESO DE INVENTARIOS DE REPUESTOS E INSUMOS
DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE VIDRIO C.A.**

San Diego, Junio del 2020

Autores: José García

Jaime Villacrés

Tutor: MSc. Oneida Jiménez

RESUMEN INFORMATIVO

El presente estudio tuvo como objetivo proponer estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., de manera que se utilicen de manera óptima, se lleven los registros regularmente, para poder emitir reportes fiables sobre las existencias, de manera que apoye el proceso de toma de decisiones, y se mantengan niveles adecuados para cubrir la demanda evitando riesgos al momento de efectuar las reposiciones. En cuanto a la metodología que fue implementada corresponde a los denominados proyectos factibles, con apoyo en un estudio con un diseño de campo a nivel descriptivo. La técnica aplicada, para la recolección de información de tipo primario, fue la encuesta, apoyada de un cuestionario, comprendido de preguntas dicotómicas de respuestas con únicas alternativas si-no, que fue aplicado a una población y muestra representada por seis (06) trabajadores, relacionados a los procesos de manejo y control de los inventarios de repuestos-insumos correspondientes a cinco (5) y un supervisor de área, cuyos resultados fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados, para realizar el diagnóstico de los procesos reales, que permitan determinar las debilidades existentes, en cuanto a los controles internos que sean expuestas en una matriz DOFA, para obtener las estrategias que dieron solución al problema planteado. Se concluye que, los inventarios son uno de los activos que requiere de una adecuada administración para poder generar el principal ingreso de la empresa mediante su venta, y que se requiere de reposiciones continuas para cubrir la demanda, pero cuidando no presentar excesos déficit en sus niveles.

Descriptor: Estrategias Administrativa, Inventario.

INTRODUCCIÓN

Las empresas, bien sea del sector manufacturero, comercial o de servicios, requiere de un eficiente manejo de sus inventarios, debido a que son el principal generador de sus ingresos, bien sea por la transformación de materia prima para la obtención de productos terminados, la compra y venta de productos terminados o su uso para la prestación de servicios.

Por tal motivo, se debe mantener cantidades de existencias necesarias para poder cubrir la demanda, realizar su uso adecuado, efectuar un manejo eficiente, y lograr las actividades de reposición, recepción, registro, clasificación, identificación, almacenamiento y despacho, de tal manera que se pueda concretar el proceso de venta.

Bajo este contexto, el presente estudio tiene como finalidad proponer estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., de manera que se pueda evaluar la eficiencia con que el personal del área de almacén está manejando sus inventarios, y poder obtener información confiable sobre sus existencias, para apoyar el proceso de toma de decisiones y elaborar los estados financieros, permitiendo, además, determinar la rentabilidad que estos brindan a sus accionistas.

En este sentido, la investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, en el cual se aplicó técnicas de recolección información, y se estructuró en cinco (05) capítulos como sigue:

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

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

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

Por otro lado, el **Capítulo IV, Resultados:** se revela el análisis de los resultados obtenidos para poder desarrollar las fases metodológicas establecidas para alcanzar los objetivos propuestos, para realizar el diagnóstico e identificar las debilidades de sus procesos.

Capítulo V, la Propuesta: que dio solución a la problemática existente en la empresa en estudio, la cual consistió en diseñar estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

Las **Conclusiones y Recomendaciones** finales, a las cuales llegaron los autores en la presente investigación.

Finalmente, las **Referencias** bibliográficas que sustentan el estudio y los anexos requeridos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones en su constante búsqueda de mejoras en sus procesos con el fin de lograr ser efectivas, para mantenerse en el mercado en el cual incursionan, requieren de herramientas y técnicas que le brinden una ventaja competitiva para enfrentar los cambios tecnológicos, la globalización, los efectos socio-económicos, de manera que perdure en el tiempo. En este sentido, es necesario evaluar la manera como se están llevando a cabo los procedimientos y normativas establecidos, y si estos están direccionados al logro de los objetivos y metas establecidos.

En Venezuela, se hace una función de mayor reto para los administradores, ya que son mayores los factores que influyen en el buen funcionamiento de las organizaciones, tales como decisiones gubernamentales, efectos inflacionarios, y cambios constantes de leyes y normativas, además de un control cambiario, que afecta la adquisición los inventarios necesarios para garantizar la operatividad de las organizaciones, de manera que puedan abastecer la demanda del mercado en el cual incursionan.

En este sentido, siendo las empresas entes con fines de lucro que se especializan en diversos ramos de producción, servicios, comercialización y manufactura, tiene inmerso un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, especialmente, en torno al manejo de los inventarios, tales como compras, almacenamiento, registros, programación de las proyecciones de ventas, producción, reposiciones, pago puntual a los proveedores para garantizar el flujo de la operatividad de la empresa y obtener de manera oportuna el despacho de la mercancía por parte de los proveedores, logrando además emitir reportes fiables para apoyar el proceso de toma de decisiones y evaluación de la rentabilidad que estos generan.

Por lo tanto, se requiere que se cumplan con los procesos administrativos de planificación, coordinación, ejecución y control, que les proporcione mayor seguridad en la gestión de los inventarios de manera que se realicen las diversas actividades y operaciones, ejecutadas por el personal que se encarga del manejo de los inventarios, en especial en el de almacén, ya que maneja el activo más importante para la empresa, el cual está representado por el inventario físico, que amerita de protección contra pérdidas, fraudes e ineficiencias desde la recepción de la mercancía hasta el despacho y entrega al cliente. Es por ello, que se puede señalar que el inventario forma parte del motor organizacional, ya que ellos son adquiridos para su transformación y/o posterior venta, a fin de obtener beneficios.

En este orden de ideas, nace la idea de estudiar el manejo de los inventario en el departamento de almacén, de la empresa Venezolana de Vidrio C.A., ubicada en la Carretera Nacional Los Guayos, camino vecinal Las Garcitas, en el Municipio los Guayos, en el Estado Carabobo, dedicada a la transformación de materias primas e insumos en envases de vidrio para su venta, la cual presenta debilidades en sus procesos de manejo de inventarios de repuestos e insumos, que han venido afectando a la organización, generando diferencias al momento de la toma física, debido a la falta de procesos formalmente definidos y ajustado a las actividades realizadas en la actualidad, así como la falta de capacitación del personal de nuevo ingreso que no conoce la manera de manejar los productos, realizar los registros, y utilizar los formatos necesarios para el traslado de mercancía, así como la necesidad de mantener organizada el área de repuestos.

Todo ello, genera que no se logre localizar la mercancía de manera rápida y oportuna para su utilización en el proceso productivo, a tales implicaciones, se proponen estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos, de manera que se pueda optimizar el desempeño del personal, realizar las operaciones eficaz y efectivamente para la recepción, registro, clasificación, identificación, organización, almacenamiento y despacho de los inventarios, así como realizar sus reposiciones a tiempo para garantizar la operatividad

de la organización, minimizando los riesgos de paralizar las mismas por la falta de existencias. El no implementar las mejoras necesarias podría generar que no se conozcan las existencias reales para poder realizar las reposiciones a tiempo y afectar la operatividad de la organización, que afectan financieramente a la empresa.

1.1.1 Formulación del Problema

Lo anteriormente expuesto permite plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo se puede mejorar el proceso de inventarios de repuestos e insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias administrativas para la mejora los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.
- Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan los procesos manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.
- Diseñar estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

Las organizaciones están en una búsqueda constante de mejoras en sus procesos para lograr ser más efectivas y competitivas, de manera que se puedan mantener en el

mercado en el cual se desenvuelven, para ello, requieren de procesos efectivos que brinden aportes eficientes y eficaces para lograr los objetivos organizacionales. En este sentido, se debe evaluar si la gerencia está administrando de manera adecuada los recursos para poder ofrecer sus productos o servicios mediante la venta a los clientes, y generar la rentabilidad esperada. Para ello, requiere contar con procesos que le permitan realizar los despachos a tiempo, para concretar la venta, minimizando errores al ejecutarlo, y brindar al cliente la satisfacción de recibir lo ofrecido en el tiempo establecido.

En este sentido, se proponen estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., de manera que se puede detectar las debilidades existentes en sus procesos y poder optimizar el desempeño del personal, para lograr los objetivos organizacionales, brindándoles las herramientas necesarias para ello. Por lo tanto, se requieren establecer procedimientos claramente definidos para las actividades de compras, reposiciones, registros, almacenamiento, identificación, clasificación y despacho de la mercancía, permitiendo brindar una satisfacción oportuna a los clientes.

En relación a su aporte social, sirve a otras empresas que tengan problemática similar. Por su parte, el aporte académico, del presente estudio es que sirve de antecedente a otras investigaciones, enmarcadas bajo las líneas de investigación costos de producción, establecidos por la Facultad de Ciencias Sociales, para la carrera de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, aportó a los autores conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito académico y laboral en materia de administración de inventarios y mejoras de procesos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expone el marco teórico que, de acuerdo a Delgado, Colombo y Orfila (2012:33), expresa que: “es de gran importancia para la investigación, no solo porque da respuestas a las interrogantes antes especificadas, sino porque es la base que soportará tanto el desarrollo de la investigación como análisis y discusión de los resultados”, en este sentido, se presentarán los antecedentes, bases teóricas y términos básicos que sustentarán el desarrollo del estudio.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Sabino (2018:65), expresa que: “los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente”, por lo tanto, son todas aquellas investigaciones previas que se han efectuado relacionadas sobre el tema de estudio, en cuanto al manejo de inventarios, que sirven para aclarar, juzgar e interpretar el objeto de estudio. En este sentido, seguidamente se presentan un conjunto de trabajos de grado, que servirán de soporte a esta investigación, las cuales fueron seleccionadas por su relación similitud y aportes para el objeto de estudio.

Primeramente, se consultó el presentado por Figueroa (2019), en su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, que lleva por título **“Estrategias de control interno para la mejora de los procesos del manejo de inventarios de la empresa Andino PNEUS de Venezuela C.A.”**, con la finalidad de resguardar los inventarios de repuestos y suministros, haciendo cumplir los procedimientos, normas y políticas establecidos, así como detectar posibles desviaciones y establecer los correctivos necesarios para garantizar el logro de los objetivos organizacionales, el cual se desarrolló bajo la

modalidad de un proyecto factible, brindando una solución viable a la problemática que presentaba.

En la investigación se concluye, que el control interno es una herramienta gerencial que establece un conjunto de procedimientos permitiendo la salvaguarda de los activos, en especial el inventario. Su aporte al presente estudio, es que esta actividad del proceso administrativo, permite para garantizar el registro de sus movimientos, y que se determine las existencias reales para su reposición, y evaluación de la eficiencia en cuanto a su manejo, minimizando las diferencias al momento de la toma física, por lo tanto, es vital para incluir en las estrategias a ser propuestas.

Por su parte, González (2019), presentó una investigación para optar al título de Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes –UNIANDES, en Ambato, Ecuador, que lleva por título **“Control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa CODILITESA S.A.”**, el cual se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con la finalidad de establecer de manera adecuada los elementos en las diferentes áreas, así también de planificar y actualizar los registros de las existencias para garantizar la integridad y conservación física de las mismas, con una correcta y oportuna información.

Se concluye que, mediante el control la empresa podrá mejorar la rentabilidad siguiendo adecuadamente los procedimientos contables con la finalidad de optimizar tiempos y recursos y para una buena toma de decisiones futuras para la empresa que le permita permanecer la comercialización de productos masivos en el mercado. Su aporte al presente estudio, se refiere a las bases teóricas sobre la segregación de funciones entre las personas que registran y quienes manipulan los inventarios, para garantizar la salvaguarda de los inventarios y minimizar los riesgos de fraude o uso inadecuado.

Seguidamente, Hernández y Olivero (2018), presentaron un estudio para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez, que llevó por título **“Plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.”**, con el fin de lograr la

eficiencia en cuanto a la administración de los mismos, así como determinar la cantidad de existencias en un momento determinado y planificar la gestión de compras para su reposición, el cual se enmarcó bajo la modalidad de un proyecto factible.

Se concluye en la investigación, que el control interno de inventarios permite garantizar el registro de los movimientos que tienen estos en el almacén, emitir reportes con cifras reales, salvaguardar los activos, segregar funciones, y detectar las posibles desviaciones que surjan en los procesos. Su aporte al presente estudio, es que para poder establecer los correctivos necesarios que garanticen el cumplimiento de objetivos se requiere realizar un diagnóstico, por lo tanto, la investigación en la investigación se deberá aplicar un instrumento de recolección de datos para detectar las debilidades existentes en sus procesos, esta información la deberá suministrar la muestra que represente la población objeto de estudio.

Asimismo, López (2018), presentó un trabajo de postgrado para optar al título del grado de Magíster en Contaduría Pública en la Universidad de Guayaquil, en Ecuador, que tituló **“Análisis del control interno del proceso de compra del inventario de la Lubricadora Blanquita”**, con la finalidad de incorporar un instrumento para implementar variaciones para una adecuada marcha en la entidad, mediante el uso del control interno donde se planteen procesos y métodos a guiarse, en el cual se aplicó una metodología cuali-cuantitativa con diseño de campo.

Se concluye, que la falta de controles ha generado que no se maneje adecuadamente la mercancía generando deterioro de algunas existencias, además se realizan compras no planificadas que originan un inventario ocioso que compromete la liquidez de la empresa a corto plazo. Su aporte al presente estudio, es el establecimiento de niveles de inventarios, que permitan controlar las compras, y planificar el tiempo de las reposiciones para evitar excesos de stock.

Finalmente, Ortiz (2017), en su investigación presentada en la Universidad de Carabobo, campus La Morita, para optar al título de Magíster en Ciencias Contables, que llevó por título **“Lineamientos de control interno de inventario bajo las NIIF para Pymes pertenecientes al sector farmacéutico del Estado Aragua”**, bajo la

modalidad de un proyecto factible, con la finalidad de dar solución al problema planteado, que permita presentar la capacidad de garantizar de manera eficiente sus actividades, ya que las debilidades actuales genera desfases en el sistema económico administrativo de la empresa, afectando las actividades de custodia efectiva.

Se concluye en el estudio que, el manejo de los inventarios debe ser realizado siguiendo una serie de pautas y normas que incluyen el reconocimiento de materias primas, productos en procesos, productos terminados, el costo de cada fase del proceso, las fórmulas para el cálculo de dicho costo así como el deterioro de las mercancías, la entrada y salidas de las mismas la información que debe ser revelada en los estados financieros. Su aporte a la presente investigación, se basa en la importancia del registro continuo de los movimientos de inventarios, ya que permite obtener información confiable sobre las existencias, poder realizar reposiciones a tiempo y garantizar el flujo continuo del proceso operativo de compra – venta, que genere el cumplimiento de las proyecciones propuestas.

2.2. Bases Teóricas

De acuerdo a Arias (2017:95), expresa sobre las bases teóricas que: “comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque, dirigido a explicar el problema planteado”, por lo tanto, consiste en buscar elementos teóricos referidos al problema, contenidos en diferentes textos y publicaciones que fundamentan el desarrollo de esta investigación y que permita su adecuada comprensión.

2.2.1 Estrategias Administrativas

Se entiende por estrategias administrativas, según Blanco y Selle (2008:45), que son: “acciones que permiten dividir la calidad total en proyecto de mejoras manejables en los cuales se mide constantemente la calidad del servicio”, en este sentido es de vital importancia abordar los elementos básicos en el proceso administrativo: planificación, organización, dirección, coordinación, supervisión y control, los cuales son vitales para

establecer los planes y metas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, organizar, dirigir y coordinar los recursos, así como supervisar y controlar que se estén cumpliendo con los procedimientos, normativas y políticas establecidas, para realizar eficiente y eficazmente las actividades y detectar posibles desviaciones para corregirlas a tiempo, de manera que se logre lo planeado.

Las estrategias administrativas llevan y garantizan el proceso continuo del sistema organizativo donde se realicen procesos administrativos efectivos. Al ubicarse como administrador – líder y asesor se deben tener en cuenta de forma ecléctica los enfoques y estrategias que de acuerdo a la cultura y al clima organizacional existen en el departamento. Esto estimula y motiva al personal a realizar los cambios pertinentes y a retener lo que es funcional dentro de la organización con un enfoque futurista en la educación. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según Drucker (2004:237), enfoca a: “la organización hacia un futuro de alianzas, flexibilidad en la ejecución del trabajo manteniendo propósitos unitarios en formación de líder de líderes”. El líder futurista busca ser proactivo y mantiene la pertinencia en todos los niveles organizacionales. Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serían alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Todas las organizaciones poseen múltiples metas, pero las metas principales que son aquellas que afectan a la dirección general y la viabilidad de la entidad se llaman metas estratégicas. Estas bases teóricas sustentan el presente estudio debido a que es la herramienta que se utilizará para diseñar la propuesta en la empresa Venezolana de Vidrio C.A., de manera que se logre establecer los planes necesarios para lograr el manejo adecuado de sus inventarios.

2.2.2 Procesos Administrativos

De acuerdo a Requejo y Lugo (2010:44), define la administración como: el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la

organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos establecidos por la organización”, en este sentido, la administración se define como un proceso, porque todos los administradores, sin importar sus actitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

- **Planificación:** supone actividades como el diagnóstico de la situación y la formulación de políticas, programas, objetivos, metas y estrategias. En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2013:228), afirma que: “se trata de un modelo teórico para la acción futura, comienza por determinar los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, determinar lo que debe hacerse cuándo y cómo y en qué orden”; saber a dónde se quiere llegar y cómo llegar. Además, los objetivos son pretensiones futuras que una vez alcanzados dejan de ser objetivos y se convierten en realidad. La administración debe plantearse objetivos que sean producto de un análisis concreto, donde se haga necesario seleccionar y jerarquizar las actividades, considerando así los aspectos cuantitativos (recursos humanos y materiales) y cualitativos (la calidad de los mismos).
- **Organización:** es estructurar, integrar un sistema, disponer en forma adecuada sus componentes. De acuerdo a Chiavenato (2013:235), expresa que: “es un acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”. También sostiene que para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, deben agruparse de manera lógica las actividades y distribuir la autoridad para evitar conflictos. Aunque surge también la perspectiva sistemática de un nuevo enfoque organizacional en la que Chiavenato (2013), agrega que:

Lo importante es ver el todo y no cada parte por separado, no solo en términos de amplitud, sino en cuanto al enfoque del todo y de las partes, de dentro y de afuera, de lo general y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación

externa, de la eficiencia y de la eficacia. El enfoque sistemático se contrapone al micro-enfoque del sistema cerrado. (p.802)

En consecuencia, las empresas están integradas también por diferentes dimensiones: gente, procesos, estructuras y estrategias; las cuales se comunican constantemente y lo que pasa en una dimensión influye en otra, al igual que el nuevo enfoque organizacional que se refiere a la perspectiva sistémica, el enfoque del todo y las partes.

- **Dirección:** al respecto, Chiavenato (2013:247), expresa que: “es poner en marcha las actividades y ejecutarlas, poner en acción y dinamizar las empresas y de hecho de cualquier tipo de organización”. La dirección está relacionada con la acción y tiene mucho que ver con las personas y está relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización. Para que la planeación y la organización sean eficaces, necesitan ser dinamizadas, y complementadas por la orientación que se da en las personas mediante una adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y motivación.

Dentro de este enfoque, en un empresa, la dirección se considera de vital importancia, porque a través de ella se pueden alcanzar los objetivos, se lideriza con eficacia y se establecerá la comunicación necesaria para que la estructura organizacional funcione.

En relación a lo antes expuesto para Munch y García (2009), la dirección comprende cuatro etapas, entre las que se mencionan:

- **Toma de decisiones:** consiste en la elección de un curso de acción entre varias alternativas, acá se define el problema, luego se analiza, es decir desglosar sus componentes para determinar el mayor número de posibles alternativas de solución, las ventajas y desventajas que implican, así como los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

- **Integración:** acción mancomunada entre los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las decisiones, a través de ello se obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades en una organización.
- **Motivación:** conducir e impulsar la acción para el logro de la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos. Son muchas teorías que sobre motivación existen, que explican la razón por la cual el hombre puede ser productivo.
- **Comunicación:** proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones informales hasta los sistemas de información más complicados. (p.152)

En último término, para Cornejo (2006), señala que:

Los administradores tienen que recurrir al poder coercitivo o de la recompensa para imponer sus ideas; en cambio el líder inspira a los demás a que quieran hacer las cosas, sin importar el nivel jerárquico en que se encuentran, el líder trata a los demás como quiere ser tratado él. El líder mantiene una gran confianza en sí mismo, en sus habilidades, en sus seguidores y en sus posibilidades, pero también tiene dudas suficientes que lo impulsan a investigar, a cuestionar y por tanto a progresar. Carácter, perseverancia e imaginación son indispensables para un excelente tipo de dirección. El liderazgo es primero ser y después hacer. (p.137)

- **Coordinación:** entre cada una de las funciones administrativas anteriores se puede lograr un equilibrio a través de la coordinación; cuyo objetivo principal consiste en la integración y sincronización en las funciones de las actividades ya explicadas anteriormente; con ello, se evita la dispersión de los elementos, la duplicación de esfuerzos, el paralelismo de las funciones, el gasto innecesario de los recursos, la anarquía en los niveles de decisión y en general, trata de asegurar el éxito de la administración en la organización.
- **Supervisión:** otra actividad de importancia dentro de la organización, consiste en dirigir y orientar el proceso administrativo. Se basa en el trabajo cooperativo y en equipo; implica el estudio de las condiciones en que se desarrolla el trabajo de los colaboradores, estimula y facilita la obtención de

los medios que conduzcan al trabajador hacia su crecimiento profesional; garantiza el aprendizaje sea de óptima calidad; asegura el cumplimiento de las actividades respetando las normas y leyes. Procura la aplicación de un proceso científico de evaluación, tanto organizacional como del rendimiento de sus colaboradores y de la actualización de ellos, que contribuye a la integración de la empresa y de su entorno. En síntesis, la supervisión debe garantizar el buen funcionamiento de un sistema cual sea su naturaleza, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que se logren los objetivos.

- **Control:** para Hellriegel y Slocum (2008:10), el control es el: “proceso mediante el cual una persona, grupo y organización vigila continuamente el desempeño y emprende acciones correctivas”. La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y distribuido, se ajuste lo máximo posible a los objetivos preestablecidos, y de ese modo, verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados.

El control se encuentra diseñado con la finalidad de proporcionar vías a las organizaciones para garantizar el logro, sus objetivos cumplir con la misión y convertir en realidad su visión. Es importante destacar que las organizaciones se encuentran expuestas a uno de los riesgos de incumplimiento, los cuales hacen referencia a los riesgos que asumen por el ente al omitir la aplicación de los controles que se apliquen en función a la mejora de los procesos administrativos relacionados con los objetivos que dispone implantar a la organización.

Estas bases teóricas, sustentan el estudio debido a que se requiere mejorar los procesos administrativos en el manejo de inventarios, para lograr la efectividad en el área de almacén de la empresa Venezolana de Vidrio C.A., donde se puedan detectar las debilidades existentes y aplicar los correctivos necesarios para minimizarlas.

2.2.3 Inventarios

Según Catacora (2015:148), define que los inventarios: “representan las partidas del activo que son generadoras de ingresos para varios tipos de empresas, entre las cuales se encuentran las que tienen una actividad de transformación y las que se dedican a la compra y venta o comercialización”, en este sentido, los inventarios son todos y cada uno de los bienes tangibles que la empresa ha adquirido en un momento dado, con la intención de ser vendidos posteriormente, o aquellos que por la naturaleza de la entidad, deban ser utilizados para la transformación de otros productos que serán convertidos en terminados y disponibles para la venta. Asimismo, cabe destacar que los inventarios representan el activo más importante para toda organización, ya que ejercen influencia significativa en los resultados obtenidos, es decir que es un factor clave para el funcionamiento de los objetivos financieros de la empresa.

De esta manera, el inventario es uno de los activos más grandes existente en una empresa y desde el punto de vista contable aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance general, el inventario a menudo es el activo corriente más grande y en el estado de resultado, el inventario final se resta de costo de mercancía disponible para la venta y, así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Así, los inventarios son bienes tangibles que tienen para la venta en el curso ordinario del negocio para su posterior comercialización, cuyo objetivo es proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos en el momento indicado, para evitar aumento de costos, pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto, la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

Estas bases teóricas, fundamentan el presente estudio, debido a que está orientado al manejo eficiente del inventario de repuestos e insumos de la empresa Venezolana de Vidrio C.A., por lo tanto, se requiere establecer procedimientos claros para su recepción,

registro, almacenamiento y despacho, de forma tal, que se utilicen de forma eficiente y eficaz, se salvaguarden las existencias, se lleven registros adecuados para suministrar información confiable, y se ejecuten las reposiciones a tiempo para garantizar la operatividad de la empresa, permitiendo cubrir la demanda de los clientes, mantenerse en el mercado en el cual impera, y logrando satisfacer sus necesidades, de esta manera pueda ganar la fidelidad del cliente y garantizarles una dotación continua.

2.2.4 Administración de Inventarios

De acuerdo a Ramírez (2007), la administración de inventarios:

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a cómo se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación. (p.4)

En este sentido, la administración de inventarios implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar, que tienen que ser suficientes de manera que se cubra la demanda de las ventas y se pueda satisfacer las necesidades de los clientes, sin embargo evitando que se generen stocks excesivos de rotación lenta que puedan sufrir deterioro, obsolescencia o vencimiento, pérdidas que afectan la utilidad, además, los inventarios ociosos comprometen innecesariamente la liquidez financiera e la empresa con obligaciones con proveedores a corto plazo. Estas bases teóricas sustentan la presente investigación debido a que se requiere sustentar aquellas teorías que brinden un aporte para el manejo de inventarios como tema de este estudio.

Tipo de Inventarios

Los inventarios más comunes según su forma, son los de: materia prima, productos en proceso y productos terminados. En este sentido, la administración de los inventarios depende del tipo o naturaleza de la empresa, no es lo mismo el manejo de una empresa de servicios que una empresa manufacturera o comercializadora, la de

servicios utiliza los inventarios para poder prestar el servicio, la manufacturera pasa la materia prima a un proceso de transformación y la comercializadora vende productos que compra en su forma original.

- **Inventario de Materia Prima:** representa la existencia de aquellos artículos que sometidos a un proceso de fabricación, al final se convertirá en un producto terminado.
- **Inventario de productos en Proceso:** incluye a todos aquellos productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción, que aún no han sido elaborados totalmente, mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso. Ese inventario protege la variabilidad en el proceso de producción.
- **Inventario de Productos Terminados:** se refiere a todos los productos terminados, incluyendo los almacenados destinados a la venta. Este inventario protege contra la variabilidad de la demanda del cliente.
- **También depende del tipo de proceso que se use:** producción continua, órdenes específicas y montajes o ensambles. En procesos de producción continua las materias primas se adquieren con anticipación y el producto terminado permanece poco tiempo en el inventario. En procesos de órdenes específicas la materia prima se adquiere después de recibir el pedido o la orden y el producto terminado, prácticamente se entrega inmediatamente después de terminado. En método de producción por proceso de montaje, requiere en general, más inventarios de productos en procesos que los sistemas continuos pero menos que los procesos por órdenes.
- **Inventario de repuestos, materiales y suministros:** son todos aquellos productos que hacen posibles las operaciones productivas de la empresa, pero no llegan a ser parte del producto final. En el inventario de materiales y suministros se incluye:
 - Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la

industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tiene gran significación.

- Los productos de reparación y mantenimiento de maquinarias y aparatos operativos que por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades, y por sus costos significativos deben tener especial control.

Sistemas de Inventarios

Existen dos tipos de sistemas de inventarios entre los cuales se encuentran:

- **Sistema de Inventario Perpetuo:** el cual ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventarios están siempre actualizados. Este sistema de negocios mantienen un registro continuo para cada artículo del inventario.

Según Rondón (2013), expresa que:

Los registros perpetuos son útiles para los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El negocio puede determinar el coto de los inventarios al final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. (p.80)

- **Sistema de inventario Periódico:** en este sistema de inventario el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, la fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Según Rondón (2013:80), expresa que: “es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tiene un costo muy bajo. Los artículos de bajo costo pueden no ser lo suficientemente valiosos para garantizar el costo de llevar un registro al día del inventario disponible”, para usar el sistema periódico con efectividad, el propietario debe tener la capacidad de controlar el inventario mediante inspección visual.

Métodos de coteo de inventarios

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios para determinar el costo de los inventarios. En la actualidad los métodos de costeo de inventarios son: costo unitario específico, costo promedio ponderado, costo de primeras entradas primeras salidas (PEPS), por lo tanto, en cuanto al método (LIFO) últimas en entrar primeras en salir, no es aceptada por la NIC 2.

- **Costo Unitario Específico:** algunas empresas con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas cotean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular.
- **Costo Promedio Ponderado:** el método del costo promedio ponderado, llamado a menudo método del costo promedio, se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el periodo. Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos.
- **Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS):** bajo este método la empresa debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de la mercancía vendida. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se le debe el nombre. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes, de manera que no quede la mercancía de mayor antigüedad sin rotar, ya que esto genera que se deteriore, venda o sufra por obsolescencia, además, que exista una justa distribución de los costos, de manera que se cumplan con normativas legales sobre el establecimiento de los costos y precios a los productos.

Medición de los Inventarios

Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor. Según la NIC 2 (1993:80), establece que el: “valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de las operaciones menos los costos estimados para determinar una producción y los necesarios para llevar a cabo la venta”.

- **Costos de Adquisición:** el costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.
- **Costos de Transformación:** los costos de transformación de los inventarios comprenden aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como mano de obra directa. También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados. Son costos indirectos fijos los que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción tales como la amortización y mantenimiento de los edificios y equipos de fábrica, así como el costo de gestión y administración de la planta. Son costos indirectos variables los que varían directamente, o casi directamente, con el volumen de producción obtenida, tales como los materiales y la mano de obra indirecta. El proceso de distribución de los costos indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción, que según NIC 2 (1993:80), la cual establece que la: “capacidad normal es la producción que se espera conseguir en circunstancias normales,

considerando el promedio de varios periodos o temporadas, y teniendo en cuenta la pérdida de capacidad que resulta de las operaciones previstas de mantenimiento”.

Control de inventarios Justo a Tiempo

La filosofía justo a tiempo, también llamado kanban, es un medio de control para la administración de los inventarios, en el que estos son reducidos al mínimo en virtud de que son adquiridos e incorporados al almacén o producción justo a tiempo en el momento en que se requiere. Con este método se ahorran cantidades de almacenaje, seguro, entre otros. Y además, se evita el deterioro y obsolescencia de los mismos. Tal como señala (2007:13), quien expresa que es: “tener un menor número de bienes a la mano no solo requiere de menos espacio y equipo para almacenamiento, sino que también, reduce el costo de almacenamiento del inventario, a la vez que genera mejoramiento en la productividad”.

Este sistema rompe con el concepto convencional de mantener grandes inventarios. Sin embargo, para su implantación se requiere que la administración determine en forma rápida y veraz, como medida de control, las cantidades a solicitar al proveedor y que requiere para sus ventas o producción. Además, es necesario contar con un proceso de compras muy eficiente, proveedores muy confiables y un óptimo sistema de manejo de inventarios. En este sentido, en el presente estudio permite determinar las pautas para llevar el registro de los inventarios objeto de estudio de manera que se pueda conocer las cifras reales y los costos que estos tienen.

2.3 Definición de Términos Básicos

Autorización: permiso otorgado a una persona para ejecutar ciertas labores y responsabilidades dentro de áreas específicas.

Conteo Físico de Inventarios: revisión que ayuda a verificar la existencia y valuación del inventario para los estados financieros.

Despacho: se refiere a la salida de productos del almacén.

Entrada: ingreso de la mercancía al almacén proveniente del proveedor o devolución

por parte del cliente.

Existencias: es la diferencia entre cantidad de material requerido y la cantidad de material entregado.

Insumos: bien de cualquier clase empleado en la producción de otros bienes.

Manejo: es el uso que se le da a los recursos con los que se dispone para llevar a cabo una tarea determinada.

Repuesto: pieza de un mecanismo que puede sustituirla en caso de necesidad.

Stock: es la cantidad de un bien cualquiera, almacenado y conservado, con el fin de venta o utilización posterior, o con otra finalidad, según sea el caso.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el marco metodológico, que de acuerdo a Palella y Martins (2016:76), expresan que se entiende como una: “guía procedimental producto de reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos de la forma más eficaz posible”, se refiere entonces, a describir los procedimientos apegados al método científico que debe seguir los investigadores para obtener información que responda las interrogantes del estudio, en el cual se estableció el tipo, diseño y nivel de la investigación así como las fases metodológicas desarrolladas.

3.1. Tipo y Diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, que de acuerdo a Dubs (2002:6), lo define como: “el conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de los objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado”, ya que el presente estudio buscó proponer estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

En cuanto al diseño del estudio es de campo, que de acuerdo a Arias (2017:72), expresa que: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”, debido a que se buscó recolectar información en el mismo lugar donde se presentan los hechos investigados que fue en las instalaciones de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., específicamente en el departamento de almacén y despacho de repuestos e insumos.

3.2. Nivel de la Investigación

El nivel de la presente investigación fue descriptivo, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016:102), expresan que: “consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es, detallar cómo son y se manifiestan”, por lo tanto, se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección e información y, con ellos, se desarrollaron las conclusiones del estudio y se desarrollaron las fases metodológicas que permitirán darle solución al problema planteado.

3.3. Fases Metodológicas:

Para lograr los objetivos establecidos en el presente estudio, se desarrollaron tres (3) fases metodológicas, detalladas a continuación:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

Para efectuar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, se procedió a establecer la población la cual estuvo dirigido el estudio, que según Balestrini (2016:137), plantea desde el punto de vista estadístico que: “luna población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de persona, casos o elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”, por lo tanto, para el presente estudio estuvo conformada por seis (06) personas que trabajan en el área de almacén correspondientes a cinco (05) almacenistas y un supervisor del área, relacionadas a los procesos de manejo de inventarios de repuestos e insumos.

En cuanto a la muestra, Balestrini (2016:141), señala que, se entiende como muestra estadística: “una parte de la población, o sea, un número de individuos u

objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”, por lo tanto, estuvo comprendida por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, considerándose el muestreo de estilo censal.

Para la recolección de información, se procedió a establecer las técnicas e instrumentos de recolección de información, para el presente estudio la técnica que será seleccionada será la encuesta, que de acuerdo a Hurtado y Toro (2007:87), expresa que: “consiste en formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos a partir de un cuestionario con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información necesarias para responder el problema de la investigación”, por lo tanto, estuvo apoyada del instrumento el cuestionario, el cual es definido por Delgado, Colombo y Orfila (2012:61), como: “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos de operación múltiple, entre otros”, el cual estuvo comprendido de dieciocho (18) preguntas de respuesta dicotómicas cerradas tipo sí-no. (ver anexo A)

Los resultados fueron analizados a través técnica de la estadística descriptiva, por lo tanto, fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, para que el autor pueda construir las conclusiones y recomendaciones sobre el objeto de estudio, así como desarrollar las fases siguientes que permitieron diseñar la propuesta para dar solución al problema planteado y alcanzar los objetivos establecidos.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

En esta fase, se procedió en la presente investigación a la identificación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., para ello, se utilizó una matriz DOFA, donde se expusieron los factores internos (debilidades y

fortalezas) obtenidos en la fase anterior, y los factores externos que inciden en el control interno de los procesos de manejo de inventarios, para que al realizar un cruce entre ellos, poder obtener las posibles estrategias que permitieron el diseño de la propuesta.

3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de las fases anteriores, se procedió a desarrollar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., estructurado con las estrategias obtenidas de la matriz DOFA seleccionadas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa en estudio, que permitan lograr mejorar los procesos para la recepción, registro oportuno, almacenamiento, distribución, identificación, despacho de repuestos e insumos, optimizando el desempeño del personal del departamento de almacén que maneja estos inventarios, así como, garantizar los stocks necesarios que minimicen el riesgo de desabastecimiento que pueda afectar la operatividades de la organización.

Para tal fin, la propuesta presentó la siguiente estructura:

- Presentación de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Justificación de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se presentó el análisis e interpretación de los resultados, con los cuales se desarrollaron las fases metodológicas para alcanzar los objetivos específicos establecidos y lograr proponer estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A. De acuerdo a Rojas (2012), quien expresa que:

Estas etapas se encuentran estrechamente ligadas, por lo cual suele confundirles. El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. (p.45)

De esta manera, ya desarrollado el proceso de recolección de datos, se procedió a convertir los datos en bruto del instrumento que se usó para tal fin, en una forma legible y entendible para su posterior análisis y desarrollo de las fases metodológicas.

4.1.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

Para efectuar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., se presentan a continuación los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de la encuesta, con apoyo de un cuestionario comprendido de dieciocho (18) preguntas tipo dicotómicas, aplicado a seis (6) trabajadores que representaron la muestra del estudio, los cuales se exponen seguidamente:

1. ¿Tiene usted conocimiento si se llevan los registros actualizados de los movimientos de los inventarios de repuestos e insumos?

Tabla 1. – Registros actualizados del movimiento de inventarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

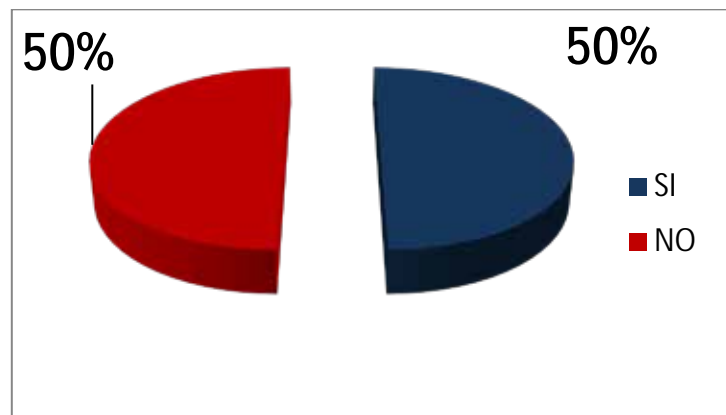


Gráfico 1.- Registros actualizados del movimiento de inventarios.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

El cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante, de acuerdo con el presente gráfico, que en la empresa no se llevan los registros actualizados de los movimientos de los inventarios de repuestos e insumos. Por otra parte, el cincuenta por ciento (50%) restante indicó lo contrario. Por lo que se refleja una debilidad, ya que, es necesario mantener los registros actualizados para determinar las existencias reales, con el fin de realizar las reposiciones, y emitir reportes para la toma de decisiones permitiendo, además, la salvaguarda de los activos.

2. ¿Sabe usted si se hace uso de un formato pre-elaborado y pre-numerado para registrar

el ingreso al almacén de los inventarios de repuestos e insumos?

Tabla 2. – Uso de formatos para el registro

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

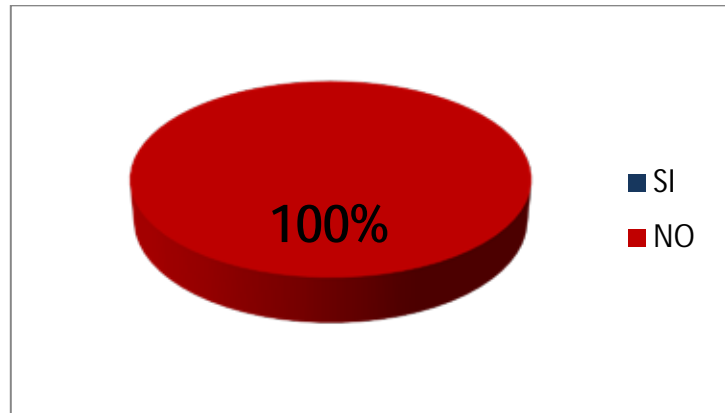


Gráfico 2.- Uso de formatos para el registro

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que en la empresa no se hace utiliza un formato pre-elaborado y pre-numerado para registrar el ingreso al almacén de los inventarios de repuestos e insumos. Esto refleja una debilidad, ya que los formatos son una herramienta que sirve como soporte para respaldar los movimientos de inventario, controlar las autorizaciones, verificar la información registrada y aclarar posibles diferencias al momento de tomas físicas.

3. ¿Tiene usted conocimiento si se hace uso de un formato pre-elaborado y pre-numerado para registrar los traslados de los inventarios de repuestos e insumos entre almacenes?

Tabla 3. – Uso de formatos para traslado de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

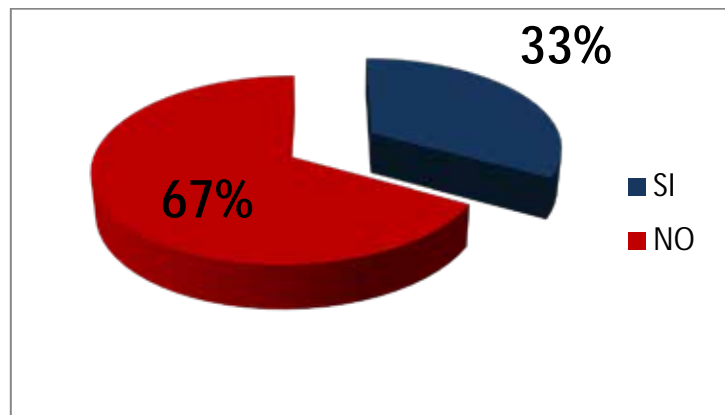


Gráfico 3.- Uso de formatos para traslado de inventarios.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar, que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresa que no se hace uso de un formato para registrar los traslados de los inventarios entre almacenes, por su parte el treinta y tres (33%), respondió afirmativamente. Se observa que, no hay unificación de criterios, debido que, si bien existen formatos para respaldar el traslado de mercancías entre almacenes, no todos los trabajadores tienen conocimiento o cumplen con la formalidad de llenarlos, lo cual genera posiblemente problemas en la toma física de inventarios, debido que se reflejarían faltantes en un almacén y sobrantes en otro, pudiendo perjudicar la toma de decisiones para efectos de la reposición o venta.

4. ¿Sabe usted si se realiza una solicitud por escrito de los repuestos e insumos requeridos en el proceso productivo?

Tabla 4. – Solicitud de repuestos e insumos requeridos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

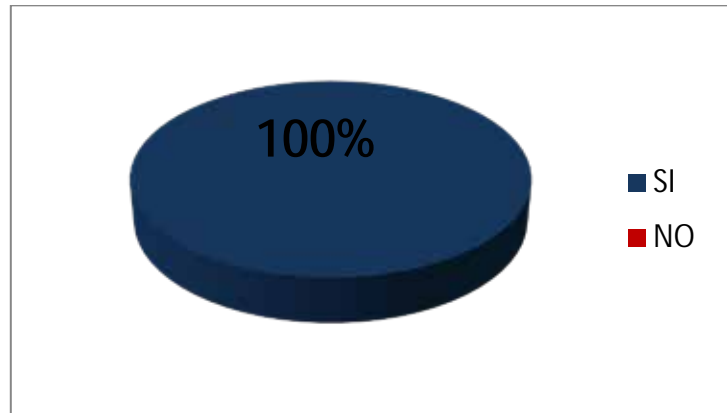


Gráfico 4.- Solicitud de repuestos e insumos requeridos.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que, ante esta interrogante, el cien por ciento de los encuestados (100%), expresa que se realiza una solicitud por escrito de los repuestos e insumos requeridos en el proceso productivo. Esto representa una fortaleza para la empresa, debido que las solicitudes de material permiten soportar las salidas de inventario que ingresan al proceso productivo. Así como identificar los costos incurridos por cada proceso.

5. ¿Sabe usted si se utiliza un sistema administrativo para llevar el registro de los movimientos de los inventaros de repuestos e insumos?

Tabla 5. – Sistema administrativo de inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

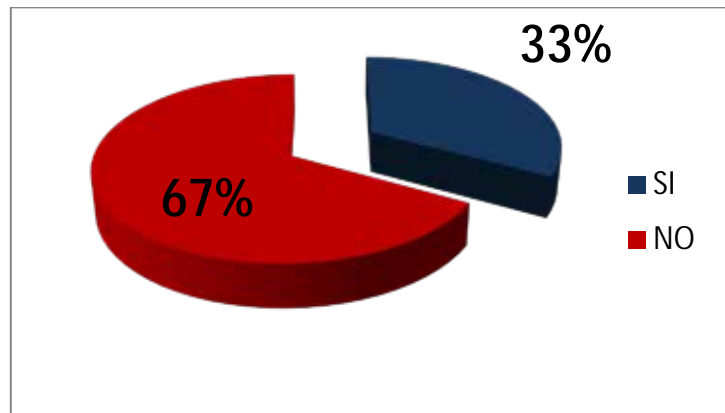


Gráfico 5.- Sistema administrativo de inventario.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados indica, que la empresa utiliza un sistema administrativo para llevar el registro de los movimientos de los inventaros de repuestos e insumos, por otra parte, el setenta y siete por ciento (67%) restante responde negativamente. Se observa una debilidad, debido que no hay unificación de criterios, ya que la sociedad posee un sistema administrativo para el registro de los movimientos de inventarios, sin embargo, no todos los trabajadores involucrados en el proceso lo utilizan, por lo que puede ser producto de la falta de difusión de información o capacitación, lo que genera que no se registren todos los movimientos de inventario en dicho sistema.

6. ¿Tiene usted conocimiento si se utiliza en el almacén un auxiliar de inventarios para registrar los movimientos de los repuestos e insumos?

Tabla 6. – Auxiliar de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

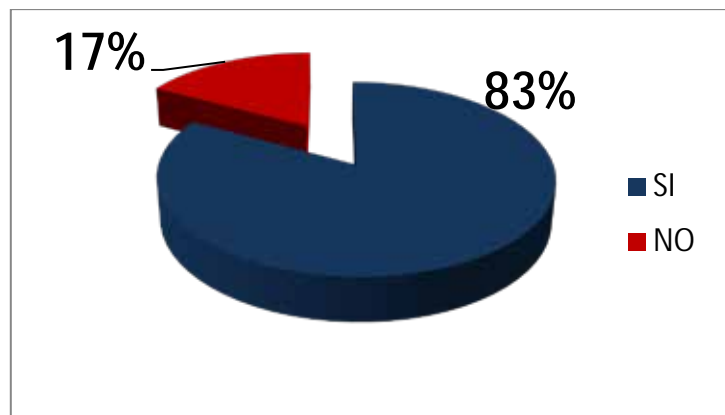


Gráfico 6.- Auxiliar de inventarios.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

En el presente gráfico se observa que, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados indica que la empresa utiliza en el almacén un auxiliar de inventarios para registrar los movimientos de los repuestos e insumos, por otra parte, el diecisiete por ciento (17%) restante respondió negativamente. Se evidencia una debilidad, debido que si bien se mantienen los registros de movimiento de inventarios a través de un auxiliar, no todos los trabajadores lo utilizan o tienen conocimiento del mismo, por lo que no existe una unificación de criterios. Es importante que todos mantengan el registro de movimientos en el mencionado auxiliar, con el fin de mantener la información fiable de manera oportuna, para poder cotejar en una toma física de inventarios, así como para la reposición de inventarios y la toma de decisiones.

7. ¿Sabe usted si se realiza un conteo y verificación de las cantidades y modelos recibidos de las existencias físicas de los repuestos e insumos cotejando con la factura del proveedor al momento de su recepción?

Tabla 7. –Toma física de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

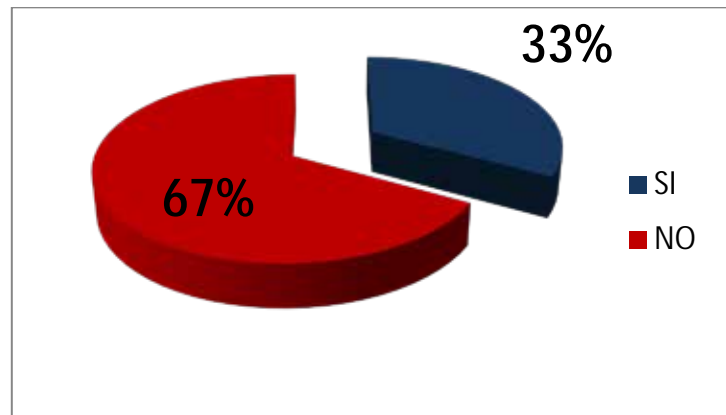


Gráfico 7.- Toma física de inventarios.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

El sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados indica que realiza un conteo y verificación de las cantidades y modelos recibidos de las existencias físicas de los repuestos e insumos cotejando con la factura del proveedor al momento de su recepción, por otra parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante respondió afirmativamente. Esto refleja una debilidad, ya que es necesario mantener una toma física de inventario periódica, cotejando con los registros, con ánimos de conocer oportunamente las diferencias y efectuar medidas correctivas, además de efectuar los ajustes necesarios en los registros para mantener una información en sistema fiable.

8. ¿Tiene usted conocimiento si se utiliza una orden de compra para cotejar la información sobre los repuestos e insumos recibidos indicada por el proveedor en la factura?

Tabla 8. – Uso de orden de compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

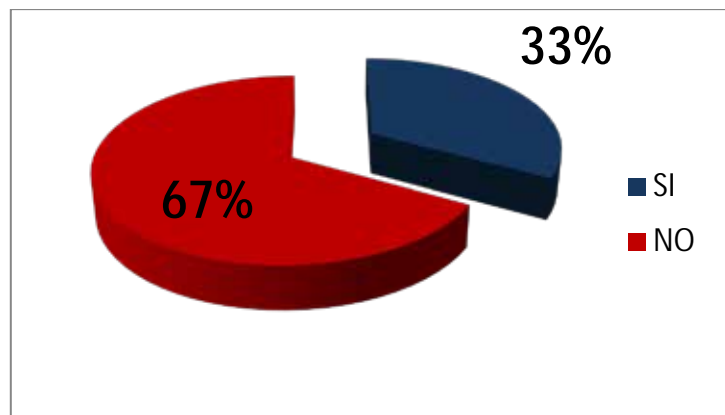


Gráfico 8.- Uso de orden de compras.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados expresa que si se utiliza una orden de compra para cotejar la información sobre los repuestos e insumos recibidos indicada en la factura, por su parte, el sesenta y siete por ciento (67%) restante, expresa lo contrario. Se evidencia que no existe una unificación de criterios, debido que si se manejan ordenes de compras, sin embargo, la mayoría de los involucrados en el proceso, no utilizan éstas como soporte para cotejar con la mercancía recibida y la factura del proveedor. Es importante que, en el proceso de recepción de mercancía se coteje con la orden de compra, para validar las cantidades, precios y especificaciones de los productos con la factura de compras, para efectuar medidas correctivas de manera oportuna.

9. ¿Sabe usted si se realiza toma física de los inventarios de repuestos e insumos por lo menos una vez al mes?

Tabla 9. – Frecuencia de toma física de inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

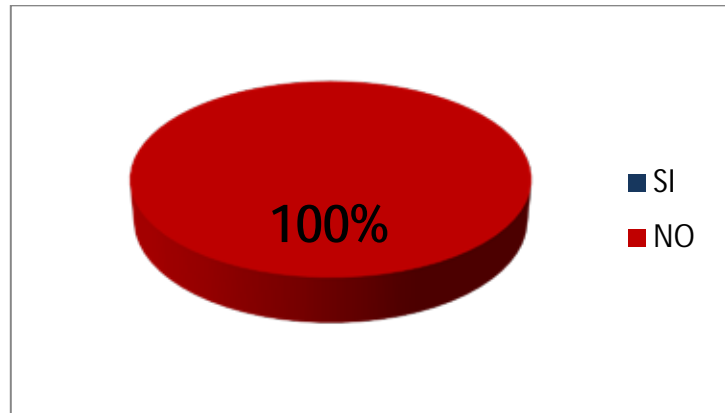


Gráfico 9.- Frecuencia de toma física de inventarios.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Se puede observar que, en el presente gráfico, el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que la empresa no efectúa una toma física de los inventarios de repuestos e insumos al menos una vez al mes. Esto refleja una debilidad, ya que para resguardar de manera adecuada los inventarios, es necesario efectuar tomas físicas de inventario de manera periódicas, con la finalidad de detectar las diferencias, prevenir hurtos, actualizar los registros en el auxiliar o sistema, tener una información actualizada y fiable, así como aplicar las medidas correctivas de manera oportuna al detectar fallas en el proceso.

10. ¿Tiene usted conocimiento si se han generado diferencias entre las existencias físicas de inventarios de insumes y los reportes teóricos?

Tabla 10. – Diferencias de inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	67%
NO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

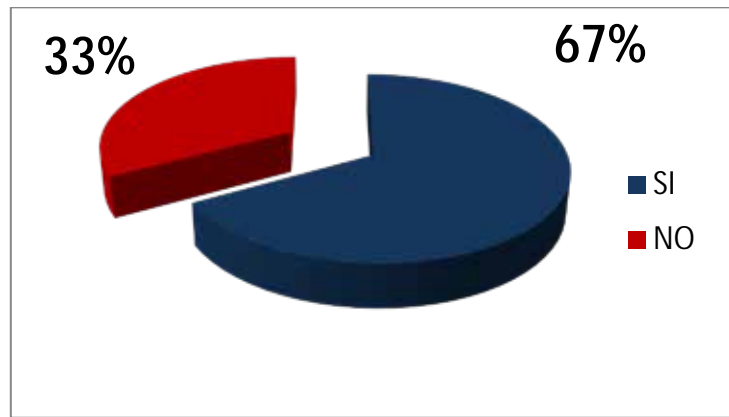


Gráfico 10.- Diferencias de inventario.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, expresa que se han generado diferencias entre las existencias físicas de inventarios de insumes y los reportes teóricos, por otra parte, el treinta y tres por ciento (33%) expresan lo contrario. Esto representa una debilidad para la empresa, debido que denota una falla en el control de los inventarios, por lo que es necesario tomar medidas de control que permitan minimizar el margen de diferencias en la toma física de inventarios, así como conocer qué origina dichas diferencias y efectuar acciones correctivas, para resguardar los inventarios.

11. ¿Sabe usted si el personal de almacén de repuestos e insumos recibe una capacitación al ingresar al cargo?

Tabla 11. – Capacitación del personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

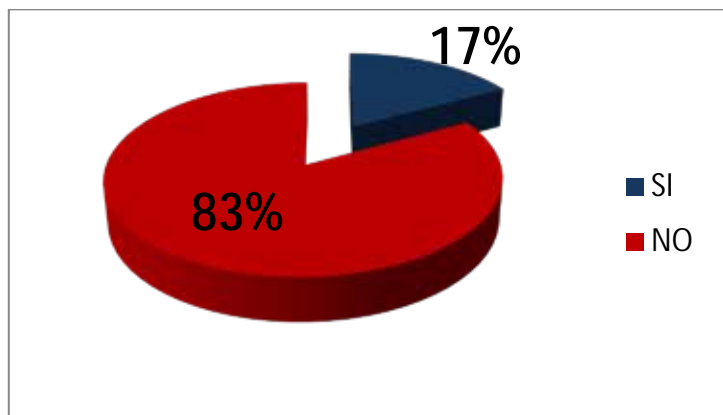


Gráfico 11.- Capacitación del personal.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Se puede observar que, en el presente gráfico, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados expresa que el personal de almacén de repuestos e insumos no recibe una capacitación al ingresar al cargo, por otra parte, el diecisiete por ciento (17%) restante, respondió que sí lo reciben. Para garantizar el manejo adecuado de los inventarios, es necesario que el personal de nuevo ingreso reciba una inducción, mediante la cual se capacite correctamente sobre sus funciones y las políticas establecidas para llevar a cabo sus actividades, además de enseñar el uso del sistema administrativo, ya que la falta de esta impide que haya unificación de criterios.

12. ¿Tiene usted conocimiento si existen políticas para establecer los niveles de inventarios de repuestos e insumos?

Tabla 12. – Niveles de inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

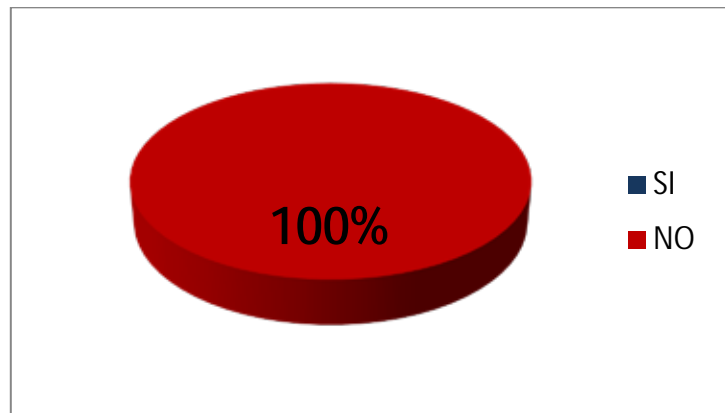


Gráfico 12.- Niveles de inventario.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que en la empresa no existen políticas para establecer los niveles de inventarios de repuestos e insumos. Es necesario mantener establecidos niveles mínimos y máximos de inventarios, para evitar desabastecimiento o inventario ocioso en el almacén, por lo que esto refleja una debilidad para la empresa, lo que podría afectar en la planificación de compras a la hora de la reposición de inventarios, así como problemas en el proceso productivo por falta de repuestos o insumos necesarios.

13. ¿Considera usted que existe una adecuada segregación de funciones entre el personal que maneja y registra los inventarios de repuestos e insumos?

Tabla 13. – Segregación de funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	3	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

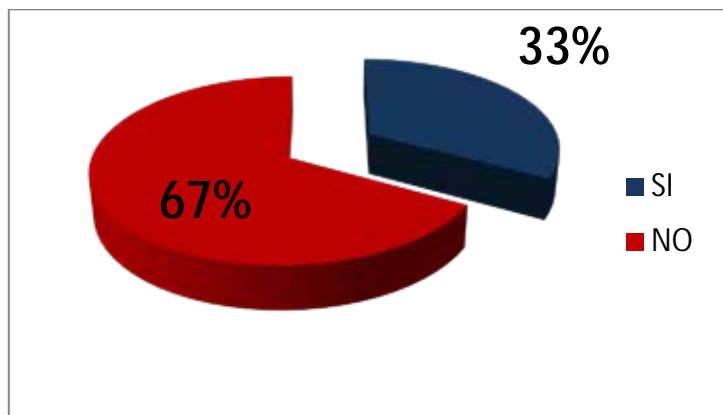


Gráfico 13.- Segregación de funciones.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Se observa en el presente gráfico que el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados expresa que existe una adecuada segregación de funciones entre el personal que maneja y registra los inventarios de repuestos e insumos, en cambio, el sesenta y siete por ciento (67%) restante respondió negativamente. El mantener una adecuada segregación de funciones, es primordial para mejorar el control interno de una empresa, para evitar riesgos potenciales, así como para resguardar los inventarios. Es por ello que, el responsable del manejo de los inventarios debe ser distinto de aquél que realiza los registros de los movimientos de estos.

14. ¿Sabe usted si los repuestos e insumos están debidamente identificados para su fácil ubicación al momento de su recepción o despacho?

Tabla 14. – Identificación de los inventarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

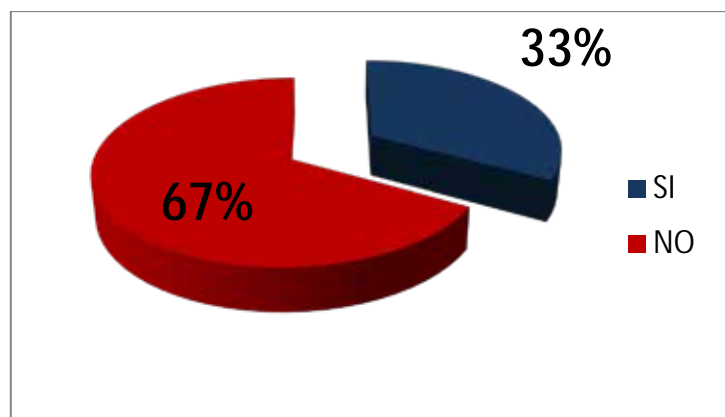


Gráfico 14.- Identificación de los inventarios.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

En el presente gráfico, se observa que el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresa que los repuestos e insumos no están debidamente identificados para su fácil ubicación al momento de su recepción o despacho, por el contrario el treinta y tres por ciento (33%) restante, respondió afirmativamente. Esto refleja una debilidad, ya que, para un manejo adecuado de los inventarios, es necesario que los mismos se encuentren debidamente identificados, con el ánimo de tener control de estos, así como facilitar al momento de una toma física de inventarios o al momento de efectuar la salida de un producto.

15. ¿Tiene usted conocimiento si existen manuales de normas y procedimientos para el área de almacén de repuestos e insumos?

Tabla 15. – Manuales de normas y procedimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

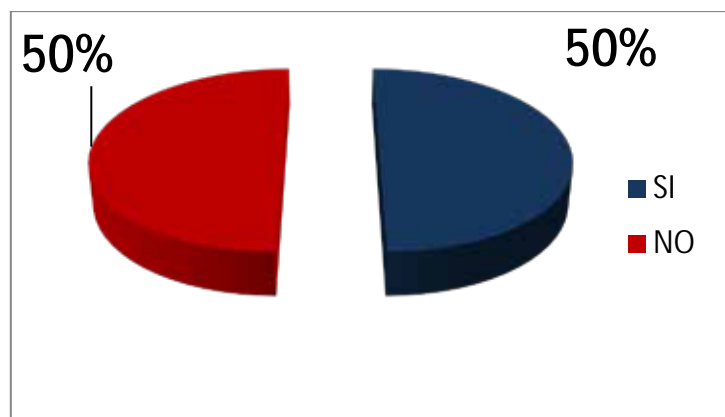


Gráfico 15.- Manuales de normas y procedimientos.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que en la empresa existen manuales de normas y procedimientos para el área de almacén de repuestos e insumos, por su parte, el cincuenta por ciento (50%) restante respondió que no existen. Esto refleja una debilidad, ya que la empresa posee normativas formalmente establecidas para el área de almacén, sin embargo, no fueron difundidas al personal, ya que no todos conocen su existencia, por lo que hay diferencia de criterios al no regirse por las mismas políticas que el resto del personal. Es necesario evaluar si se encuentran actualizadas dichas normas y difundir al personal, así como implementarlo en la capacitación del personal de nuevo ingreso.

16. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña?

Tabla 16. – Funciones y responsabilidades del cargo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

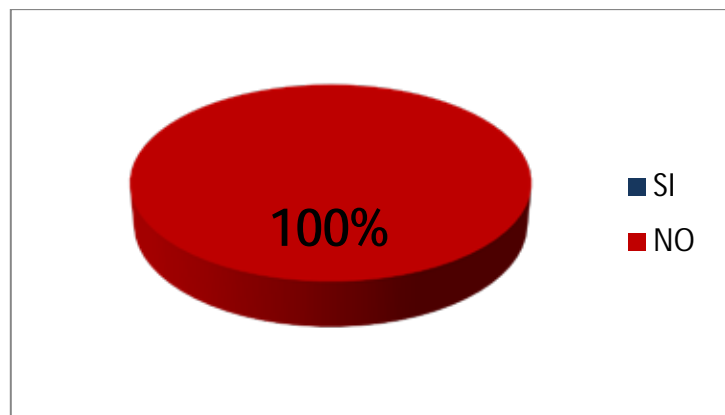


Gráfico 16.- Funciones y responsabilidades del cargo.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que no conocen las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña. Es necesario que, todos los trabajadores de área de almacén conozcan las funciones y responsabilidades que poseen, para evitar que efectúen doble trabajo o actividades que no les correspondan o dejen de hacer aquellas que sí, además de conocer las limitaciones de sus responsabilidades y la jerarquía de éstas, según corresponda. Por lo que, la sociedad debería suministrar a cada trabajador un listado escrito de las funciones responsabilidades que le competen, para mejorar las actividades y a su vez dejar constancia de la comunicación de estas al personal.

17. ¿Sabe si las salidas de inventarios de repuestos e insumos están debidamente autorizadas?

Tabla 17. – Autorización de salidas de inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	17%
NO	5	83%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

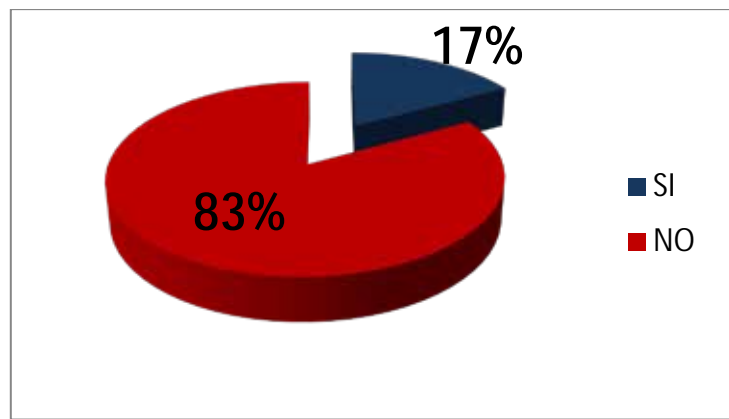


Gráfico 17.- Autorización de salidas de inventario.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados considera que las salidas de inventarios de repuestos e insumos no se encuentran debidamente autorizadas., por su parte el diecisiete por ciento (17%) de los encuestados respondió afirmativamente. Es importante que, todas las salidas de inventario se encuentren debidamente autorizadas por el responsable competente, para evitar riesgos de hurto y descontrol de las existencias, por lo que se debe difundir al personal y mantener el uso de formatos que sirvan de soportes de la salida de inventarios, en las cuales se encuentre la firma previa que autoriza dicha la salida del almacén.

18. ¿Considera usted que se logrará la mejora de los procesos de manejo de inventarios de repuestos e insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A. a través de estrategias administrativas?

Tabla 18. – Aceptación de la propuesta.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: García y Villacrés (2020)

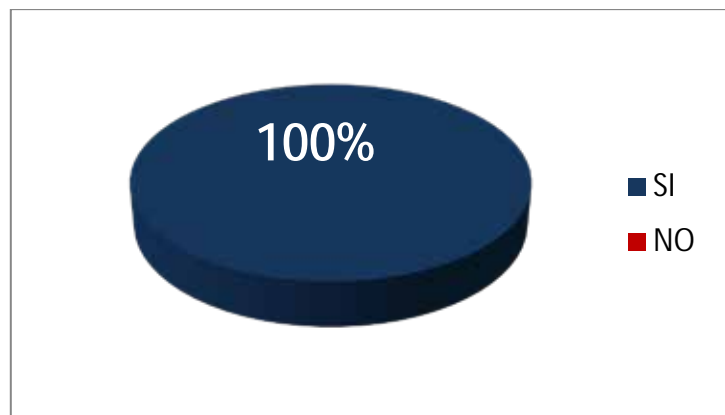


Gráfico 18.- Aceptación de la propuesta.

Fuente: García y Villacrés (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que la implementación de estrategias administrativas permitiría mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos e insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A. Cabe señalar que, para la implantación estrategias administrativas en el área de almacén, además, de establecer normas y procedimientos, se requiere difundir al personal la información, capacitación y evaluar si se están cumpliendo con los controles, y en el caso de presentarse desviaciones poder efectuar medidas correctivas oportunamente, por lo tanto, es necesario informarle al personal los beneficios que obtendría la empresa y el mismo trabajador al implementar mejoras en el almacén.

Análisis General:

Se puede observar, de acuerdo a la información suministrada por la muestra encuestada, en relación al personal que no se encuentra difundido a todo el personal la existencia de manuales de normas y procedimientos, tal vez porque estos no están actualizados a los procedimientos actuales o porque no se cuenta con un adecuado plan de inducción y capacitación del personal al integrarse al cargo, por lo que hay diferencia de criterios al no regirse por las mismas políticas que el resto del personal. Es necesario evaluar si se encuentran actualizadas dichas normas y difundir al personal, así como implementarlo en la capacitación del personal de nuevo ingreso.

Asimismo, se refleja que el personal no recibe una capacitación adecuada, para garantizar el manejo efectivo de los inventarios, es necesario que el personal de nuevo ingreso reciba una inducción, mediante la cual se capacite correctamente sobre sus funciones y las políticas establecidas para llevar a cabo sus actividades, además de enseñar el uso del sistema administrativo, ya que la falta de esta impide que haya unificación de criterios.

Aunado a ello, que se obtuvo que el personal manifiesta que no existe una segregación de funciones, por lo tanto, el mantener una adecuada segregación de funciones, es primordial para mejorar el control interno de una empresa, para evitar riesgos potenciales, así como para resguardar los inventarios. Es por ello que, el responsable del manejo de los inventarios debe ser distinto de aquél que realiza los registros de los movimientos de estos.

Además, en relación a las funciones y responsabilidades del cargo, es necesario que, todos los trabajadores de área de almacén conozcan las funciones y responsabilidades que poseen, para evitar que efectúen doble trabajo o actividades que no les correspondan o dejen de hacer aquellas que sí, y de conocer las limitaciones de sus responsabilidades y la jerarquía de éstas, según corresponda. Por lo que, la sociedad debería suministrar a cada trabajador un listado escrito de las funciones responsabilidades que le competen, para mejorar las actividades y a su vez dejar constancia de la comunicación de estas al personal, para que se unifiquen criterios.

En cuanto al manejo de inventarios, se observa que no se encuentran actualizados los registros de inventarios, en ese sentido, es necesario mantener los registros actualizados para determinar las existencias reales, con el fin de realizar las reposiciones, y emitir reportes para la toma de decisiones permitiendo, además, la salvaguarda de los activos, para poder detectar diferencias a tiempo. Sobre ello, se ha evidenciado que no hay unificación de criterios, ya que la empresa posee un sistema administrativo para el registro de los movimientos de inventarios, sin embargo, no todos los trabajadores involucrados en el proceso lo utilizan, por lo que puede ser producto de la falta de difusión de información o capacitación, lo que genera que no se registren todos los movimientos de inventario en dicho sistema. Si bien es cierto que el personal que manipula los inventarios no pueden tener acceso al sistema, pero si debe conocer la existencia de los registros de los mismos.

Por su parte, en el área de almacén se hace uso de un auxiliar de inventario, sin embargo, se evidencia una debilidad, debido que si bien se mantienen los registros de movimiento de inventarios a través de un auxiliar, no todos los trabajadores lo utilizan o tienen conocimiento del mismo, por lo que no existe una unificación de criterios. Es importante que todos mantengan el registro de movimientos en el mencionado auxiliar, con el fin de mantener la información fiable de manera oportuna, para poder cotejar en una toma física de inventarios, así como para la reposición de inventarios y la toma de decisiones.

Otra debilidad significativa, es que además de la falta de información oportuna y actualizada, no se ejecutan los procesos de toma física, esto refleja una debilidad, ya que es necesario mantener una toma física de inventario periódica, cotejando con los registros, con ánimos de conocer oportunamente las diferencias y efectuar medidas correctivas, además de efectuar los ajustes necesarios en los registros para mantener una información en sistema fiable, ya que para resguardar de manera adecuada los inventarios, es necesario efectuar tomas físicas de inventario de manera periódicas, con la finalidad de detectar las diferencias, prevenir hurtos, actualizar los registros en el auxiliar o sistema, tener una información actualizada y fiable, así como

aplicar las medidas correctivas de manera oportuna al detectar fallas en el proceso.

Por lo tanto, se ha evidenciado que han existido diferencias de inventario, esto representa una debilidad para la empresa, debido que denota una falla en el control de los inventarios, por lo que es necesario tomar medidas de control que permitan minimizar el margen de diferencias en la toma física de inventarios, así como conocer qué origina dichas diferencias y efectuar acciones correctivas, para resguardar los inventarios.

Una de las posibles causas de estas diferencias es que existe una debilidad en cuanto a la identificación de los inventarios, ya que, para un manejo adecuado de los inventarios, es necesario que los mismos se encuentren debidamente identificados, con el ánimo de tener control de estos, así como facilitar al momento de una toma física de inventarios o al momento de efectuar la salida de un producto.

Cabe resaltar, en cuanto a la documentación que es requerida en el área de almacén de repuestos e insumos, es que debe existir formatos que permitan dejar constancia de los movimientos que estos presentan, en este sentido se pudo obtener información, que no se hace uso de formatos para para el registro de las entradas y salidas de los inventarios, esto refleja una debilidad, ya que los formatos son una herramienta que sirve como soporte para respaldar los movimientos de inventario, controlar las autorizaciones, verificar la información registrada y aclarar posibles diferencias al momento de tomas físicas.

Sin embargo, hacen uso de formatos para traslado de inventarios, pero donde se observa que, no hay unificación de criterios, debido que, si bien existen formatos para respaldar el traslado de mercancías entre almacenes, no todos los trabajadores tienen conocimiento o cumplen con la formalidad de llenarlos, lo cual genera posiblemente problemas en la toma física de inventarios, debido que se reflejarían faltantes en un almacén y sobrantes en otro, pudiendo perjudicar la toma de decisiones para efectos de la reposición de los mismos, y poder mantener el proceso productivo.

Otro formato que no se le ha brindado la importancia requerida, es el uso de orden de compra, donde se evidencia que no existe una unificación de criterios,

debido que si se manejan ordenes de compras, sin embargo, la mayoría de los involucrados en el proceso, no utilizan éstas como soporte para cotejar con la mercancía recibida y la factura del proveedor. Es importante que, en el proceso de recepción de mercancía se coteje con la orden de compra, para validar las cantidades, precios y especificaciones de los productos con la factura de compras, para efectuar medidas correctivas de manera oportuna.

Una de las fortalezas encontradas es que se hace formalmente la solicitud de repuestos e insumos requeridos, donde esto representa una fortaleza para la empresa, debido que las solicitudes de material permiten soportar las salidas de inventario que ingresan al proceso productivo. Así como identificar los costos incurridos por cada proceso.

También, se obtuvo que no se lleva una adecuada autorización de salidas de inventario, es importante que, todas las salidas de inventario se encuentren debidamente autorizadas por el responsable competente, para evitar riesgos de hurto y descontrol de las existencias, por lo que se debe difundir al personal y mantener el uso de formatos que sirvan de soportes de la salida de inventarios, en las cuales se encuentre la firma previa que autoriza dicha la salida del almacén.

Finalmente, cabe resaltar que no se controlan los niveles de inventarios, por lo que es imperante mantener establecidos niveles mínimos y máximos de inventarios, para evitar desabastecimiento o inventario ocioso en el almacén, por lo que esto refleja una debilidad para la empresa, lo que podría afectar en la planificación de compras a la hora de la reposición de inventarios, así como problemas en el proceso productivo por falta de repuestos o insumos necesarios.

Como conclusión, se hace necesario resaltar, que el personal manifiesta su aceptación de la propuesta, como confirmación de que está consiente que se requiere mejorar los proceso en el área de almacén, por lo tanto, cabe señalar que, para la implantación de estrategias administrativas en el área de almacén, además, de establecer normas y procedimientos administrativos, se requiere difundir al personal la información, capacitación y evaluar si se están cumpliendo con los controles, y en

el caso de presentarse desviaciones poder efectuar medidas correctivas oportunamente, por lo tanto, es necesario informarle al personal los beneficios que obtendría la empresa y el mismo trabajador al implementar mejoras en el almacén.

4.1.2 Fase II: Identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

En esta fase, se procedió en la presente investigación a la identificación de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a través de los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica seleccionada, después de ser analizados e interpretados, los cuales fueron expuestos en la siguiente Matriz DOFA, donde los factores internos son las fortalezas y debilidades encontradas en la organización, que han venido afectando positiva y negativamente los procesos de manejo de inventarios, así como los factores externos del medio que inciden en los mismos.

En este sentido, mediante el cruce de los factores internos y externos se obtendrán las estrategias FO, FA, DO, DA; que le brindarán una solución viable a la problemática planteada, donde se busca minimizar las debilidades y amenazas existentes y potenciar las fortalezas con las oportunidades del medio, de manera que se logre realizar un estudio de factibilidad, donde se consideren las estrategias más adecuadas a las necesidades propias de la organización y se pueda diseñar la propuesta de manera que se logre el manejo efectivo de los inventarios de la empresa en estudio.


Cuadro 1.- Matriz DOFA

	
FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1 Se hace solicitud de repuestos e insumos requeridos.	D1 Registros no actualizados de los inventarios de repuestos e insumos.

<p>F2 Hacen uso de un auxiliar de inventarios. F3 Existencia de un sistema administrativo para los registros de inventarios. F4 Existencia de manuales para el área de almacén. F5 Aceptación de la propuesta por parte de los trabajadores. F6 Capacidad instalada. F7 Amplias instalaciones. F8 Suficiente personal en el área. F9 Amplia cartera de clientes. F10 Empresa en sólido crecimiento. F11 Existencia de órdenes de compra.</p>	<p>D2 No se hace uso de formatos pre-numerados y pre-elaborados de movimientos de inventarios ni se mantiene el uso de los ingresos y salidas. D3 No se hace uso de formato para el traslado interno de inventarios de repuestos e insumos. D4 No se le suministra la orden de compra al personal de almacén para cotejar la recepción de los repuestos e insumos ni establecen niveles. D5 No se lleva con frecuencia mensual la toma física de inventarios D6 Se han generado diferencias entre las existencias físicas y los reportes teóricos. D7 Manuales no actualizados o no difundidos correctamente al personal. D8 Ausencia de capacitación del personal al ingresar al cargo. D9 Desconocimiento de funciones al cargo. D10 No se hace una adecuada autorización de salida de los inventarios.</p>
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<p>O1 Teorías de administración de inventarios. O2 Amplia cartera de proveedores. O3 Imprentas para la elaboración de formatos. O4 Centros de capacitación profesional en diversas áreas.</p>	<p>A1 Inflación genera aumento de costos. A2 Poca producción nacional. A3 Control cambiario. A4 Parte de los repuestos e insumos son importados.</p>

Fuente: García y Villacrés (2020)

Cuadro 2.-Análisis de Estrategias

	
Estrategia FO	Estrategia DO
<p>F5O1 Diseñar estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.</p>	<p>D1O1 Establecer normativas para el registro continuo de los inventarios. D2O3 Diseñar formatos para el registro de los movimientos de inventarios. D8O4 Planificar programas de capacitación e inducción al personal.</p>
Estrategia FA	Estrategia DA
<p>F1A2 Establecer normativas para la adecuada autorización y entrega de repuestos e insumos.</p>	<p>D5D6A1A4 Realizar toma física periódica y mensual. D4A4 Implementar el uso de la orden de compra para la recepción de repuestos e insumos. D4A2A4 Definir niveles de inventarios.</p>

Fuente: García y Villacrés (2020)

Una vez obtenidas las estrategias que sustentaron la propuesta del presente estudio, obtenidas del cruce entre los factores internos y externos se puede observar que están dirigidos al establecimiento de normativas tanto para el registro de los inventarios, de manera que se logre de forma efectiva los saldos reales de las existencias, para emitir reportes confiables, así como el establecimiento de niveles de inventarios para poder realizar una efectiva planificación de las reposiciones y evitar el desabastecimiento, que afectaría el proceso productivo, así como stocks excesivos y ociosos que podrían deteriorarse, vencerse o sufrir obsolescencia, así como comprometer innecesariamente la liquidez financiera de la empresa, con pasivos a corto plazo con compromisos con proveedores.

Por otro lado, se busca la salvaguarda de los inventarios, mediante la implementación de uso de formatos, tomas físicas frecuentes, autorizaciones y entregas de repuestos e insumos, así como brindar una capacitación al personal para que pueda desempeñar sus funciones efectivamente, dirigidos al logro de los objetivos organizacionales, mediante una optimización de su desempeño labora

4.1.3 Fase III: Diseño de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados de las fases anteriores, se procedió a desarrollar la propuesta que consistió en el diseño de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., estructurado con las estrategias obtenidas de la matriz DOFA seleccionadas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa en estudio, que permitan lograr mejorar los procesos para la recepción, registro oportuno, almacenamiento, distribución, identificación, despacho de repuestos e insumos, optimizando el desempeño del personal del departamento de almacén que maneja estos inventarios, así como, garantizar los stocks necesarios que minimicen el riesgo de

desabastecimiento que pueda afectar la operatividades de la organización.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Las empresas cuentan con sus inventarios para generar sus principales ingresos, tanto para las empresas de servicios, comercializadoras y manufactureras, estas últimas maneja diferentes tipos de inventarios, entre los cuales está la materia prima, para ser transformada y obtener un producto terminado, cabe señalar que durante el proceso productivo se requieren de repuestos para la maquinaria e insumos para lograr obtener productos terminados.

En este sentido, el inventario de repuestos e insumos está clasificado en partes mecánicas, eléctricas, instrumentación, tubos y conexiones entre otros, la existencia de estos varía en relación a las necesidades de la empresa estableciendo niveles mínimos y máximos para cada renglón, la utilización de estos repuestos forman parte de los gastos que se atribuyen al costo de los productos terminados, pero no llegan a ser parte del producto final.

Bajo este contexto, en el presente estudio se realizó un análisis de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, cuyos resultados fueron analizados e interpretados y permitieron identificar las debilidades existentes que generan la problemática real sobre estos activos, entre las cuales se encuentra la falta de actualización de sus registros por lo tanto no se conocen las existencias reales para la planificación de las reposiciones, no se hace uso de la orden de compra para la recepción de repuestos e insumos, no se realizan tomas físicas respetando su aplicación semanal, se generan diferencias de inventarios, pero estos no se detectan en el periodo que se causaron sino hasta que se realiza el conteo, o se observa que el repuesto o suministro no se encuentra físicamente.

Todo ello, se origina debido a que al personal de almacén, no se les ha sido difundido los manuales, bien sea porque no se han actualizado, o porque no tiene un programa de capacitación que permita darlos conocer durante la inducción, por otro lado, no reciben capacitación al ingresar al cargo, todo ello genera, que el personal realice sus actividades de acuerdo a sus propios conocimientos y experiencias, no de acuerdo a los procedimientos establecidos, careciendo de unificación de criterios donde se pueden duplicar tareas u omisiones de las mismas.

Tras lo antes expuesto, se propone diseñar estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., estructurado con las estrategias obtenidas de la matriz DOFA seleccionadas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa en estudio, que permitan lograr mejorar los procesos para la recepción, registro oportuno, almacenamiento, distribución, identificación, despacho de repuestos e insumos, optimizando el desempeño del personal del departamento de almacén que maneja estos inventarios.

5.2. Beneficios de la Propuesta

Los beneficios que genera la propuesta a la empresa Venezolana del Vidrio C.A., es que mediante las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, se podrán mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos e insumos, de manera que se lleve un registro continuo para conocer las existencias reales, salvaguardar los activos, planificar las reposiciones, y cumplir con los procedimientos para la autorización de salidas, y establecer los costos de producción reales de manera que sean imputados en el periodo en que fueron consumidos, y determinar las cifras reales de producción, para establecer los precios de ventas, y determinar la rentabilidad que estas generan a la empresa.

Asimismo, el personal de almacén contará con un conjunto de herramientas que le permitirán optimizar su desempeño laboral dirigido al logro de los objetivos organizacionales, y su especialización profesional, realizando con eficiencia y eficacia

sus actividades. Además, las estrategias propuestas podrán brindar un aporte a otras empresas y otros investigadores, para solucionar la problemática similar que puedan estar presentando en materia de manejo de inventarios de repuestos-insumos. Finalmente, sirvió a los autores los cuales pudieron poner en práctica sus conocimientos académicos y profesionales, en el campo laboral para la solución de conflictos.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseño de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.
- Diseñar formatos para el registro de los movimientos de inventarios.
- Planificar programas de capacitación e inducción al personal.

5.4. Desarrollo de la Propuesta



La presente propuesta consiste en el diseño de estrategias administrativas para

mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., con el propósito de minimizar las debilidades existentes en sus procesos, y potenciar sus fortalezas internas, identificadas en las fases anteriores a través de un conjunto de herramientas que serán desarrolladas seguidamente, de manera que el personal de almacén optimice su desempeño laboral, dirigido a la correcta recepción, registro, almacenamiento, autorización, solicitud y entrega de los inventarios, cuidando sus niveles y generando una reposición continua de los activos, la cual se presenta seguidamente.

5.4.1. Objetivo 1.- Establecimiento de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

El presente objetivo consiste en el establecimiento de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., con el objeto de que se cumpla con el registro continuo de los movimientos de las existencias de manera que se emitan reportes con cifras reales sobre el consumo de los mismos en el periodo en que fueron utilizados, cargados al costo de producción, así como, planificar sus reposiciones a tiempo, salvaguardando los activos, y optimizando el desempeño del personal al desempeñar sus funciones. Este objetivo está complementado con las estrategias siguientes, que fueron extraídas de la Matriz DOFA, para minimizar las debilidades existentes en el manejo de los inventarios y potenciar sus fortalezas, aprovechando las oportunidades del medio, y preparándose para afrontar las amenazas que influyen en sus procesos.

Estrategia 1.- Implementación del uso de la orden de compra para la recepción de repuestos e insumos.

Esta estrategia consiste en la implementación del uso de la orden de compra para la recepción de repuestos e insumos, ya que los resultados obtenidos reflejaron que no todo el personal la utiliza al momento de la recepción, por lo tanto, se establece que el departamento de compras al momento de haber concretado la compra y enviado al

proveedor, envíe al departamento de almacén para que puedan realizar la logística de necesaria, estableciendo el día de llegada de la mercancía y planificar su correcta recepción, además, de servir para verificar que los productos recibidos coincidan con los establecidos en la factura y orden de compras, tanto en modelos, cantidades, marcas, y precios, así como las condiciones negociadas.

Estrategia 2.- Definición de niveles de inventarios.

Esta estrategia tiene como objeto la definición de niveles máximos y mínimos de inventarios de repuestos e insumos, de manera que se realice una planificación de las reposiciones con suficiente tiempo, ya que si los inventarios son insuficientes, y no se controlan sus stocks y se agota puede afectar el proceso productivo, generando compras emergentes que podrían generar incremento de costos para su adquisición, por otro lado, si se compran en exceso podría tenerse cantidades de poca o lenta rotación considerados ociosos que comprometen la liquidez financiera con deudas a proveedores a corto plazo, pudiéndose dirigir los recursos a otros egresos de mayor necesidad.

Para ello se requiere, que se realice un estudio del último año, sobre los cantidades utilizadas por productos en cada periodo, y poder planificar los tope máximos de acuerdo a los periodos de mayor demanda, y los mínimos lo de consumo más lento, considerando las cantidades necesaria que puedan abastecer el proceso productivo y los productos terminados, planificados según las ventas, y los stock que deben permanecer en los almacenes mientras llegan las reposiciones considerando el tiempo que tarda el proveedor en hacer efectivo el despacho de las compras. Esta información servirá para establecer los niveles máximos y mínimos que deberán ser ingresados en el sistema administrativo, y deberá ser consultado por el Gerente de ventas, al planificar las compras. Los reportes de niveles máximos y mínimos deben acompañar a cada orden de compra emitida, como mecanismo de control de las cantidades que vayan a ser solicitadas, fortaleciendo el proceso de compras.

- Para establecer los niveles de inventarios, se procederá a distinguir los tipos de stocks de la empresa sobre los repuestos e insumos, y sus funciones.
- Se realizará la gestión de stocks de forma tradicional y con el software de la empresa.
- Se determinará la demanda y se calculará el volumen óptimo de pedido.
- Se deberán conocer las consecuencias de la mala gestión de stocks.

Se estudiarán:

- Los distintos tipos de stocks y sus funciones.
- Los métodos de gestión de stocks.
- El volumen óptimo de pedido.
- La rotura de stocks.

Se necesita ser capaz de:

- Aplicar los procedimientos de gestión de stocks mediante los cálculos oportunos para conseguir atender los pedidos a tiempo.

Para ello se procederá a establecer lo siguiente:

- **Stock de ciclo:** que son las existencias para cubrir la demanda mientras llega el próximo pedido.

Se tomará las unidades que se requieren en un periodo de sesenta (60) días, y se considerará el tiempo que tarda el proveedor en reponer el inventario que es de quince (15) días mínimo, en el cual se procederá a establecer las existencias por 75 días, de manera que se pueda mantener un flujo continuo de las reposiciones y se evite su desabastecimiento.

El tope máximo se establecerá de acuerdo a las cantidades que se tengan en el almacén que no son utilizadas durante un periodo no mayor de noventa días. Este nivel debe contener el stock de seguridad considerando la demora de las reposiciones, que se tomará en cuenta en 30 días, de esta manera se evita tener stocks excesivos, y se garantiza el aprovisionamiento continuo.

Para mantener el nivel mínimo, se debe considerar que el buen manejo del stock

depende de la búsqueda del escenario ideal para que los niveles permanezcan con los valores adecuados, para lo cual se utilizarán las siguientes ideas:

- 1) Crear un sistema de valoración del exceso de inventario que ofrezca una valoración periódica de la cantidad y el valor del exceso, por unidad de mantenimiento de almacén y por la línea de negocio. El informe deber contener todos los detalles necesarios para entender la magnitud del problema.
- 2) Elaborar los objetivos anuales por líneas de negocio, considerando circunstancias del producto, compras en el extranjero, la evaluación de stocks de seguridad, ciclos de vida de producto y lotes de compra.
- 3) Sistema de clasificación de artículos para gestionar los productos que puedan tener mayor probabilidad de generar exceso de inventarios.
- 4) Coordinación eficaz con los departamentos implicados en la adquisición y venta, para así detectar los posibles excesos de inventario a tiempo, y establecer canales de comunicación con otras áreas del negocio para encontrar soluciones al estante.
- 5) Sistema de planificación de la demanda. Contar con un software avanzado de cálculo de necesidades de aprovisionamiento, que permita buscar el equilibrio entre el stock y el nivel de servicio para determinar qué pedir, cuánto pedir y cuándo pedir.

Para optimizar lo anterior y evitar inconvenientes, hay que contar con la disponibilidad del producto. Cada línea de pedido solicitada necesita entregarse en un mismo momento, sin recurrir a reposiciones.

Estrategia 3.- Establecimiento de normativas para el registro continuo de los inventarios.

Esta estrategia consiste en el establecimiento de normativas, así como procedimientos y documentación necesaria para el registro continuo de los inventarios, con el objeto de que se mantengan la información actualizada sobre las existencias, y

se emitan reportes confiables para el proceso de planificación de reposición, y se puedan contar con las existencias necesaria para mantener el proceso productivo, además, sirve para salvaguardar los activos, ya que junto al proceso de toma física, permitirá evaluar la eficiencia con que se están manejando los inventarios de repuestos e insumos por parte del personal de almacén, y que cantidades está utilizando el personal de planta durante el proceso productivo, evitando una manipulación indebida de los mismo. Para tal fin se establece lo siguiente:

- Para iniciar el proceso de compra, debe realizarse una orden de reposición de inventarios, generada desde el departamento de planta, que es quien tiene conocimiento de los repuestos e insumos que son solicitados o requeridos para poder continuar el proceso productivo, el cual debe ser aprobado por el Superintendente o Gerente de planta, de acuerdo a la planificación de la producción en cada periodo.
- Posteriormente se deberán solicitar tres (3) cotizaciones a proveedores, para poder acompañar la orden de requisición donde se apruebe por parte de administración la cotización que más convenga a la empresa, aprobada por la gerencia administrativa. Una vez aprobada la cotización se elaborará la orden de compra.
- Toda compra de repuestos e insumos debe ser debidamente acompañada a través de una orden de compra, con apoyo de la orden de reposición, pasando por los niveles de autorización, y elaborada a través del sistema administrativo.
- En el caso de reposiciones regulares de acuerdo a los niveles de inventarios, se elaborará la orden de compra o cargo directo, como en la empresa le llaman, de acuerdo a la cotización aprobada por la gerencia de finanzas, entre tres (3) cotizaciones previamente solicitadas.
- La orden de compra se emitirá a través del sistema JD Edwards de máximos y mínimos, en el cual se lleva el registro de los inventarios de repuestos e

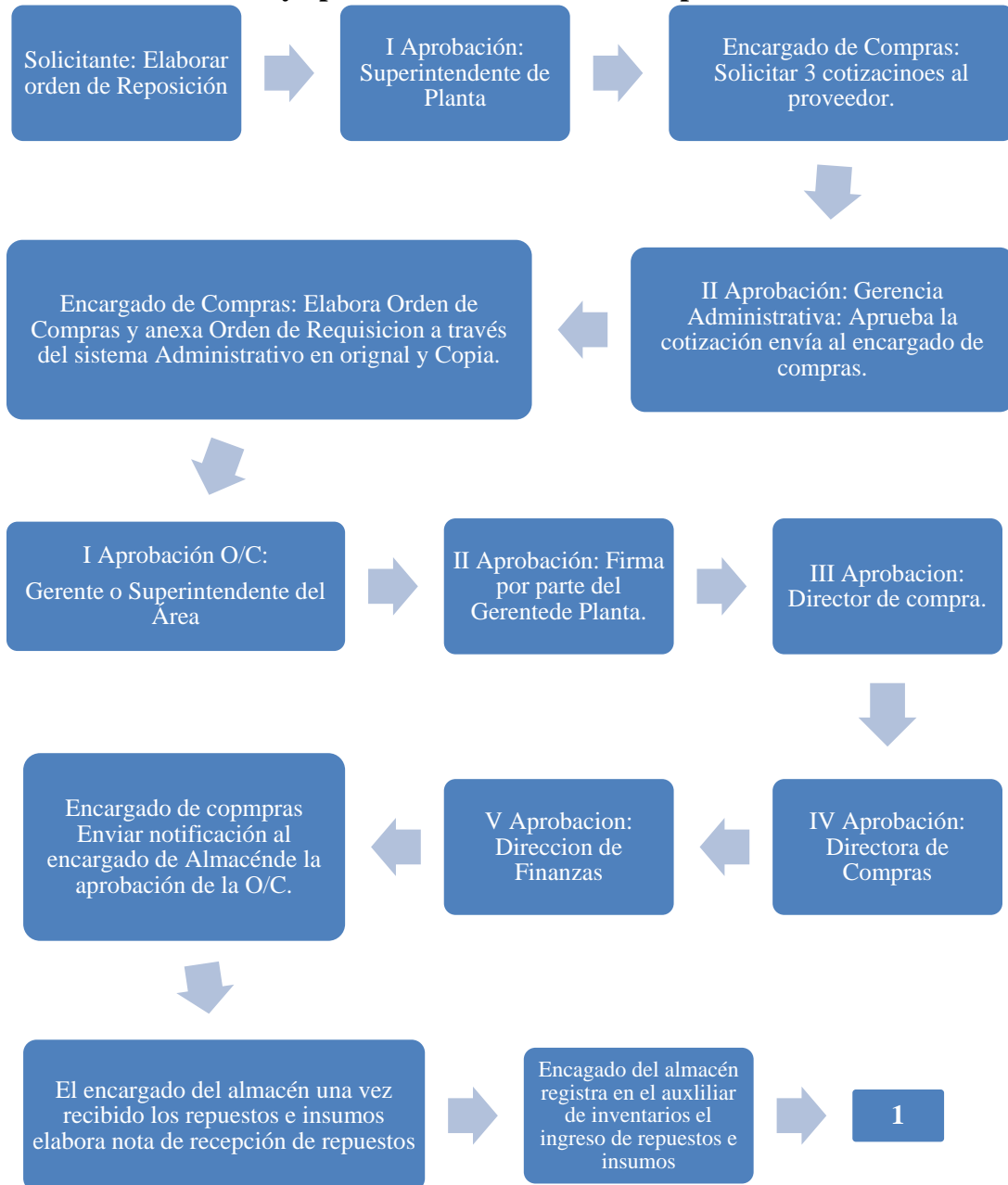
insumos.

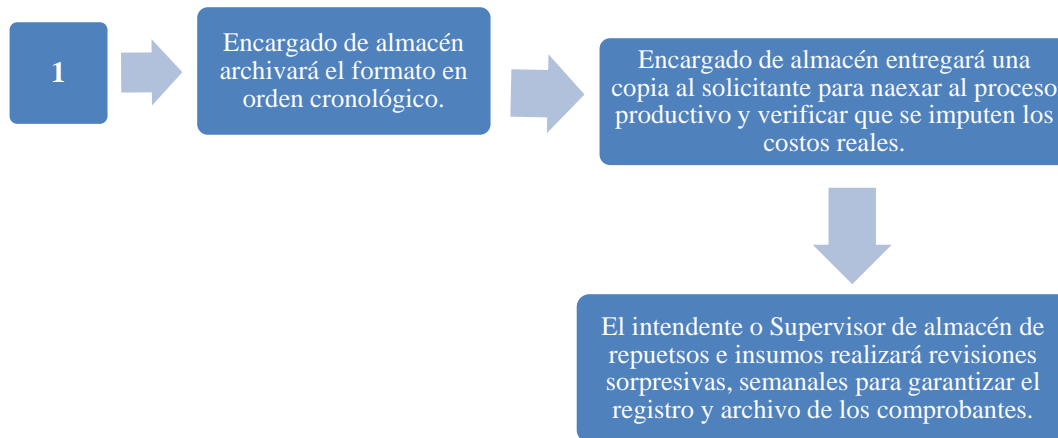
- La orden de compra, se imprimirá en original y copia, y se entregará al Gerente o Superintendente del área.
- Una vez culminado el paso anterior, luego pasa por la firma del Gerente de Planta.
- Seguidamente, pasará por el departamento de la Directora de compras.
- Finalmente, será aprobado por la Dirección de finanzas para su aprobación, cumpliendo con el presupuesto establecido.
- Luego de la aprobación de la orden de compras que queda en el sistema, se envía notificación al encargado de almacén para que imprima una copia y la utilice para programar la recepción de los repuestos e insumos.
- Una vez recibidos los repuestos e insumos, y cotejada factura, orden de compra y existencias se emitirá nota de recepción de repuestos e insumos por parte del encargado del almacén (ver figura 1), para poder llevar un control sobre los ingresos de mercancía, emitida en original y copia, de manera que quede constancia en el almacén sobre el ingreso de la misma, y se entregue al departamento de contabilidad junto con la factura y orden de compras una copia para su ingreso en el sistema administrativo JD Edwards y se registre la deuda.
- Con La nota de recepción de repuestos e insumos, el encargado del almacén, llevará un registro en el auxiliar de inventarios para poder llevar seguimiento de los movimientos de estos inventarios, y emitir reportes para comprar con los del sistema administrativo, al momento de realizar la toma física de forma tal que se puedan detectar diferencias y aclararlas en el momento que se causen.
- Las salidas de mercancía, deben ser soportadas por la emisión de una orden de compras u orden de purchase, como en la empresa en estudio se le denomina emitida en el sistema administrativo JD Edwards de máximos y

- mínimos, debidamente autorizada, para luego entregar en el departamento de almacén de repuestos e insumos y soporte debidamente la salidas del almacén.
- Se deberá emitir, por parte del encargado del almacén una nota de traslados entre almacenes para darle salida a la mercancía, y se descontará contablemente en el sistema administrativo, al indicar en el sistema administrativo la condición “despachado” para poder cargar al proceso productivo de acuerdo a la orden de producción que esté especificada en la solicitud u orden de compras, y determinar los costos reales de producción en cuanto al costo indirecto de fabricación que este consumo genera, y descontar del inventario automáticamente.
 - El encargado de almacén registrará en el auxiliar de inventarios del almacén de repuestos e insumos para poder llevar un control de los movimientos de inventarios, y poder cotejar con los reportes del sistema al momento de generarse diferencias en el proceso de toma física.
 - El encargado de almacén archivará los formatos de la nota de traslado entre almacenes como soporte para su constancia y consulta al momento que sea requerido.
 - El encargado de almacén entregará una copia al solicitante para que pueda anexar al proceso de productivo y verificar que se imputen los costos reales.
 - El Intendente o Supervisor de almacén de repuestos e insumos realizará revisiones sorpresivas, semanales de manera que se garantice que la información esté debidamente registrada y que los soportes estén archivados, en orden cronológicos, y que los comprobantes anulados estén con las respectivas copias, también archivados, para llevar un control que todo ingreso esté respaldado y toda salida esté documentada y autorizada.
 - El departamento de contabilidad realizará auditorías bimestrales sin establecer un día definido para poder verificar que toda la información haya sido debidamente registrada, autorizada, imputada al costo de producción, y que la

documentación soporte esté archivada y respalde la información.

Figura 1.- Diagrama de Flujo del proceso de requisición y aprobación de Orden de Compra.





Fuente: García y Villacres (2020)

Estrategia 4.- Establecimiento de normativas para la adecuada autorización y entrega de repuestos e insumos.

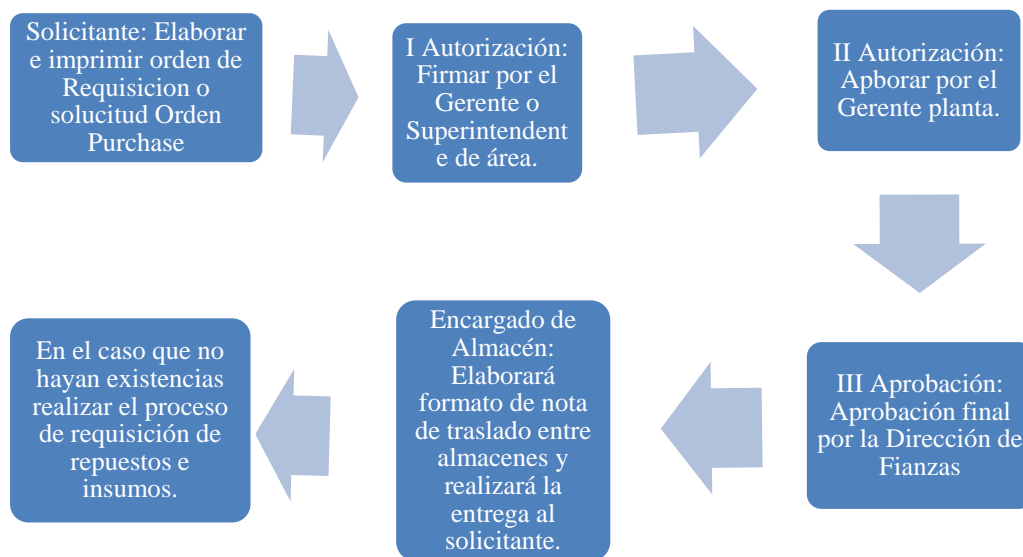
Esta estrategia consiste en el establecimiento de normativas y procedimientos para la adecuada autorización y entrega de repuestos e insumos, de manera que se minimice el riesgo de que la mercancía pueda ser utilizada indebidamente, y se pueda garantizar que sea imputada al proceso productivo, para ello, se establecen las siguientes:

- Para las entregas de mercancía, el solicitante del departamento de planta deberá emitir lo que en la empresa denominan una orden purchase u orden de compra (que funciona como nota de solicitud o requisición)
- La autorización debe ser impresa, y hacer firmar por el Gerente o Superintendente de área.
- Seguidamente, aprobar por el Gerente de planta.
- Continuamente, se gestionará la aprobación por la Directora de compras.
- Finalmente se gestionará la aprobación con la Dirección de finanzas.
- Una vez se revisen todas las aprobaciones, será aprobada su entrega por parte

del encargado del departamento de almacén de repuestos e insumos.

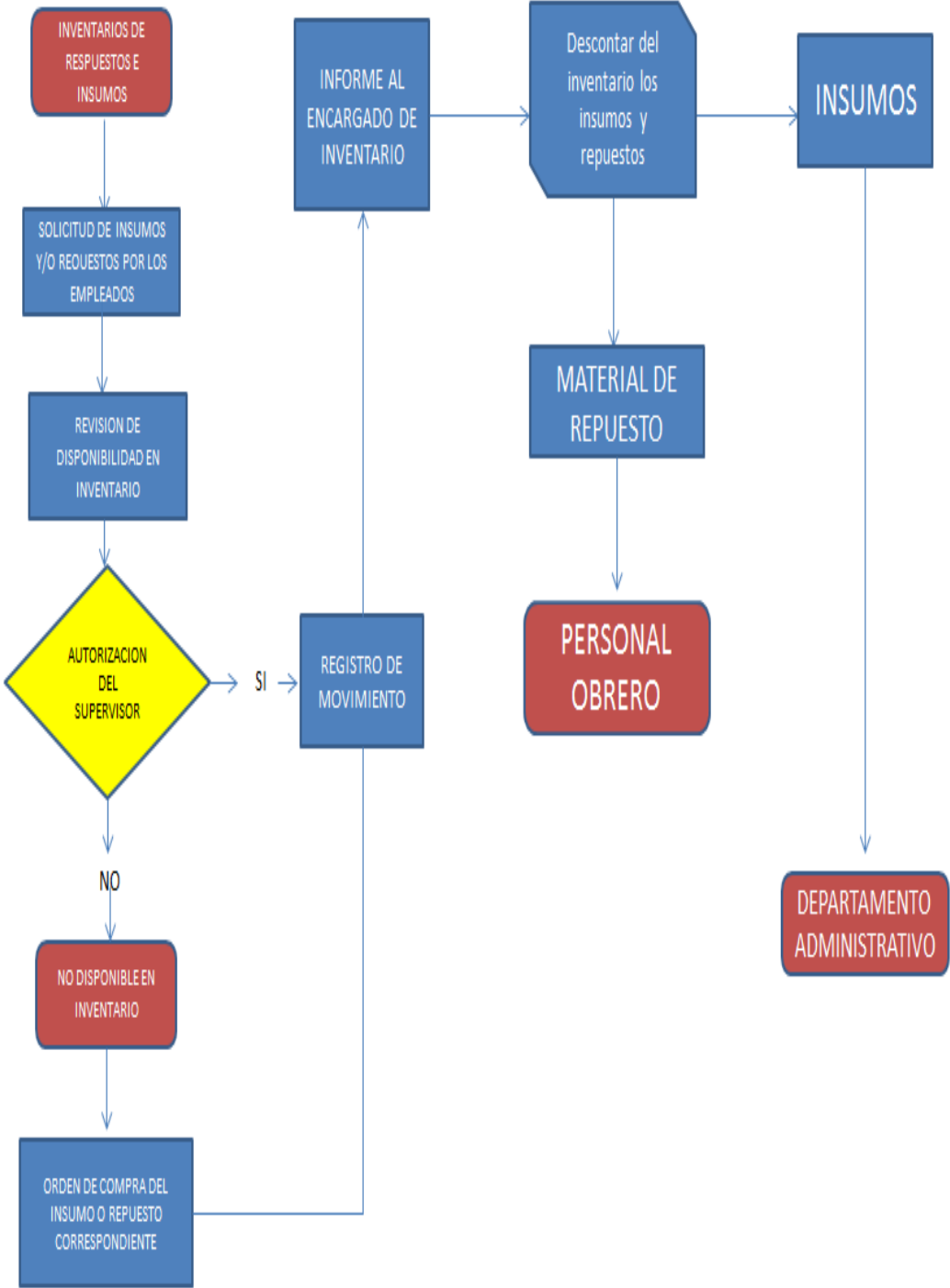
- Si la solicitud del repuesto o insumo es urgente el solicitante debe elaborar la orden de compras o purchase, imprimir y luego solicitar la aprobación por parte del Gerente o Superintendente de área y el Gerente de planta, y entregar al encargado del almacén para que proceda a la elaboración del formato de nota de traslado entre almacenes y su entrega.
- En el caso que no hayan existencias del repuesto o insumo solicitado, el encargado de almacén enviará notificación al departamento de compras para que realice el proceso de cotización, emisión y aprobación de la orden de compras, para su recepción al momento de la entrega por parte del proveedor, y al llegar la mercancía, se le notificará al Gerente o Superintendente del área para que se proceda la entrega al solicitante.

Figura 2.- Procedimientos para la solicitud y entrega de repuestos e insumos.



Fuente: García y Villacres (2020)

Figura 3.- Diagrama de Flujo para la solicitud y entrega de repuestos e insumos



Fuente: García y Villacres (2020)

Estrategia 5.- Realización de toma física periódica y mensual.

Esta estrategia consiste en la realización de toma física periódica y mensual de los inventarios de repuestos e insumos, de manera que se lleve un control de las existencias y se minimicen los riesgos que surjan diferencias, y de que ocurran poder aclararlas en el momento. De esta manera, se garantizará el manejo eficiente de los inventarios, y la salvaguarda de los mismos, permitiendo además, que el personal del departamento en comento, pueda optimizar su desempeño laboral.

En sentido, el encargado de almacén realizará una revisión de que todos los comprobantes de ingresos y de salidas de repuestos e insumos estén debidamente registrados en el auxiliar de inventarios del almacén, que es llevado en hoja de Excel, y archivados todos los soportes. Emitirá un reporte de las existencias, registradas en el auxiliar antes mencionado, y procederá a realizar un recuento aleatorio, sobre los productos de mayor rotación y las de mayor valor, para garantizar el control sobre las existencias y minimice el riesgo que se generen diferencias. En el caso que existan procederá a consultar los soportes de ingresos y egresos de inventarios para aclarar las mismas.

Por otro lado, mensualmente, se realizará un conteo general de toda la mercancía, la toma física será realizada en presencia del personal de almacén de repuestos e insumos, bajo la auditoría de una persona del departamento de administración y una del de contabilidad, que no tenga acceso a los registros de los inventarios en el sistema, para garantizar que sean manipulados los registros, de acuerdo a los resultados.

Se emitirá un listado de todas las descripciones de las existencias, sin indicar las cantidades, el personal presente en la auditoría junto al personal de almacén realizarán dos (2) conteos de mercancía y en el caso de existir diferencias se realizará un tercer conteo, al finalizar el proceso de toma de inventarios, de existir diferencias con los reportes teóricos y las existencias físicas se realizará un nuevo conteo sobre los artículos que arrojaron diferencias, y de persistir se acudirán de la documentación soporte para aclararlas.

Los auditores emitirán un reporte de los resultados de la toma física y se entregará

copia al encargado del almacén y el original a la Dirección de Finanzas, debidamente firmado por los participantes.

5.4.2 Objetivo 2.- Diseño de formatos para el registro de los movimientos de inventarios.


Este objetivo consisten en el diseño de un formato para el registro de los movimientos de inventarios de manera que se deje soporte de los ingresos de mercancía, diferentes a las facturas de los proveedores, y orden de compra del sistema para que el personal del almacén pueda tener un control y consulta sobre los movimientos de los inventarios, y que sirvan además para aclarar posibles diferencias que surjan al momento de realizar la toma física, tanto periódicas como mensuales, garantizando la salvaguarda y control de autorización y conteo de la mercancía, esto permitirá mantener la exactitud sobre las existencias. Para tal fin, se diseñaron los siguientes formatos.

- **Formato de nota de recepción de repuestos e insumos:** este formato permite llevar un control sobre la mercancía que ingresa al almacén, dejando constancia de estas operaciones, ya que las facturas del proveedor son entregadas en el departamento de contabilidad para su respectivo registro y pago.

Por lo tanto, será elaborada por el encargado del almacén una vez que haya recibido, contado, verificado y cotejado la factura con la orden de compra, y hará firmar por el representante del proveedor que esté haciendo la entrega, donde se detallará la información sobre las cantidades recibidas, modelos tipos, proveedor que correspondan, número de factura y de la orden de compra, de esta manera servirá al encargado del almacén para actualizar los ingresos de los repuestos e insumos en el auxiliar de almacén, servirá al encargado de contabilizar en el sistema administrativo, y podrá ser utilizado como de soporte de verificación en el caso que existan diferencia al momento

de la toma física.

Figura 4.-Formato de Recepción de Repuestos e Insumos.

		NOTA DE RECEPCIÓN DE REPUESTOS E INSUMOS NRRI- Control N° 00-000001	
		Proveedor: (2) Factura N° : (3)	Fecha: / / (1) Orden de compra N°: (4)
SERIAL	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
(5)	(6)	(7)	(8)
Observaciones: (9)			
Elaborado Por: (10)		Entregado por: (11)	Registrado Por: (12)


Fuente: García y Villacrés (2020)

El formato será llenado de la siguiente manera: (ver figura 1).

- 1) Fecha de la elaboración del formato y recepción de la mercancía.
- 2) Nombre del Proveedor.
- 3) Número de la factura del proveedor.
- 4) Número de la orden de compra.
- 5) Serial del repuesto o insumo recibido.
- 6) Descripción del repuesto o insumo recibido.
- 7) Modelo del repuesto del repuesto o insumo recibido.
- 8) Cantidad recibida.
- 9) Observaciones que se requiere formular.

- 10) Nombre y firma de la persona que elaboró el formato (encargado de almacén que realizó la recepción de materiales e insumos).
- 11) Nombre y firma y cédula de identidad de la persona que realizó el despacho en representación del proveedor.
- 12) Nombre y firma de la persona que registro la información en el sistema administrativo.
- **Formato de nota de traslado entre almacenes:** este formato permite llevar un control sobre la mercancía que egresa del almacén de repuestos e insumos, de manera que deje constancia de estas operaciones, y permitan actualizar los registros en el auxiliar de almacén y servir de soporte para aclarar las posibles diferencia que surjan en el momento de la toma física.

Figura 5.- Formato de Nota Traslado Entre Almacenes

	NOTA DE TRASLADO ENTRE ALMACENES DE REPUESTOS E INSUMOS NTA- Control N° 00-000001		
	Nota de Requisición: (2) Orden de producción N°: (3)	Fecha: / / (1)	
SERIAL	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
(4)	(5)	(6)	(7)
Elaborado por: (8)		Recibido por: (9)	

Fuente: García y Villacrés (2019).

El formato será llenado de la forma que se detalla a continuación: (ver figura 2)

- 1) Fecha en que se elaboró el formato y entregó el repuesto o suministro.
- 2) Número de la nota de requisición u orden de compra (order purchase).
- 3) Número de la orden de producción a la cual se le imputará el costo del repuesto o insumo.
- 4) Número de serial del repuesto o suministro solicitado.
- 5) Descripción del repuesto o suministro solicitado.
- 6) Modelo del repuesto o suministro solicitado.
- 7) Cantidad entregada.
- 8) Nombre y firma de la persona que elaboró el formato y entregó el repuesto o suministro.
- 9) Nombre y firma del solicitante.

5.4.3 Objetivo 3.- Planificación de programas de capacitación e inducción al personal.

Este objetivo consiste en la planificación de programas de capacitación e inducción al personal, para preparar al personal de almacén a desempeñar sus funciones y realizar las actividades inherentes al área de almacén de repuestos e insumos, a través de la difusión de la estrategias propuestas y del manual interno de la empresa. Para tal fin, se procederá a realizar los siguientes talleres:

Taller 1.- Difusión de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

Dirigido a: Personal de almacén de repuestos e insumos.

Duración: 4 horas.

Facilitadores: Br. José García y Jaime Villacrés.

Asesora: Lcda. Oneida Jiménez

Contenido: Estrategias administrativas propuestas.

- Implementación de uso de orden de compra.
- Definición de niveles de inventarios.
- Normativas para el registro continuo de inventarios.
- Normativas para la adecuada autorización y entrega de inventarios.
- Realización de toma física.
- Llenado y uso de los formatos de ingreso y salida de inventarios.

Taller 2.- Difusión del manual de normas y procedimientos interno.

Dirigido a: Personal de almacén de repuestos e insumos.

Duración: 4 horas.

Facilitadores: Personal de Recursos Humanos.

Contenido: Normas y procedimientos para el departamento de almacén.

5.5. Factibilidad de la Propuesta

Para determinar la factibilidad del diseño estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., se realizará mediante la utilización de los criterios técnicos, operativos, y económicos, presentados a continuación:

5.5.1 Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, a pesar de que la empresa cuenta con recursos técnicos, tales como computadoras, sumadoras, impresoras, escáner, fotocopadoras, sistema administrativo computarizado JD Edward de mínimos y máximos, sin embargo se requiere de la elaboración de formatos pre-numerados y pre-diseñados para el control de entradas y salidas de las existencias, necesarios para la puesta en marcha e implantación de la misma, además cuenta con mobiliario necesario

para llevar a cabo el sistema de almacenamiento del volumen de repuestos e insumos que requiere para efectuar sus operaciones de producción.

5.5.2 Factibilidad Operativa

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere dar a conocer al personal que labora en el área administrativa y contable, la propuesta en cuanto al registro contable de la operaciones efectuadas en la empresa y la adecuada planificación de sus reposiciones, y buena utilización de sus recursos, permitiendo mejorar la efectividad e incrementar la eficacia en los procesos, optimizando el desempeño del personal dirigido al logro de los objetivos de la empresa.

Asimismo, el personal involucrado en los procesos muestra disposición para su implementación. Cabe destacar, que el personal del área administrativa y contable que efectúa los procesos de registros contables, posee los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de la misma y están conscientes de los beneficios que les brindará tanto a la entidad como a ellos mismos en el desarrollo de las actividades diarias, asimismo a las respectivas gerencias para mantener un monitoreo continuo y supervisión de que se estén cumpliendo con las normativas propuestas.

5.5.3 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico se considera factible, debido a que los recursos que utilizará la empresa, para desarrollar la propuesta no requieren de erogaciones significativas o muy elevadas, y están disponibles y sin inconvenientes, y cualquier inversión que se genera requiere de la evaluación costo-beneficio que brindará a la misma, ya que podrá contar con una información financiera y contable, veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones, así como la emisión de los estados financieros con cifras reales para representar las cantidades exactas de sus inventarios, así como poder realizar el proceso de reposición de inventarios.

CONCLUSIONES

Las empresas en estos tiempos modernos, están acondicionándose para ser competitivas, eficientes y abiertas a cambios que ayuden a optimizar los sistemas de gestión (almacenamiento, inventarios, entre otros), ya que es vital para el buen funcionamiento de los almacenes a corto, mediano y largo plazo. De allí, la importancia de todos los almacenes en las empresas, bien sean de repuestos, materias primas y productos terminados, donde el de repuestos es tan significativo en el proceso productivo así como lo es la materia prima en la elaboración de un producto, ya que afecta la producción, las ventas y la utilidad de las organizaciones.

En este contexto, con relación al primer objetivo en el presente estudio se cumplió a cabalidad, que consistió en la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, ya que ha venido presentándose fallas que han generado la problemática expuesta, lograr el segundo objetivo que consistió en: identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan los procesos manejo de inventarios de repuestos-suministros, Cabe resaltar entre debilidades existentes en sus procesos, entre las cuales se detallan las siguientes:

- No se llevan actualizados los registros del movimiento de inventarios, por lo tanto, se desconocen las cifras reales de las existencias que necesarias para planificar las reposiciones, ya que podrían agotarse y afectar la operatividad de la empresa.
- No hacen uso de formatos para el registro y traslado de inventarios, por lo que, el departamento de almacén no cuenta con ellos como soportes para poder aclarar las diferencias al momento que surjan.
- No se cumple con efectuar la toma física de inventarios, por lo tanto, no se

- pueden detectar las diferencias en el momento que se generan.
- No hacen uso de la orden de compras para verificar las cantidades recibidas, y cotejar la información con las facturas de los proveedores.
- Se han generado diferencias de inventario, y no se detectan a tiempo por la falta de controles y la ejecución puntal de la toma física.
- No se le proporciona una capacitación del personal al momento de ingresar al cargo, por lo tanto, el personal realiza sus actividades de acuerdo a sus conocimientos y experiencias adquiridos, y no bajo las normas de los manuales internos de la empresa, además el personal señala no conocerlo, tal vez porque no se han actualizado o no se le da la correcta difusión, por lo tanto, el personal ha señalado que no conoce sus funciones y responsabilidades al cargo que desempeña.
- No tienen establecidos niveles de inventario, por lo tanto se realiza una adecuada planificación de las compras, esto pone en riesgo que se puedan realizar compras en exceso, que generan un inventario ocioso o insuficientes para cubrir las requisiciones en el proceso productivo que podría generar compras urgentes que incrementarían sus costos para la rápida adquisición.

Se concluye, que el manejo de adecuado de los inventarios permiten mantener un flujo continuo del consumo de los repuestos y suministros necesarios para continuar con el proceso productivo que, si bien no son parte integral del producto, son necesarios para ejecutar los procesos, de manera que se requiere de un adecuado registro, para determinar los costos reales de la producción y de la fijación de los precios, que permitan determinar la rentabilidad producto de su venta. En este sentido, se puede señalar que se logró el objetivo principal de la investigación ya que se pudo proponer estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

RECOMENDACIONES

Para lograr minimizar las debilidades encontradas de manera óptima a corto plazo, a través de las técnicas de recolección de datos aplicados, se insta una serie de recomendaciones a seguir, para lograr un mejor resultado de la implementación de las estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A., a tales efectos, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Implementar las estrategias administrativas para el área de almacén de repuestos e insumos, que permitan un adecuado manejo y registro de las operaciones generadas por el movimiento de inventarios, garantizando su salvaguarda, emitir reportes con cifras reales y poder elaborar los estados financieros con información confiable veraz y oportuna sobre los costos de producción.
- Establecer grupos de trabajo para detectar posibles debilidades existentes e integrar al personal para que aporte soluciones ya que es el talento humano quien tiene contacto directo con las operaciones, además esto estimula la participación, y mejora continua.
- Fomentar conciencia a los empleados sobre la importancia de las normas y procedimientos establecidos por la entidad, mediante la actualización y difusión de los manuales.
- Aplicar mejoras que unifique la información de los procedimientos actuales del registro contable del departamento de costos de producción.
- Hacer cumplir las normativas establecidas, en el departamento de almacén, minimizando el riesgo de que personal ajeno al almacén ingrese al mismo.
- Brindar una capacitación del personal de manera continua para garantizar que optimicen su desempeño laboral en pro de alcanzar los objetivos.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2017). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2016). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Blanco, Alfredo y Selle, Alejandro (2008). **Desarrollo de Directivos y Calidad Total en las Organizaciones**. 4ª Edición. España: Editorial SIC.
- Catacora, Fernando (2015). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Primera Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cornejo, Alfonso (2006). **Complejidad y Caos: Guía para la administración del Siglo XXI**. 1ª Edición. Venezuela: Editorial Universidad de los Andes.
- Chiavenato, Idalberto (2013). **Administración: Proceso Administrativo**. 3ª Edición. Colombia: Editorial: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Delgado, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2012). **Conduciendo la Investigación**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial COMALA.
- Drucker, Peter (2004). **La gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas**. 3ª Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial el Ateneo.
- Dubs, Ricardo (2002). **Proyecto Factible: Una modalidad de investigación**. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación. Vol 3, N° 2, diciembre 2002. 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Figueroa, Deivis (2019). **Estrategias de control interno para la mejora de los procesos del manejo de inventarios de la empresa Andino PNEUS de Venezuela C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Gayle, Leticia (2007). **Contabilidad y administración de costos**. 8ª Edición. Editorial Ciudad de México. México: .McGraw-Hill Interamericana S.A.

- González, Ruth (2019). **Control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa CODILITESA S.A.** Universidad Regional Autónoma de los Andes –UNIANDES. Ambato. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Hernández, Daniel y Oliveros, Mauricio (2018). **Plan estratégico para el control interno de manejo de inventarios de la empresa Agropecuaria la Palma C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Hellriegel, Don y Slocum, John (2008). **Administración.** 7ª Edición. México: Editorial Thomson Internacional S.A.
- Hernández, Rodrigo; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2016). **Metodología de la investigación.** 6ª Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio.** 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial CIEC, S.A.
- López, Cecilia (2018). **Análisis control interno del proceso de compra del inventario de la Lubricadora Blanquita.** Universidad de Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Munch, Lourdes y García, José (2009). **Fundamentos de Administración.** 5ª Edición. Ciudad de México. México: Editorial Trillas.
- Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 (1993). Inventarios.** Caracas. Venezuela: Federación de Colegios de Contadores Públicos.
- Ortiz, Tainy (2017). **Lineamientos de control interno de inventario bajo las NIIF para Pymes pertenecientes al sector farmacéutico del Estado Aragua,** Universidad de Carabobo, Campus La Morita. Aragua. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Palella, Santa y Martins, Filiberto. (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa.** 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Requejo, Juan y Lugo, Ana (2010). **Elementos de la Administración.** 3ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Rojas, Manuel (2012). **Listar Trabajos de Graduación.** 1ª Edición. Costa Rica: Editorial del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Rondón, Francisco (2001). **Curso Práctico de Contabilidad General y Superior**. 2^a
Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Centro Contable Venezolano.

ANEXOS



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

Señores

Venezolana de Vidrio C.A.

Estimado señor

Gerente de Administración y Almacén

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de Diseño de estrategias administrativas para mejorar los procesos de manejo de inventarios de repuestos-insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A.

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

Instrucciones Generales:

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

Muchas gracias,

ANEXO A
CUESTIONARIO



Empresa: Venezolana de Vidrio C.A.

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MANEJO DEL
PROCESO DE INVENTARIOS DE REPUESTOS E INSUMOS
DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE VIDRIO C.A**

ÍTEM	Pregunta	Alternativa	
		SI	NO
1	¿Tiene usted conocimiento si se llevan los registros actualizados de los movimientos de los inventarios de repuestos y insumos?		
2	¿Sabe usted si se hace uso de un formato pre-elaborado y pre-numerado para registrar el ingreso al almacén de los inventarios de repuestos y insumos?		
3	¿Tiene usted conocimiento si se hace uso de un formato pre-elaborado y pre-numerado para registrar los traslados de los inventarios de repuestos e insumos entre almacenes?		
4	¿Sabe usted si se realiza una solicitud por escrito de los repuestos e insumos requeridos en el proceso productivo?		
5	¿Sabe usted si se utiliza un sistema administrativo para llevar el registro de los movimientos de los inventarios de repuestos e insumos?		
6	¿Tiene usted conocimiento si se utiliza en el almacén un auxiliar de inventarios para registrar los movimientos de los repuestos e insumos?		
7	¿Sabe usted si se realiza un conteo y verificación de las cantidades y modelos recibidos de las existencias físicas de los repuestos e insumos cotejando con la factura del proveedor al momento de su recepción?		
8	¿Tiene usted conocimiento si se utiliza una orden de compra para cotejar la información sobre los repuestos e insumos recibidos indicada por el proveedor en la factura?		
9	¿Sabe usted si se realiza toma física de los inventarios de repuestos e insumos por lo menos una vez al mes?		
10	¿Tiene usted conocimiento si se han generado diferencias entre las existencias físicas de inventarios de insumos y los reportes teóricos?		

11	¿Sabe usted si el personal de almacén de repuestos e insumos recibe una capacitación al ingresar al cargo?		
12	¿Tiene usted conocimiento si existen políticas para establecer los niveles de inventarios de repuestos e insumos?		
13	¿Considera usted que existe una adecuada segregación de funciones entre el personal que maneja y registra los inventarios de repuestos e insumos?		
14	¿Sabe usted si los repuestos e insumos están debidamente identificados para su fácil ubicación al momento de su recepción o despacho?		
15	¿Tiene usted conocimiento si existen manuales de normas y procedimientos para el área de almacén de repuestos e insumos?		
16	¿Conoce usted las funciones y responsabilidades del cargo que desempeña?		
17	¿Sabe si las salidas de inventarios de repuestos e insumos están debidamente autorizadas?		
18	¿Considera usted que se logrará la mejora de los procesos de manejo de inventarios de repuestos e insumos de la empresa Venezolana del Vidrio C.A. a través de estrategias administrativas?		

Fuente: García y Villacrés (2020)

ANEXO B

Tabla de Frecuencias


PREGUNTAS ÍTEM	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
	SI	NO	SI	NO
1	3	3	50%	50%
2	0	6	0%	100%
3	2	4	33%	67%
4	6	0	0%	100%
5	2	4	33%	67%
6	5	1	83%	17%
7	2	4	33%	67%
8	2	4	33%	67%
9	0	6	0%	100%
10	4	2	67%	33%
11	1	5	17%	83%
12	0	6	0%	100%
13	2	4	33%	67%
14	2	4	33%	67%
15	3	3	50%	50%
16	0	6	0%	100%
17	1	5	17%	83%
18	6	0	100%	0%

Fuente: García y Villacrés (2020)

ANEXO C


FORMATOS DE LA PROPUESTA

Figura 4.-Formato de Recepción de Repuestos e Insumos.

	NOTA DE RECEPCIÓN DE REPUESTOS E INSUMOS NRRI- Control N° 00-000001		
	Proveedor: (2) Factura N° : (3)	Fecha: / / (1) Orden de compra N°: (4)	
SERIAL	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
(5)	(6)	(7)	(8)
Observaciones: (9)			
Elaborado Por: (10)	Entregado por: (11)	Registrado Por: (12)	

Fuente: García y Villacrés (2020)

Figura 5.- Formato de Nota Traslado Entre Almacenes

	NOTA DE TRASLADO ENTRE ALMACENES DE REPUESTOS E INSUMOS <i>NTA- Control N° 00-000001</i>		
	Nota de Requisición: (2) Orden de producción N°: (3)	Fecha: / / (1)	
SERIAL	DESCRIPCION	MODELO	CANTIDAD
(4)	(5)	(6)	(7)
Elaborado por: (8)		Recibido por: (9)	

Fuente: García y Villacrés (2019).