



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS DE CONTROL PARA LA  
REPOSICIÓN DE INVENTARIOS DE LA  
EMPRESA REPUESTOS MAJEMA 7 C.A.**

**Autora:** María Guiñan

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS DE CONTROL PARA LA REPOSICIÓN DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA REPUESTOS MAJEMA 7 C.A.**

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

**Autora:** María Guiñan  
C.I.: 18.202.968

**Tutora:** Lcda. Miguel Licon

San Diego, mayo de 2019



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

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quienes suscriben, esta Acta Miguel Ángel Licon López, de Cédula de Identidad No. V-8.829.211 en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadana María Guiñan portadora de la Cedula de Identidad No. V- 18.202.968, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“LINEAMIENTOS DE CONTROL PARA LA REPOSICIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA REPUESTOS MAJEMA 7 C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los seis días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

---

Lcdo. Miguel Licon

C.I. V- 8.829.211

## INDICE GENERAL

<b>LISTA DE CUADROS</b>	pp.
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	v
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	vi
<b>DEDICATORIA</b>	vii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	viii
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	x
<b>CAPÍTULO</b>	1
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	5
1.4. Justificación de la Investigación.	5
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	7
2.2. Bases Teóricas.	11
2.3. Definición de Términos Básicos.	18
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	20
3.2. Fases Metodológicas.	21
3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual.	21
3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas.	22
3.2.3. Fase III: Diseño estrategias de control interno.	23
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV LOS RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los Resultados	24
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V LA PROPUESTA</b>	
5.1. Presentación de la Propuesta.	38
5.2. Objetivos de la Propuesta.	40
5.3. Justificación de la Propuesta.	40
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	42
5.5. Desarrollo de la Propuesta.	44

<b>CONCLUSIONES</b>	pp. 68
<b>RECOMENDACIONES</b>	71
<b>REFERENCIAS</b>	73
<b>ANEXOS</b>	76

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1.	Cuadro de observación	35

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>pp.</b>
1.	Organigrama Actual	47
2.	Organigrama Propuesto empresa Repuestos Majema 7 C.A.	48
3.	Diagrama de flujo del Proceso de Actualización de Inventarios.	57
4.	Diagrama de flujo del Proceso de Compra para la Reposición de Inventarios.	58
5.	Kárdex: Formato de Control de Inventarios.	61
6.	Formato Nota de Recepción de Mercancía.	63
7.	Formato Nota de Despacho de Mercancía.	65

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>pp.</b>
1.	Existencia de sistema administrativo computarizado.	25
2.	Uso de Kárdex para registro de inventarios.	26
3.	Conocimiento de existencias reales.	27
4.	Existencia de documentos para registro de inventarios.	28
5.	Segregación de funciones.	29
6.	Conocimiento de funciones y responsabilidades.	30
7.	Procedimientos de reposición de inventarios.	31
8.	Establecimiento de niveles de inventarios.	32
9.	Falta de existencias para cubrir demanda.	33
10.	Factibilidad Operativa de la propuesta	34

## **DEDICATORIA**

Le dedico esta etapa de mi vida únicamente a Dios Padre Todopoderoso, quien ha permitido que todo esto sea un hecho, el que me ha dado la guía y la fortaleza para luchar en cada adversidad presentada, y me ha dado la salud para poder seguir en pie y salir adelante. Dios me ha proporcionado la sabiduría para tomar las decisiones que han sido necesarias, y ha estado presente en cada segundo de esta etapa, transformando todo lo imposible en posible. A Dios toda gloria y toda honra por la culminación y el cumplimiento de esta meta tan importante en mi vida.

**María Guiñan**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por el logro de esta meta, por todo el aliento en momentos de desaliento, por toda la esperanza en momentos de desesperanza, y por aumentar mi fe en momentos de angustia y ansiedad.

A mi Mama, por todos los valores enseñados y por sembrar en mi la importancia de la superación académica y profesional. A mi Papa, por todo el apoyo, la paciencia, el acompañamiento y la disposición que tuvo al invertir su tiempo en esta meta, por creer conmigo lo importante que era la culminación de esta etapa en mi vida, y por todas esas madrugadas tan necesarias de diligencias cumplidas.

A mi esposo Ronys, por toda su entrega, por todo su amor, su apoyo incondicional, por ser mi motivación principal y pilar fundamental, por toda la paciencia y gentileza que siempre lo caracteriza, por todo y, por tanto.

A Marieddy, le agradeceré siempre su apoyo, el cariño incondicional, la sabiduría transmitida durante el andar, el haber estado presente, y por toda su colaboración para el logro de este proyecto.

A mis hermanos, Manuel y Juan, por todo su amor, lo cual ha sido de fortaleza y motivación para continuar y no detenerme en el camino.

A mi tutor académico Lcdo. Miguel Licon, por su gran aporte, por su buena disposición, por su dedicación, por su profesionalismo y por el apoyo brindado para lograr cumplir con este proyecto.

A todos, ¡Gracias!

**María Guiñan**



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

**LINEAMIENTOS DE CONTROL PARA LA REPOSICIÓN DE  
INVENTARIOS DE LA EMPRESA REPUESTOS MAJEMA 7 C.A**

San Diego, mayo de 2019

**Autora:** María Guiñan

**Tutora:** Lcdo. Miguel Licon

**RESUMEN INFORMATIVO**

El control en términos generales, consiste en cerciorarse o verificar que todo esté ocurriendo o se esté haciendo conforme al plan desarrollado en las etapas tempranas del proceso administrativo de acuerdo con las instrucciones emitidas y los principios establecidos. Y, a través de esto, en poder saber si es preciso emprender las acciones necesarias para eliminar los errores o desviaciones que puedan presentarse en el proceso. Es por ello, que el presente trabajo de grado tuvo como objetivo principal proponer lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., con el fin de lograr la eficiencia en cuanto a mantener los niveles adecuados y realizar oportunamente las reposiciones evitando el desabastecimiento o el exceso de los mismo, considerando el tiempo de respuesta de los proveedores en realizar su despacho. En cuanto a la metodología, la investigación fue de tipo factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo con apoyo documental. Por su parte, la población estuvo conformada por tres (3) personas involucradas en el proceso del área de inventarios de producción, almacén y administración, por lo que la muestra estuvo conformada por la misma población, ya que, los informantes seleccionados fueron los indicados para suministrar la información que requirió la investigación, considerándose una muestra de tipo censal. Por otro lado, el instrumento de recolección de datos a aplicar fue la encuesta a través del cuestionario comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas si-no y la observación directa con apoyo de un cuadro de observación. Con los resultados obtenidos se procedió a tabularlos, graficarlos, analizarlos e interpretarlos, con los cuales se concluye que, el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, corregir errores y no simplemente registrarlos, por lo tanto, con los lineamientos propuestos, se pretende disminuir las debilidades encontradas y lograr con efectividad realizar la reposición de los inventarios para generar el curso regular de las ventas.

**Descriptor:** Lineamientos, Control, Inventarios.

## INTRODUCCIÓN

Son cada vez más las empresas, que en la actualidad implementan controles para poder optimizar sus procesos, y realizar sus reposiciones a tiempo. Por lo tanto, se requiere mantener inventarios óptimos que permitan el abastecimiento oportuno a los clientes y satisfacer las demandas, para poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentra y lograr el posicionamiento deseado, considerando los tiempos de despacho de los proveedores, y minimizando los costos para garantizar un precio competitivo.

En este sentido, el presente estudio tuvo como objetivo proponer lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., con el fin de lograr la eficiencia en cuanto a mantener los niveles adecuados y realizar oportunamente las reposiciones evitando el desabastecimiento o el exceso de los mismo, considerando el tiempo de respuesta de los proveedores en realizar su despacho, para ello la investigación se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo, el cual estuvo estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

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

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere a la presentación de los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y términos básicos más resaltantes utilizados en la propuesta.

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

Capítulo IV, Resultados: revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron tabulados, graficados, interpretados y analizados, permitiendo desarrollar las fases metodológicas que

permitieron alcanzar los objetivos específicos establecidos necesarios para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, Propuesta: se presenta la propuesta que consiste en diseñar lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, en que llegó la autora en la presente investigación, así como las referencias: bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo la información y los anexos generados que sustenta el presente estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

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

A medida que se van efectuando avances tecnológicos y van surgiendo nuevos efectos debido al proceso de la globalización, las empresas en la actualidad, requieren de mejoras en sus procesos que permitan ser más efectivas y competitivas para poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, y poder ser más estratégicas en el establecimiento de sus productos en el piso de venta, de manera que los clientes puedan seleccionar sus productos, de manera inmediata a su requerimiento.

En este sentido, en Venezuela, las empresas presentan retos mayores, ya que se ven afectadas directamente por los efectos económicos y en especial inflacionarios a los cuales se enfrentan en los actuales momentos, por lo tanto, pese al cierre de un gran número de empresas y el control cambiario que ha afectado las importaciones, debe realizar grandes proezas para lograr mantener un nivel de inventarios, que sea suficiente para satisfacer sus demandas, así como mantener una estructura de costos adecuada para poder brindarle al cliente precios adecuados a su poder adquisitivo, y poder satisfacer sus necesidades.

A tales efectos, las empresas requieren de la implementación de controles que le permitan determinar lo que se está llevando a cabo en sus procesos, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. De acuerdo a Chiavenato (2015:85), el control es una función administrativa: “es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”. Por lo tanto, se puede señalar que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente,

el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, si no aplica controles.

Bajo este contexto, el presente estudio estuvo basado en la empresa Repuestos Majema 7 C.A., ubicada en la Av. Don Julio Centeno, en el Municipio San Diego, Valencia, Estado Carabobo. La misma está dedicada a la distribución y comercialización, compra y venta al mayor y detal de repuestos automotrices, la cual presenta debilidades en sus procesos de manejo de inventarios, debido a que la empresa, cuenta con un sistema administrativo que carece del módulo de inventarios, por lo tanto, se hace difícil tener conocimiento de las existencias reales, necesarias para poder satisfacer la demanda de sus clientes.

Es por ello, que fue necesario evaluar la manera como se están manejando los inventarios, y establecer controles que permitieran determinar en un momento dado la información necesaria para poder realizar una planificación de las reposiciones de sus inventarios y garantizar la operatividad de la organización evitando el desabastecimiento, o el exceso de existencias, que puedan afectar a la empresa. En este sentido, se propuso lineamientos de control que permitieran garantizar el cumplimiento de los procedimientos necesarios para el adecuado manejo de los inventarios, y que, a su vez, se obtuviera información confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones, planificación de las compras y de las ventas, mediante el uso de presupuestos trimestrales que brinden la información necesaria para poder garantizar un nivel de existencias óptimo.

Además, de establecer mecanismos que permitieran detectar posibles desviaciones a tiempo, e implementar los correctivos necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que si no se establecen controles adecuados y se realizan las reposiciones a tiempo, se podría generar riesgos de desabastecimiento, o causar costos mayores para poder adquirir los productos necesarios, lo cual afectaría negativamente la operatividad de la empresa, o su flujo de

caja, generando mayores costos de ventas, y disminuyendo la utilidad esperada por los accionistas.

## **1.2 Formulación del Problema**

De acuerdo a las evidencias anteriores, cabría preguntarse: ¿Cuáles serían los lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de reposiciones de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de reposiciones de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.
- Diseñar lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.

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

Las empresas en la actualidad, buscan implementar controles que garanticen el cumplimiento de los planes, objetivos y metas establecidos por la gerencia, de manera que se pueda realizar una evaluación continua de sus procesos y determinar a tiempo posibles desviaciones e implementar los correctivos necesarios, es por ello, que el presente estudio busco diseñar lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.

Para ello, fue necesario la implementación de niveles óptimos de inventarios, y el establecimiento de procedimientos adecuados para un oportuno registro de las entradas y salidas de los inventarios, el uso de formatos para respaldar tales operaciones, así como la emisión de reportes con información confiable, que permitan determinar en un momento indicado las existencias reales de los mismos, y poder ejecutar el plan de reposición o compra de inventarios a tiempo, de manera que se pueda garantizar a los clientes, el suministro de los repuestos necesarios para cubrir la demanda actual. En este sentido, fue necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio, para poder identificar las debilidades existentes en sus procesos de registros contables, y así poder diseñar los lineamientos de control de reposiciones necesarios para darle solución al problema planteado.

Asimismo, se pudo considerar las recomendaciones que pudieron surgir en el presente estudio y para que fuera utilizado por alumnos de la Universidad José Antonio Páez, como guía base o aporte principal para iniciar investigaciones sobre los procedimientos de control en las empresas y a su vez despertar inquietudes en los investigadores, también puede ser utilizado por cualquier persona que desee conocimientos sobre el tema de procesos administrativos, financieros, contables y control interno de inventarios, ya que se encuentra sumergida en la línea de investigación en área de gestión contable, financiera y administrativa, en la línea de trabajo gestión y control de las finanzas públicas y privadas establecidos por la Cátedra de Ciencias Sociales, de la escuela de Contaduría Pública. Finalmente, sirvió a la autora para aumentar sus conocimientos académicos y profesionales, para su desarrollo en el campo laboral, relacionados al control de inventarios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta el marco teórico, que según Arias (2016:106), define marco teórico como: “el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”, en este sentido, se determinó los aspectos más relevantes de la investigación y la base conceptual que la sustenta, donde se hizo énfasis en los basamentos teóricos, antecedentes previos al estudio, fundamentos legales y su correlación con la investigación propuesta.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación:**

El presente capítulo contiene los antecedentes del estudio, al respecto Arias (2016:106), explica que los antecedentes de una investigación: “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en el área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”, en este sentido, se presentaron los trabajos realizados previamente relacionados con el tema o problema tratado en esta investigación. Se incluyó aquí, el objetivo general, las técnicas e instrumentos utilizados, conclusiones y recomendaciones realizadas por otros autores que han tratado la problemática que constituye el núcleo, centro u objeto de la investigación que se abordó. Seguidamente se presenta el de:

Alvarado (2018), en su trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, titulado **“Estrategias de control interno para mejorar los procesos de inventario de la empresa Bodeguería, Bodegón y Delicatesses, C.A.”**, con la finalidad de establecer una herramienta que le sirva a la gerencia para controlar las actividades desarrolladas en el departamento de almacén y administración, que salvaguarde los activos y garantice el

registro oportuno y control de las entradas y salidas de inventario. Para ello, metodológicamente se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible con diseño de campo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, con apoyo de un cuestionario como instrumento, comprendido de veintisiete (27) preguntas dicotómicas de alternativas de respuestas si-no.

Con los resultados obtenidos, la autora concluye en su investigación que la falta de controles en los registros genera que no se conozcan las existencias reales para poder realizar el proceso de reposición a tiempo, poniendo en riesgo de desabastecimiento de los mismos. Su aporte al presente estudio, es el diseño de procedimientos de control para garantizar el registro oportuno de las entradas y salidas y el uso de formatos para soportar estas operaciones y poder aclarar posibles diferencias al momento de la toma física, ya que permitirá emitir reportes con cifras reales para poder planificar a tiempo la reposición y compra de los repuestos requeridos.

Por su parte, Costa y Joao (2018), presentaron un trabajo de grado para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, que lleva por título **“Estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.”**, con la finalidad de salvaguardar sus activos, emitir reportes con información confiable para la toma de decisiones, así como elaborar los estados financieros con cifras reales, veraces y oportunas relacionadas a los inventarios. En cuanto a la metodología que se utilizó, para lograr el objetivo, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo a nivel descriptivo. Las técnicas empleadas para la recolección de información fue la encuesta y la observación directa, apoyadas de los instrumentos el cuestionario comprendido por doce preguntas dicotómicas de respuestas si-no y el cuadro de observación.

Las autoras concluyen en su investigación, que el control interno permite prevenir posibles riesgos que afectan la entidad, el cual está comprendido por un conjunto de actividades, acciones, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan las autoridades y su personal.

Su aporte, son las bases teóricas de control interno, el cual permite salvaguardar los activos, así como garantizar el cumplimiento de los elementos antes descritos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos, y garantizar mantener los niveles óptimos y realizar las compras a tiempo.

Seguidamente, Aldoradín , Araujo, Moreno (2017), presentaron un estudio en la Universidad César Vallejo, en el Municipio Trujillo en Perú, para optar al título profesional de Contador Público, el cual está titulado **“Control Interno de Inventarios y su incidencia en el Área de Ventas de la Empresa Negocios y servicios ALFACE E.I.R.L, Trujillo, 2017”**, cuya finalidad **mediante la aplicación de procedimientos de controles** efectivos, informando detalladamente el movimiento de sus inventarios y el volumen de la mercadería que poseen, esto permitirá determinar la incidencia en cuanto al desarrollo del área de ventas, donde se establecieron procedimientos para optimizar su nivel de eficiencia y eficacia, aumentando su nivel de ventas.

Para ello, se desarrolló un estudio de campo, no experimental, de corte transversal, a nivel descriptivo. Se Aplicó como técnica de recolección de datos la entrevista apoyada de una guía de entrevista, al gerente de la empresa, lo cual permitió identificar las deficiencias del control interno de inventarios en el año 2016, con la finalidad de mejorar los procedimientos, registro y control de los inventarios para el presente periodo (2017).

Con los resultados obtenidos, los autores concluyeron que, el control interno de inventarios incide de forma positiva en el área de ventas, obteniendo un mejor margen respecto al nivel de ingresos y la mejora continua respecto a los procedimientos desarrollados para el manejo y cuidado de los materiales. Su aporte al presente estudio, es que, mediante la implementación de controles en el proceso de inventarios, se podrá hacer seguimiento de su manejo, registro y cuidado de los niveles de inventarios, para contar con los stocks necesarios para cubrir la demanda actual.

Asimismo, Díaz y Márquez (2015), presentaron un trabajo de grado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, en Ciudad Guayana, para optar al

título de Licenciado en Contaduría Pública, titulado **“Análisis del procedimiento administrativo y contable de inventario de la empresa “FARMATODO” C.A. Sede: Alta Vista. Puerto Ordaz. Estado Bolívar. Semestre: I. Año: 2013”**, con la finalidad de, la metodología desarrollada fue una investigación de campo, a nivel descriptiva y analítica, en el cual se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta apoyada del instrumento el cuestionario, comprendido por veinte (20) preguntas cerradas de tipo dicotómicas de respuestas si-no.

Con los resultados obtenidos, los autores concluyeron en su estudio que, la toma física de inventarios es realizada diariamente, lo que permite llevar un mejor control y seguimiento de la mercancía, dada la gran variedad de productos que se manejan, aunque se desarrollan sin una supervisión adecuada o un doble conteo para la verificación de la información, y no se procura evitar la entrada y salidas de los artículos durante su ejecución. Su relación al presente estudio, es la necesidad de un registro oportuno, y dejar formatos que evidencien la entrada y salidas de las existencias, para determinar las cifras reales y planificar su reposición, así como minimizar diferencias al momento de la toma física periódica.

Finalmente, García, Hernández y Rodríguez (2015), en su estudio presentado en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, que lleva por título **“Estrategias financieras que logren mejorar los sistemas de control interno del inventario de la empresa Confi Manía Carabobo C.A.”**, con la finalidad de conocer la situación actual con relación al manejo del control interno de los inventarios que manifiesta la empresa objeto de estudio en vista de la problemática que existe. Para ello, la metodología implementada fue una investigación de campo y documental, a nivel descriptivo. Se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta apoyada de un cuestionario conformado por doce (12) preguntas con opciones de respuestas cerradas (si-no).

Con los resultados obtenidos, se pudo concluir que fueron encontradas, en algunos procedimientos, debilidades con el manejo de control interno, tales como falta de establecimiento de stock mínimo y máximo, formatos de control, lo cual afecta la

calidad de la información, debido a que no existe un adecuado control sobre la mercancía que ingresa, sale y se encuentra en la empresa, además, sin la información necesaria referente a estos artículos es más difícil de prever cuánto será necesario comprar en el siguiente pedido al proveedor, así como también, el almacén podría quedarse sin suficientes productos para cubrir las ventas, lo cual se relaciona directamente con el presente estudio, ya que es necesario evaluar las necesidades reales de acuerdo a las características propias de la empresa, para llevar control de sus existencias.

## **2.2. Bases Teóricas**

En relación a las bases teóricas, Ramírez (2012:65), señala que: “aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han establecido para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”, bajo este contexto, a continuación, se muestra cuál fue el soporte teórico de la presente investigación que apoyo el diseño de la propuesta que se presentó, que le dio solución al problema planteado.

### **2.2.1 Lineamiento**

En términos generales un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo, es decir, es un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Por lo tanto, un lineamiento, es también, una explicación o una declaración de principios. Por otro lado, se puede señalar Según Pérez (2008:1), que: “un lineamiento es el programa o plan de acción que rige cualquier institución”. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos de una organización. Si una persona o empleado no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción. Para el presente estudio, esta base teórica es de gran importancia, que se pretende utilizar estas herramientas para lograr mejorar los procesos de reposiciones de inventarios, implementando además controles que

permitan garantizar el cumplimiento de las normativas y procedimientos a ser propuestos para la empresa Repuestos Majema 7 C.A.

### **2.2.2. Control**

De acuerdo a Chiavenato (2016:394), define que el control: “es la función administrativa la cual trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido, cumpla realmente los objetivos previstos”. Por lo tanto, que el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, corregir errores y no simplemente registrarlos.

Estas bases teóricas, sustentan el presente estudio, debido a que se quieren implementar medidas que permitan un adecuado control de los registros de entrada y salidas de mercancía, de manera que se pueda obtener en un momento determinado las cifras reales de las existencias, para poder planificar las reposiciones o compras a tiempo, de tal manera que un adecuado control en procesos de reposiciones de inventarios para la empresa Repuestos Majema 7 C.A., minimizará los riesgos de desabastecimiento sobre los repuestos que son demandados por los clientes, permitiendo mantener los niveles óptimos requeridos.

### **2.2.3 Control Interno**

Un buen sistema de control interno en las organizaciones contribuye al desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones, en este sentido según Chapman (2015:85), señala que: “el control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos”.

Por otra parte, Catacora, (2016:238), señala que: “un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos”. Es notorio manifestar, que el control interno tiene como

misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

#### **2.2.4 Importancia de Control Interno**

El control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación o fraude; y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que éstos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción de una empresa.

Según Meigs y Larsen (2014:49), el propósito del control interno es: “promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización”. Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

### **2.2.5 Inventario**

Eduard (2008:1), señala que el inventario: “son las existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización”, en tal sentido un sistema de inventario es la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de las existencias y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos.

García (2004:9), presenta el significado del termino inventario o stock (en ingles) a partir de la definicion de la Real Academia Española (RAE) de la lengua, que versa asi: “cantidad de mercancías que se tienen en un deposito”, pudiendo ser propias o de terceros. Además también se explora la definicion de termino existencia, para ello el autor nuevamente cita a la RAE, la cual establece: “mercancías destinadas a la venta, guardadas en un almacén o tienda”. Ambas definiciones hacen énfasis a un conjunto de bienes bajo una custodia, los cuales puede ser o no destinados a la venta.

El inventario constituye un activo fundamental dentro de la mayoría de las organizaciones. De él dependen varias funciones como son las de producción, ventas, compras, financiación, llegando a ser parte medular de un negocio. El inventario tiene como propósito prever a la empresa de materiales necesarios para su continuo y regular desenvolvimiento, es por eso que es vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso productivo y de esta forma afrontar la demanda de la empresa.

En este mismo sentido, Render y Heizer (2006:190), señalan que el inventario: “es considerado como cualquier recurso almacenado el cual es utilizado para satisfacer una necesidad actual o futura y es obtenido con el objetivo de proveer bienes o servicios a clientes”. De igual forma, Render y Heizer (2006:190), manifiestan que: “el inventario es el hilo conductor que vincula todas las funciones y departamentos de una organización”.

Por su parte, Míguez y Bastos (2006:85), manifiestan que el inventario “es un recurso almacenado al cual se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura. El mismo se crea con la finalidad de servir a los clientes y permitir el flujo productivo”. Por esta razón, se consideró que la empresa en estudio Repuestos Majema 7 C.A., debe

disponer de una cantidad conveniente de existencias de repuestos (stock) para compensar la demanda, así como también el plazo de entrega de los proveedores.

En consideraciones generales, todos los autores exponen una definición de inventario en función a su punto de vista, sin embargo, todos concuerdan en lo siguiente, el inventario es un recurso almacenado, el cual mantiene una empresa en existencia para ser utilizado con la finalidad de servir a los clientes y al mismo tiempo permitir el desarrollo de los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización.

De acuerdo con, Miguez y Bastos (2006), las funciones de los inventarios son las siguientes:

- Permitir que las operaciones continúen sin producir paros por falta de materiales.
- Obtener ventajas por volumen de compra, ya que, si la adquisición de materiales se produce en grandes cantidades, el costo de cada unidad suele disminuir.
- Proporcionar unas reservas de materiales para satisfacer la demanda de los clientes y que no se queden sin el material requerido.
- Separar los procesos de producción y distribución. Así, por ejemplo, si la demanda de un material es elevada durante una determinada fecha, la empresa debe planificar su procura con tiempo y almacenarlo, evitando de este modo su escasez en inventario.
- Salvaguardarse de la inflación y de los cambios de precio.
- Protegerse de las roturas de inventario que pueden producirse por materiales defectuosos, el mal tiempo, fallos de suministro de los proveedores, problemas de calidad o entregas inadecuadas. (p.85)

### **2.2.6 Tipos de Inventario**

Los tipos de inventario dependerán de la naturaleza y actividad económica de la empresa. En los casos de las empresas comerciales o detallistas dedicadas a la compra y venta de productos, el estado físico de la mercancía se conservaría prácticamente en las mismas condiciones, por lo cual solo se utilizaría una cuenta de inventarios denominada Inventarios de Mercancías, en esta cuenta se registrará toda la mercancía disponible para la venta.

Para el presente estudio, los inventarios que se consideraron fueron productos terminados para la venta, ya que la empresa Repuestos Majema 7 C.A., se dedica a la comercialización, compra y venta, al mayor y detal de repuestos automotrices, en este sentido, fue evidente la necesidad de que implementaran controles en el proceso de reposición de manera que se realice oportunamente para poder cubrir la demanda de los mismos, por parte de los clientes, y poder concretar las ventas esperadas.

### **2.2.7 Sistema**

Según los autores Rivas (2003:13), expresa que un sistema: “es un conjunto de partes relacionadas que poseen alguna singularidad dentro de sus medios”. Los sistemas extraen materia prima del medio, la transforman y una vez procesadas la introducen de nuevo al ambiente. Todo lo que alimenta a un sistema se denomina “insumo” y todo lo que sale de él se denomina (producto). Por otra parte, el autor Catacora (2016:25), agrega que: “un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tiene relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común”.

Con referencia a las definiciones mencionadas se puede decir que existen unas semejanzas entre los dos autores ya que los mismos coinciden en que el sistema es un conjunto de componentes que poseen una afinidad y se interrelacionan entre sí para lograr un objetivo común. En consecuencia, el sistema no es más que un grupo de elementos que se diseñan para lograr un fin común, por lo tanto, se debe considerar que la empresa como sistema, está integrada por un conjunto de departamentos y que la efectividad de las actividades de uno afecta al logro de los objetivos del otro, por lo tanto se debe detectar las debilidades existentes para corregirlos y hacer que todos en conjunto conlleven a lograr los objetivos organizacionales.

### **2.2.8 Sistema de Inventarios**

Un sistema de inventario es el conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuales son los niveles que deben mantenerse, cuando

hay que reabastecer el inventario y de que tamaño debe ser el pedido que se le va realizar a los proveedores. Un sistema de inventario proporciona la estructura de organización y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes en existencia. Para este trabajo, fue evaluado el sistema implementado en la actualidad en el proceso de despacho y reposición de inventarios, ya que para la empresa Repuestos Majema 7 C.A., el sistema con el que se trabaja debe responder a la demanda requerida: determinar el tiempo para colocar el pedido, de quien lo ha pedido y seguir el rastro de lo que se ha pedido, y de cuanto se ha pedido.

### **2.2.9 Gestion**

Ortiz (2005:65), define la gestión como: “el proceso de diligenciar para el logro de un negocio o de un deseo cualquiera aplicando los principios básicos de la administración”. El término de gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para solucionar un problema, o concretar un proyecto en función de los objetivos organizacionales. Es por esto que la gestión engloba elementos de diferentes naturalezas como una estructura organizativa, una serie de prácticas directas, un sistema de representación y modelo de personalidad.

En este sentido, es importante que la empresa Repuestos Majema 7 C.A, maneje modelos de gestión que les permita la interacción, y una dirección proactiva, que establezca una buena convivencia ordenada dentro de la empresa. Una buena gestión, a su vez como acción y como estructura, presenta algunas ventajas, sobre todo cuando se trata de analizar cambios organizativos. Además, este es un proceso que considera a la estrategia empresarial con el propósito de planear el futuro como base en los objetivos propuestos, lo que supone una reflexión previa sobre futuros posibles y deseables constituyendo el punto de partida de gestión.

### **2.2.10 Gestión de Inventarios**

Para Gitman (2006), la gestión de inventario se define como: “aquella cuyo objetivo es establecer estrategias que permitan una correcta dimensión de stocks para

ser utilizados en el cumplimiento de los programas de las áreas de producción, ventas y mantenimiento con un costo mínimo”.

En la misma forma, Sánchez (2004), indica que:

La importancia de tener una gestión de inventario eficaz y eficiente en una época de crisis y competencia como la actual la cual maneje efectivamente el proceso de recepción, almacenamiento, distribución, control y despacho de las mercancías existentes en una empresa. (p. 125)

Tal como lo expone, Anaya (2011:116), que: “una correcta gestión de inventarios constituye uno de los pilares básicos en los que se apoyan la tendencia logística hoy en día en la empresa”. Para la empresa Repuestos Majema 7 C.A., la gestión de inventarios debe consistir en la planificación y control de las existencias, con el fin de asegurar la disposición de los materiales requeridos en un tiempo oportuno, tomando en cuenta los diferentes factores relacionados para su adquisición y preservación.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Compras:** consiste en adquirir un bien o servicio para un fin común.

**Conciliación:** proceso sistemático de comparación entre los ajustes de las existencias suministradas por el sistema administrativo y la mercancía existente en el 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.

**Inventario Máximo:** es la cantidad máxima de existencias a ser mantenidas en el almacén.

**Inventario Mínimo:** es la cantidad mínima de existencias a ser mantenida en el almacén.

**Medidas de Control:** se establecen para asegurarse que los objetivos planteados se están cumpliendo de acuerdo con lo planificado.

**Normas:** conjuntos de reglamentos que determinan el comportamiento y/o funciones

de los individuos dentro de la entidad.

**Obsolescencia:** disminución de la vida útil de un bien de consumo, de un bien capital, debido a un cambio económico o al avance tecnológico.

**Procedimientos:** conjunto de métodos que tienen como objetivo la consecución de uno o más objetivos.

**Procesos:** actividades que originan, cambian o transforman información.

**Rotación de inventarios:** número de veces que, en promedio, una mercancía almacenada se reemplaza durante un período específico.

**Sistema:** conjunto de elementos relacionados entre sí y que interactúan para la consecución de un objetivo en común.

**Salida:** posibilidad de venta de mercancías. Despacho por medio de transporte de las mercancías fuera del lugar donde se encontraban.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se detalló la metodología que fue utilizada para lograr los objetivos planteados, que de acuerdo a Hurtado y Toro (2017:90), señalan que: “el marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos”, en este sentido se presentó el tipo, diseño y nivel de la investigación, las técnica e instrumentos que fueron utilizados para recolectar datos, así como la población y muestra que suministro la información de tipo primario, necesaria para lograr desarrollar las fases metodológicas.

#### **3.1. Tipo y Nivel de la investigación:**

Considerando el proceso investigativo que se estableció en el objetivo general, el estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de los denominados proyectos factibles, En tal sentido, de acuerdo al Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL) (2016):

Un proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de programas, tecnologías, método o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental y de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 7)

En este sentido, se considera factible, ya que permitió diseñar unos lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., con la finalidad de valorar los inventarios y saber en momentos determinados cuales son las existencias en cualquier momento, así como saber las cantidades requeridas para realizar sus reposiciones a tiempo, y poder brindar a los clientes sus despachos a tiempo.

Por su parte, el diseño fue de campo, explica Arias (2016:48), es aquel que: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes”, ya que se planteó directamente en la empresa Repuestos Majema 7 C.A., donde se presentó la problemática de estudio, específicamente en los departamentos de almacén, que es donde se manejan los inventarios, y administración donde se realizan los registros contables, así como la planificación de las reposiciones y compras.

En cuanto el nivel, fue descriptivo, acuerdo a la Universidad Nacional Abierta (2015:34), señala que: “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho o muy poco, en conocer el origen o causa de la situación”, ya que se detallaron los resultados obtenidos y las debilidades observadas para que se pudiera realizar un diagnóstico real, y poder diseñar los lineamientos de acuerdo a las necesidades propias de la empresa en estudio.

### **3.2. Fases Metodológicas**

Seguidamente, se exponen las tres (03) fases metodológicas, diseñadas de acuerdo a los objetivos específicos establecidos, con la finalidad de poder darle una solución viable al problema expuesto, descritas a continuación:

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de reposiciones de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

Para que se estableciera un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., con respecto a la necesidad de control en los de los procesos de reposiciones inventarios, para ello, se requirió, primeramente, de la identificación de la población y muestra sujeta a estudio. En este sentido, Tamayo (2018:114), expresa que la: “población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y dan origen a los datos de la investigación”. Para la presente investigación, la población

estuvo conformada por tres (03) trabajadores relacionados a los procesos de manejo y registro de los inventarios. Sabino (2012:122), señala que: “una muestra, en un sentido amplio, no es más que una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”, por su parte, la muestra fue de tipo censal, ya que estuvo comprendida por la totalidad de la población.

En cuanto a la técnica de recolección de información, fue aplicada la encuesta, según Méndez (2011:146), expresa ser una herramienta que: “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”. La cual estuvo apoyada del instrumento el cuestionario, que según Tamayo (2018:181), señala que: “es un instrumento consistente en una serie de preguntas a las que contesta el mismo respondedor”; el cual estuvo comprendido por diez (10) preguntas dicotómicas, de respuestas cerradas de alternativas si-no (ver Anexo A).

Con los datos obtenidos, se procedió a la técnica de la estadística descriptiva, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014:343), la definen como: “es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable”, los cuales fueron tabulados (ver Anexo B), graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, para poder desarrollar las siguientes fases, hasta lograr diseñar los lineamientos necesarios para lograr mejorar el proceso de reposición de inventarios, de acuerdo al diagnóstico que se obtuvo.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de reposiciones de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

Para el desarrollo de esta segunda fase, se aplicó la técnica de recolección de datos la observación directa, que de acuerdo a Méndez (2011:114), expresa que es: “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”, apoyada del instrumento el cuadro de observación (ver Anexo C), que de acuerdo a Tamayo (2018:70): “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”,

el cual expresa estará comprendido de las variables que intervienen en los procesos de reposición de inventarios, de donde fue necesaria la extracción, del análisis de los resultados obtenidos, donde se evidenciaron las debilidades, fortalezas, actuales y las necesidades del control en los procesos estudiados, en la empresa Repuestos Majema 7 C.A., para lograr el registro oportuno y mantenimiento de los niveles óptimos que garanticen cubrir la demanda, y por ende concretar las ventas.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

En base a los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de datos de las encuestas y la observación directa sobre la situación actual de los procesos de reposiciones de inventarios, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, y las debilidades y fortalezas identificadas, donde se elaboró una propuesta que consistió en diseñar lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., con la finalidad de optimizar sus procesos y poder valorar sus inventarios adecuadamente, de manera que se puedan emitir reportes confiables, veraces y oportunos, que sirvan a la gerencia para la toma de decisiones, así como para mantener los inventarios necesarios de acuerdo a la planificación de ventas, y cubrir la demanda actual.

Para el diseño de la propuesta se establecerá 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**

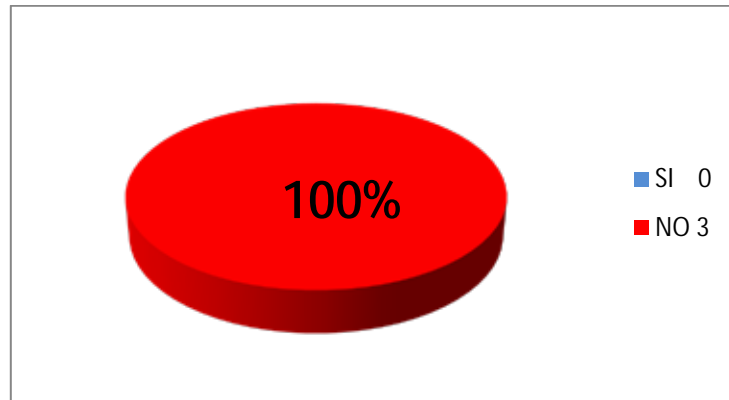
#### **4.1. Análisis de los Resultados**

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron analizados e interpretados, para poder desarrollar las fases metodológicas establecidas para lograr los objetivos organizacionales, y poder proponer lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., para darle una solución viable al problema planteado en la investigación, las cuales se presentan a continuación.

#### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de reposiciones de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de reposiciones se aplicó la técnica la encuesta, apoyada del instrumento el cuestionario comprendido de diez (10) preguntas cerradas dicotómicas de alternativas de únicas de respuestas si-no, a la muestra representativa de la población comprendida por tres (03) trabajadores relacionados a los procesos de manejo y registro de los inventarios, cuyos resultados fueron tabulados en tablas de frecuencia (ver Anexo B), graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, los cuales se presentan a continuación:

Ítem 1.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un sistema administrativo computarizado para registrar los inventarios?

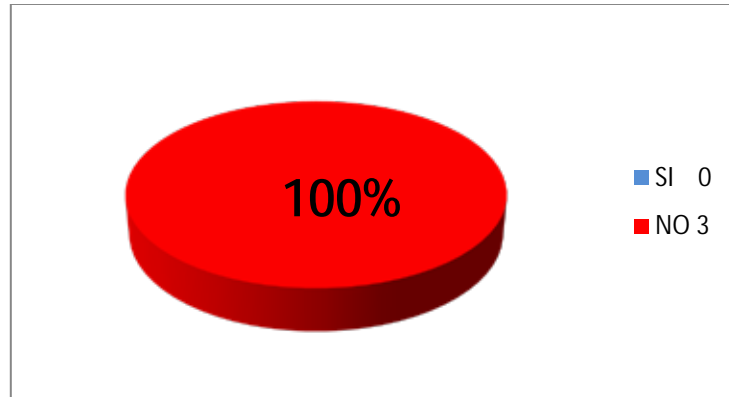


**Gráfico 1.- Existencia de sistema administrativo computarizado.**  
Fuente: Guiñan (2019).

#### Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante que la empresa no cuenta con un sistema administrativo computarizado para registrar los inventarios. El sistema administrativo computarizado es una herramienta de gran ayuda para la empresa, debido a que permite poder llevar un de manera secuencial y cronológica, un registro de las entras y salidas de inventarios, permitiendo el ingreso mediante el proceso de compras o emisión de notas de devolución, y las salidas al momento de generar la factura, además de permitir obtener reportes en un momento específico, para determinar las existencias reales y servir para la planificación de reposiciones.

Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si se hace uso de un Kárdex para el registro de los inventarios?

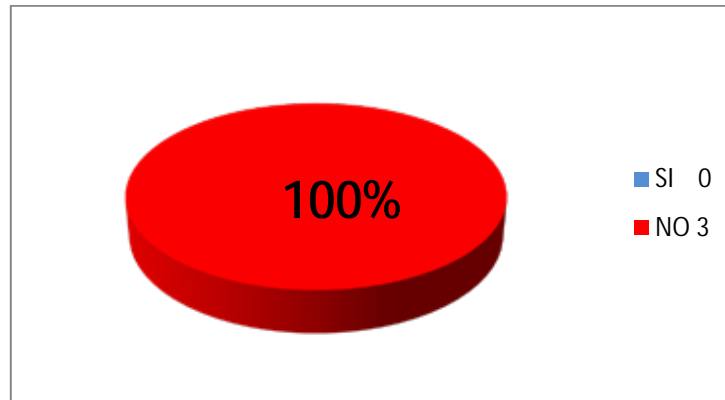


**Gráfico 2.- Uso de Kárdex para registro de inventarios.**  
Fuente: Guiñan (2019).

#### Análisis

En el presente gráfico, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa no se hace uso de un Kárdex para el registro de los inventarios. Los Kárdex de inventarios, son instrumentos que facilitan al personal de almacén que no tiene acceso al sistema administrativo de la empresa, poder mediante el uso de una computadora, llevar registros mediante hojas de Excel de las entradas y salidas de mercancía, permitiendo de esta manera poder contar con la información que le permita poder aclarar en un momento dado, diferencias de inventarios, entre los reportes del sistema administrativo y las existencias físicas.

Ítem 3.- ¿Sabe usted si la empresa conoce las cifras reales de sus existencias para planificar las reposiciones y compras de inventarios?



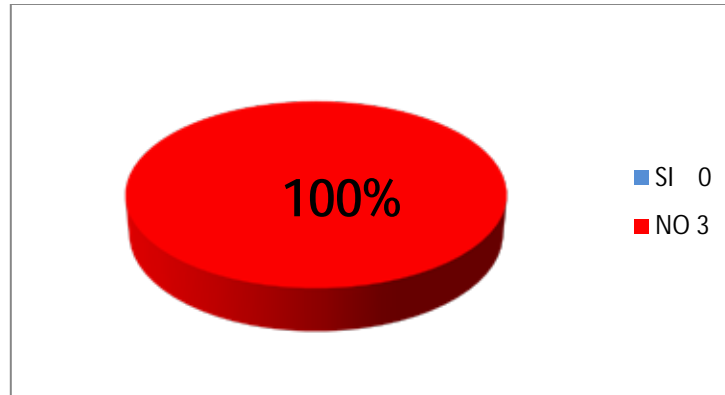
**Gráfico 3.- Conocimiento de existencias reales.**

Fuente: Guiñan (2019).

#### Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico, se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que la empresa no conoce las cifras reales de sus existencias para planificar las reposiciones y compras de inventarios. Esto es una debilidad en sus procesos de manejo de inventarios, debido a que se pueden llegar a requerir cantidades no adecuadas generando por un lado, que los inventarios estén por debajo del nivel de demanda que es requerido, y no se cuenten con las existencias necesarias para satisfacer los clientes, generando un desabastecimiento, que afecta la operatividad de la empresa, o por el contrario, stocks en exceso que genera que la empresa tenga inventarios ociosos que pueden sufrir deterioro, vencimiento, obsolescencia o por su poca rotación, riesgos de hurto o robo. Además, de comprometer la liquidez financiera de la empresa a corto plazo con pasivos innecesarios.

Ítem 4.- ¿Considera usted que existen documentos pre-numerados y pre-diseñados para poder registrar los movimientos de inventarios distintos a las facturas de compras y ventas?



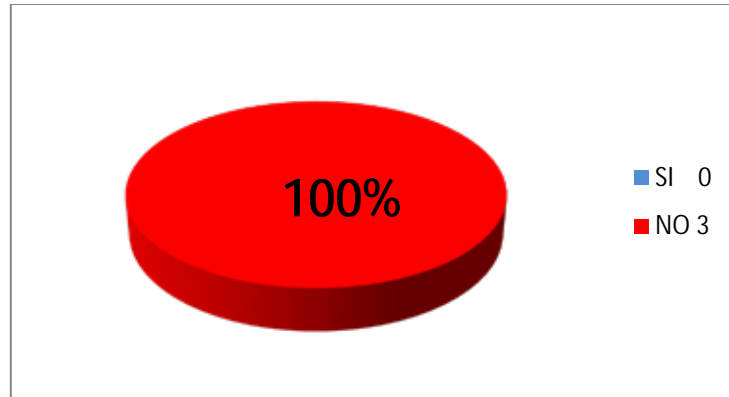
**Gráfico 4.- Existencia de documentos para registro de inventarios.**

Fuente: Guiñan (2019).

#### Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió ante esta interrogante que no existen documentos pre-numerados y pre-diseñados para poder registrar los movimientos de inventarios distintos a las facturas de compras y ventas. Debe existir documentación ya impresa, y con un número pre-establecido, que sirva de control para llevar la secuencia de los movimientos de inventarios, y poder detectar si falta algún formato, esta documentación debe contener el detalle de las existencias que entran y salen del almacén, bien sea por recepción de mercancía, despacho o devoluciones, que haya efectuado el cliente. Esta documentación requiere de un cuidadoso control del correlativo, para garantizar que se mantenga el documento generado por cada operación, y sirve para aclarar posibles diferencias para la toma de decisiones.

Ítem 5.- ¿Tiene usted conocimiento si existe una segregación de funciones entre el personal que compra, registra, paga y maneja los inventarios?



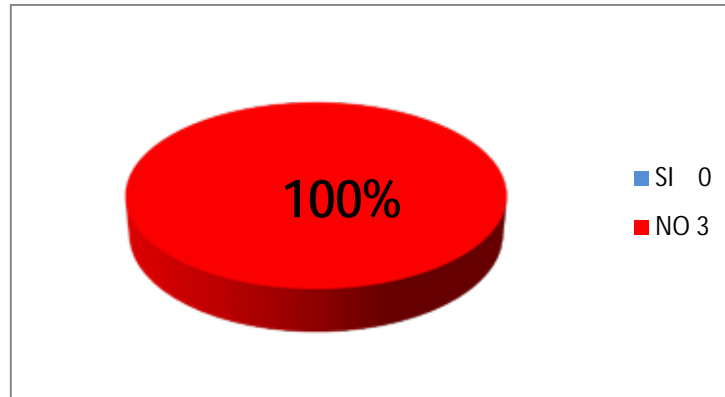
**Gráfico 5.- Segregación de funciones.**

**Fuente:** Guiñan (2019).

#### Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió que no existe una segregación de funciones entre el personal que compra, registra, paga y maneja los inventarios. Es necesario, que se delimite las funciones de cada participante en el manejo de inventarios, de manera de que establezcan las actividades que debe realizar cada uno de ellos, así como establecer sus responsabilidades, de manera que se garantice tanto la ejecución de cada actividad en los procesos, y se minimice el riesgo de duplicidad de tareas, u omisiones de las mismas, así como evitar posibles fraudes o manipulación indebida de los mismos.

Ítem 6.- ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades que le corresponden por el cargo que ocupa?

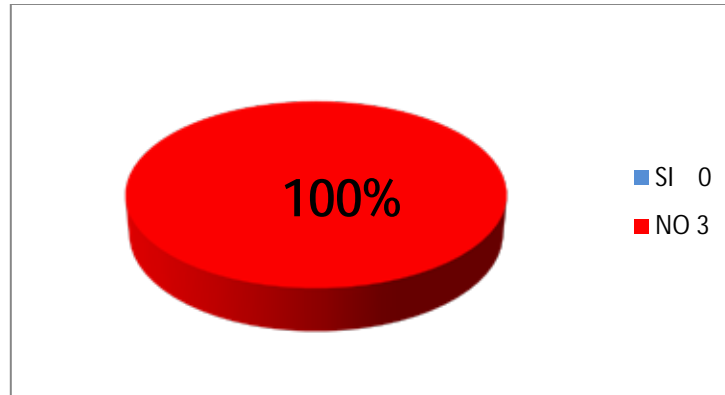


**Gráfico 6.- Conocimiento de funciones y responsabilidades.**  
Fuente: Guiñan (2019).

#### Análisis

Se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que no conoce las funciones y responsabilidades que le corresponden por el cargo que ocupa. Es necesario que cada integrante que maneja las distintas áreas del inventario, conozca sus funciones y responsabilidades, de manera que pueda responder ante sus superiores, los posibles errores u omisiones que viene generando que los procesos no se lleven a cabo adecuadamente, esto permitirá que se puedan lograr los objetivos trazados, realizando una efectiva compra, recepción, registro, clasificación e identificación de la mercancía, almacenamiento, documentación de los movimientos, pre-despacho y el despacho definitivo de la mercancía, de manera que se garantice obtener información confiable para apoyar el proceso de toma de decisiones y emitir estados financieros con información real, veraz y oportuna.

Ítem 7.- ¿Considera usted que existen procedimientos claramente definidos y difundidos para poder efectuar el proceso de reposición de inventarios?

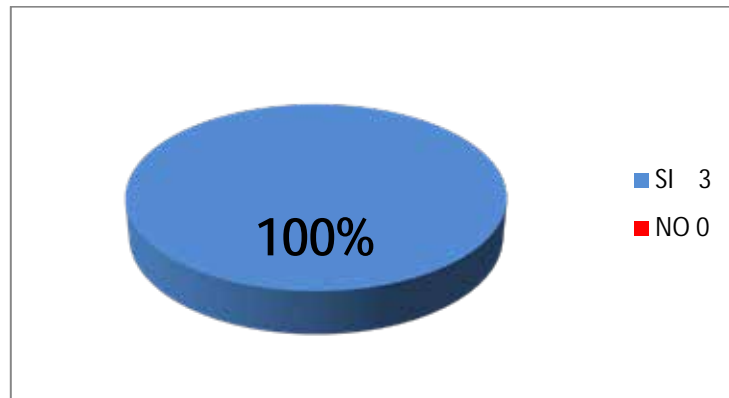


**Gráfico 7.- Procedimientos de reposición de inventarios.**  
Fuente: Guiñan (2019).

#### Análisis

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que no existen procedimientos claramente definidos y difundidos para poder efectuar el proceso de reposición de inventarios. La definición de procedimientos permite guiar al personal para que realice las actividades de manera eficiente, y logre concretar los objetivos establecidos, permitiendo optimizar su desempeño laboral.

Ítem 8.- ¿Considera usted que es necesario establecer niveles mínimos y máximos de inventarios?

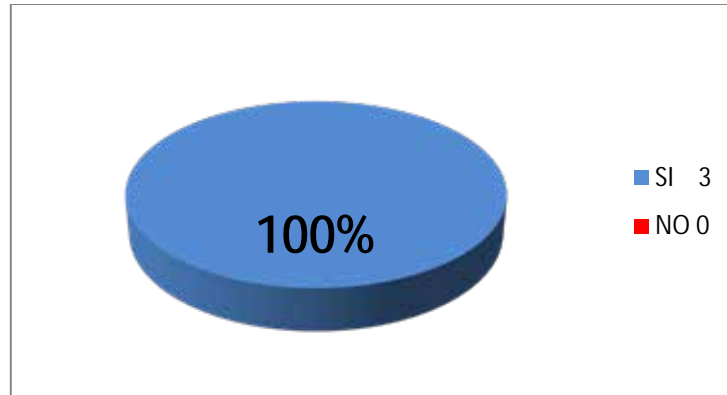


**Gráfico 8.- Establecimiento de niveles de inventarios.**  
Fuente: Guiñan (2019).

#### Análisis

En el presente gráfico se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que es necesario establecer niveles mínimos y máximos de inventarios. El establecimiento de niveles de inventario es de gran ayuda para la empresa, debido a que permite determinar el momento de realizar la planificación de compras para realizar las reposiciones, considerando el tiempo de entrega de los proveedores, de manera que se evite el desabastecimiento, y poder satisfacer a los clientes sus demandas, además, previene tener inventarios ociosos, que comprometen a corto plazo la liquidez financiera de la empresa, debido a que en la actual economía la condición de pago es en pre-pago, y con créditos máximos de quince días, pudiéndose disponer los recursos a otras inversiones.

Ítem 9.- ¿Sabe usted si la empresa ha dejado de concretar ventas por no contar con las existencias necesarias requeridas por sus clientes?

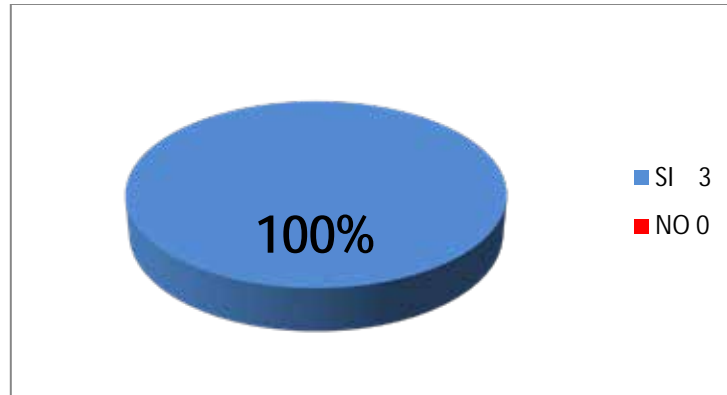


**Gráfico 9.- Falta de existencias para cubrir demanda.**  
Fuente: Guiñan (2018).

#### Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que la empresa ha dejado de concretar ventas por no contar con las existencias necesarias requeridas por sus clientes. Esto refleja una debilidad latente en cuanto a la planificación de sus reposiciones, lo que podría generar, además de perder la venta correspondiente, que el cliente pierda la confianza en la organización de poderle suministrar los productos que el necesita, y emigre a otros competidores, que le garantice mayor seguridad en el suministro de sus requisiciones.

Ítem 10.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de lineamientos de control se podrá mejorar el proceso de reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.?



**Gráfico 10.- Factibilidad Operativa de la propuesta.**  
Fuente: Guiñan (2018).

#### Análisis

En el presente gráfico, se observa que ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, considera que mediante la aplicación de lineamientos de control se podrá mejorar el proceso de reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., lo que evidencia una factibilidad operativa de la propuesta, ya que el personal refleja disposición para implementar los cambios que generaría en la institución permitiéndole satisfacer la demanda de sus clientes, lograr los objetivos organizacionales, concretar las ventas, incrementar sus ingresos, y optimizar el desempeño laboral de sus trabajadores.

**Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de reposiciones de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

Para el desarrollo de esta segunda fase, se aplicó la técnica de recolección de datos la observación directa, apoyada del instrumento el cuadro de observación, en el cual expresa estará comprendido de las variables que intervienen en los procesos de reposición de inventarios, de donde fue necesaria la extracción, del análisis de los resultados obtenidos, evidenciándose las debilidades y fortalezas actuales y las necesidades del control en los procesos estudiados, en la empresa Repuestos Majema 7 C.A., para lograr el registro oportuno y mantenimiento de los niveles óptimos que garanticen cubrir la demanda, y por ende concretar las ventas.

**Cuadro No. 1 Cuadro de Observación**

<b>Empresa:</b> Repuestos Majema 7 C.A. <b>Área de Aplicación:</b> Departamento de Almacén de Inventarios <b>Fecha de Aplicación:</b> Marzo 2019		
<b>ITEMS</b>	<b>Escala de Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Existencia de Políticas de reposición de inventarios.		X
2. Existencia de Manuales de norma y procedimientos para la reposición de inventarios		X
3. Delimitación de funciones.		X
4. Tomas físicas periódicas al menos una vez al mes.	X	
5. Capacitación del personal al ingresar al cargo.		X
6. Planificación de reposiciones.		X
7. Niveles de inventarios definidos.		X

**Fuente:** Guiñan (2019)

**Análisis**

Se pudo extraer las siguientes observaciones, del cuadro antes expuesto:

**Fortalezas**

Se realizan tomas físicas periódicas, lo que permite tener un control de las existencias reales que presenta la empresa, en un momento determinado.

## **Debilidades**

- No cuenta con la existencia de políticas de reposición de inventarios, lo cual es una debilidad latente, ya que no se determina, en que momento y en qué cantidades poder realizar la requisición, además es aconsejable que se considere por lo menos tres (03) proveedores para poder comparar precios, tiempo de despacho y calidad de los productos.
- No cuentan con la existencia de manuales de norma y procedimientos para la reposición de inventarios, lo cual es desfavorable para los empleados. Ya que, los manuales permiten servir de guía a los trabajadores para que realicen sus actividades, y se mantenga una unificación de criterios de cómo deben realizarse, de manera que se evite la ejecución de las mismas por juicio de valor, por la experiencia obtenida, así como que se dupliquen actividades que genera pérdida de tiempo, o se omitan o dejen de hacerse lo que afecta el logro de los objetivos.
- No se tiene establecida la delimitación de funciones, lo que genera que un trabajador realice varias tareas, y es un riesgo porque no se puede comprar, recibir la mercancía, registrar los movimientos y manipular los inventarios por una misma persona, ya que se corre el riesgo de fraude.
- No se realiza la capacitación del personal al ingresar al cargo, lo cual es una debilidad ya que solo realiza sus actividades con los conocimientos aprendidos en trabajos anteriores, y no bajo los lineamientos concretos de la organización.
- No se realiza una planificación de reposiciones, lo que refleja que es una de las causas de que no se concreten ventas por falta de existencias.
- No existen niveles de inventarios definidos, lo que genera que se puedan comprar mercancías en exceso o en poca cantidad, por lo tanto, es recomendable realizar un estudio de los artículos con mayor demanda y poder realizar una planificación adecuada así como determinar el producto de mayor rotación y el de rotación más lenta.

**Fase III: Diseño de lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

En base a los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de datos la encuestas y la observación directa sobre la situación actual de los procesos de reposiciones de inventarios, se tomó en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, y las debilidades y fortalezas identificadas, donde se elaboró una propuesta que consistió en diseñar lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., con la finalidad de optimizar sus procesos y poder valorar sus inventarios adecuadamente, de manera que se puedan emitir reportes confiables, veraces y oportunos, que sirvan a la gerencia para la toma de decisiones, así como para mantener los inventarios necesarios de acuerdo a la planificación de ventas, y cubrir la demanda actual.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Presentación de la propuesta**

Las empresas en la actualidad deben mantener niveles de existencias que le permitan cubrir la demanda, de manera que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes, y mantener un sistema fluido de sus ventas, ya que estas son las generadoras de los ingresos necesarios para la organización, que le permitirán cubrir sus gastos operativos, el costo de sus productos adquiridos, pagando sus deudas con los proveedores a corto plazo, así como generar la rentabilidad esperada por los accionistas.

En este sentido, se hace necesario que la gerencia, evalúe sus procesos e implante mejoras para garantizar mantener una fluidez continua de sus inventarios, con una rotación adecuada, para evitar el desabastecimiento, así como de tener niveles excesivos, ya que existe el riesgo de contar con inventarios ociosos que podrían sufrir de deterioro, vencimiento u obsolescencia, hasta hurto o robos, por otro lado, compromete la liquidez financiera de la empresa con deudas a corto plazo, abultando las cuentas por pagar a proveedores, los cuales en la actualidad, en Venezuela, han venido fijando condiciones de pre-pago, o máximo a quince (15) días, por el deterioro que sufre la moneda por efectos del fenómeno económico hiperinflacionario que afecta de manera acelerada la pérdida de valor del poder adquisitivo, incrementando los costos de los productos adquiridos. Y como consecuencia, incremento de los precios de venta al cliente.

En la actualidad, se observa que la empresa en estudio, está en periodo de crecimiento en donde la fuerte demanda en el mercado la ha llevado, si bien a tener buenos ingresos económicos, por otra parte, a tener que tomar decisiones sin mayor planificación, lo cual ha traído consecuencias poco favorables en cuanto al

cumplimiento de sus procesos administrativos. La misma ha tenido un crecimiento importante a corto plazo, habiendo sido de manera inesperada, desencadenando una serie de dificultades en sus actividades diarias, ya que la empresa no ha crecido estructural y organizacionalmente, como el crecimiento que ha tenido en el mercado.

Para la empresa Repuestos Majema 7 C.A., que se encuentra dedicada a la distribución y comercialización, compra y venta al mayor y detal de repuestos automotrices, es importante mantener un control de inventarios que reduzca las compras repetitivas, así como los costos de penalización por defectos, costos de adquisición y la incertidumbre de los tiempos de entrega y la demanda. Cada uno de estos aspectos enfocados al significado económico de los inventarios en cuanto a la inversión.

Es por esto, que luego de haber realizado la evaluación a la situación actual del proceso de inventarios de la empresa, es necesario que tenga un sistema de previsión en cuanto a preparación y desarrollo de estrategias apropiadas, que establezca los medios necesarios para lograr contar un proceso de inventario realmente adaptado a la demanda actual, tomando en cuenta que para lograr definir las acciones a tomar, se debe realizar una reestructuración organizacional que logre cumplir con las actividades requerida por el proceso.

Por otra parte, para la empresa es imprescindible que se incorpore la cantidad de personal necesario, ya que esto permitirá un mejor control en las operaciones diarias, y proporcionara información más precisa para la toma de decisiones. Tomando en cuenta, que dicho personal debe pasar por un proceso de capacitación que lo instruya a tener un conocimiento teórico-científico de los procesos a realizar, ya que sin un sistema administrativo que agilice los procesos, el personal debe ser capaz de utilizar todas las herramientas elementales para la realización de dicho proceso.

Por lo tanto, no realiza un correcto control de los movimientos de sus inventarios, lo que genera que no pueda determinar las cantidades requeridas para poder reponer sus inventarios, es por ello, que se proponen lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa en comento, de manera que pueda mantener

un flujo continuo de sus ventas, permitiendo garantizar la fidelidad de sus clientes, al satisfacer sus requisiciones.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

### **5.2.1. Objetivo General**

Diseñar lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A.

### **5.2.2. Objetivos Específicos**

- Actualizar la estructura organizativa de la empresa Majema 7 C.A.
- Definir las funciones y cargos del nuevo personal sobre los cargos propuestos.
- Actualizar el sistema administrativo computarizado a través del personal de soporte técnico de la empresa que labora como servicio outsourcing.
- Establecer el proceso de Control de inventarios y de reposición de existencias.
- Determinar niveles máximos y mínimos de inventarios.
- Diseñar formatos para el control de inventarios.
- Elaborar programa de capacitación al personal para mejorar el proceso de reposiciones.

## **5.3. Justificación de la propuesta**

Esta propuesta se justifica debido a que la empresa Repuestos Majema 7 C.A., podrá mejorar sus procesos de reposición de inventarios, mediante la implementación de lineamientos de control, que le permitan detectar posibles desviaciones en sus procesos, y poder establecer los correctivos necesarios, de manera que se puedan disminuir las debilidades encontradas durante el diagnóstico, mediante el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, donde se observaron dentro de las más resaltantes que no cuenta con la existencia de políticas de reposición de inventarios, lo cual es una debilidad latente, ya que no se determina, en que momento y en qué cantidades poder realizar la requisición,

además es aconsejable que se considere por lo menos tres (03) proveedores para poder comparar precios, tiempo de despacho y calidad de los productos.

Asimismo, se observó que no cuentan con la existencia de manuales de norma y procedimientos para la reposición de inventarios, lo cual es desfavorable para los empleados, así como la falta de limitación de funciones y responsabilidades, lo que puede generar que se omitan algunas actividades o se dupliquen generando pérdidas de tiempo y no se logren los objetivos eficientemente. Aunado a ello, se tiene que no se realiza la capacitación del personal al ingresar al cargo, ya que solo realizan sus actividades con los conocimientos aprendidos en trabajos anteriores, y no bajo los lineamientos concretos de la organización.

Por otro lado, no se realiza una planificación de reposiciones, lo que refleja que es una de las causas de que no se concreten ventas por falta de existencias, además de carecer del establecimiento de niveles de inventarios definidos, lo que genera que se puedan comprar mercancías en exceso o en poca cantidad, por lo tanto, es recomendable realizar un estudio de los artículos con mayor demanda y poder realizar una planificación adecuada así como determinar el producto de mayor rotación y el de rotación más lenta.

En este sentido, es necesario diseñar los lineamientos de control de acuerdo a las necesidades latentes de la empresa en comento, para minimizar las debilidades actuales, y lograr efectivamente para la reposición de inventarios que le permitan mantener el flujo de las operaciones de compra-venta de inventarios, estableciendo niveles óptimos, que minimicen el desabastecimiento o stocks ociosos, determinando los procedimientos que deben ser llevados a cabo para garantizar que cada uno de los actores del proceso realice sus actividades, de manera óptima y mejore su desempeño laboral en pro de lograr los objetivos organizacionales. Ya que es el talento humano quien le da valor agregado a las empresas, las hace efectivas, y por ende competitivas, para mantenerse en el mercado en el cual se desenvuelve, y lograr el posicionamiento deseado, ganando la fidelidad de los clientes, por sentir confianza en una empresa que pueda satisfacer sus necesidades, con productos de calidad.

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

Para poder implementar la propuesta que consistirá en diseñar lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., es necesario realizar un estudio de factibilidad desde el punto de vista técnico, operativo y económico, para determinar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, presentados a continuación:

### **5.4.1 Factibilidad Técnica**

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa requiere de la actualización del sistema administrativo para incluir el módulo de inventarios, que le permita llevar un registro progresivo de las entradas de mercancía, mediante las compras y devoluciones de mercancía, y las salidas producto de las ventas, o desincorporaciones generadas por deterioro de los productos. Por lo tanto, se propone que el personal que presta soporte técnico a la empresa, incluya el módulo al sistema y se logre realizar los registros de manera progresiva, y secuencial, y que las salidas se descuenten cada vez que se emita una factura, o se realicen los ajustes en el caso de deterioro.

Esto permitirá además, poder imprimir reportes para poder consultar las cantidades reales y evaluar los niveles de existencias que se tengan establecidos para realizar el proceso de planificación de las reposiciones, por lo tanto se requiere de impresoras para poder emitirlos. Por su parte, se requiere de una computadora para el área de almacén para que lleven un registro mediante una hoja de Excel un Kárdex para manejar sus inventarios, y poder comparar con los reportes del sistema. Asimismo, se requerirá de la emisión de formatos de entrada de mercancía, y salidas de mercancía para llevar un movimiento de las existencias y archivadores de lomo ancho y estantería para poder guardar la documentación generada.

### **5.4.2 Factibilidad Operativa**

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, sin embargo será alterada la estructura del área en estudio, ya que se realizará una incorporación al organigrama de cargos relacionados al manejo de inventarios, y una segregación de funciones, por otro lado, se debe dar a conocer al personal que labora en el área administrativa y de almacén la propuesta en cuanto a la implementación de los lineamientos de control propuestos para optimizar el proceso de reposición de inventarios, mediante el registro en el sistema administrativo, y utilizando un auxiliar de inventarios por el almacén, generar los soportes adecuados para el control de las existencias, así como establecer niveles que permitan llevar una planificación sobre sus reposiciones, todo ello, 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 de almacén y administración, que efectúa los procesos de registros de los inventarios, así como de su manejo, no posee los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de la misma requiriendo una adecuada capacitación para poder desarrollar las actividades del área de estudio, y lograr los objetivos establecidos por la organización, así como el uso del sistema administrativo y del Kárdex, llenado de formatos, entre otros. Finalmente, cabe señalar que el personal que se encuentra en la actualidad en la empresa, tiene la motivación y la disposición de adaptarse a cualquier cambio que sea necesario para el buen funcionamiento de esta.

### **5.4.3 Factibilidad Económica**

Desde el punto de vista económico se considera factible, debido a que los recursos que utilizará la empresa, para desarrollar la propuesta aunque requieren de erogaciones significativas, estas están disponibles y sin inconvenientes, ya que cualquier inversión que se genera requiere de la evaluación costo-beneficio que brindará a la misma, debido a que podrá contar con un reporte con información

contable veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones, así como la emisión de los estados financieros, permitiendo determinar la rentabilidad que generó los mismos durante sus ventas, así como el comportamiento de sus costos, los compromisos contraídos para sus reposiciones, y las existencias reales con que se cuentan para planificar sus ventas.

- La empresa cuenta con los recursos económicos para atender la necesidad de cubrir con los gastos de: reclutamiento de personal, capacitación al personal.
- La empresa tiene la disposición y los recursos económicos para desarrollar a corto plazo el módulo de inventario en el sistema administrativo. Tomando en cuenta los costos de licencias, horas hombres, pruebas, adaptación e implementación del sistema.

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

La presente propuesta tiene como finalidad lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., debido a que no cuenta con el personal suficiente que cumpla con los lineamientos debidamente requeridos para un proceso de inventario satisfactorio. Además, el sistema administrativo con el que trabaja la empresa no cuenta con el módulo de inventarios desarrollado, que le permita llevar un control oportuno y eficaz de las entradas y salidas de la mercancía. Por otro lado, la empresa carece de una estructura organizacional definida, en donde se establezcan los roles que le corresponda a cada personal, acompañado de una descripción de cargos, que conlleve a una mejor segregación de las actividades para que se puedan cumplir los procesos satisfactoriamente.

Asimismo, el personal no se encuentra capacitado para asumir la demanda actual, esta demanda presentada en las ventas si bien es cierto que les ha dado ingresos bastante provechosos, también ha obligado a la empresa a que aumente sus actividades diarias, las cuales el personal con el que se cuenta, se le dificulta cumplir con la mismas, trayendo como resultado que la empresa no logre cumplir eficientemente con sus procesos.

Cabe señalar que, el personal contratado para atender el soporte técnico informático para el sistema administrativo que se maneja, no es suficiente, por lo que de requerir desarrollar el módulo de inventarios en el sistema para mejorar la información y trabajar de una manera más competente, se requiere de tiempo y de un personal adicional que atienda el servicio que se necesita, tanto de soporte técnico como de desarrolladores de sistemas. Por otra parte, el personal de informática es externo, por lo que no cumple con las horas diarias para atender las necesidades de dicho servicio.

Por otro lado, el personal que se encuentra en el almacén, que en la actualidad está involucrado en el proceso de inventario no tiene ningún conocimiento administrativo, dicho personal no cuenta con el nivel educativo calificado para desarrollar el proceso de inventario adecuadamente, y no pertenece a la estructura administrativa de la empresa. Tras estas implicaciones, se presenta la propuesta que consistirá en diseñar los lineamientos de control para la reposición de inventarios, de acuerdo a las necesidades detectadas, y para minimizar las debilidades identificadas, en pro de lograr los objetivos organizacionales de la empresa objetivo.



## **LINEAMIENTOS DE CONTROL PARA LA REPOSICIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA REPUESTOS MAJEMA 7 C.A.**

**Fuente:** Guiñan (2019)

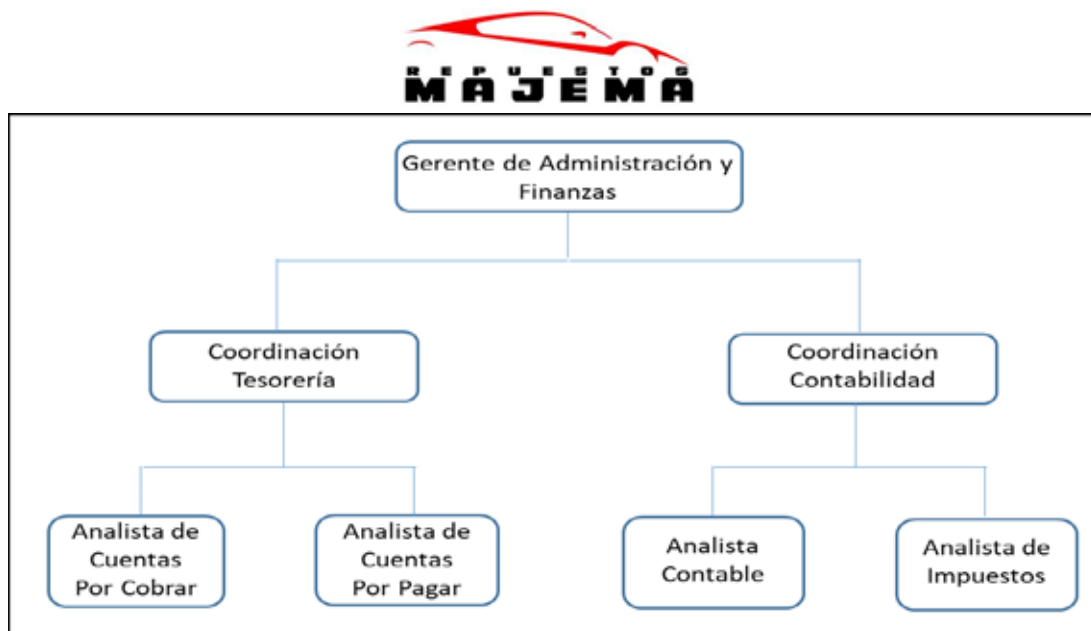
### **5.5.1 Objetivo 1.- Actualización de la estructura Organizativa de la Empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

Para que exista un control óptimo de los inventarios, se debe contar con una base de datos que concuerde con la cantidad física de mercancía existente, de esta manera se asegura una mejor proyección de las ventas, compras y reposición de los mismos. El manejo del inventario en la empresa Repuestos Majema 7 C.A., se encuentra actualmente manejado por tres (03) trabajadores, una (01) persona encargada en de la base de datos y dos (02) personas en el área del almacén que no pertenecen al área administrativa, encargados del despacho y recepción de mercancía, dado el escenario planteado, es necesario que se realice una reestructuración organizacional, con el fin de controlar la entrada, salida y reposición de la mercancía, y que el personal encargado de este proceso este calificado, dado a su importancia.

Es por esto, que se propone crear nuevos cargos en el departamento de Administración y Finanzas, al cual se encuentra actualmente adscrita esta función de manejo de los inventarios, que permita segregar de una manera más eficiente las actividades y lograr un mejor control de la mercancía y las ventas, para garantizar así, el cumplimiento de los procesos. Para ello, además, se requiere de la contratación de personal nuevo, debido a que la empresa no cuenta con la cantidad de trabajadores necesarios para cumplir con estas funciones; para el reclutamiento de este personal, se debe tener en cuenta que el mismo tiene que presentar un nivel educativo superior y cumplir con las características del perfil que el cargo exige.

Para la empresa es importante una reestructuración en este momento, ya que de esa manera se pretende que la empresa alcance una coordinación planificada de sus actividades, para procurar así el logro de su objetivo, a través de una adecuada división de actividades y funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad definida. De esta forma, a continuación se presenta el organigrama existente en la organización (ver Figura N°1) y el organigrama propuesto (ver Figura N°2 ):

**Figura N° 1: Organigrama Actual**



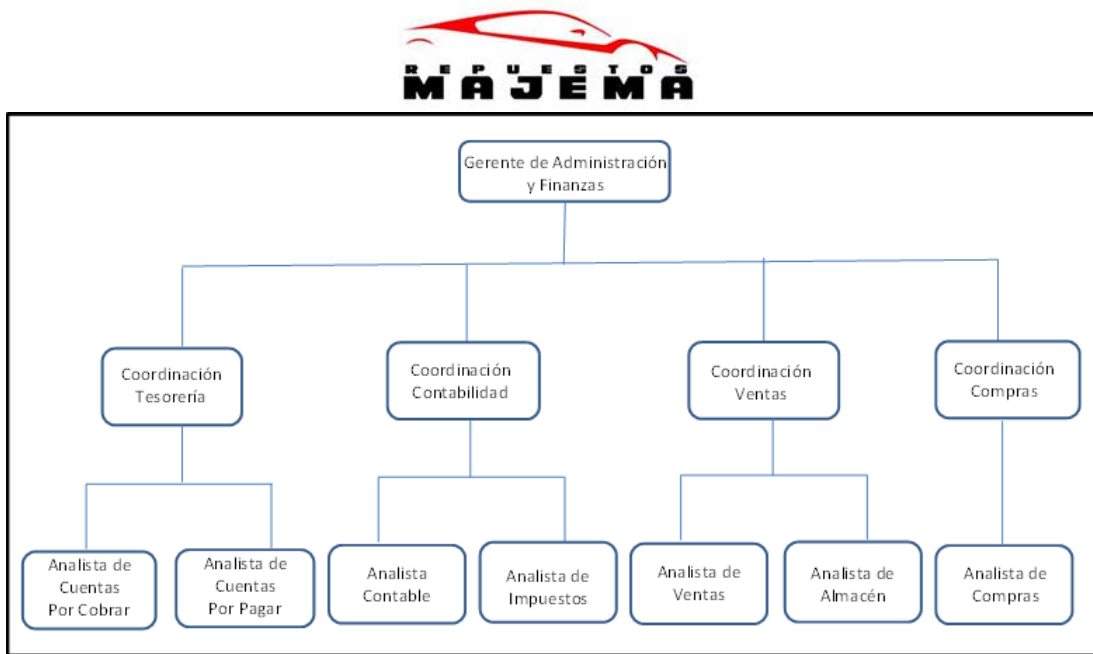
**Fuente:** La empresa Repuestos Majema 7 C.A. (2019)

En la presente estructura organizativa se establecen los cargos a los cuales debe dirigirse el proceso de manejo de inventarios, donde se realice la separación de funciones, entre los cuales se encuentran una Coordinación de Ventas, que tenga a su cargo un (01) analista de ventas quien se encargará del proceso de facturación, y dos (02) almacenista quienes efectuarán el manejo directo de los inventarios, realizando los registros en Kárdex y llenado de los formatos para soportar la entrada y salida de mercancía, de manera que el personal encargado de los registros en el sistema administrativo, pueda llevar el registro de manera periódica, y comparar con los saldos

reales que presente el sistema.

Por lo tanto, se pueda emitir reportes reales con las existencias disponibles y realizar la planificación de las reposiciones a tiempo. Asimismo, se agrega un Coordinador de compras y un analista de compras, quien llevará el registro de los ingresos de las compras en el sistema administrativo, y el control de los niveles de inventarios para realizar el proceso de reposición. A continuación se detallan los cargos y funciones propuestos:

**Figura N° 2: Organigrama Propuesto empresa Repuestos Majema 7 C.A.**



**Fuente:** Guiñan (2019)

### **5.5.2 Objetivo 2.- Definición de las funciones y cargos del nuevo personal sobre los cargos propuestos.**

Este Objetivo tiene como finalidad definir las funciones de los cargos del nuevo personal de manera que sea difundido a todo el personal, y conozcan cuáles son sus actividades y la limitación de sus responsabilidades, para evitar la duplicidad de operaciones, u omisión de las mismas, asimismo se establece la línea de mando para

que exista una supervisión continua como lineamiento de control. Dentro de los cargos se definen los siguientes:

- **Coordinador de Ventas:** será el responsable de la supervisión de la información que se recopile y analice sobre las ventas a cada cliente, aportara mejoras para la rentabilidad de la empresa, analizará las condiciones económicas que puedan incidir en la habilidad de la empresa de vender sus productos o servicios en el mercado, para la toma de decisiones, así como todo lo concerniente a la supervisión de los niveles mínimos y máximos del inventario del almacén.

El perfil de este profesional deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Licenciado(a) en Mercadeo, Administración o Logística.
- Edad comprendida entre 30 y 40 años.
- Experiencia mínima de dos (02) años en cargos similares.
- Experiencia en manejo de Personal y liderazgo.
- Preferiblemente con especializaciones o estudios avanzados (diplomados, postgrados, magister).

Dentro de sus funciones debe estar:

- Supervisión periódica de los movimientos de inventarios, y su difusión a clientes o ejecutivos de ventas.
- Supervisar el registro y control de máximos y mínimos de existencias, informando al departamento de compras la reposición del nivel mínimo de inventario en el almacén.
- Mantener informados a los ejecutivos de ventas y clientes en relación a: inventarios, precios, estrategias de comercialización, estatus de órdenes de ventas, despachos, estatus de devoluciones y/o reclamos, estados de cuenta de clientes.

- Participar activamente en la planificación y proyección de las ventas, aportando estrategias de comercialización.
- Detección de oportunidades y riesgos a través de la investigación y comportamiento del mercado.
- Es quien asignará y supervisará a cada miembro de su equipo sobre las tareas que debe realizar.
  
- **Analista de Ventas:** será el responsable de recibir, analizar, procesar toda la información de entradas y salidas de la mercancía, tales como pedidos, programaciones de despacho de mercancía. Siguiendo los lineamientos emitidos por la coordinación, así como las políticas, establecidas por la empresa.

El perfil de este profesional deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- TSU o Licenciado en Mercadeo, Administración, Logística.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Experiencia mínima de un (01) año.
- Manejo de herramientas como sistemas administrativo, Excel Básico y habilidades numéricas.
- Sentido comercial.
- Flexible y dinámico.

Dentro de sus funciones debe estar:

- Monitoreo constante de los movimientos de inventarios, entradas y salidas de mercancía, manteniéndose en constante conciliación con el analista de almacén.
- Ejecutar el proceso de facturación por los pedidos aprobados por el coordinador de ventas.
- Participación activa en la toma de inventarios y en los ajustes requeridos.

- Crear y mantener actualizada la lista de precios.
- Elaboración de reportes y análisis de las ventas.
- Atención al cliente.
- Apoyar en la investigación de mercado, detectando oportunidades y riesgos.
  
- **Analista de Almacén:** este analista se encargará de garantizar el abastecimiento suficiente de los productos más vendidos, así como el adecuado manejo y custodia de las existencias, verificando la exactitud del registro de la mercancía, y la integración de los datos que forman el listado de productos que se encuentra en el almacén, como la información que conforma el detalle de sus inventarios. Siguiendo los lineamientos emitidos por la coordinación, así como las políticas, establecidas por la empresa.

El perfil de este profesional deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- TSU o Licenciado en Mercadeo, Administración, Logística.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Experiencia mínima de un (01) año.
- Manejo de herramientas como Excel Básico y habilidades numéricas.
- Flexible y dinámico.

Dentro de sus funciones deben estar:

- Contribuir con la información necesaria para la conformación de la planificación de las compras y reposición de la mercancía.
- Controlar la recepción, despacho, registro y control de la mercancía.
- Controlar que la mercancía que se reciba cumpla con la cantidad, calidad, especificaciones y oportunidad establecidas previamente en los pedidos, requisiciones o contratos, otorgando en su caso, la conformidad correspondiente al proveedor.

- Mantener el registro, control, actualización de las existencias, informando a través de un reporte al departamento de compras, la reposición de inventario en el almacén.
- Levantar semanalmente el inventario físico de la mercancía, conjuntamente con el analista de ventas.
- **Coordinador de Compras:** el responsable de esta coordinación deberá tomar en cuenta que la eficiencia en su área dependerá en gran parte de la buena coordinación y comunicación que mantenga con los demás analistas que requieran de una solicitud de compras. Es imprescindible que este coordinador mantenga buenas relaciones comerciales con sus proveedores, ya que el apoyo, ayuda, orientación y asesoría que los proveedores le puedan prestar al comprador son una colaboración que le puede garantizar el cierre de negociaciones, así como la inclusión de nuevos productos y condiciones de competencia para la empresa.

El perfil de este profesional deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Licenciado(a) en Administración, Contaduría.
- Edad comprendida entre 30 y 40 años.
- Experiencia mínima de dos (02) años en cargos similares.
- Experiencia en manejo de Personal y liderazgo.
- Preferiblemente con especializaciones o estudios avanzados (diplomados, postgrados, magister).

Dentro de sus funciones deben estar:

- Supervisión y control de reposición de mercancía, compras de productos, así como la proyección y planificación de la mercancía recurrente, o por el contrario la menos vendida.
- Supervisar la calidad de los productos y las condiciones de los suministros.

- Se encargará de mantener abastecidos todos los suministros necesarios para cumplir y cubrir el ciclo económico de la empresa.
- Debe mantener en comunicación de cualquier cambio en la planificación de compras de productos, antes que coloque fin a un pedido de compra, para evitar el desabastecimiento de productos, o un exceso de los mismos.
- Deberá facilitar la preparación y programación de los pagos a proveedores en tiempo y forma pactados, con la finalidad de asegurar las entregas puntualmente y evitar posibles errores que se puedan suscitar.
- Es quien asignará y supervisará a cada miembro de su equipo sobre las tareas que debe realizar.
  
- **Analista de Compras:** será el responsable de gestionar y elaborar el proceso de compras, con el propósito de garantizar un buen stock, siguiendo los lineamientos emitidos por la coordinación, así como las políticas, establecidas por la empresa.

El perfil de este profesional deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- TSU o Licenciado en Administración, Contaduría.
- Edad comprendida entre 25 y 35 años.
- Experiencia mínima de un (01) año.
- Manejo de herramientas como Excel Básico y habilidades numéricas.
- Flexible y dinámico.

Dentro de sus funciones debe estar:

- Realizar, hacer seguimiento y mantener el control de las órdenes de compras.
- Realizar seguimiento al despacho de la mercancía adquirida.
- Solicitud de cotizaciones.
- Análisis y Revisión de precios de cada requerimiento de compras.
- Crear expedientes de proveedores.

- Garantizar la adecuada administración y control de los proveedores.
- Analizar los inventarios y los productos en existencia.

### **5.5.3 Objetivo 3.- Actualización del sistema administrativo computarizado a través del personal de soporte técnico de la empresa que labora como servicio outsourcing.**

El presente objetivo tiene como finalidad Actualizar el sistema administrativo computarizado a través del personal de soporte técnico de la empresa que labora como servicio outsourcing. De esta manera, se procederá a modificar el sistema administrativo para que se incorpore el módulo de inventario para ingresar las existencias al momento de registrar las compras, y se acrediten al momento de generar la factura de venta, además, se requiere poder realizar ajustes en el caso de emitir notas de crédito por concepto de devoluciones, y cuando existan diferencias de inventarios debidamente autorizados por la gerencia administrativa.

### **5.5.4 Establecimiento del proceso de control de inventarios y de reposición de existencias.**

Debido a que en la empresa Repuestos Majema 7 C.A., no existía un proceso de control de inventarios ni un proceso de reposición de ese inventario, se proponen unos lineamientos en donde se especificara una descripción de las actividades que se deben realizar.

#### **5.5.4.1 Proceso de Actualización de Inventarios**

Para que la coordinación de compras pueda realizar un análisis de los productos que se van a reponer, o bien, tener un análisis detallado de los productos más vendidos y menos vendidos, es necesario que el analista de almacén maneje una base de datos de los inventarios que esté actualizada por ende se debe (ver Figura N° 3):

1. El analista de almacén debe realizar una toma física de inventario con un periodo de frecuencia semanal, de manera que se pueda tener el inventario actualizado, para luego proceder a realizar el reporte.
2. Luego de la actualización del inventario, y para un mejor control de los mismos, es necesario que ese reporte realizado por el analista de almacén sea enviado al analista de ventas para su conciliación.
3. Una vez que el analista de ventas reciba el reporte emitido por el analista de almacén, debe proceder a realizar una conciliación con los registros de ventas que al analista de ventas tiene, tal y como se establece en las funciones de su cargo.
4. Seguidamente y luego de que el analista de almacén y el analista de ventas hayan conciliado la información de los inventarios; el analista de almacén debe enviar esa información a el coordinador de ventas para su respectiva validación y aprobación.
5. El coordinador de ventas debe supervisar y verificar toda la información recopilada y de ser aprobada envía al analista de almacén para que prosiga, de tener alguna observación debe notificar para que la misma sea corregida.
6. Una vez aprobado el reporte de actualización de inventarios el analista de almacén debe emitir una copia controlada de la información para su registro.
7. Finalmente, el analista de almacén envía a la coordinación de compras el reporte de inventario actualizado, y procede archivar la copia controlada.
8. La frecuencia que se debe realizar este proceso va depender de la cantidad de mercancía vendida y despachada, y la coordinación de ventas se encargara de supervisar que se mantengan los niveles de stock según su demanda a través de la información suministrada por el analista de almacén.

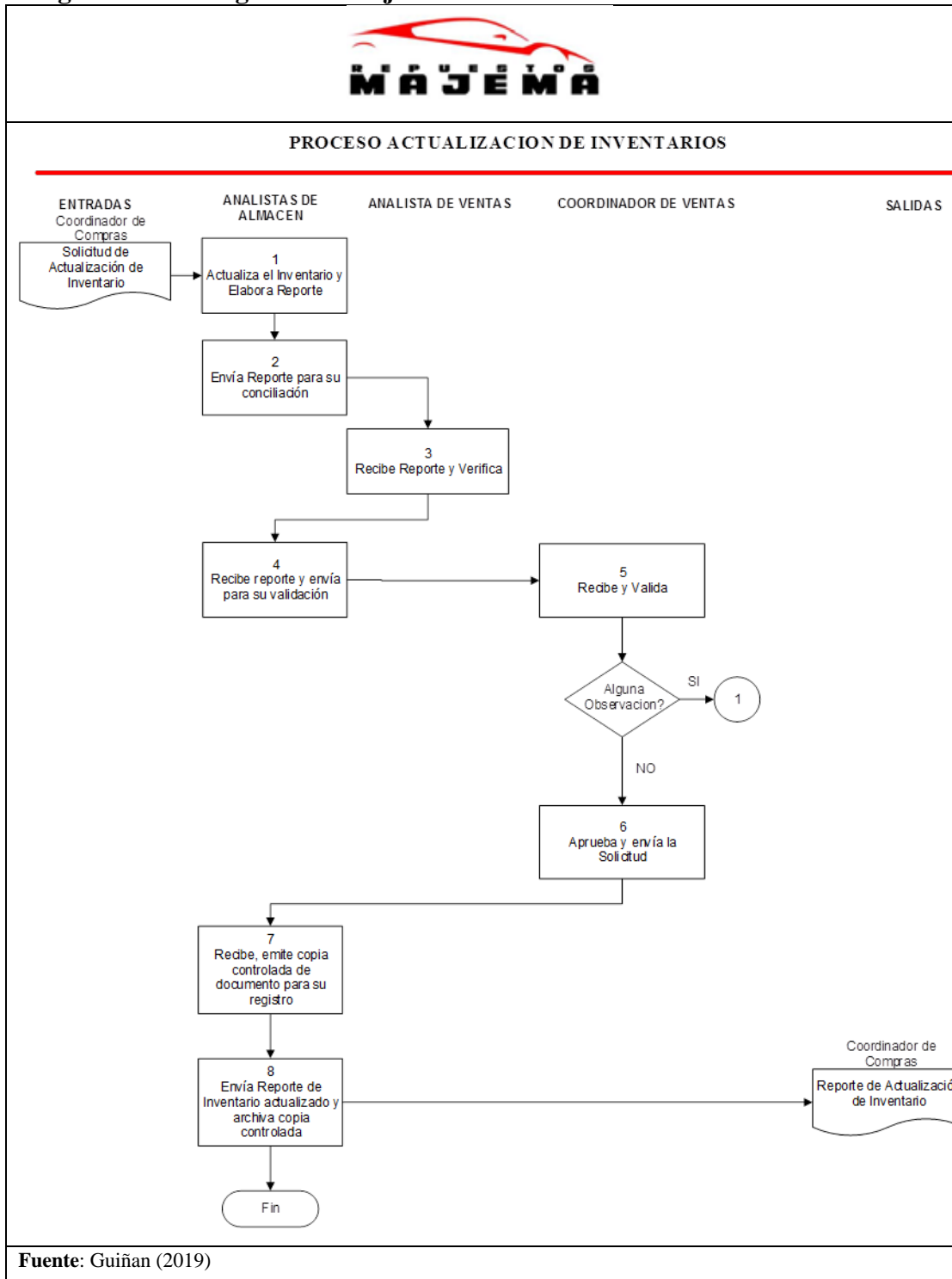
#### **5.5.4.1 Proceso de compra para reposición de inventarios**

Este proceso va de la mano con la coordinación de ventas, ya que la actualización del inventario, ayudara a la empresa Repuestos Majema 7 C.A., a finalizar el proceso

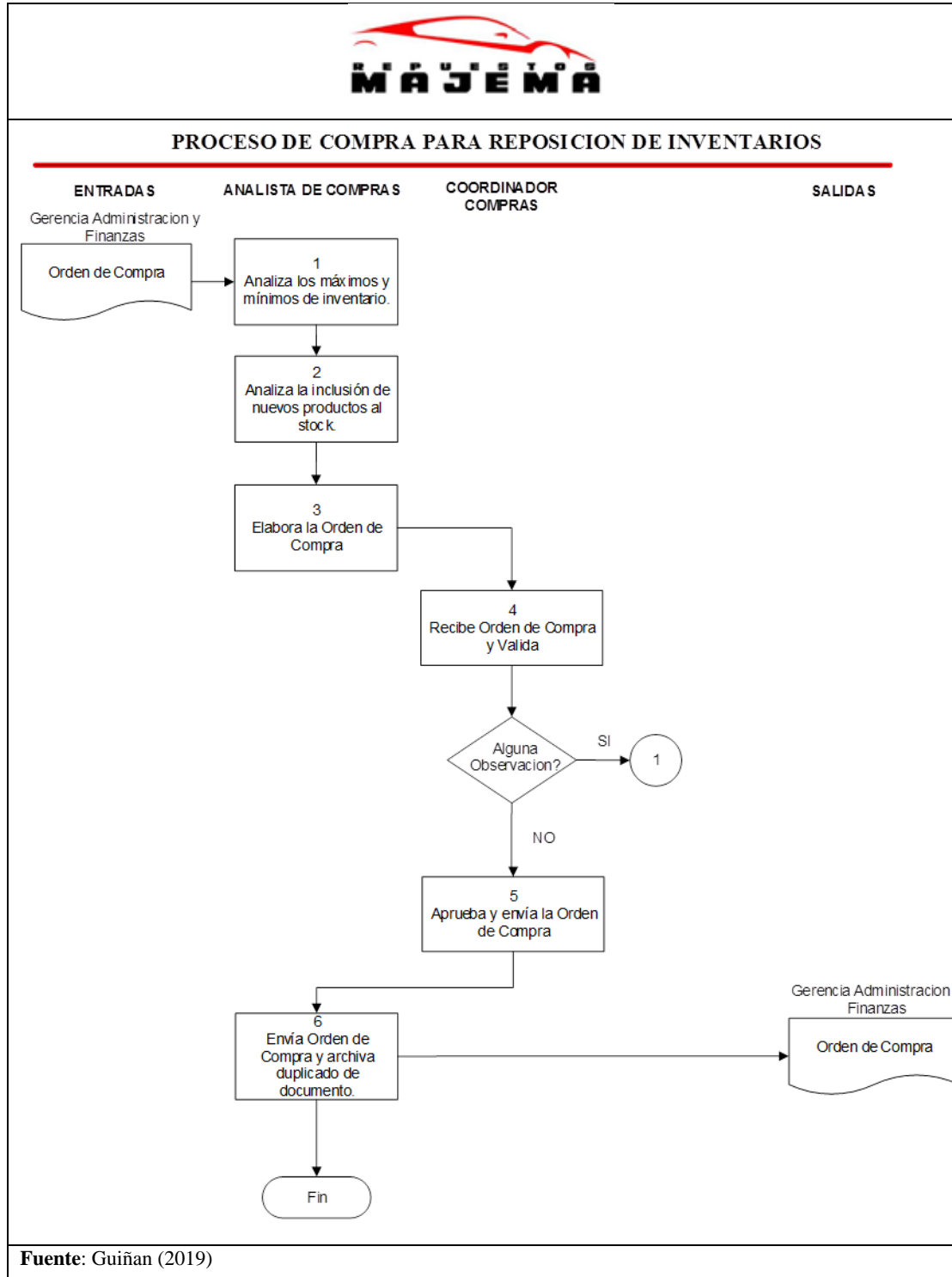
de la reposición de su inventario, a partir del reporte recibido por el analista del almacén; la coordinación de compras realizara su orden de compra, la cual le permitirá a la empresa mantener su stock y la novedad de productos que se puedan incluir, para atender la demanda de sus clientes. A continuación, se detallará el proceso (ver figura N° 4):

1. A partir del reporte de actualización de inventario que el analista de almacén realice, el analista de compras debe analizar los productos más vendidos y los menos vendidos, para obtener el resultado de los máximos y mínimos de existencia.
2. El analista de compras debe realizar un análisis de mercado, y de los requerimientos de sus clientes para incluir en el stock productos nuevos.
3. Luego de haber realizado la recopilación y análisis del pedido a solicitar el analista de compras procederá a elaborar la orden de compra.
4. El coordinador de compras debe supervisar y verificar toda la información recopilada y de ser aprobada envía al analista de compras para que prosiga, de tener alguna observación debe notificar para que la misma sea corregida.
5. Finalmente, el analista de compras procederá a enviar la orden de compra a la gerencia de Administración y Finanzas.
6. La frecuencia que se debe realizar este proceso va depender de la cantidad de mercancía vendida y despachada, así como también la coordinación de compras se encargara de supervisar que las compras se realicen de manera oportuna, según la planificación que sea establecida.

**Figura N° 3.- Diagrama de flujo del Proceso de Actualización de Inventarios**



**Figura N° 4.- Diagrama de flujo del Proceso de Compra para la Reposición de Inventarios**



#### **5.5.5. Objetivo 5.- Determinación de niveles máximos y mínimos de inventarios.**

El presente objetivo tiene como finalidad la determinación de niveles máximos y mínimos de inventarios, con la finalidad de no superar los niveles establecidos para que no existan existencias ociosas, que comprometen los pasivos a corto plazo, afectando la liquidez financiera de la empresa, por otro lado, establecer los niveles mínimos para poder seguir surtiendo a los clientes de sus requisiciones mientras transcurre el tiempo en que el proveedor entregue los nuevos pedidos, de manera que fluya con regularidad y normalidad el proceso de venta, sin afectar la operatividad de la empresa, y sin tener que incurrir a compras urgentes, que por lo general encarecen los costos de los productos, por la emergencia de su adquisición.

Los responsables del proceso de establecimiento de los niveles de inventarios lo realizará el personal de ventas y compras, junto a la gerencia administrativa, de manera que se realice un estudio de los productos que tienen mayor rotación y demanda, y las cantidades que son vendidas en un periodo de tres (03) meses, para estimar las cantidades que serán adquiridas, además se deberá realizar un archivo con los datos de los principales proveedores de tales productos, las condiciones de compra, tiempo de despacho, y las cotizaciones de tales productos, de manera que se pueda realizar una planificación adecuada de las reposiciones cuando se esté llegando a los niveles establecidos, además para evitar realizar compras excesivas de productos de poca rotación.

#### **5.5.6. Objetivo 6.- Diseño de Formatos para control de inventarios.**

Una vez segregadas las funciones es importante que se lleven a cabo los controles de los inventarios, es por ello, que es propicio implementar un formato de salidas y entradas de mercancía que permita después el levantamiento de reportes y el análisis requerido para la óptima reposición y control del inventario. Debido a esto, se propone el formato que a continuación se les detalla:


**5.5.6.1 Formato de Control de Inventario (Kárdex):** este formato servirá para el registro de la existencia de la mercancía en el almacén, será de tipo administrativo y dará inicio a partir de la evaluación del inventario, incorporando la cantidad de productos existentes en el momento, según sea su descripción. Este formato tendrá la finalidad de rastrear las entradas y las salidas de cada producto para, a su vez, elaborar reportes. El responsable de registro y actualización de este formato será el analista de almacén, el cual será además supervisado por la coordinación de ventas, y tendrá un periodo de actualización diario. A continuación, en el formato encontraran (ver Figura N° 5):

**Instrucciones de llenado:**

- **Fecha:** se indicará el día exacto en el que fue entregada o recibida la mercancía.
- **Código de Producto:** se refiere a la numeración o serial asignado a cada producto.
- **Detalle:** se refiere a la descripción de cada producto, se recomienda hacer mención del producto de una forma resumida, a través de palabras claves que ayuden y faciliten la identificación de los mismos.
- **Valor Unitario:** se registrará el costo unitario de cada producto antes de los impuestos correspondientes.
- **Cantidad Entradas:** será la cantidad de mercancía recibida, bien sea por devolución o adquisición.
- **Total Entradas:** será la sumatoria final de entradas del producto.
- **Cantidad Salida:** será la cantidad de mercancía despachada o vendida.
- **Total Salidas:** sumatoria final de salidas del producto.
- **Stock Cantidad:** será el resultado del total de todas las entradas menos el total de todas las salidas de cada producto.
- **Stock Total:** sumatoria final del total de entradas menos el total de todas las salidas de cada producto.

- **Nivel máximo y Mínimo:** se indicará el nivel máximo y mínimo que deberá llevar este artículo para poder llevar un control del momento en que se tiene que realizar las nuevas reposiciones, de esta manera se le deberá comunicar al área de compras de tales resultados de manera semanal.

**Figura N° 5.- Kárdex: Formato de Control de Inventarios**

 <p>Repuestos Majema 7, C.A. J-410204044 Responsable: Analista de Almacen Coordinacion: Ventas Periodo:</p> <p style="text-align: right;">Control No. 00-000001</p> <p style="text-align: center;"><b>CONTROL DE INVENTARIO DE MERCANCIA</b></p>											
Fecha	Codigo de Producto	Detalle	Valor Unitario	ENTRADAS		SALIDAS		STOCK		NIVELES DE EXISTENCIAS	
				Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Máximos	Mínimos

Fuente: Guiñan (2019)

**5.5.6.2. Formato de Recepción de Mercancía:** este formato servirá para el registro de la entrada de mercancía de manera que quede soporte en el departamento de almacén de las existencias que entraron, ya que en la actualidad solo se utiliza la factura del proveedor para soportar las entradas de mercancía, y que es enviada al área administrativa para poder continuar con el proceso de registro de la obligación y posteriormente efectuar el pago, quedando el área de almacén sin soporte alguno para verificar si surgen diferencias de inventarios.

El responsable de la elaboración de los formatos será un analista de almacén, y firmarán ambos como constancia de recepción conforme, en el cual se debe detallar la información contenida en la factura del proveedor, y en el caso de alguna diferencia de

o devolución indicar en las observaciones para dar conocimiento al área administrativa, tanto al analista de ventas como de compras, por lo tanto el formato contendrá un original y dos copias, el original para el departamento de almacén para su registro y resguardo, copia 1 junto a la factura para el departamento de compras, y copia 2 para el departamento de ventas quien actualizará la información en el sistema administrativo de la adquisición de la mercancía. Se realizarán revisiones periódicas y sorpresivas para verificar que todos los formatos estén debidamente registrados, archivados y que se lleve el correlativo de control. A continuación, en el formato encontraran (ver Figura N° 6):

**Instrucciones de llenado:**

- **Fecha:** se indicará el día exacto en el que fue recibida la mercancía.
- **Número de Factura:** se indicará el número de factura del proveedor que respalda la entrega de la mercancía o número de nota de despacho, o el número de factura del cliente en el caso de una devolución.
- **Nombre del Origen:** se señalará el nombre del proveedor a quien se le compró la mercancía, o del cliente que devolvió la mercancía.
- **Código de Producto:** se refiere a la numeración o serial asignado a cada producto.
- **Detalle:** se refiere a la descripción de cada producto, se recomienda hacer mención del producto de una forma resumida, a través de palabras claves que ayuden y faciliten la identificación de los mismos.
- **Valor Unitario:** se registrará el costo unitario de cada producto antes de los impuestos correspondientes.
- **Cantidad Entradas:** será la cantidad de mercancía recibida, bien sea por devolución o adquisición del proveedor.
- **Total:** será el importe total de la mercancía que se obtiene al multiplicar las cantidades por costo unitario de la mercancía, antes de impuestos.



El responsable de la elaboración de los formatos será un analista de almacén, y firmarán ambos como constancia de despacho conforme, en el cual se debe detallar la información contenida en la factura del cliente, y en el caso de alguna diferencia de algún artículo no despachado, indicar en las observaciones para dar conocimiento al área administrativa, tanto al analista de ventas como de compras, por lo tanto, el formato contendrá un original y dos copias, el original para el departamento de almacén para su registro y resguardo, copia 1 junto a la factura para el departamento de ventas junto a la factura despachada recibida y sellada conforme por parte del cliente, quien actualizará la información y enviará la factura al departamento de cuentas por cobrar, y copia 2 para el departamento de compra quien llevará control de los niveles de inventarios, para las reposiciones.

Se realizarán revisiones periódicas y sorpresivas para verificar que todos los formatos estén debidamente registrados, archivados y que se lleve el correlativo de control. A continuación, en el formato encontraran (ver Figura N° 7):

**Instrucciones de llenado:**

- **Fecha:** se indicará el día exacto en el que fue despachada la mercancía.
- **Número de Factura:** se indicará el número de factura del cliente que respalda el despacho de la mercancía.
- **Nombre del Cliente:** se señalará el nombre del cliente a quien se le vendió y despachó la mercancía,
- **Código de Producto:** se refiere a la numeración o serial asignado a cada producto.
- **Detalle:** se refiere a la descripción de cada producto, se recomienda hacer mención del producto de una forma resumida, a través de palabras claves que ayuden y faciliten la identificación de los mismos.
- **Total Salidas:** será la cantidad de mercancía despachada al cliente.

**Figura N° 7.- Formato Nota de Despacho de Mercancía**



**para mejorar el proceso de reposiciones.**

Una capacitación oportuna, contribuye a la planificación, y promueve el trabajo en equipo, permitiéndole a cada trabajador destacar en calidad profesional y en una toma de decisión más asertiva. Es por ello, que es indispensable que el personal de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., tenga una capacitación que mejore los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes, estimulando la adquisición de nuevas herramientas que puedan emplear para lograr resultados más satisfactorios. A continuación, se detallará una serie de talleres propuestos relacionados con el estudio realizado, el cual se adaptará a las necesidades existentes:

**Taller 1.- Gestión eficiente de inventarios y técnicas de organización de almacén.**

- **Objetivo:** el participante estará en capacidad de aplicar los controles necesarios para el mantenimiento adecuado de las existencias, notificando cuando los inventarios se encuentren cercanos a los niveles más bajos posibles, así mismo garantizará, el suministro oportuno y las cantidades requeridas para la operación y mantenimiento de los procesos de ventas a través de una adecuada recepción, almacenamiento y distribución de la mercancía.
- **Dirigido a:** personal que maneje inventarios, almacén y compras a nivel de coordinadores, analistas y personas relacionadas a dicha área.
- **Duración:** ocho (08) horas, presenciales.

**Taller 2: Técnica avanzadas para la operación exitosa de almacenes.**

- **Objetivo:** el presente estudio servirá para elaborar herramientas para la toma de decisiones a la hora de aplicar la gestión de almacenes, en este sentido sus alcances y limitaciones estarán dadas por la administración del almacén. Reducir los tiempos de demora de atención al cliente.

- **Dirigido a:** está dirigido a coordinadores relacionados en las áreas logísticas, almacenes, e inventarios, que deseen mejorar su desempeño y la productividad de estas.
- **Duración:** ocho (08) horas, presenciales.

### **Taller 3: Gestión Integral de compras.**

- **Objetivo:** resolver incidencias producidas por reclamos, documentación e incumplimientos de pedidos; establecer y asegurar los niveles de stock óptimo y mínimo de existencias necesarios para garantizar el mantenimiento del proceso productivo comercial; controlar la rentabilidad de la planificación de mercancía.
- **Dirigido a:** analistas y coordinadores involucrados en los procesos de compras.
- **Duración:** ocho (08) horas, presenciales.

### **Taller 4: Especialización en la gestión de compras avanzadas.**

- **Objetivo:** aumentar la rentabilidad a través de las negociaciones para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa bajo el verdadero enfoque de una negociación efectiva Ganar – Ganar; controlar la planificación de la mercancía a adquirir.
- **Dirigido a:** analistas y coordinadores involucrados en los procesos de compras.
- **Duración:** ocho (08) horas, presenciales.

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual que presentó la empresa Repuestos Majema 7 C.A., dedicada a la compra y venta de autopartes, quien presentaba problemas para poder conocer las existencias reales de sus inventarios, y ejecutar de manera efectiva el proceso de reposiciones mediante las compras en niveles adecuados, que permitan por un lado contar con las cantidades necesarias para poder brindar sus productos a los clientes, y por el otro, no tener inventarios ociosos y excesivos que le comprometan la liquidez financiera de la empresa al adquirir pasivos a corto plazo. Para ello, se aplicó las técnicas de recolección de información la encuesta y la observación directa, cuyos resultados fueron analizados e interpretados y se pudo identificar las siguientes debilidades en sus procesos:

No cuenta con la existencia de políticas de reposición de inventarios, lo cual es una debilidad latente, ya que no se determina, en que momento y en qué cantidades poder realizar la requisición, además es aconsejable que se considere por lo menos tres (03) proveedores para poder comparar precios, tiempo de despacho y calidad de los productos. Además, no cuentan con la existencia de manuales de norma y procedimientos para la reposición de inventarios, lo cual es desfavorable para los empleados. Ya que, los manuales permiten servir de guía a los trabajadores para que realicen sus actividades, y se mantenga una unificación de criterios de cómo deben realizarse, de manera que se evite la ejecución de las mismas por juicio de valor, por la experiencia obtenida, así como que se dupliquen actividades que genera pérdida de tiempo, o se omitan o dejan de hacerse lo que afecta el logro de los objetivos.

Aunado a ello, no se tiene establecida la delimitación de funciones, lo que genera que un trabajador realice varias tareas, y es un riesgo porque no se puede comprar, recibir la mercancía, registrar los movimientos y manipular los inventarios por una misma persona, ya que se corre el riesgo de fraude. Asimismo, no se realiza la capacitación del personal al ingresar al cargo, lo cual es una debilidad ya que solo

realiza sus actividades con los conocimientos aprendidos en trabajos anteriores, y no bajo los lineamientos concretos de la organización.

Tampoco, se realiza una planificación de reposiciones, lo que refleja que es una de las causas de que no se concreten ventas por falta de existencias. Por otro lado, No existen niveles de inventarios definidos, lo que genera que se puedan comprar mercancías en exceso o en poca cantidad, por lo tanto, es recomendable realizar un estudio de los artículos con mayor demanda y poder realizar una planificación adecuada así como determinar el producto de mayor rotación y el de rotación más lenta.

Tras lo antes expuesto se puede concluir que, el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, corregir errores y no simplemente registrarlos, por lo tanto, con los lineamientos propuestos, se pretende disminuir las debilidades encontradas y lograr con efectividad realizar la reposición de los inventarios para generar el curso regular de las ventas.

En este contexto, el control interno permite a la organización, implementar un plan de acción y un conjunto de procedimientos, normativas y políticas, que permitan garantizar el registro oportuno de los movimientos de inventarios, para poder emitir reportes confiables que puedan soportar el proceso de toma de decisiones, así como, para elaborar los estados financieros donde se identifiquen claramente los importes de los inventarios en el balance general, los costos de los productos vendidos y la rentabilidad que estos generan a los accionistas, que permitan medir la efectividad que tienen los gerentes en administrar sus recursos y en alcanzar la rentabilidad esperada. Así como, poder apoyar el proceso de toma de decisiones.

Finalmente, se puede señalar que se logró el objetivo principal de esta investigación ya que se logró proponer lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., mediante el establecimiento de procedimientos de control para efectuar efectivamente la actualización de los inventarios, realizar las compras para complementar las reposiciones, el diseño de

formatos de control de entradas y salidas como soporte del movimiento de la mercancía, y un Kárdex para los registros correspondientes, definir nuevos cargos y segregación de funciones, para que sea efectivo el proceso de manejo de inventarios, desde su compra, manejo, registro, y venta, así como presentar la programación de cursos de capacitación que permitan optimizar el desempeño del personal del área de almacén, ya que es el talento humano quien le da valor agregado a la empresa, mediante el alcance de objetivos y metas.

## **RECOMENDACIONES**

Para lograr la efectividad de la propuesta, que consiste lograr de manera efectiva la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 C.A., mediante lineamientos de control, se recomienda lo siguiente:

Tomar en consideración los resultados obtenidos en la investigación, así como la implementación de la propuesta planteada, ya que a través de un adecuado control y evaluación continua de las actividades del almacén, específicamente en relación a los procesos de registro y manejo de inventarios, que permitirá lograr la optimización de los procesos y salvaguardar correctamente los activos, manteniendo además los niveles necesarios para evitar el desabastecimiento, así como tener inventarios ociosos.

Fomentar e inculcar una cultura que permita el adecuado registro de los inventarios y cumplir con los procedimientos propuestos, en especial a nivel de la administración de los inventarios, en el proceso de registro, para obtener las cifras reales, y poder realizar una reposición oportuna, que no afecte la operatividad de la empresa, ya que esto influye en la eficiencia financiera de la empresa, ya que afecta los pasivos, la liquidez financiera, y la rentabilidad esperada por los accionistas.

Capacitar y adiestrar al personal que labora en la empresa, mediante talleres de capacitación para actualizar el conocimiento que tengan sobre el manejo de los inventarios, y los nuevos procedimientos empleados, de manera que contribuyan al enriquecimiento y eficiencia en el desempeño de sus obligaciones, disminuyendo así los posibles errores al momento de registro, recepción y almacenaje de mercancía, y compra oportuna de para su reposición.

Ejecutar la toma física de los inventarios, por lo menos una vez al mes y para poder ajustar oportunamente las variaciones que puedan existir y garantizar la fiabilidad de las cifras de este rubro en los estados financieros, así como establecer inventarios mínimos y máximos, para no sufrir de desabastecimiento y poder cubrir sus ventas, y no sobre cargar sus inventarios para que no generen mayores gastos a la

empresa, o sufran los inventarios de obsolescencia, deterioro o pérdida. Mantener un programa de mejora continua, que contribuya a que cada área de la organización se evalúe, se detecten las posibles debilidades presentes, y se implementen controles que permitan detectar desviaciones que afectan el logro de objetivos, para corregirlos a tiempo.

## REFERENCIAS

- Aldoradín, Brenda; Araujo, Wilder y Moreno, Augusto (2017). Control Interno de Inventarios y su incidencia en el Área de Ventas de la Empresa Negocios y servicios **ALFACE E.I.R.L, Trujillo, 2017**. Universidad César Vallejo, en el Municipio Trujillo en Perú: Trabajo de grado no publicado.
- Alvarado, Jullibel (2016). **Estrategias de control interno para mejorar los procesos de inventario de la empresa Bodeguería, Bodegón y Delicatesses, C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Anaya, Julio (2011). **Almacenes: análisis, diseño y organización**. 2ª Edición. España: Editorial ESIC.
- Arias, Fidias (2016). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Catacora, Fernando (2016). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 1ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Costa, Jesica y Joao, Miriam (2018). **Estrategias de control interno para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la Panadería, Pastelería y Charcutería BREADPAN C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Chapman, William (2015). **Procedimientos de Auditoría: Control Interno**. 4ª Edición. Buenos Aires: Editorial Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- Chiavenato, Idalberto (2016). **Administración: Proceso Administrativo**. 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Díaz, Yuneddy y Márquez, María (2015). **Análisis del procedimiento administrativo y contable de inventario de la empresa “FARMATODO” C.A. Sede: Alta Vista. Puerto Ordaz. Estado Bolívar. Semestre: I. Año: 2013**. Universidad Nacional Experimental de Guayana, en Ciudad Guayana. Bolívar. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

- Eduard, Félix (2008). **Manejo eficiente de Inventarios**. 3ª Edición. Bogotá. Colombia: Editorial ECOE Ediciones.
- García, Yormar; Hernández, Emma y Rodríguez, Kiriely (2015). **Estrategias financieras que logren mejorar los sistemas de control interno del inventario de la empresa Confi Manía Carabobo C.A.** Universidad de Carabobo, campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- García, José (2004). **Gestión de Stock de demanda independiente**. 1ª Edición. Valencia. España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Gitman, Lawrence (2006). **Principios de la Administración financiera**. 10ª Edición. Edición abreviada. México, D.F: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2017). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios**. 3ª Edición. Caracas, Venezuela: Libros de “El Nacional”. Editorial CEC, S.A.
- Meigs, Walter y Larsen, John (2014). **Principios de Auditoría**. 2ª Edición. México: Editorial Diana.
- Méndez, Carlos (2011). **Metodología. Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. 4ª Edición. México D.F. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Miguez, Mónica y Bastos, Ana (2006). **Introducción a la gestión de stocks: el proceso de control, valoración y gestión de stocks**. 2ª Edición. España: Editorial Ideas Propias
- Ortiz, Alberto (2005). **Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico**. 2ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Pérez, Julián (2008). **Lineamientos**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://definicion.de/lineamiento>. [Consulta, 2018, Noviembre 08].
- Ramírez, Tulio (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 4ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.

- Rivas, José Bernal (2003). **La Gerencia de Información: El caso de los archivos.** 1ª Edición. Año 4. N° 16. Perú: Editorial Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información (Biblios).
- Sabino, Carlos (2012). **El proceso de investigación científica.** 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO
- Sánchez, Gema (2004). **Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministros extendida.** 1ª Edición. México: Editorial del Blanco.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2018). **El proceso de la investigación Científica.** 4ª Edición. México: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores
- Universidad Nacional Abierta (2015). **Manual de Trabajos de Grado, Especializaciones, Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas. Venezuela: Editorial de la Universidad Nacional Abierta.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador “UPEL” (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas. Venezuela: Vicerrectorado de proyectos Especiales.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor

Gerente de Administración

**Cuestionario**

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de proponer lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Repuestos Majema 7 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.

**Anexo A.-**  
**CUESTIONARIO**

Ítem 1.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un sistema administrativo computarizado para registrar los inventarios?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 2.- ¿Tiene usted conocimiento si se hace uso de un Kárdex para el registro de los inventarios?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 3.- ¿Sabe usted si la empresa conoce las cifras reales de sus existencias para planificar las reposiciones y compras de inventarios?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 4.- ¿Considera usted que existen documentos pre-numerados y pre-diseñados para poder registrar los movimientos de inventarios distintos a las facturas de compras y ventas?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 5.- ¿Tiene usted conocimiento si existe una segregación de funciones entre el personal que compra, registra, paga y maneja los inventarios?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 6.- ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades que le corresponden por el cargo que ocupa?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 7.-¿Considera usted que existen procedimientos claramente definidos y difundidos para poder efectuar el proceso de reposición de inventarios?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 8.- ¿Considera usted que es necesario establecer niveles mínimos y máximos de inventarios?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 9.- ¿Sabe usted si la empresa ha dejado de concretar ventas por no contar con las existencias necesarias requeridas por sus clientes?

SI\_\_\_NO\_\_\_

Ítem 10.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de lineamientos de control se podrá mejorar el proceso de reposición de inventarios de la empresa Majema 7 C.A.?

SI\_\_\_NO\_\_\_

**Fuente:** Guiñan (2019)

**Anexo B.-**

**TABLA DE FRECUENCIA**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS</b>		<b>ALTERNATIVA / PORCENTAJES</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>6</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>7</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>9</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Guñan (2019)

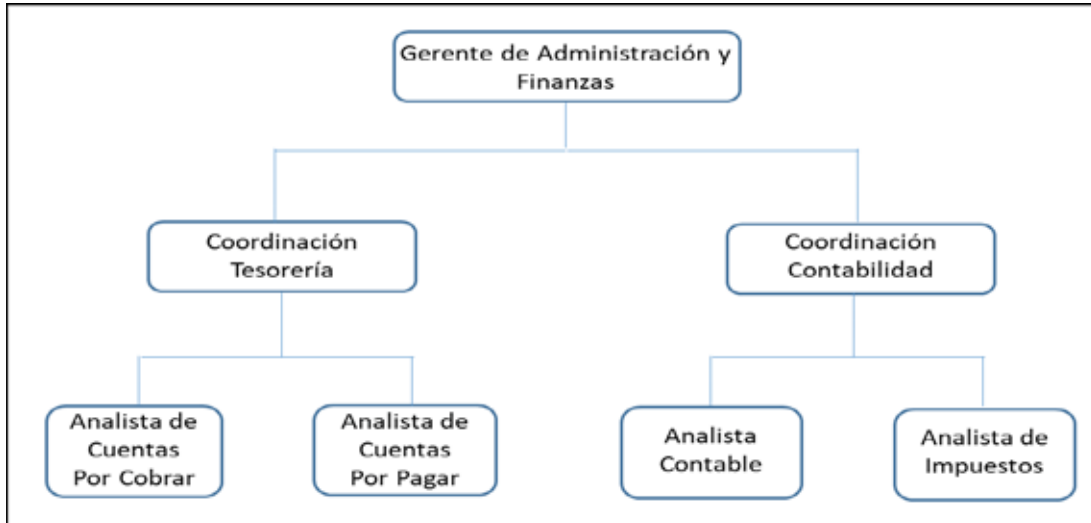
**Anexo C.-**

**Cuadro 1.- CUADRO DE OBSERVACIÓN**

<b>Empresa: Repuestos Majema 7 C.A.</b>		
<b>Área de Aplicación: Departamento de Almacén de Inventarios</b>		
<b>Fecha de Aplicación: Marzo 2019</b>		
<b>ITEMS</b>	<b>Escala de Alternativa</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Existencia de Políticas de reposición de inventarios.		
2. Existencia de Manuales de norma y procedimientos para la reposición de inventarios		
3. Delimitación de funciones.		
4. Tomas físicas periódicas al menos una vez al mes.		
5. Capacitación del personal al ingresar al cargo.		
6. Planificación de reposiciones.		
7. Niveles de inventarios definidos.		

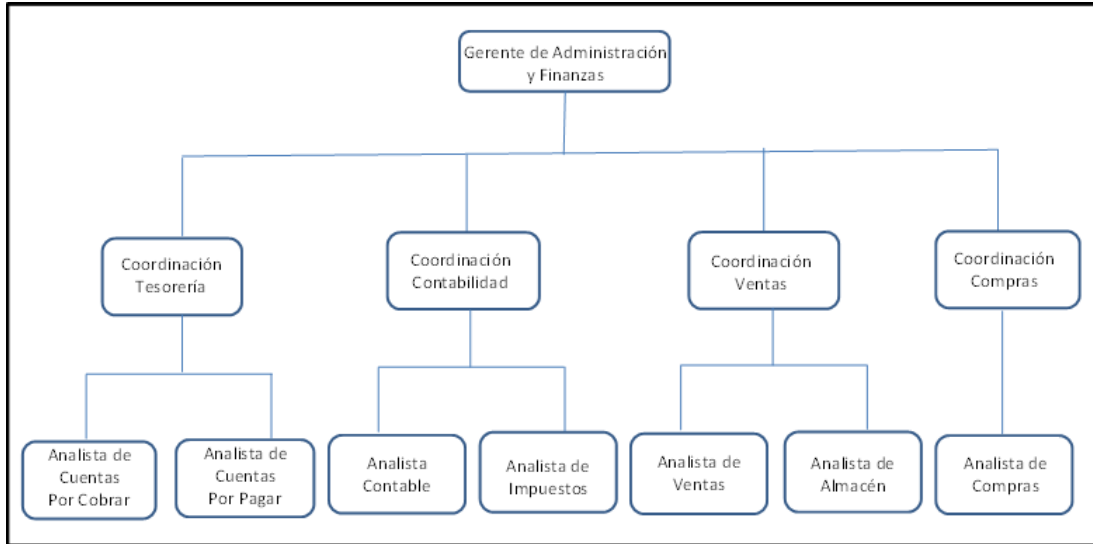
**Fuente:** Guiñan (2019)

Figura N° 1: Organigrama Actual



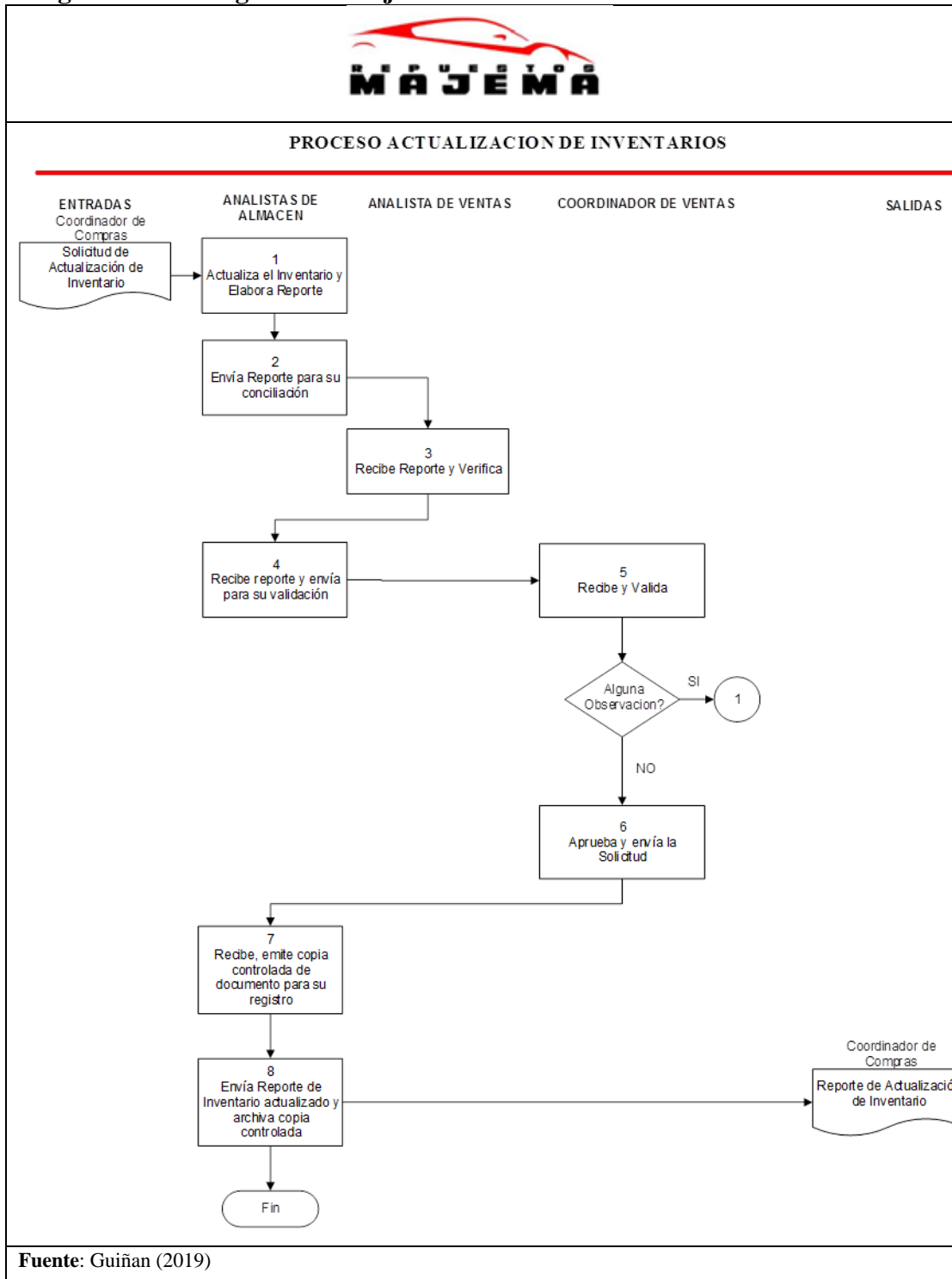
Fuente: La empresa Repuestos Majema 7 C.A. (2019)

**Figura N° 2: Organigrama Propuesto empresa Repuestos Majema 7 C.A.**

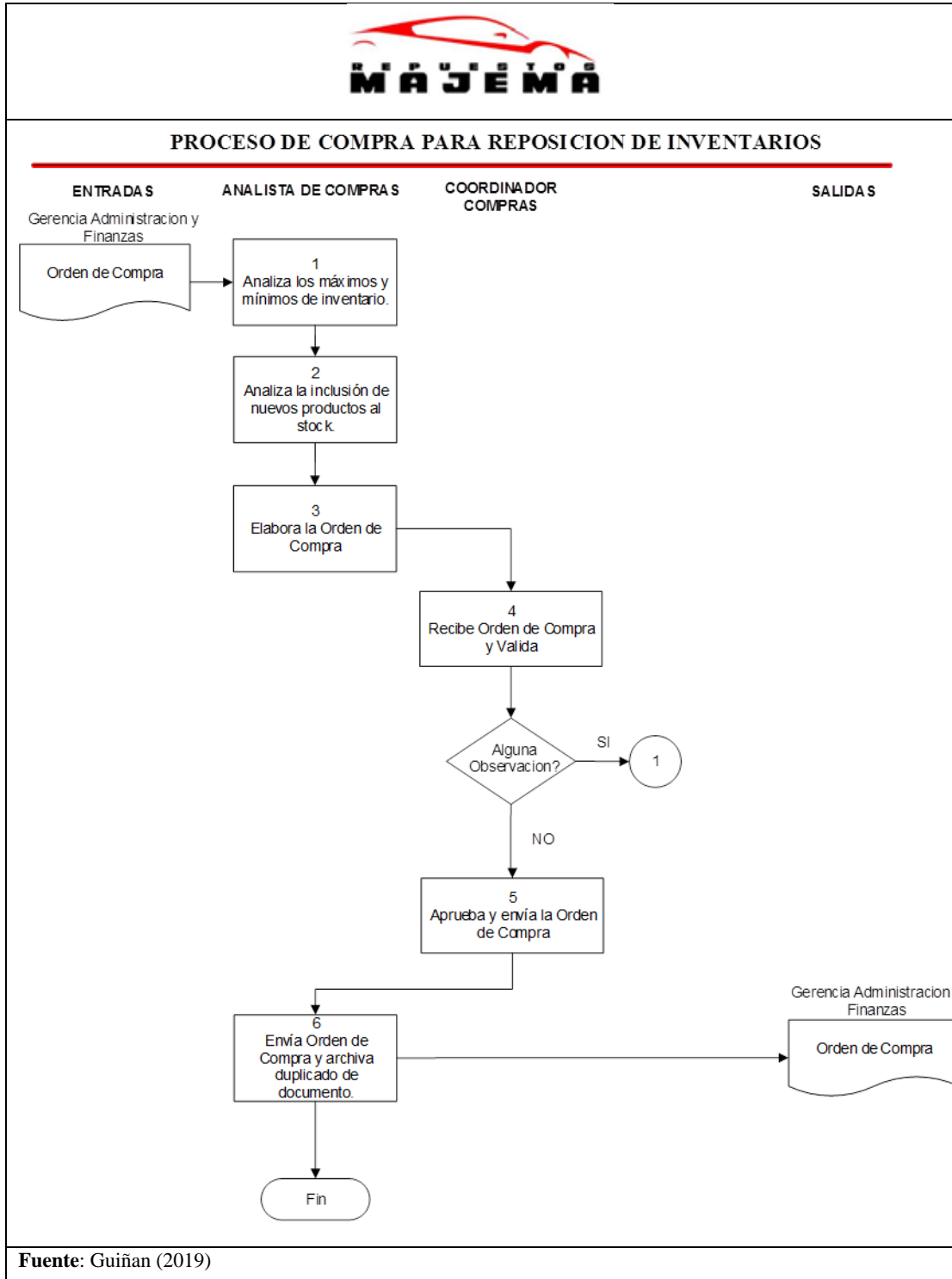


**Fuente:** Guñan (2019)


**Figura N° 3.- Diagrama de flujo del Proceso de Actualización de Inventarios**



**Figura 4.- Diagrama de flujo del Proceso de Compra para la Reposición de Inventarios**



**Figura N° 5.- Kárdex: Formato de Control de Inventarios**

 <p>Repuestos Majema 7, C.A. J-410204044 Responsable: Analista de Almacen Coordinacion: Ventas Periodo:</p> <p style="text-align: right;">Control No. 00-000001</p> <p style="text-align: center;"><b>CONTROL DE INVENTARIO DE MERCANCIA</b></p>											
Fecha	Codigo de Producto	Detalle	Valor Unitario	ENTRADAS		SALIDAS		STOCK		NIVELES DE EXISTENCIAS	
				Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Máximos	Mínimos

Fuente: Guñan (2019)



