



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR EL CONTROL DE INVENTARIOS DE  
PRODUCTOS TERMINADOS DE LA EMPRESA  
VENEZOLANA DE REPUESTOS C.A.**

**Autores:** Cervelli, Peter  
Ponce, Ruben

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



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR EL CONTROL DE INVENTARIO DE  
PRODUCTOS TERMINADOS DE LA EMPRESA  
VENEZOLANA DE REPUESTOS C.A.,  
VALENCIA, EDO CARABOBO**

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

**Autores:** Cervelli, Peter  
Ponce, Rubén

**Tutor:** Licdo. Humberto Annunziata

San Diego, Marzo de 2018



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

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quienes suscriben, esta Acta Humberto Annunziata, de Cédula de Identidad No. V- 5.375.696, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por los ciudadanos Piter Cervelli, titular de la cédula de identidad N° V-22.742.201 y Rubén Ponce, titular de la cédula de identidad N° V-24.571.434, respectivamente, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL CONTROL DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS DE LA EMPRESA VENEZOLANA DE REPUESTOS C.A., VALENCIA, EDO. CARABOBO”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los ocho días del mes de marzo del año dos mil dieciocho.

Licdo. Humberto Annunziata  
C.I. 5.375.696

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	vii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	2
1.2. Formulación del Problema.	4
1.3. Objetivos de la Investigación.	4
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.	10
2.3. Definición de Términos Básicos.	15
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	16
3.2. Fases Metodológicas.	17
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual.	17
3.2.2 Identificación de debilidades y fortalezas	19
3.2.3 Diseño de estrategias administrativas.	19
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de Resultados.	21
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V LA PROPUESTA</b>	
5.1 Presentación de la propuesta.	39
5.2. Objetivos de la propuesta.	40
5.3. Justificación de la propuesta.	40
5.4. Factibilidad de la propuesta.	41
5.5. Desarrollo de la propuesta.	73

	pp.
<b>CONCLUSIONES</b>	76
<b>RECOMENDACIONES</b>	77
<b>REFERENCIAS</b>	78
<b>ANEXOS</b>	80

## LISTA DE GRÁFICOS

pp.

### GRÁFICO

	22
1. Registro documental o computarizado.	23
2. Registro del inventario.	24
3. Personal eficiente y eficaz.	25
4. Programa de entrenamiento al personal encargado.	26
5. Adiestramiento adecuado al personal.	27
6. Supervisión de entradas y salidas del almacén.	28
7. Conciliación de inventario físico e inventario del sistema.	29
8. Problemas de almacén.	30
9. Organización de mercancía.	31
10. Supervisión de inventario y almacén.	32
11. Personal motivado.	33
12. Formatos de control.	34
13. Verificación de mercancía.	

## LISTA DE TABLAS

pp.

### TABLA

	22
1. Registro documental o computarizado.	23
2. Registro del inventario.	24
3. Personal eficiente y eficaz.	25
4. Programa de entrenamiento al personal encargado.	26
5. Adiestramiento adecuado al personal.	27
6. Supervisión de entradas y salidas del almacén.	28
7. Conciliación de inventario físico e inventario del sistema.	29
8. Problemas de almacén.	30
9. Organización de mercancía.	31
10. Supervisión de inventario y almacén.	32
11. Personal motivado.	33
12. Formatos de control.	34
13. Verificación de mercancía.	



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL CONTROL  
DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS DE LA EMPRESA  
VENEZOLANA DE REPUESTOS C.A., VALENCIA, EDO. CARABOBO**

Fecha: Marzo de 2018

**Autores:** Cervelli, Peter  
Ponce, Ruben

**Tutor:** Licdo. Humberto Annunziata

**RESUMEN INFORMATIVO**

La investigación realizada tuvo como objetivo principal proponer estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de los productos terminados de la empresa Venezolana de Repuestos C.A., Valencia, Edo. Carabobo, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y organizacionales que permita al personal, llevar un mejor control de estos activos, ya que son los principales generadores de los ingresos de la empresa. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un estudio con diseño de campo no experimental, y documental, a nivel descriptivo, debido a que la recolección de información se realizó directamente a la población conformada por los trabajadores de la empresa en estudio quienes estuvo contenidos en la muestra, representados por tres (03) personas involucradas en el proceso de manejo de inventarios, específicamente del área de compras, almacén y administración. En cuanto a la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta a través del cuestionario contenido de trece (13) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (si-no); donde se obtuvieron los resultados que fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para realizar el diagnóstico de la situación actual de las necesidades de mejorar los procesos en el área de almacén, detectar las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de recepción, registro y despacho, para el control de entradas y salidas de los inventarios, y poder diseñar las estrategias administrativas necesarias que permitan dar solución a la problemática planteada.

**Descriptor:** Estrategia, Procesos Administrativos, Control e Inventarios.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están en búsqueda de herramientas que les permitan ser más efectivas, y por ende más competitivas para mantenerse en el mercado en el cual se desarrolla, para ello requieren mejorar sus procesos en todos los niveles organizacionales, para cumplir con los procedimientos y normativas, dirigidas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. A tales efectos, la presente investigación, está orientada al diseño de estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de productos terminados de la empresa Venezolana de Repuestos C.A., debido a la falta de controles y procedimientos claramente definidos, que permitan un adecuado manejo de los mismos. Por lo tanto, para el logro de los objetivos planteados que ayudarán a la mejora de la organización, se requiere el desarrollo de técnicas, que se estudiarán en los diferentes capítulos, los cuales estarán estructurados de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del por qué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo III: Marco Metodológico, se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

Capítulo IV, Resultados, revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio.

Finalmente, las Conclusiones y Recomendaciones, a las cuales llegaron los autores en la presente investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

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

Actualmente, las empresas están en búsqueda de herramientas administrativas que le permitan mejorar sus procesos a todos los niveles de la organización, que les permita ser más efectivas, y competitivas en el mercado en el cual se desarrollan, para ello requieren de la implantación de estrategias que le permitan mejorar sus procesos, y establecer controles que brinden una seguridad razonable de que sus procedimientos, políticas y normativas se cumplirán a cabalidad, por parte del personal que labora en las mismas, ya que son ellos lo que le dan valor agregado a la organización, mediante el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos propuestos.

Entre las herramientas que brindan mayor valor agregado a la organización en el proceso administrativo, es la etapa de control, el cual permite brindar una seguridad razonable para que los planes, metas y objetivos puedan lograrse, permitiendo el cumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas, establecidos por la gerencia, permitiendo que el personal que labora en la empresa, sea más eficiente y efectivo en el desempeño de sus actividades, además de ayudar a detectar posibles desviaciones, e implantar los correctivos necesarios a tiempo.

Cabe señalar, que una de las áreas que requiere de una optimización en sus procesos es el de inventarios, ya que este es uno de los activos de mayor significado para la empresa, debido a que son el principal generador de ingresos producto de sus ventas. Para ello, es necesario que se realice un adecuado manejo considerando un registro oportuno de sus entradas y salidas, que permitan emitir reportes confiables con cifras reales de sus existencias, con la finalidad de poder tomar decisiones, en cuanto a su reposición, planificación de las ventas, además se requiere de conteos periódicos, y toma física por lo menos una vez al mes, para evitar que existan

diferencias en sus inventarios. Además, mediante un adecuado manejo, así como el establecimiento de niveles máximos y mínimos, se podrá realizar una reposición oportuna, minimizando el riesgo de desabastecimiento, que podría afectar la operatividad de la empresa.

Por otro lado, el llegar a tener excesos de inventarios que puedan sufrir obsolescencia, vencimiento o deterioro, así como incrementar los gastos de seguro y almacenaje, y un aumento de las deudas a corto plazo, que comprometerían la liquidez de la empresa, por un inventario ocioso, pudiéndose realizar otras inversiones. Es por ello, que al establecer procedimientos, políticas y normativas adecuadas, y una capacitación e inducción del personal en el área de almacén, permitirán que se realice eficientemente el manejo de los inventarios, desde la recepción, registro, almacenamiento, distribución y despacho.

Ante tales implicaciones, el presente trabajo de investigación está orientado a brindarle una solución viable a la problemática existente en la empresa Venezolana de Repuestos C.A., dedicada a la distribución al mayor de repuestos para vehículos de carga pesada, como rodamientos, filtros, amortiguadores, así como para cajas, transmisiones, y a su vez, distribución de neumáticos para vehículos particulares y unidades de carga pesada.

Actualmente, la empresa presenta fallas en cuanto al control y manejo de inventario, ya que no se realizan registros oportunos, de las entradas y salidas de sus productos, no cuentan con formatos prediseñados y pre-numerados, en el cual se pueda dejar evidencia de los movimientos de sus existencias, para poder determinar las cifras reales, y realizar oportunamente sus reposiciones, además no existen niveles establecidos para planificar las compras, lo que ha generado el desabastecimiento de algunos repuestos que son de mayor demanda para las unidades de transporte, generando que los clientes se dirijan a otros distribuidores para satisfacer su demanda. Por otro lado, no se realizan toma física periódica, para controlar sus inventarios, y poder evaluar el desempeño del personal, en relación a la administración y manejo del inventario.

Es por ello, que surge la necesidad de proponer estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de productos terminados en la empresa en estudio, con las cuales poder establecer formalmente los procedimientos, políticas y normativas necesarias, para que el personal mejore su desempeño en el manejo de inventario, realice los registros oportunos tanto en los formatos de control de entrada y salidas, como en el sistema administrativo, para obtener información confiable para la elaboración de los estados financieros, así como emitir reportes para la toma de decisiones, tales como reposiciones oportuna, minimizar el riesgo de desabastecimiento, realizar toma física para evitar diferencias de inventarios, permitiendo además, lograr la capacitación e inducción del personal para mejorar la realización de sus actividades en pro del logro de los objetivos organizacionales.

## **1.2. Formulación del Problema**

Tomando en consideración lo antes expuesto, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias administrativas de control de inventario a implementar para optimizar la gestión?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer estrategias administrativas para control de inventario.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de inventario.
- Analizar las debilidades y fortalezas de Venezolana de Repuestos C.A.
- Diseñar estrategias administrativas para optimizar el control de inventario.

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

La presente investigación se justifica ya que tiene como finalidad proponer estrategias administrativas para control de inventario, de la empresa Venezolana de Repuestos, C.A., que permitan optimizar el desempeño del personal que labora en el área de almacén, así como realizar un registro oportuno de las entradas y salidas de los productos, para emitir reportes para poder realizar una oportuna planificación de las ventas, así como poder realizar las reposiciones a tiempo, minimizando el riesgo de desabastecimiento.

Es por ello, que al implementar las estrategias administrativas a ser propuestas, la empresa podrá tener un mayor control de sus existencias, minimizar las diferencias de inventarios a través de toma física periódica, el uso de formatos de entrada y salidas, que sirvan de soporte al encontrar diferencia en la toma física, además al realizar los registros oportunos se podrá emitir reportes necesarios para la toma de decisiones, así como obtener cifras reales y confiables para la elaboración de los estados financieros.

Asimismo, se podrá evaluar las necesidades de capacitación e inducción del personal en el área de almacén para el manejo de los inventarios, y en administración para su debido registro. Aunado a ello, se podrá establecer el uso de órdenes de compra para que el almacén pueda revisar que la mercancía recibida concuerde con la factura y que estas sean las cantidades y modelos solicitados al proveedor. Por otro lado, los controles permitirán poder detectar posibles desviaciones y poder establecer los correctivos a tiempo.

En cuanto a su aporte a la sociedad, la empresa podrá asegurar mantener su operatividad, ser efectiva en el logro de sus objetivos organizacionales, y poder mantenerse en el tiempo en el mercado en el cual se desenvuelve, brindando seguridad laboral a su personal, y generando impuestos que ayudan a sostener el gasto público. Su aporte académico, sirve para otras investigaciones como antecedente, en estudios de empresas que presenten problemas similares desarrolladas bajo las líneas de investigación “Estrategias para mejorar la gestión administrativa”,

establecidas para la Carrera de Administración, por parte de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez. Finalmente, servirá a los autores para mejorar su desempeño académico y profesional, en el campo laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

En el presente capítulo se presentan los antecedentes del presente estudio los cuales se refieren a otras investigaciones, las cuales guardan relación con el mismo, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera cómo el fenómeno de estudio se ha tratado en anteriores oportunidades. A continuación, se presenta las investigaciones consultadas que sirven de base al presente trabajo de grado:

Se encuentra en primer lugar, el presentado por Aragort (2017), presentó un estudio para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez, titulado **“Estrategias administrativas para mejorar los procesos de reposición de inventarios de la empresa Distribuidora El Guanche C.A., ubicada en Altagracia de Orituco, en el Estado Guárico”**, con el fin de lograr la eficiencia en cuanto a la determinación de las existencias en los inventarios. La investigación metodológicamente se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y documental a nivel descriptivo. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario que apoyó la técnica la encuesta.

El autor concluye, que el sistema JAT (justo a tiempo), permite poder realizar las reposiciones a tiempo, minimizando los excesos de inventarios, y manteniendo un flujo constante de los materiales y suministros considerando los tiempos de entrega por parte del proveedor para evitar el desabastecimiento. Su aporte a la presente investigación, son las bases teóricas relacionadas a inventarios, ya que es el activo al cual se le quiere implantar una optimización de sus procesos, para su control.

Le sigue, el estudio presentado por Barroso y Restrepo (2017), quienes expusieron una investigación que llevó por título **“Estrategias para optimizar los**

**procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa panadería Baguette's C.A.**”, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. El estudio, tuvo como finalidad establecer de manera práctica una herramienta gerencia que permita el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores del personal del departamento de estudio. La metodología empleada fue enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y con apoyo documental. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa, y la encuesta apoyada de un cuestionario.

Los autores concluyen en su investigación, que mediante el proceso de compras es necesario establecer una orden de compra para que el personal de almacén pueda validar la mercancía recibida, con lo realmente solicitado vs la factura emitida por el proveedor, en el cual se cumpla con los convenios de crédito y el despacho de las cantidades y tipo de mercancía solicitada, además del cumplimiento de la fecha de entrega, para evitar el desabastecimiento, que afecta la operatividad de la misma. Su aporte a la investigación, es el uso de la orden de compra para poder controlar las existencias recibidas, y poder minimizar el riesgo de recibir una mercancía por otra.

Por su parte, la investigación expuesta por Franco y Rosario (2015), que llevó por título **“Estrategias de control interno para el manejo eficiente de los inventarios de productos terminados, en la empresa Graftime C.A.”**, en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública. La investigación tuvo como finalidad de conocer los procedimientos que se llevan a cabo en los inventarios de productos terminados, para lograr el buen funcionamiento, control y resguardo del inventario, y la confiabilidad de los registros contables. La metodología utilizada fue enmarcada dentro de los denominados proyectos factibles, con diseño de campo, y con apoyo documental.

Las autoras concluyen en su investigación, que los procedimientos para el manejo efectivo de los inventarios están definidos, sin embargo, no están actualizados, por lo que no se cumplen de manera efectiva las entradas y salidas de

mercancías, generando por la falta de implementación de métodos de planificación, registro y control de los inventarios, lo que no permite llevar un control de la documentación y verificación de recepción de mercancía, así como de las cantidades exactas de lo que se mantiene en almacén. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas de control interno, que permiten brindar la información necesaria para desarrollar las estrategias de control adecuadas a las necesidades de la empresa en estudio, mediante los elementos de control: ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, evaluación del riesgo y monitoreo.

Asimismo, Carrasco (2015), presentó un estudio titulado **“El control de inventarios y la rentabilidad de la ferretería Ferro Metal El Ingeniero”**, en la Universidad Técnica el Ambato, en Ecuador, para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. La investigación tuvo como finalidad, para demostrar el diseño de un modelo adecuado de control de inventarios, mediante el método COSO II, para incrementar la rentabilidad, con el objeto de conocer la realidad actual del inventario y de establecer políticas, brindar un soporte técnico-práctico, sobre la forma adecuada de registrar las existencias. Metodológicamente, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, y cualitativo, con diseño de campo y bibliográfica-documental, a nivel exploratoria descriptiva, en el cual se aplicó como instrumento el cuestionario para la recolección de información de tipo primario, como apoyo de la técnica la encuesta.

El autor, concluye en su investigación, que en la empresa en estudio, no se ha aplicado un adecuado control de inventarios, afectando a la determinación de procedimientos bajo normativas contables, las existencias se valoran incorrectamente, además, no se ha efectuado análisis de la rentabilidad obtenida en el último periodo, esto ha impedido determinar los beneficios alcanzados en función de las utilidades, y finalmente señala que, al momento de emitir la información financiera, no se ha determinado los beneficios netos después de impuestos y los beneficios brutos del total de los ingresos percibidos en el ejercicio económico 2013-2014. Su aporte a la presente investigación, es la necesidad de un oportuno registro de las entradas y

salidas de las existencias, y el uso de los soportes necesarios que permitan aclarar las posibles diferencias que sean detectadas al momento de la toma física de inventarios.

Finalmente, Cristalino y Romero (2013), presentaron un trabajo de grado que lleva por título **“Control contable del inventario de insumos y rentabilidad financiera en clínicas odontológicas del Municipio Maracaibo”**, en la Universidad Rafael Urdaneta, en el Estado Zulia, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objeto llevar un registro adecuado de los insumos y determinar la rentabilidad financiera que estos generan, información necesaria para la toma de decisiones. Para ello, la investigación se desarrolló metodológicamente tipo descriptivo, con diseño de campo, y apoyado en un estudio documental, en la cual la técnica aplicada fue la encuesta apoyada de un cuestionario compuesto de preguntas dicotómicas si-no.

Los autores concluyen, en su estudio que las empresas manejan un sistema de registro de inventario periódico, realizan un conteo físico de inventario final, llevan a cabo el costeo de las unidades de inventario al final del período, y cuando realizan una compra de mercancía para comercializar, hacen un cargo a la cuenta compras. Su aporte a la presente investigación, es el uso del cuestionario como técnica de recolección de información para realizar el diagnóstico, apoyado de un cuestionario, permitiendo desarrollar las fases metodológicas, de acuerdo a los objetivos planteados.

## **2.2 Bases Teóricas**

Seguidamente, es necesario exponer las bases teorías, las cuales comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, en el presente estudio dirigido a diseñar estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de productos terminados de la empresa Venezolana de Repuestos C.A. A continuación, se exponen las bases teóricas que sustentan la presente investigación:

### **2.2.1 Estrategias**

De acuerdo a Mintzberg (2009), lo define como:

Un plan, un patrón, posición y perspectiva. La estrategia es un plan que integra las principales metas y características de una organización” y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, además ayuda a poner en orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación visible y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (p:85).

La estrategia de una compañía, según Strickland (2010:40), es: “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño en el negocio”. A partir de este punto surge la necesidad de definir estrategia, la cual se constituye entonces en las pautas a seguir por la organización, para la consecución de las metas en función de la misión y visión del negocio.

En este sentido resalta el concepto de “matriz estratégica” como el conjunto de lineamientos que orientan el desarrollo a largo plazo de una organización, incluyendo los fines, la misión, los valores y la visión de la empresa. Las estrategias de la compañía se constituyen en: cómo lograr el crecimiento del negocio, como satisfacer a los clientes, como superar la competencia de los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, como administrar a cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias.

Las tres tareas de la creación de la estrategia son: el desarrollo de una visión estratégica y de una misión del negocio, la determinación de los objetivos del desempeño y la creación de una estrategia para producir los resultados deseados. Si bien se tiene, un proceso conceptual que se adapte plenamente a las necesidades y capacidades de una organización, su ejecución en la práctica siempre será diferente a lo establecido en la teoría, siempre habrá un cierto nivel de incertidumbre que los procedimientos no puedan controlar, como eventos naturales y sucesos políticos y

económicos repentinos. Por lo tanto es de gran relevancia tener claramente definido como se realizará la planificación en esta investigación para poder dar la solución a la problemática expuesta, considerando las bases expuestas con anterioridad.

### **Matriz DOFA**

La matriz DOFA, es una herramienta básica que facilita el análisis de los aspectos internos y externos de la empresa, se usa generalmente para resolver de manera directa la estructuración de un plan estratégico, para luego llevar a su ejecución. Para David (2007), una matriz DOFA es:

Una herramienta de comparación que se fundamenta en información de entradas provenientes de las matrices de evaluación del factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas, con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles. (p: 192)

Es necesario señalar, que en el presente estudio, es necesaria esta herramienta debido a que al enfrentar los factores internos (debilidades y fortalezas de la empresa), con los factores externos (oportunidades y amenazas del medio), podrán surgir las posibles estrategias que podrían implantarse en el empresa Venezolana de Repuestos C.A., que permitan optimizar el control de inventario de productos terminados, logrando una adecuada capacitación del personal, para cumplir con las normativas, políticas y procedimientos de manera eficaz para la recepción, registro de entradas y salidas, almacenamiento, distribución y despachos, además de la emisión de reportes para la elaboración de estados financieros y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia.

### **2.2.2 Procesos Administrativos**

Según Chiavenato, (2009:22) manifiesta que: “el proceso administrativo consta de los siguientes pasos: planificación, organización, dirección y control”, los cuales

se describen a continuación:

**Planificación:** es la que figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que deben hacer para alcanzarlos.

**Organización:** esta representa la segunda función administrativa, el cual puede adoptar varios significados en donde van a depender de la planeación, dirección y control para formar el proceso administrativo. Se utiliza para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficacia, agrupando de manera lógica las actividades para evitar conflictos y confusiones.

**Dirección:** esta se define como la tercera función administrativa, luego de ser definida la planificación y establecida la organización. Falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas, este es el papel de la dirección, poner en práctica las acciones y dinamizar la empresa.

**Control:** se determina como la cuarta función, buscar asegurar que lo planeado, organizado y dirigido se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control consiste en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados.

Por lo tanto, este basamento aporta a la investigación, la necesidad de revisar los procesos administrativos de la empresa Venezolana de Repuestos C.A., con la finalidad de revisar que existan procedimientos, políticas y normativas claros y formalmente establecidos que brinden al personal del área de almacén y administración, una guía de acción para lograr los objetivos organizacionales, además de permitir optimizar su desempeño laboral, ya que esto contribuirá a la salvaguarda de los inventarios que son el activo principal para generar los principales ingresos de la organización, y asegurar su operatividad, mejorar su posicionamiento en el mercado, y minimizar los riesgos desabastecimiento. Asimismo, no tener excesos de inventarios que generen gastos de almacenamiento, seguro y riesgo de sufrir deterioro, obsolescencia o vencimiento.

### **2.2.3 Inventarios**

Los inventarios constituyen uno de los activos más grandes en cualquier empresa y generalmente representa la principal fuente de ingresos; los mismos poseen características particulares de acuerdo a su naturaleza y clasificación. Las compañías deben tener un inventario accesible para que su uso sea eficiente, además por la diversidad de partidas que existen dentro de este rubro se dificulta su observación y valuación de manera uniforme, por lo tanto, una organización puede preferir aplicar diferentes métodos de valuación. De acuerdo a Brito (2012:560): “las clasificaciones comunes de los inventarios son mercancía, suministros de producción, materiales, trabajo en proceso y productos terminados. Los inventarios de un proveedor de servicios puede simplemente ser descritos como trabajo en proceso”.

Aunado a lo anterior, el inventario de mercancías representa bienes manejados por empresas comercializadoras, las mismas fueron compradas a terceros para ser revendidas sin aplicarles ningún tipo de proceso adicional. Por otra parte, los suministros de producción o materiales indirectos son aquellos necesarios para lograr el producto final pero no forman parte del mismo. Además, existen inventarios empleados generalmente en empresas manufactureras, como la materia prima, la cual está conformada por los materiales utilizados para elaborar los productos que vende; al mismo tiempo los productos en proceso son aquellos que están en vías de transformación y se consideran semiterminados; finalmente se encuentran los productos terminados, estos son los destinados a venderse después de haberse transformado.

Es necesario señalar, que en el presente estudio los inventarios son productos terminados, comprados a los fabricantes, con la finalidad de comercializarlos, entre los cuales se encuentran repuestos para vehículos de carga pesada, como rodamientos, filtros, amortiguadores, así como para cajas, transmisiones, y a su vez, distribución de neumáticos para vehículos particulares y unidades de carga pesada. Es importante el establecimiento de controles de estos inventarios, y en especial en estos tiempos, ya que debido a los efectos inflacionarios, se han convertido en uno de los materiales y

suministros más escasos y con alto valor, lo cual representa un gran parte de la inversión de los accionistas, en los activos a corto plazo, y su mal manejo podría causar pérdidas significativas para la empresa Venezolana de Repuestos C.A.

### **2.3 Definición De Términos Básicos**

**Almacén:** espacio físico donde se depositan materiales, repuestos, accesorios y suministros necesarios para la reparación de vehículos.

**Control Administrativo:** proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización.

**Control de inventarios:** búsqueda de la administración más eficiente de los inventarios, con el fin de dar flexibilidad a la empresa para toda su operatividad.

**Control Posterior:** consiste en evaluar los resultados, cumplimiento de objetivos, eficiencia, eficacia, economía, equidad, razonabilidad de estados e informes y efectividad del control interno.

**Control Previo:** es el examen anticipado a la ejecución de las operaciones, actos o documentos que las originan o respaldan, para comprobar el cumplimiento de las normas, leyes, reglamentaciones y procedimientos establecidos.

**Control Selectivo:** es la selección, mediante un procedimiento técnico, de una muestra representativa de recursos, cuentas, operaciones o actividades para obtener conclusiones sobre su gestión.

**Manejo de Inventarios:** conjunto de conocimientos, prácticas y herramientas que garantizan la eficiencia de los procesos y actividades propias de la función de la planificación y control de inventarios.

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

**Método Mínimo y Máximo:** método de control de inventarios que se basa en el supuesto de que es posible determinar las cantidades mínimas y máximas de inventarios.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

En este capítulo, se expuso la metodología que se implementó para el desarrollo de la presente investigación, el cual fue bajo la modalidad de los denominados proyecto factible, apoyada en un diseño de campo de nivel descriptivo, que de acuerdo a las normas de la Universidad Santa María (2014: 82), el proyecto factible: “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo”; debido a que permitió examinar y describir a través de un diagnóstico previo, las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de manejo de inventarios, para luego desarrollar las estrategias administrativas que permitan optimizar el control de inventario de la empresa Venezolana de Repuestos C.A. De acuerdo a Arias (2012), expresa sobre la investigación de campo que:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p:31)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requirió del estudio de una población a partir de una muestra, para solucionar la problemática que presenta la empresa en estudio, y se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, que fue específicamente en el área de compras, administración y almacén, que influyen en el proceso de manejo de inventarios. Se considera a nivel descriptivo, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2012:103), debido a que: “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos de cualquier

fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. Por su parte, tendrá un apoyo documental que de acuerdo a Pardinás (2012:83): “una investigación documental, es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información”; tales como, libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras, que permiten elaborar el marco teórico del presente estudio.

### **3.2 Fases Metodológicas**

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se desarrollaron tres (03) fases metodológicas relacionadas con los objetivos específicos de la investigación, con el cual se requiere primeramente realizar un diagnóstico de los procesos de manejo de inventarios, para detectar las debilidades existentes, y exponerlas en una matriz DOFA, junto a los factores internos y externos, que permitan obtener las posibles estrategias que puedan brindar una solución viable a la problemática existente.

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de inventario.**

En esta primera fase se tuvo como objetivo principal, realizar un diagnóstico sobre la situación actual en cuanto al manejo de inventario, con el fin de conocer cómo se está llevando este proceso y determinar las necesidades de mejora, para poder diseñar las estrategias que puedan permitir optimizar el control de los mismos. Para ello se requiere primeramente, establecer la población y muestra objeto de estudio, la cual suministró la información de tipo primaria, necesaria a través de los instrumentos de recolección de datos. Con referencia a la población de acuerdo a Balestrini (2008:126), indican que es: “Cualquier conjunto de elementos de la que se requiere conocer o investigar algunas de sus características”. De allí que, la población del presente estudio estará conformada por tres (03) trabajadores de la empresa

Venezolana de Repuestos C.A., de los departamentos de compras, almacén y administración.

Por su parte, Arias (2012:83), afirma que la muestra: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Debido que la población está conformada por un número finito y accesible de elementos, ésta se escogió completa, por lo que estuvo conformada por tres (03) trabajadores de las áreas de compras, almacén y administración.

En cuanto a la técnica de recolección de información que se utilizó en esta fase será la encuesta, apoyado a través de un cuestionario de preguntas cerradas de respuesta dicotómica, tipo si-no, conformado por ítems relacionados a las variables objeto de estudio, que pudieran suministrar información real de la situación actual que presenta la empresa Venezolana de Repuestos C.A., en cuanto al manejo de inventarios. Siendo la encuesta, la técnica a ser utilizada en la presente investigación, Arias (2012:72), la define: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”.

Entre los medios empleados para la obtención de información se utilizó la aplicación del cuestionario, Tamayo (2014:122): “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, para efectos del presente estudio, se aplicó un cuestionario estructurado con trece (13) preguntas cerradas, a la muestra seleccionada, para identificar los elementos asociados al manejo de inventarios, para una adecuada gestión de los mismos; el cual contuvo preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones de respuesta (si/no) distribuidas en ítems. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2012:277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que: “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”. Una vez empleada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron agrupados en una tabla

de distribución de frecuencias, graficados y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva.

### **3.2.2. Fase II: Identificar las debilidades y fortalezas de Venezolana de Repuestos C.A.**

Esta fase fue primordial, debido a que a través de ella se pudo identificar las debilidades fortalezas existentes en los procesos de manejo de inventarios, y del control de los mismos, en la empresa Venezolana de Repuestos C.A., que puedan afectar para la implementación de las estrategias administrativas requeridas, mediante los datos a ser obtenidos en la fase de diagnóstico, que permitirán realizar el desarrollo de la propuesta, ya que si se logra realizar el diagnóstico real del área administrativa, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas. Para ello, se utilizó como herramienta la matriz DOFA, en la cual se expusieron los resultados obtenidos y se identificaron los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas); que influyen en el proceso de consolidación de la empresa.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios.**

Esta última etapa, comprende, en el diseño de estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios, las cuales surgieron de la matriz DOFA; tomando en consideración el estudio de factibilidad de las mismas, que permitan darle solución a la problemática planteada, brindando una capacitación a adecuada al personal de almacén, así como el registro de las entradas y salidas de inventario, permitiendo obtener las cifras reales necesarias para la toma de decisiones, además una adecuada planificación de las reposiciones, minimizar las diferencias de inventarios, establecer toma física periódica, para detectar oportunamente las diferencias existentes, y aclararlas a través de formatos de control de entradas y salidas pre-establecidos y pre-elaborados, optimizando el proceso de recepción, almacenamiento y despacho.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de Resultados**

El presente capítulo tiene como finalidad exponer el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con el fin de poder realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los procesos de en cuanto al manejo de inventario, para poder identificar las debilidades existentes en la empresa, y poder presentar una propuesta que permita lograr alcanzar el objetivo general establecido que consistió diseñar estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios, detallados en el desarrollo de las siguientes fases:

#### **Fase I.- Diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de inventario.**

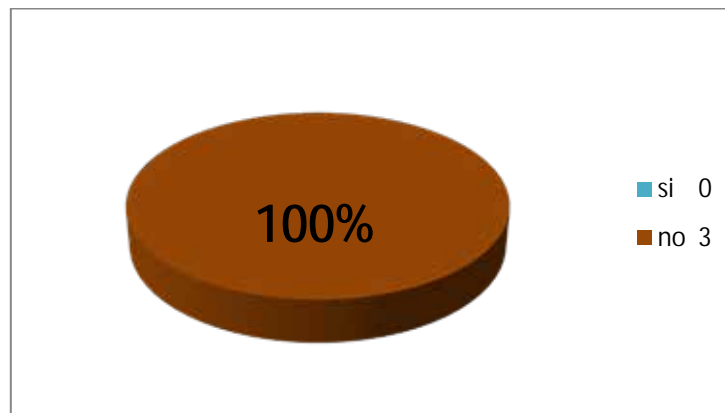
Para el desarrollo de esta fase, se aplicó la técnica de recolección de datos la encuesta, apoyada del instrumento el cuestionario, comprendido de trece (13) ítems, con respuestas cerradas, tipo dicotómicas, de alternativas únicas, si-no, aplicado a la muestra representativa de la población objeto de estudio, comprendida por tres (03) trabajadores de las áreas de compras, almacén y administración, cuyos resultados permitieron realizar el diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de inventarios, los cuales se exponen en los siguientes gráficos circulares, analizados e interpretados.

Ítem 1.- En la empresa Venezolana de Repuestos, C.A. ¿Se lleva a cabo un registro documental o computarizado de la mercancía que ingresa y sale de la misma?

**Tabla 1.** – Registro documental o computarizado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 1.-** Registro documental o computarizado.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

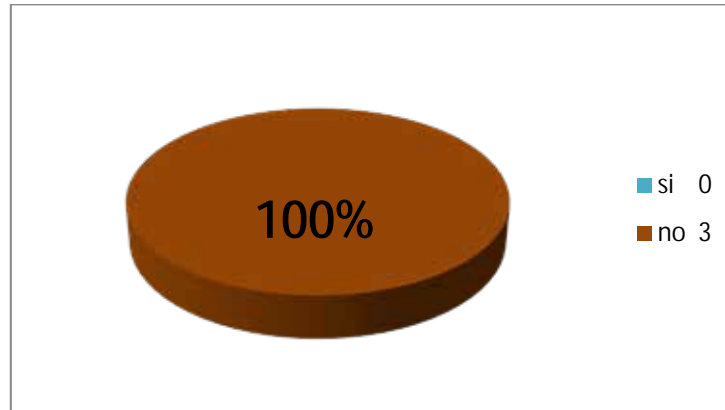
Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que no se lleva a cabo un registro documental o computarizado de la mercancía que ingresa y sale de la misma. Lo que refleja una debilidad latente, en sus procesos de control de inventarios, debido a que es necesario realizar los registros de todos los movimientos generados, para poder tener de manera oportuna las cifras reales de las existencias disponibles en el almacén de la empresa.

Ítem 2.- ¿Se registra de forma computarizada o documental el inventario de la mercancía de la empresa Venezolana de Repuestos, C.A.?

**Tabla 2.** – Registro del inventario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 2.-** Registro del inventario.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

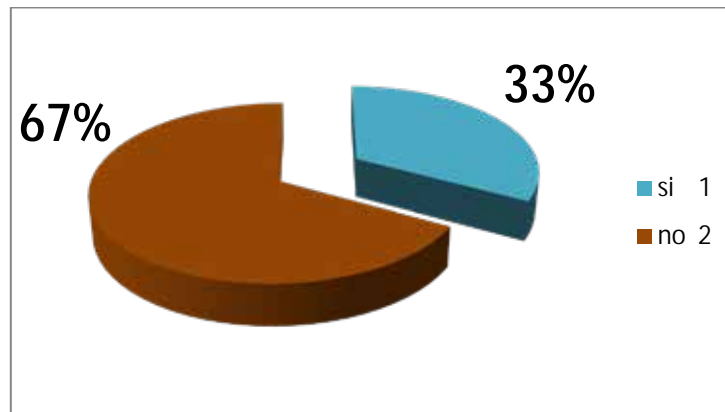
Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que no se registra de forma computarizada o documental el inventario de la mercancía de la empresa Venezolana de Repuestos, C.A., lo que hace más lento, y menos seguro el proceso de control de los inventarios en la empresa en estudio, debido a que mediante un sistema computarizado, se puede realizar el procesamiento de los registros con mayor rapidez, y obtener los reportes necesarios para la toma de decisiones a tiempo.

Ítem 3.- En el proceso de inventario de la empresa, ¿Es eficiente y eficaz el personal encargado antes, durante y después de cada evento de conteo?

**Tabla 3.** – Personal eficiente y eficaz.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 3.-** Personal eficiente y eficaz.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

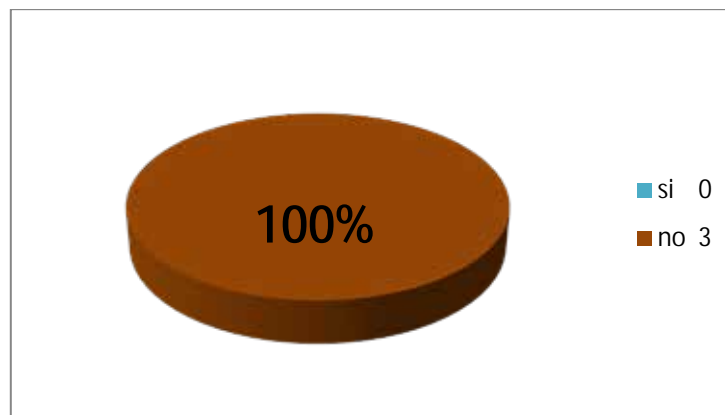
Se puede observar en el presente gráfico, que el setenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, expresa que en el proceso de inventario de la empresa, no es eficiente y eficaz el personal encargado antes, durante y después de cada evento de conteo, por su parte, el treinta y tres por ciento (33%) restante, expresa que sí lo es. El personal que maneja el inventario, debe realizar las tareas necesarias en todo momento durante sus procesos, con la finalidad de poder lograr los objetivos propuestos, y garantizar el resguardo de los inventarios.

Ítem 4.- En la empresa Venezolana de Repuestos, C.A. ¿Se les dicta al personal encargado del inventario un programa de entrenamiento para la realización de las actividades que deben ejecutar antes, durante y después de cada evento de conteo?

**Tabla 4.** – Programa de entrenamiento al personal encargado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 4.-** Programa de entrenamiento al personal encargado.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

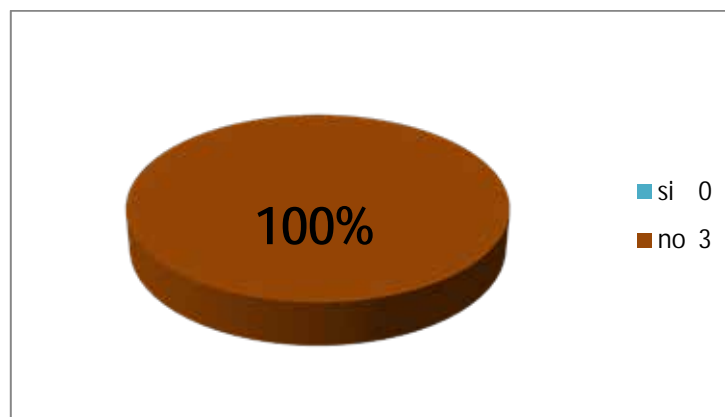
Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió, que no se le dicta al personal encargado del inventario, un programa de entrenamiento para la realización de las actividades que deben ejecutar antes, durante y después de cada evento de conteo, lo que refleja una debilidad en sus procesos de control, ya que debe contar con el personal capaz de efectuar de manera efectiva sus actividades y tareas asignadas para lograr los objetivos, planes y metas establecidos, en el área de almacén.

Ítem 5.- ¿El personal recibe el adiestramiento adecuado para realizar las tareas en el departamento de almacén?

**Tabla 5.** – Adiestramiento adecuado al personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 5.-** Adiestramiento adecuado al personal.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

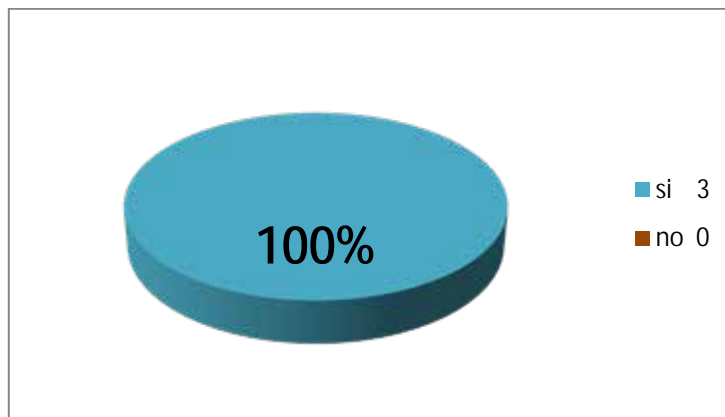
El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, ante esta interrogante, debido a que el personal no recibe el adiestramiento adecuado para realizar las tareas en el departamento de almacén, lo que evidencia una de las debilidades en sus procesos de manejo de inventario, ya que una capacitación oportuna, y adecuada, al momento de ingresar el personal al cargo, le permite conocer cuáles serán sus tareas y actividades establecidas, y como debe realizarlas para lograr un eficiente desempeño y contribuya al logro de los planes trazados.

Ítem 6.- ¿Las entradas y salidas de mercancía del almacén son supervisadas?

**Tabla 6.** – Supervisión de entrada y salida del almacén.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 6.-** Supervisión de entrada y salida del almacén.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

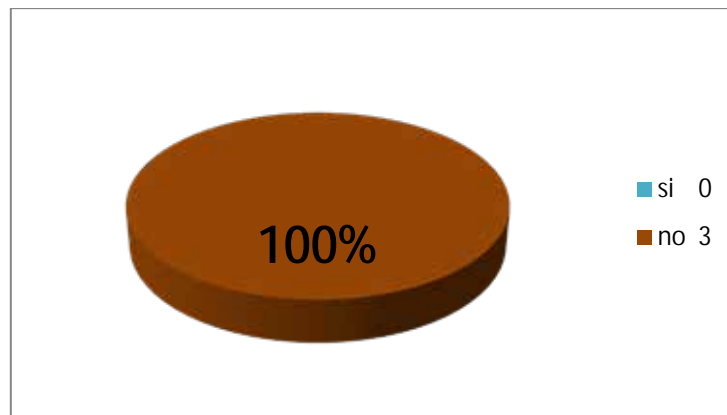
De acuerdo al presente gráfico, se observa que, ante esta interrogante el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que las entradas y salidas de mercancía del almacén son supervisadas, lo que evidencia una fortaleza en sus procesos de control, para minimizar riesgos de movimientos no autorizados de los inventarios del almacén.

Ítem 7.- ¿Son conciliadas los inventarios Físicos, con el inventario del sistema?

**Tabla 7.** – Conciliación de Inventarios físicos e inventarios del sistema.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 7.-** Conciliación de Inventarios físicos e inventarios del sistema.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

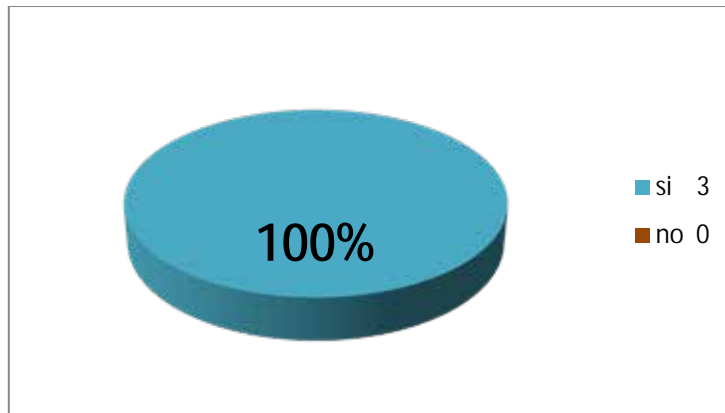
Se observa, en el presente gráfico, que ante esta interrogante el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió negativamente, debido a que no son conciliados los inventarios físicos, con el inventario del sistema, lo que es una debilidad en el manejo de inventarios, ya que las diferencias recurrentes pueden afectar significativamente a la empresa, y generarle pérdidas económicas, por falta de controles.

Ítem 8.- ¿El personal de almacén ha tenido problemas en el manejo de inventarios?

**Tabla 8.** – Conciliación de Inventarios físicos e inventarios del sistema.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 8.-** Problemas de almacén.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

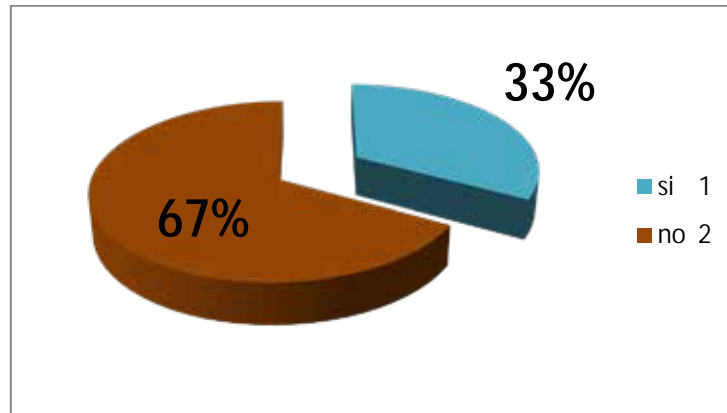
De acuerdo al presente gráfico, se observa que, ante esta interrogante el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que el personal de almacén ha tenido problemas de manejo de inventarios, lo que es una debilidad generada por la falta de controles en el área de estudio.

Ítem 9.- ¿Las mercancías en el almacén están organizadas de acuerdo a sus características o codificación?

**Tabla 9.** – Organización de mercancía.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 9.-** Organización de mercancía.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

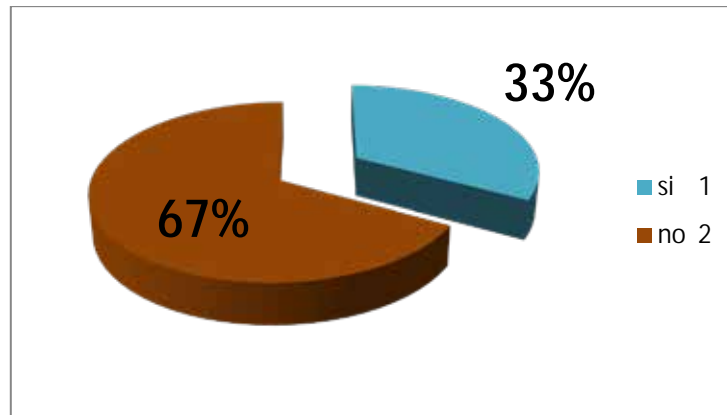
De acuerdo al presente gráfico, se observa que, ante esta interrogante el treinta y tres por ciento (33%) de los trabajadores, respondió afirmativamente, por su parte, el sesenta y siete (67%) restante, expresa que las mercancías en el almacén están organizadas de acuerdo a sus características o codificación. Es necesario que exista una unificación de criterios en la manera que se manejen los mediante procedimientos claros, y que estos sean difundidos a todo el personal, para minimizar los riesgos de errores y omisiones que afecten el mismo.

Ítem 10.- ¿Se cuenta con un supervisor en materia de inventario y almacén?

**Tabla 10.** – Conciliación de Inventarios físicos e inventarios del sistema.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 10.-** Supervisor de inventario y almacén.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

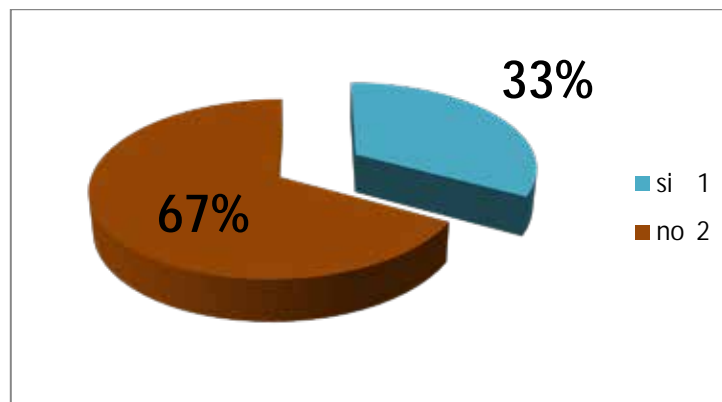
El treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte el sesenta y siete por ciento (67%) restante, señaló que no se cuenta con un supervisor en materia de inventario y almacén. La supervisión es necesaria en los procesos de manejo de inventarios para garantizar que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas establecidas, dirigidas a alcanzar los planes y metas propuestos, para poder detectar posibles desviaciones y poder implementar los correctivos necesarios a tiempo.

Ítem 11.- ¿El personal de inventario y almacén es motivado en el trabajo?

**Tabla 11.** – Conciliación de Inventarios físicos e inventarios del sistema.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 11.-** Personal motivado.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

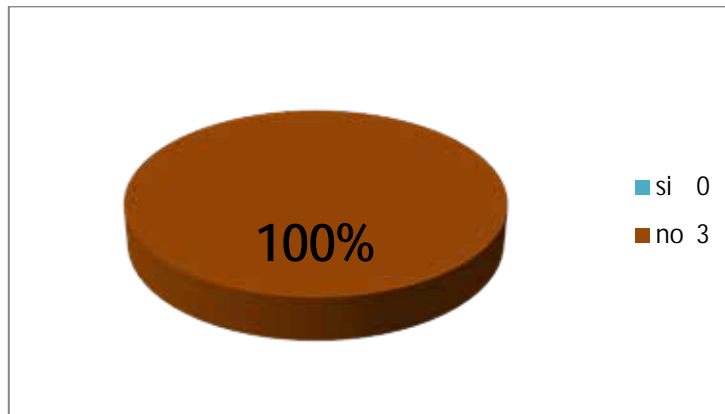
Se puede observar en el presente gráfico, que ante esta interrogante el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el treinta y tres por ciento (33%) restante expresa, que el personal del área de inventario y almacén es motivado en el trabajo. La motivación es un impulsor para poder lograr cumplir con las tareas y asignaciones establecidas al personal, de manera efectiva, ya la motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

Ítem 12.- ¿Se cuenta con formatos de control en el manejo del inventario?

**Tabla 12.** – Conciliación de Inventarios físicos e inventarios del sistema.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 12.-** Formatos de control.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

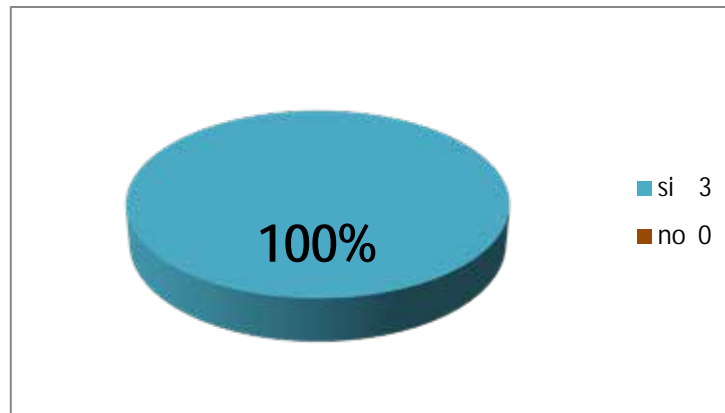
Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que se no cuenta con formatos de control en el manejo del inventario. Los formatos permiten dejar soporte de los movimientos de inventarios, lo que permite utilizar como herramienta para aclarar posibles diferencias que surgen al momento de la toma física de los mismos.

Ítem 13.- ¿Al ingresar la mercancía, se verifica la mercancía recibida con su respectiva factura?

**Tabla 13.** – Conciliación de Inventarios físicos e inventarios del sistema.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)



**Gráfico 13.-** Verificación de mercancía con factura.

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

### Análisis

De acuerdo al presente gráfico, se observa que, ante esta interrogante el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que al ingresar la mercancía, se verifica la mercancía recibida con su respectiva factura, ya que de esta manera se minimiza el riesgo de realizar los registros por cantidades diferentes entre las existencias físicas vs la información detallada en la factura.

**Fase II: Análisis de las debilidades y fortalezas en el manejo del inventario en la empresa Venezolana de Repuestos C.A.**

**Análisis General**

Los resultados presentados y analizados con anterioridad, proporcionaron una idea general de la situación que ocurre actualmente en la Empresa Venezolana De Repuestos C.A., respecto a los factores que inciden en la necesidad de determinar una reingeniería a los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario como solución al problema descrito, en donde se especificaron las debilidades y fortalezas obtenidas del instrumento aplicado.

**Cuadro 2.- Matriz DOFA**

Fortalezas	Oportunidades	Estrategia FO
1. Tiene un equipo preparado con formación profesional. 2. Disponibilidad de contar con las instalaciones necesarias para llevar a cabo la actividad de recepción, almacenamiento y despacho. 3. Apoyo de entidades financieras para adquirir los recursos financieros necesarios para llevar un proyecto de tal magnitud. 4. Equipos suficientes para crecer. 5. Altos niveles de calidad de servicio. 6. Sistema de información contable para el manejo sistemático de los registros de inventarios.	1. Posibilidad de crecimiento en el mercado nacional. 2. Alianzas estratégicas con empresas locales en el ramo de venta de repuestos para cubrir los requerimientos del mercado nacional. 3. Aumento de la demanda. 4. Aumento del volumen de importadores que en la actualidad requieren de sus servicios ya mencionados. 5. Mejorar la posición competitiva. Una organización puede ser competitiva solamente si puede controlar los costos a fin de proteger los márgenes de utilidad, además el departamento de compras tiene como responsabilidad asegurar el flujo continuo necesario para dar cumplimiento a los compromisos con los clientes. 6. Las acciones no pueden llevarse a cabo eficientemente solo con el esfuerzo del departamento de almacén y de	F1O2 Diseñar estrategias administrativas para mejorar el sistema de inventarios.
		Estrategia FA
		F6A Establecer normativas para el registro diario de los movimientos de inventarios.

	compras; para el éxito es vital la cooperación de otros departamentos y las personas que trabajan en la empresa.	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia DO</b>
<p>1. No cuentan con controles internos de inventarios.</p> <p>2. No cuentan con un manual de normas y procedimientos en el área de almacén.</p> <p>3. No cuentan con formularios formales para el registro de entradas y salidas de la mercancía.</p> <p>4. No cuentan con un sistema de codificación por mercancía, modelo, tipo y talla.</p> <p>5. No existen una definición de cargo.</p> <p>6. Los almacenistas no conocen cuáles son sus funciones y sus responsabilidades</p> <p>7. No existen lineamientos para una supervisión efectiva que controle y evalúe las actividades del personal del almacén.</p>	<p>1. Las normativas del control cambiario que afectan las importaciones de los proveedores de la empresa en estudio, tanto por la producción nacional quienes requieren de materia prima, como los importadores de productos terminados, para la comercialización.</p> <p>2. Economía con muy poco crecimiento.</p> <p>3. El cambio de leyes y reglamentos que afectan el control de precios justos.</p> <p>4. Poco interés del inversionista para hacer negocios en Venezuela.</p> <p>5. Competencia en el mercado por empresas más reconocidas.</p> <p>6. Ambiente de incertidumbre.</p> <p>7. Cotizaciones del servicio puede incrementar los gastos significativa-mente para los clientes.</p> <p>8. Insatisfacción del cliente por incapacidad de respuesta en la entrega oportuna de mercancía.</p> <p>9. Falta de aplicación de controles, trae como consecuencia pérdida de prestigio de la entidad.</p> <p>10. Decidir los proveedores sin un mutuo acuerdo con las exigencias del mercado.</p> <p>11. Dichos proveedores suelen exigir precios demasiado altos.</p> <p>12. Irresponsabilidad por parte de estos proveedores con respecto a la entrega de mercancía.</p>	<p>D3O4 Diseño de formatos para control de entradas y salidas de materiales y suministros.</p> <p><b>Estrategia DA</b></p> <p>D4A4 Capacitación e inducción al personal para la aplicación de los lineamientos propuestos.</p>

**Fuente:** Cervelli y Ponce. (2018)

Las debilidades que se identificaron, en estos resultados tienen que ver particularmente con la falta de controles internos en el área de almacén para las actividades de recepción, almacenamiento y distribución, por parte del personal que labora en esta área, los cuales le podrían generar pérdidas a la empresa en estudio, por el mal manejo, e inadecuada distribución de los inventarios, que impiden al vendedor tener fácil accesos a las existencia, para concretar la venta, y además se generan compras innecesarias por la no visualización de las existencias presentes en el departamento, además se pudo constatar que no existen mecanismos de control de inventarios, así como se evidenció la ausencia de tomas físicas periódicas ni del manejo de formularios para el control de los mismos.

Todo ello trae como resultado impedir alcanzar las metas de facturación establecidas. El contar con el espacio físico adecuado para poder unificar inventarios, el poder hacer la recepción y despacho simultáneo de mercancía, y el efectuar las tomas de inventarios físicas, que le permitan minimizar los riesgos de faltantes o sobrantes de mercancía, son en parte, factores que se han podido determinar que fortalecen el proceso de despacho haciéndolo de gran valor al servicio prestado, pero no contar con controles internos para evitar los posibles errores que se podrían cometer en las actividades que se realizan en el almacén, podrían hacer que los esfuerzos se pierdan.

Por otro lado, se pudo evidenciar que el personal no tiene los formatos adecuados y necesarios para poder controlar las entradas y salidas de mercancía, adecuadamente podrían ser causa de diferencias futuras en la toma de inventarios físicos, pudiéndose presentar faltantes o sobrantes de mercancía o que se cambie mercancía por otra generando retraso en la atención del cliente y pérdida de tiempo para poder atender a otro, el cual por la falta de atención se dirigiría a otra distribuidora. Esto también se podría presentar al no estar etiquetada la mercancía debidamente de tal manera que no se distingue cual es el tipo y marca de la mercancía.

También, se pudo evidenciar que no existen descripciones de cargos, que las tareas de cada almacenista no están bien definidas, por lo que no se pueden establecer responsabilidades y no se especifica de quien es la labor.

Por su parte, aunque existe un supervisor, no están bien definidas las actividades de supervisión, no se ha podido evaluar, ni se hacen seguimiento ni inspecciones ni se controlan las actividades que allí se realizan.

Los almacenistas son personal integral para poder realizar cualquier función cuando alguno de ellos, faltare en el almacén, pero al no haber definición y segregación de funciones, y responsabilidades cualquiera recibe la mercancía, la coloca en cualquier parte del almacén, y en ocasiones los almacenistas se dedican a hacer las mismas actividades por lo que hay duplicidad de funciones, afectando el descuido de otras actividades necesarias para el adecuado manejo de los inventarios, como lo son la clasificación, codificación y correcta distribución de los mismo, así como la identificación por tipo y marca de la mercancía, por lo que si se presenta un error no hay responsable directo al cual corregir por su negligencia, omisión o falta de información.

Todas estas debilidades, hacen que la empresa Venezolana De Repuestos C.A. tenga como prioridad la necesidad de determinar una reingeniería a los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario en el servicio de recepción, almacenamiento y distribución que le permitan brindarlos como valor agregado ante sus clientes, de tal manera que sientan confianza al demandar sus servicios.

En relación a las fortalezas que presenta la empresa Venezolana de Repuestos C.A., cuenta con la participación y creatividad en el puesto de trabajo de todos sus colaboradores, con su profesionalismo, especialización y experiencia, la capacidad financiera y física de las instalaciones, y las aspiraciones de crecimiento y desarrollo de la organización, aunados a que todos estos resultados analizados aportan factibilidad al desarrollo de las estrategias organizacionales propuestas.

### **Fase III: Diseño de estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios.**

En esta última fase se desarrolla la propuesta de la investigación la cual consistirá en el diseño de estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios, lo que permitirá no solo planificar y organizar las actividades para obtener un mayor control del inventario en el almacén mediante la organización de la mercancía sino que también se planteará la dirección del personal y el control de sus funciones, con la finalidad de poder llevar los registros necesarios de entrada y salidas, así como la utilización de formatos para su soporte, que permitan poder mantener un control de las existencias, y poder garantizar su salvaguarda, así como realizar las operaciones de reposición de sus inventarios minimizando los riesgos de desabastecimiento, o excesos de inventarios ociosos, que ocasionan mayores gastos de almacenamiento, incremento de las deudas contraídas y comprometiendo la liquidez financiera de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

El control es el proceso sistemático de regular las actividades, para que coincidan con las expectativas establecidas en los planes, objetivos y normas de desempeño, ya que permite residir y supervisar las actividades para garantizar que se realice según lo planeado, corrigiendo cualquier desviación significativa, que impida su cumplimiento a tiempo. Por lo tanto, es necesario supervisar cada movimiento al realizar una actividad, ya que este permite verificar si se están obteniendo los resultados deseados.

A tales efectos, en el presente capítulo se expone la propuesta, que le permitirá dar solución al problema planteado en esta investigación, ya que luego de aplicada la técnica de recolección de información la encuesta, a través del instrumento el cuestionario y efectuado el análisis de la situación actual existente en la empresa en estudio, y detectándose las debilidades y fortalezas en el área de almacén, estas herramientas, permitieron identificar las debilidades existentes en sus procesos que afectan la adecuado manejo de los inventarios, por la falta de controles y efectividad de la supervisión que se realiza en el área, generando resultados negativos para el área de almacén, que fundamentan la necesidad de diseñar estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios, que garantice que se cumplan los procedimientos, normativas y políticas, establecidos para lograr un óptimo desempeño del personal.

Para ello, a continuación se presenta la propuesta que sugiere el presente trabajo de investigación, a la Venezolana De Repuestos C.A, de la cual, se tomaron las estrategias que se adaptan a las necesidades de la empresa en estudio, para ello, fue necesario seleccionar aquellas de mayor factibilidad en cuanto a tiempo y operatividad de ejecución, y que permitan aportar la información necesaria para darle solución al problema planteado en el capítulo I.

La propuesta tiene como finalidad ofrecer al personal que labora en el área de almacén, los lineamientos administrativos que le garanticen el correcto control y evaluación de los inventarios de mercancía y el buen funcionamiento de los procesos de recepción, almacenamiento y distribución, para que de esta manera puedan contar con una herramienta actualizada que les sirva de soporte a cada uno de ellos, y de esta forma desarrollar sus funciones siguiendo los parámetros correctos que garanticen la efectividad rapidez de las actividades del departamento.

## **5.2. Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios de la empresa Venezolana De Repuestos C.A.

### **5.2.2. Objetivos específicos**

- Establecer los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario en la empresa Venezolana De Repuestos C.A.
- Presentar un organigrama funcional del Departamento de Almacén.
- Establecer las funciones del Departamento de Almacén
- Asignar responsabilidades al jefe de dicho departamento y al Jefe del Departamento de Compras.
- Describir los nuevos procedimientos de recepción, manejo y despacho del Almacén.
- Diseñar los formatos de control a utilizar.
- Especificar las técnicas de control interno
- Detección de las necesidades de adiestramiento del personal.

## **5.3 Justificación de la propuesta**

La presente propuesta se justifica, debido a la necesidad de darle herramientas

al personal del área de almacén que le permita lograr un adecuado control de los procesos de manejo de inventarios, para ello se requiere proponer estrategias administrativas administrativos que optimicen el desempeño del personal, y permitan lograr los objetivos, planes y metas establecidos, para el adecuado manejo de inventario en la empresa Venezolana De Repuestos C.A., con el fin de mejorar la eficiencia en la recepción, custodia y despacho, facilitando una solución viable al problema que presenta en el manejo de inventario, implementando controles adecuados que detecten posibles desviaciones, y establezcan los correctivos a tiempo, así como lograr la salvaguarda de los inventarios, ya que de ellos depende los principales ingresos de la empresa.

Además, se requiere de un registro oportuno, que brinde información confiable, para que la gerencia pueda llevar a cabo el proceso de toma de decisiones certeras, que permitan realizar las reposiciones oportunas de sus inventarios, negociar precios, minimizar costos, sin perder la calidad de sus productos. Es por ello, que mediante las estrategias propuestas, la empresa mejorará esta situación ya que se procederá a planificar las actividades, organizar las funciones entre el personal y direccionar su ejecución en base a la motivación laboral, todo ello generando eficiencia y eficacia en el manejo del inventario.

Los beneficios que obtendrá la empresa con las estrategias administrativas propuestas, para el adecuado control de inventarios, se traducen en una mayor planificación, coordinación y organización en el almacenamiento de la mercancía en donde el recurso humano, con un alto sentido de pertenencia y motivación hacia el trabajo, realizará sus labores con eficiencia y eficacia, en pro de la consecución de los objetivos organizaciones, que puedan brindarle estabilidad laboral y económica.

#### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

Siendo los inventarios, uno de los principales activos de la empresa, que tienen gran importancia, debido a que se emplean en ellos grandes inversiones, para poder generar los principales ingresos de la empresa, mediante las ventas, por lo

tanto se presenta a continuación la propuesta que permitirá diseñar para optimizar el control de inventarios de la empresa Venezolana De Repuestos C.A., es decir, entradas, movimientos y salidas de productos, así como planificar su oportuna reposición.

La propuesta se basó en la necesidad actual de conocer y determinar cuál es la cantidad óptima para manejar un inventario, ya que para la gerencia de venta el saber que cuentan con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa, puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características. En la presente investigación se desarrolla la propuesta que consiste en el diseño de estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de productos terminados de la empresa Venezolana de Repuestos C.A., para lograr los registros oportunos, y el uso de formatos que soporten la entrada y salida de mercancía, minimizando los riesgos de presentar diferencias en sus inventarios, brindando además una adecuada capacitación a su personal, para la implementación de controles internos, y la aplicación de actividades de supervisión y monitoreo constante para detectar posibles fallas y realizar los correctivos necesarios a tiempo. Para lograr los objetivos propuestos se presentan las siguientes estrategias administrativas:

**Estrategia 1.- Establecimiento de los procesos administrativos para mejorar el manejo del inventario en la empresa Venezolana De Repuestos C.A.**

Esta estrategia tiene como finalidad establecer los procesos administrativos para mejorar el manejo de inventarios en la empresa Venezolana de Repuestos C.A., para ello se presentan los siguientes:

**Planificación:** se debe realizar una planificación de los niveles de inventarios, que se requieren de acuerdo a las ventas proyectadas, con la finalidad de realizar el almacenamiento de productos terminados, minimizando los riesgos de deterioro de los inventarios, así como el desabastecimiento, que afectaría la operatividad de la empresa.

**Organización:** para ello es necesario organizar adecuadamente las actividades del personal, para el manejo adecuado de los inventarios, para ello es necesario contar con la tecnología necesaria para realizar los registros, formatos pre-numerados y prediseñados, que sirvan de soporte de las entradas y salidas de los mismos, que permitan aclarar en casos de diferencias de inventarios al momento de las tomas físicas, asimismo, realizar una revisión del área de almacén para poder evaluar la capacidad de almacenamiento, mantenimiento de las instalaciones, uso de estanterías, identificadores y etiquetas para su correcto manejo.

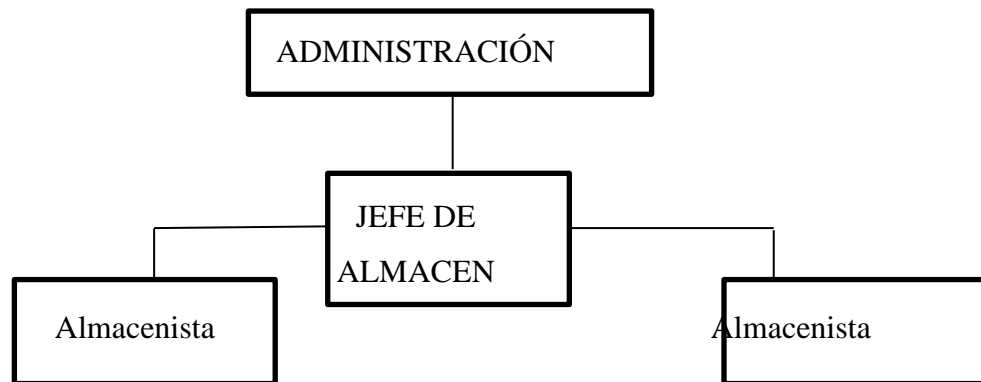
**Dirección:** esta etapa del proceso administrativo, permite establecer las normativas, políticas y procedimientos, que permitan lograr dirigir al personal del almacén de manera adecuada, al logro de sus actividades, permitiendo optimizar su desempeño, de manera eficiente y eficaz para lograr los objetivos, planes y metas propuestos.

**Control:** esta última etapa, del proceso administrativo, representa el objetivo principal del presente estudio, ya que se requiere de su implementación en todas las etapas del proceso, para lograr de manera eficiente y efectiva el logro de los objetivos y metas propuestos. Para ello, es necesaria la participación del supervisor del área de almacén y del asistente administrativo, para hacer cumplir las actividades necesarias que salvaguarden los activos, y se realice el adecuado manejo del mismo.

### **Estrategia 2.-Presentar un organigrama funcional del Departamento de Almacén.**

La presente propuesta tiene como finalidad presentar un organigrama funcional del departamento de almacén que permita identificar, el personal que comprende el área en estudio, así como observar los niveles de supervisión y de delegación de autoridad y mantener los canales de comunicación, asimismo, que el jefe de almacén debe supervisar las actividades que los almacenistas sobre las actividades

realizadas en el área sobre el manejo de inventarios, mantenimiento de las instalaciones, y control de los mismos, así como brindarles todos los recursos que necesitan para el desempeño de sus actividades, el cual se detalla a continuación:



**Figura 1.** Estructura Organizativa del Departamento de Almacén de la empresa Venezolana de Repuestos C.A.

**Fuente:** Cervelli y Ponce (2018).

### **Estrategia 3.- Establecimiento de las funciones del Departamento de Almacén.**

Es necesario establecer las funciones y la descripción de cargos y asignación de responsabilidades de cada uno de los miembros que integran el Departamento del Almacén, de tal manera que quede bien definidas las funciones a realizar cada uno de ellos, así como la responsabilidad que conlleva dichas funciones, con el fin de evitar la duplicidad de las misma y promover la realización de todos los procesos de manera equilibrada, las cuales se presentan a continuación.

- Recepción de la mercancía de los proveedores de la empresa Venezolana De Repuestos C.A.
- Clasificación de los inventarios por género y modelo.
- Administrar las existencias de mercancía, ubicación, recepción y despacho.
- Emisión de los formularios que permitan el registro de la entrada y salida de mercancía al almacén.
- Organización, limpieza y mantenimiento del almacén y la mercancía

existente.

- Custodia de la mercancía.
- Atender y tramitar las solicitudes de mercancía a ser despachada.
- Efectuar la logística para la recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía.
- Informar a la gerencia y a los clientes de manera recurrente sobre las existencias de mercancía.
- Efectuar tomas físicas continuas para el control de inventario.

**Estrategia 4.- Asignación responsabilidades al jefe de almacén departamento y al asistente del área, relacionado al manejo y registro de inventarios.**

Esta estrategia se fundamenta en la asignación de responsabilidades al jefe de almacén y al asistente del área, relacionados al manejo y registro e inventarios. Para ello, se establecen los siguientes:

Es el departamento responsable de surtir los pedidos hechos por el departamento de compras, de solicitar al departamento de compras productos cuando estos llegan a su punto mínimo; y recibir, verificar, almacenar y salvaguardar los productos que posteriormente serán despachados. Estará conformada por el Jefe de Almacén y dos Almacenistas.

- **Jefe de Almacén:** Es la persona encargada de los movimientos de almacén, de la distribución de la mercancía, atención a requisiciones, recepción de solicitudes, así como mantener al día las estrategias de control que establezca la alta gerencia. Igualmente velar por el cumplimiento de los procesos en todo el proceso de despacho de mercancía.
- Es quien coordinará y supervisará a los dos (2) almacenistas bajo su cargo, quienes se encargarán de la recepción e inspección de productos, recibir los envíos autorizados, inspeccionar el contenido, llenar los formatos adecuados

y transportar los productos a los almacenes.

### **Responsabilidad del Jefe de Almacén**

- Es el responsable de salvaguardar los productos que han sido comprados y que posteriormente serán utilizados por el departamento de ventas, es el almacén, que en todo momento debe operar apegándose a los principios del departamento, con el fin de evitar extravíos, robos o deterioros de los materiales, retrasos en la distribución, o rezagos de información.

### **Entre sus funciones destacan:**

- Autorizar las requisiciones de materiales enviadas por los almacenistas.
  - Evitar la falta de productos solicitando al departamento de compras nuevas pedidos cuando la mercancía llegue a su punto de re orden.
  - Mantener registros actualizados de las unidades en existencia de los productos.
  - Salvaguardar los materiales recibidos para así evitar robos o extravíos, exposición a factores ambientales y deterioros en general.
  - Aplicar procedimientos para mantener la existencia preservada y en rotación (almacenes eficientes)..
  - Registrará en el sistema los productos recibidos.
  - Efectuar el conteo físico de la mercancía recibida, verificar las cantidades recibidas con las detalladas en la orden de entrega y/o factura.
  - Carga en el sistema la salida de mercancía despachada.
- 
- **Almacenistas:** Son quienes efectúan la parte operativa, aceptan y aplican las normas, promueve la realización de compras adecuadas, a través de la prevención de la existencia con máximos y mínimos, efectúan la toma física

de inventarios y mantiene un registro correcto de la rotación de los productos.

### **Responsabilidades de los Almacenistas**

- Es el encargado de codificar la mercancía entrante al almacén y serializarla, recepción de orden de despachos, responsable de la mercancía en existencia (inventario), llevar al día el control del inventario, organización de la mercancía entrante, organización de la mercancía saliente (pre despacho), organización y distribución de las devoluciones.

### **Funciones del Almacenista 1**

- Efectuará la recepción de los productos recibidos y llenará el formulario respectivo de recepción de mercancía, y la ubica por códigos.
- Carga en el sistema la salida de mercancía despachada.
- Coordina con el almacenista 2 la ubicación de la mercancía en sus espacios o anaqueles.
- Solicita la requisición de la mercancía.
- Divide el almacén en secciones, subsecciones y depósitos para la ubicación de los productos.

### **Funciones del Almacenista 2**

- Ordena la mercancía recibida en los espacios físicos del almacén.
- Prepara el despacho de la mercancía de acuerdo a las solicitudes.
- Identifica los productos para su fácil ubicación.
- Mantiene etiquetas de depósitos que indican la cantidad y ubicación de cada artículo en el almacén.
- Aplicar procedimientos de almacenes eficientes.
- Recibe copia de la orden de despacho.

- Verifica las mercancías preparadas con los documentos.

### **Estrategia 5.- Descripción de los nuevos procedimientos de recepción, manejo y despacho del Almacén.**

Por tanto, al tomar en consideración esta estrategia se realizará la descripción de los nuevos procesos procedimientos de recepción, manejo y despacho del Almacén, detallados a continuación. .:

#### **Proceso de Controles de Entrada y Salida de Mercancía**

Con este proceso se busca canalizar, agilizar y controlar las entradas y salidas de mercancía, a fin de contar con un registro que permita controlar el flujo de la misma y mantener un control de existencias. Con la implantación de este proceso se propone el empleo de tres (3) documentos que permiten llevar un registro, como son los formularios de “Recepción de Mercancía” (Ver Formulario 1), “Entrega de Mercancía” (Ver Formulario 2) y “Devolución de Mercancía” (Ver Formulario 3).

De esta manera, es posible manejar el inventario, por lo que se aprovecha las bondades del mismo. De igual forma, se cuenta con registros de información referente a la recepción y salida de mercancía, lo que permitirá mantener actualizada la existencia de la misma. Cabe señalar, que el nuevo proceso de controles de entrada y salida de inventarios, requiere de un (1) Jefe de Almacén y dos (2) Almacenistas, quienes se encargan de las actividades operativas del manejo de mercancía. Dichos cargos se sugiere sea adscrito al Departamento de Administración.

En este proceso, tiene su origen desde el mismo momento en el que el Jefe de Almacén efectúa la solicitud de la orden de compra al Departamento de Compras, por lo que requiere del Jefe de Almacén, los Almacenistas y los Vendedores. En tal sentido, el procedimiento requerido para el proceso de control de mercancía se da en dos etapas, siendo la primera “Entradas al Almacén” y la segunda

“Salidas de Almacén”, las cuales se describen a continuación:

**Cuadro 2. Procedimiento de Control de entradas y salidas de mercancía.**

<b>Venezolana de Repuestos C.A.</b>	<b>LINEAMIENTOS PARA EL AREA DE ALMACEN</b>	
ASUNTO: Procedimiento de Control de entradas y salidas de mercancía.		
Objetivo: Controlar la mercancía que ingresa y egresa al almacén.		
<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Jefe de Almacén:	Solicita al departamento de compras la orden de compra, para darle entrada a la mercancía.
2	Jefe de Almacén:	Ordena la recepción de la mercancía con chequeo de la orden de compra factura del proveedor, la notificación del cliente sobre la mercancía a recibir.
3	Almacenista:	Recibe, clasifica, y serializa la mercancía. Ordena la mercancía dándole entrada al inventario a través del formulario de recepción de mercancía, y despacha la mercancía pedida a través del formulario de Despacho de mercancía solicitada y de nota de entrega.
4	Vendedor:	Procede a despachar la mercancía a través de la Nota de Entrega y factura.

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Normativas para la Recepción de Mercancía:**

- Utilizar los implementos necesarios de seguridad para la recepción de la mercancía.

- Verificar que las cantidades y características de la mercancía solicitada sean equivalente a lo recibido por el proveedor.
- Codificar, serializar y trasladar la mercancía al área de almacén que corresponda clasificado por cliente.

**Cuadro 3.- Actividad: Entradas al Almacén (Recepción de Mercancía)**

ACTIVIDADES	RIESGOS	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
<p>Administración Logística:</p> <p>1. El receptor debe asegurarse que la mercancía recibida coincida con la documentación soporte, y que la información sea procesada y hacerla rápidamente disponible para la venta.</p> <p>2. La documentación referente a los productos debe ser completa y precisa tanto en el momento de recibirla como en el momento de devolverla (en el caso de compras nacionales).</p> <p>3. Aceptar solo los ítems de mercancía o códigos que fueron ordenados, o que hayan sido autorizados por los clientes.</p>	<p>No se identifican claramente la mercancía por no poseer un plan de codificación, por modelo y por género.</p> <p>Se pueda colocar la mercancía en la zona de otro género.</p> <p>La información de las órdenes de compra no estén disponibles para las actividades de entrada, por parte de los clientes.</p>	<p>Resumen del material requerido y se someten a recibirlo periódicamente.</p> <p>Verificar periódicamente que la mercancía recibida haya sido introducida en el sistema de información.</p> <p>Comparar la mercancía recibida, incluyendo la verificación de las cantidades que entraron, con las órdenes de compra aprobadas.</p> <p>No aceptar mercancía que no está ordenada o solicitada.</p>

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

Continuación de Actividad: Entradas al Almacén (Recepción de Mercancía)

ACTIVIDADES	RIESGOS	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
<p>4. Aceptar sólo la mercancía por la cantidad que está especificada en la orden de compra.</p> <p>5. Salvaguardar y custodiar la mercancía recibida.</p> <p>6. Asegurarse de que la información sobre el informe de recepción, la factura de compra, el inventario y la orden de compra es precisa en cuanto a las fechas de recepción, para reflejar las entradas.</p> <p>Codificación de la mercancía a través de sistemas computarizados de serialización.</p> <p>7. Mantenimiento de condiciones de trabajo adecuadas y seguras para el almacenamiento de mercancía</p>	<p>Las especificaciones en las órdenes de compra no estén claras.</p> <p>La seguridad física de la mercancía es inadecuada.</p> <p>Se coloque en el área de otro cliente.</p> <p>La información recibida se puede perder o traspapelar.</p> <p>La información de las órdenes de compra no esté disponible para las actividades de entrada, por parte del departamento de compras.</p> <p>Codificación de un cliente por otro, o errores al clasificar la mercancía.</p> <p>Condiciones de Seguridad Inadecuados.</p> <p>Mantener una constante seguridad física sobre la mercancía recibida.</p> <p>Ubicar en el área del género que corresponda.</p> <p>Segregación de funciones de la custodia y de los registros guardados.</p>	<p>El receptor emplea la facturación presentada para el pago, cuando la mercancía es aceptada sin el soporte respectivo de la orden de compra correspondiente.</p> <p>Solicitar al cliente, las listas admitidas con sus especificaciones, para que sean usadas en la evaluación de la mercancía.</p> <p>registros existentes; indagar y aclarar las diferencias.</p> <p>Efectuar la codificación de la mercancía a través del sistema computarizado de serialización de tal manera de poder controlar la entrada de almacén según los seriales.</p> <p>Asegurarse periódicamente que la información ha sido introducida al sistema a tiempo.</p> <p>Mantenimiento de políticas pertinentes que contemplen la seguridad ocupacional y la administración de seguros y otras normativas legales y requisitos que sean aprobados por personal técnico y legal.</p> <p>Mantenimiento de procedimientos apropiados para el manejo y almacenamiento de</p>

Fuente: Cervelli, Ponce (2018).

Continuación de Actividad: Entradas al Almacén (Recepción de Mercancía)

ACTIVIDAD	RIESGOS	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
	<p>Llenado de formato pre numerado, con copias, para almacén, el receptor y contabilidad, con soporte de la documentación recibida, para evitar omisiones de información por documentación extraviada.</p> <p>Identificar con regularidad o periódicamente la mercancía disponible.</p> <p>Conteo periódico del inventario y comparación con los</p>	<p>mercancía.</p> <p>Que las áreas de salida del almacén no estén bloqueadas y que los implementos contra incendio no se encuentren obstaculizados por mercancía mal ubicada.</p>

Fuente: Cervelli, Ponce (2018).

**Lineamientos de Salida de Mercancía:**

- Utilizar el formulario Despacho de Mercancía Solicitada (fig.2).
- Elaborar la Nota de Entrega por la mercancía despachada (fig.3)
- Actualizar el stock de inventario por entrega de materiales.
- Verificar y firmar el formulario de Despacho de Mercancía solicitada (fig.2) y el de Nota de Entrega de mercancía (fig.3) por parte del transportista y del cliente.

**Cuadro 4.- Actividad: Salidas al Almacén (Despacho de Mercancía)**

ACTIVIDADES	RIESGOS	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
<p>Proceso de Orden de Despacho</p> <p>1. La orden de despacho es el único documento que avala la salida de la mercancía del almacén.</p> <p>2. Seleccionar solo los ítems de mercancía o códigos que fueron ordenados, o que hayan sido autorizados por el almacenista autorizado para su salida.</p> <p>3. Registro de la mercancía saliente con el lector de seriales.</p> <p>4. Comparación del Reporte sistematizado de serialización vs la orden de despacho.</p> <p>5.- Verificar que los datos del transportista responsable de la entrega estén bien colocados en la orden de despacho.</p> <p>6. Revisión de la mercancía por el vendedor.</p> <p>7. Proceso de resguardo de las notas de despacho.</p> <p>8. Tomas físicas periódicas.</p> <p>10. Ubicación adecuada de la mercancía.</p>	<p>Orden de despacho no aprobada por las autoridades respectivas.</p> <p>Que no se haga un conteo adecuado y repetido en el área de despacho, y se entreguen cantidades erróneas, o modelos diferentes a lo solicitado</p> <p>No se utilice el lector de seriales para identificar los seriales de la mercancía saliente.</p> <p>No coincidan la orden de despacho y el reporte de serialización sistematizado</p> <p>Que se le entregue la mercancía a despachar a otro transportista.</p> <p>No revisar los modelos de la mercancía al momento del despacho.</p> <p>Las notas de despachos se extravíen o se traspapelen.</p> <p>Los inventarios físicos no coincidan con los registros del sistema de contabilidad.</p>	<p>La orden de despacho debe ser aprobada por un almacenista autorizado.</p> <p>El almacenista que apruebe la orden de despacho debe ser el encargado de la administración de la mercancía del vendedor respectivo.</p> <p>La mercancía detallada en la orden de despacho debe corresponder al vendedor respectivo.</p> <p>Que las cantidades despachadas concuerden con las especificadas en la orden de despacho.</p> <p>Comparar la mercancía seleccionada para el despacho, incluyendo la verificación de las cantidades que se solicitaron, con las órdenes de venta aprobadas. No separar mercancía que no está ordenada o vendida.</p> <p>Se debe colocar la mercancía en el área de pre-despacho, para su reclasificación y recuento para asegurar que lo que salga sea lo indicado en la orden de despacho.</p>

Fuente: Cervelli, Ponce (2018).

Continuación Actividad: Salidas al Almacén (Despacho de Mercancía)

ACTIVIDADES	RIESGOS	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
<p>11.- Establecimiento de políticas y procedimientos para el manejo y almacenamiento a los empleados del almacén.</p> <p>12. El orden de la mercancía en el almacén debe facilitar el oportuno despacho de los pedidos.</p> <p>13. La entrega de mercancía sea de la manera más eficiente.</p> <p>14. Asegurarse que los pedidos sean enviados oportunamente.</p> <p>14. Revisión de la mercancía por el vendedor.</p> <p>15. Proceso de resguardo de las notas de despacho.</p> <p>16. Tomas físicas periódicas.</p> <p>10. Ubicación adecuada de la mercancía.</p> <p>11. Establecimiento de políticas y procedimientos para el manejo y almacenamiento a los empleados del almacén.</p> <p>12. El orden de la mercancía en el almacén debe facilitar el oportuno despacho de los pedidos.</p> <p>13. La entrega de mercancía sea de la manera más eficiente.</p>	<p>Que no se almacene en un lugar de fácil acceso o que los modelos sean colocados de manera dispersa.</p> <p>Los procedimientos de manejo y almacenamiento, incluyendo los estantes no sean apropiados para la naturaleza de la mercancía.</p> <p>Los empleados no están familiarizados con los requisitos o procedimientos del manejo y almacenamiento de la mercancía.</p> <p>No conocer las políticas y procedimientos.</p> <p>La organización del almacén sea inapropiada.</p> <p>Capacidad del almacén insuficiente.</p> <p>Ruptura de los canales de envío.</p> <p>Información incorrecta es registrada en la documentación de envíos.</p> <p>Los pedidos y documentos de los despachos se extravíen.</p>	<p>Registrar la mercancía saliente con el lector de seriales para identificar los seriales de la mercancía saliente, de tal manera que el conteo manual esté soportado por el conteo computarizado que confirme la cantidad y modelo que sale realmente del almacén. Esto permite registrar automáticamente la cantidad de mercancía saliente sin tener que insertar datos manuales.</p> <p>Verificar que el reporte de serialización computarizado y la orden de despacho coincidan, en cantidades y modelos de la mercancía, y que corresponda al cliente respectivo.</p> <p>Se debe verificar que los datos presentados en la orden de despacho sea el mismo de la persona que recibe físicamente la mercancía.</p>

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

Continuación de Actividad: Actividad: Salidas al Almacén (Despacho de Mercancía)

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL</b>
		<p>El Vendedor debe revisar frente al almacenista autorizado, la mercancía que le es entregada y firmar la nota de despacho en original y copias como constancia de recibir conforme las cantidades especificadas en nota de despacho.</p> <p>La nota de despacho debe elaborarse en original y copia, el original como control de salida de la mercancía, y lo firme el vendedor y la copia que va al departamento de contabilidad.</p> <p>Una copia debe ser archivada por el almacenista encargado del despacho de la mercancía como control de despacho para hacerle seguimiento al transportista y como soporte que avale la mercancía entregada.</p> <p>Y enviarse el original al departamento de facturación para la emisión de la correspondiente factura.</p>

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

Continuación de Actividad: Actividad: Salidas al Almacén (Despacho de Mercancía)

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL</b>
		<p>Llevar un Kardex para registrar las salidas según las ordenes de despacho, y comparar con los inventarios físicos y los registros contables.</p> <p>Hacer conteos selectivos y periódicos de la mercancía.</p> <p>El supervisor del almacén debe hacer conteos sorpresivos y consecutivos de los inventarios que administra cada almacenista, correspondiente al género que le ha asignado.</p> <p>La mercancía debe ser ubicada de manera que sea de fácil ubicación para el despacho.</p> <p>La ubicación de la mercancía sea de fácil acceso a la zona de carga asignada para cada cliente.</p> <p>Además esté clasificada por modelo similar.</p> <p>El almacenamiento de la mercancía, el orden y el mobiliario donde estos se encuentren deben cumplir los requisitos requeridos para su</p>

		protección para una mejor
--	--	---------------------------

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018)

Continuación de Actividad: Actividad: Salidas al Almacén (Despacho de Mercancía)

ACTIVIDADES	RIESGOS	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL
		<p>mayor facilidad en la naturaleza del almacenamiento.</p> <p>Comunicación de las políticas y procedimientos del manejo y almacenamiento a los empleados del almacén.</p> <p>Eficiencia y creatividad en el diseño y mantenimiento de la presentación del almacén, para facilitar el orden y garantizar satisfacción.</p> <p>El despacho oportuno de los pedidos permite poder contar con el espacio necesario para la recepción de la mercancía nueva.</p> <p>Identificar el número y la apropiada ubicación de la mercancía.</p> <p>Comparar los documentos de despacho con la información de los pedidos de los clientes antes de ser enviados.</p> <p>Numeración de pedidos y de la documentación de las notas de despacho, investigar los documentos que hagan falta.</p>

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Cuadro 5. Segregación de funciones y descripción de cargos.**

<b>Venezolana de Repuestos C.A.</b>			
<b>SEGREGACIÓN DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
- Crea un manual de descripción de cargos en el cual se segreguen las funciones correspondientes a cada empleado y las actividades a ejecutar en el área de almacén.	- Lograr involucrar al personal con el proceso, a través de la creación de funciones y responsabilidades directas. - Lograr que el personal se motive en realizar con eficiencia su labor. - Coordinación de las actividades propias del departamento.	- Presupuesto para bonos de orden y limpieza en el almacén, que motive al trabajador a mantener el área organizada. - Presupuesto para bonos para el logro de metas de distribución y despacho. - Equipos técnicos y herramientas de trabajo (Internet, papelería, fotocopidora) entre otros.	- Resistencia al cambio.

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Cuadro 6. Organización del almacén.**

<b>Venezolana de Repuestos C.A.</b>			
<b>ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>RECURSOS NECESARIO</b>	<b>LIMITACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización del área del almacén.</li> <li>- Orden y limpieza.</li> <li>- Divisiones, clasificación del área por cliente, identificación de pasillos.</li> <li>- Codificación de la mercancía, separación de la mercancía según la demanda.</li> <li>- Establecimiento de área para la mercancía devuelta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización, limpieza y orden en el área de almacén.</li> <li>- División de áreas del almacén por cliente.</li> <li>- Identificación de los estantes, racks, y pasillos para una mejor distribución y visualización al momento de la búsqueda de la mercancía para su despacho.</li> <li>- Adecuada ubicación del producto de acuerdo a la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estantes.</li> <li>- Pintura para marcación en áreas de almacén.</li> <li>- Brochas.</li> <li>- Mano de obra.</li> <li>- Útiles de limpieza (bolsas de basura, cepillos, palas, trapeadores, tobos, líquidos de limpieza de piso).</li> <li>- Implementos de seguridad (guantes, boquillas de seguridad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio.</li> <li>- Hábitos de mantenimiento del área organizada.</li> </ul>

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Cuadro 7. Procedimientos para las tomas físicas de los inventarios.**

<b>Venezolana de Repuestos C.A.</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS PARA LAS TOMAS FÍSICAS DE LOS INVENTARIOS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>RECURSOS NECESARIO</b>	<b>LIMITACIONES</b>
- Instructivo para la correcta toma física de los inventarios e implementar realizarlo de forma periódica.	- Llevar un kardex para las entradas y salidas de mercancía. - Realizar tomas físicas con frecuencia. Tener mayor control al cotejar el inventario teórico con el inventario físico, y compararlo con el kardex y los registros contables. Determinar la mercancía dañada y obsoleta y separarla de las existencias óptimas.	- Apoyo del departamento Administrativo. - Colaboración del personal de otros departamentos para la toma física. - Libretas, calculadoras y bolígrafos. - Tarjetas kardex, reportes impresos de los inventarios. - Tarjetas de identificación de artículos y cantidades disponibles.	- Resistencia al cambio. - Falta de consistencia en las actividades. - Falta de apoyo por parte de otros departamentos

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Cuadro 8. Adiestramiento para el Personal.**

<b>Venezolana de Repuestos C.A.</b>			
<b>ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL DE ALMACÉN</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RSULTADO ESPERADO</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
- Capacitación del personal, adiestramiento y afines.	- Establecimiento de los procedimientos. - Motivación para el personal. - Involucración del personal con los procesos y que empresa se beneficie con la aplicación de ellos.	Contratar personal capacitado para dictar cursos en materia de inventarios.  Contratación de personal para cubrir todas las áreas necesarias para los procesos de recepción, custodia y despacho.	Resistencia al cambio a la hora de ejecución de los nuevos procesos.  Falta de interés del personal.

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Estrategia 6.- Diseño de los formatos de control a utilizar**

Una vez que los procesos hayan sido rediseñados, será necesario crear nuevos formularios, mediante los cuales sea posible generar un flujo de información óptimo. En tal sentido, a continuación se presentan los formularios sugeridos para los procesos rediseñados, mediante los cuales sea posible generar un flujo de información referente a cada proceso propuesto. La empresa Venezolana De Repuestos C.A., no cuenta con formatos preestablecidos para un mejor control de sus procesos. De allí, la idea de diseñar los siguientes formatos.

El procedimiento de transferencia de datos a través de los nuevos formatos propuestos, sigue el siguiente ciclo: en la nota de recepción queda plasmada la cantidad de productos que llega al almacén, siendo el responsable el almacenista 1, la tarjeta de inventario permite controlar cada uno de los productos y el responsable es el almacenista 2, la solicitud de productos, es el documento que permite solicitar los productos al proveedor según la cantidad de mercancía del inventario y la nota de entrega, deja constancia de cada uno de los productos que han sido despachados a los clientes, por lo tanto el responsable de este formato es el almacenista 1.

**a) Formato de Recepción de mercancía:**

El primer formato a diseñar es el de recepción de mercancía (fig. 1) en el cual se anotaran los resultados de la revisión física, aprobando y describiendo cualquier observación en el momento que se presente. Las mercancías aprobadas se registrarán en este mismo formato de recepción enviando una copia al cliente y una al jefe de almacén, quien firmará como revisado el original del mismo.

Finalmente, se almacena la mercancía en las áreas identificadas con el código correspondiente, después de haber sido serializada y procesado su inclusión al sistema de manera automatizada a través del lector de seriales.

**Figura 2.** Formulario de Recepción de Mercancía

<b>Venezolana de Repuestos C.A. RM-001</b>				
<b>FECHA:</b> _____				
<b>CLIENTE:</b>				
<b>DISTRIBUIDOR:</b> _____				
<b>RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b>				
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD RECIBIDA	MERCANCÍA SOLICITADA	
			APROBADO	OBSERVACIÓN
<b>OBSERVACIONES:</b>				
<b>ALMACENISTA RESPONSABLE</b>			<b>JEFE DE ALMACEN</b>	
<b>FIRMA</b>			<b>FIRMA</b>	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**b) Formato de Despacho de mercancía:**

El formato de mercancía solicitada, se contemplará la información que sale del almacén, que les son entregados a los vendedores, contendrá la descripción de la mercancía, el código, la cantidad unitaria y total,

clasificada por género. Asimismo, en él se detalla la persona que lo recibe indicando su nombre y código de empleado.

El Despachador registrará en el formato de despacho de mercancía solicitada (fig. 3), toda mercancía que va a ser entregada, donde se evidencia la firma y todos los detalles de identificación del receptor de la mercancía para efectuar el despacho, la persona responsable de la entrega de la mercancía y la aprobación del Jefe de Almacén. Se imprimirá este formato de control en original y una copia, el original y una copia será firmado por el vendedor, como constancia de recibir la mercancía las cuales se archivarán temporalmente junto al pedido.

**Figura 3.** Formulario de Despacho de Mercancía

<b>Venezolana de Repuestos C.A. DMS-001</b>			
FECHA:			
CLIENTE:			
DISTRIBUIDOR:			
DOCUMENTO RELACIONADO:			
DESPACHO DE MERCANCÍA SOLICITADA			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD TOTAL
RECIBIDO POR:			
NOMBRE:		C.I.:	
TRANSPORTE:		MODELO:	PLACA:
FIRMA	ZONA:		
ALMACENISTA RESPONSABLE:		JEFE DE ALMACÉN:	
FIRMA:		FIRMA:	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**c) Formulario de Devolución de Mercancía:**

En el formato de devolución de mercancía se indicarán los datos de la mercancía que es devuelta por el cliente, bien sea debido a que la mercancía presentó fallas técnicas o de funcionamiento, tuviera daños, o por si el destinatario no quiso recibir la mercancía por no mantener las políticas de la negociación (diferencias de precios, modelos solicitados, entre otros).

El almacenista elaborará el formato de devolución de mercancía (fig. 4) en original y copia, en el cual indicará los datos correspondientes a que cliente distribuidor pertenece la mercancía devuelta, el cliente receptor que la devolvió, fecha en que efectuó la devolución, detalles de la mercancía devuelta como código, descripción, unidades y cantidad total.

Asimismo, deberá solicitar la aprobación del Jefe del almacén y enviar copia del formato al departamento de facturación para su correspondiente registro junto a la mercancía, en caso de que esta lo requiera; o enviar la copia al departamento de facturación para que realicen la correspondiente nota de crédito, en caso de que la mercancía se encuentre en buen estado. El original deberá ser archivado temporalmente, y la mercancía permanecerá en el área de devoluciones, hasta recibir copia de la nota de crédito. Al llegar esta se colocará la mercancía junto al resto de la mercancía la cual estará de nuevo disponible para la venta.

**Figura 4.** Formulario de Devolución de Mercancía

<b>Venezolana de Repuestos C.A. DVM-001</b>			
FECHA:			
CLIENTE DISTRIBUIDOR:			
CLIENTE RECEPTOR:			
DOCUMENTO RELACIONADO:			
ESTADO DE MERCANCÍA: BE:___ D:___ PR:___			
DEVOLUCIÓN			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD TOTAL
OBSERVACIONES:			
ENTREGADO POR:			
NOMBRE:		C.I.:	
TRANSPORTE:	MODELO VEHÍCULO:	PLACA:	
FIRMA:		ZONA:	
ALMACENISTA RESPONSABLE:		JEFE DE ALMACEN:	
FIRMA:		FIRMA:	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

La empresa en estudio, debido a que cuentan con un personal calificado en las actividades de almacenamiento, custodia y despacho, sería conveniente se les diera asesoría técnica para la utilización de sistemas computarizados de serialización de la mercancía, organización, clasificación, rotación de inventarios,

acelerar la toma periódica de los mismos, permitiendo minimizar los riesgos de faltantes o sobrantes de mercancía y poder reanudar las actividades de despacho con mayor prontitud, al obtenerse la factura automáticamente con las cantidades serializadas, minimizando los márgenes de error. Por otro lado, podrían ingresar en el sistema el cubicaje de carga de cada unidad y de la mercancía, para establecer las unidades necesarias según el volumen de mercancía requerida en los pedidos.

Como es de notarse, siendo mayores las inversiones necesarias para llevar a cabo este plan estratégico, siguen siendo factible, ya que permitiría mejorar el volumen de facturación de la empresa en estudio, garantizando la conversión de pedidos en facturación, y se lograría la satisfacción de las necesidades de clientes de poder tener el producto a tiempo. En este ramo tan competitivo, la seguridad, puntualidad y manejo adecuado de la mercancía son la clave de la productividad en este tipo de organizaciones, permitiéndoles ser competitivas en el mercado. Por otro lado, le daría a la empresa en estudio, un valor agregado al ofertar sus servicios de recepción, custodia y despacho, ya que junto con los lineamientos de control interno podría garantizar un mejor resguardo y exactitud en la administración de los inventarios de los clientes.

**Estrategia 6.- Especificación de las técnicas de Control Interno para el proceso de entrada y salida de inventario en el almacén, bajo el enfoque de reingeniería.**

**Objetivo:**

La función de esta estrategia es brindar los lineamientos de control interno necesarios para realizar los servicios de recepción, almacén y despacho de los inventarios, de los clientes de la empresa en estudio, el cual cuenta con las instalaciones necesarias para poder llevar a cabo la organización, clasificación y manipulación de la mercancía, minimizar las diferencias de

inventarios, facilitar la toma de inventarios físicos periódicos, permitiendo que los vendedores puedan entregar la mercancía a sus clientes con la mayor prontitud posible, poder posicionarlo en el piso de venta antes que los otros distribuidores, lograr que los pedidos a sean facturados, y la fuerza de ventas dirijan sus esfuerzos a tomar nuevos pedidos de reposición de la mercancía, incrementen los beneficios de las organizaciones involucradas.

Los controles presentados a continuación están adaptados a las necesidades y características de la empresa con el fin de que ésta cumpla con los objetivos propuestos:

**Controles de Existencia:**

1. Se llevará un control existencial del inventario continuo.
2. Género, modelo; y especificaciones de las cuales informará el Jefe de Almacén.
3. Toda compra de mercancía se recibirá por el almacén, donde se verificará en cuanto a cantidades y se debe comparar contra factura y orden de compra.
4. El Jefe de almacén debe informar posteriormente a los encargados de llevar los inventarios acerca de haber recibido y almacenado las mercancías.
5. Se registrarán las salidas del inventario realizando su correspondiente Nota de Entrega.

**Controles de Precisión:**

1. La mercancía será debidamente codificada y serializada al momento de ingresar al almacén, para su posterior clasificación y almacenaje.
2. Se clasificará la mercancía por cliente y por modelo.
3. Se le dará salida a la mercancía de acuerdo a los pedidos autorizados.
4. Se revisará periódicamente los registros de inventario y otros datos, para determinar los stock de inventarios y notificar al departamento de

compras, para que consideren si es necesario de acuerdo a sus planificaciones hacer requisiciones.

**Controles de Autorización:**

1. El Jefe de Almacén será el responsable de velar por la seguridad de las existencias.
2. Los registros de inventarios serán llevados por personas ajenas al almacén.
3. La mercancía sólo será despachada por el vendedor, cuando éste tenga en su poder la Nota de Entrega.
4. La factura será preparada por el encargado de facturación.
5. La recepción de la mercancía debe ser verificada por el Jefe de Almacén.
6. La compra de mercancía solo la realizará el departamento de compras.

**Controles de Custodia:**

1. Las existencias deben estar protegidas de modo adecuado para evitar su deterioro físico.
2. Se almacenará la mercancía de una forma sistemática
3. La mercancía estará protegida con seguro contra daños, robos, entre otros.
4. Se prohíbe el acceso de personas no autorizadas al almacén.
5. Se realizarán tomas físicas de inventarios, la cuales serán planificadas previamente incluyéndose debidamente al personal que lo va a tomar; este personal no debe tener vinculaciones con quienes llevan los registros de existencia.

**Estrategia 7.- Detección de las necesidades de adiestramiento del personal**

Esta estrategia tiene como finalidad poder establecer las necesidades de adiestramiento necesarios para llevar un adecuado manejo de los inventarios.

**Aplicación del instrumento de detección de necesidades de adiestramiento**

Se señala la necesidad de adiestramiento, al personal que en la

evaluación de desempeño, se le aplicará el instrumento que a continuación se detalla con el propósito de evaluar si los requerimientos sugieren la inducción laboral en la realización en las actividades diarias o la capacitación profesional tanto para la continuación de la especialización como para mejorar las funciones asignadas, o actualizaciones técnicas.

**Figura 5. Instrumento de detección de necesidades de adiestramiento**

<b>Venezolana de Repuestos C.A.</b>			
<b>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO</b>			
<b>Nombre y apellido del trabajador evaluado:</b>	<b>Área de evaluación:</b>	<b>Cargo que ocupa:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
<b>NECESIDADES DE INDUCCIÓN</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>EXCELENTE</b>
1. Administración del tiempo en la ejecución de sus funciones:			
2. Manejo del sistema automatizado:			
3. Cumplimiento de tareas asignadas:			
4. Comportamiento ante dificultades laborales:			
5. Capacidad de solucionar problemas:			
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>			
1. Habilidad en la ejecución de sus funciones:			
2. Habilidad en la realización de actividades afines:			
3. Capacidad de tomar decisiones acertadas:			
4. Satisfacción en la ejecución de la actividad:			
5. Capacidad para aportar ideas:			
Aplicado por:		Recibido por:	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

Este instrumento se aplicará a cada integrante de la organización cada vez que sea necesaria la implementación de nuevas tecnologías o sistemas computarizados, o establecimientos de nuevos procedimientos, de manera de detectar las necesidades de reformar las áreas débiles de la organización y fortalecerlas recordando que es el capital humano el que le da el valor agregado a las organizaciones, el departamento de Recursos Humanos será el encargado de llevar a cabo el proceso de evaluación, y el supervisor o responsable debe ser la persona que efectúe la correspondiente aplicación del instrumento, permitiendo identificarlas necesidades de inducción laboral o de capacitación.

**a) Establecimiento de políticas de inducción laboral**

Habiendo identificado el personal que requiera de la inducción laboral y en qué cargo, se planificarán talleres en donde participarán por grupos de acuerdo a la similitud de la actividad, esta responsabilidad será asignada a un personal con experiencia en la gestión para dictar las pautas informativas a fin de reforzar la noción de las funciones de los empleados seleccionados.

Seguidamente, se deberá establecer como normativa o política a mantener un programa de inducción o adiestramiento a todo el personal que ingrese en la organización de manera que conozcan las actividades de específicas a la dirección de almacenes, logística de despacho, y manejo de sistemas computarizados de manera de prestar servicios de calidad.

**b) Establecimiento de políticas de capacitación profesional**

Una vez detectadas las necesidades de capacitación profesional, al personal evaluado, se profundizará en el análisis de los requerimientos necesarios, considerando su condición actual de estudiante, profesional o aspirante de una carrera en particular que sea afín a las actividades que realiza actualmente en su puesto de trabajo,

seguidamente se tomará la decisión de incentivar al personal facilitándoles beneficios económicos y flexibilidad de horarios, que le permitan lograr el desarrollo profesional o participar en talleres de especialización relacionados al área de trabajo, en el que se desenvuelve facilitándole el crecimiento profesional dentro de la organización, de tal manera que pueda el personal, desarrollar un sentido de pertenencia e identidad por la organización.

### **5.5 Exposición de los recursos humanos, técnicos y económicos que requieren las estrategias para su ejecución.**

Las estrategias presentadas con anterioridad, requieren que la empresa Venezolana De Repuestos C.A aporte el recurso humano (responsables de su puesta en marcha), tecnológicos (equipos, maquinarias) y económicos (inversión, capital) para su ejecución en el área de Almacén, los cuales se detallan a seguidamente:

#### **Recursos Humanos:**

En los planes estratégicos presentados en la presente investigación se necesita un jefe de almacén, y dos (2) almacenistas encargados del despacho y control de inventarios, quien se encargará del área de distribución de mercancía, y de clasificar los pedidos de los vendedores, además el jefe de almacén, dirigirá el proceso de administración de las actividades del almacén, al grupo de almacenistas, quienes se encargarán de la recepción de mercancía y devoluciones, organización, clasificación, preparación de la mercancía a ser despachada, dentro del almacén, además estarán encargados de realizar las actividades y formatos para la salida de la mercancía del almacén,

Por otro lado, el Jefe de almacén se encargará de contratar el personal requerido para la descarga de las compras, manipulación de la mercancía, rotación de inventarios y mantenimiento de las instalaciones.

También se requerirá de un Asistente de facturación, una Secretaria para la realización de actividades de operativas regulares de oficina. Este personal será necesario para realizar las actividades de almacén y facturación.

En el caso de adiestramiento se requiere, de Profesionales especializados en el ramo con habilidades para dar inducción o capacitación en el área de logística de almacén y despacho, y el manejo de tecnología utilizada, para dar a conocer los equipos y sistemas actualizados en el área.

En cuanto al personal requerido, la empresa cuenta actualmente con el personal indicado, por lo que no serían cambios en cuanto a la inversión de recurso humano.

#### **Recursos Técnicos:**

Tomando en consideración lo relatado en la propuesta, se puede afirmar que su puesta en marcha requiere de un equipo de computación actualizado, con sistema de codificación y lector para registrar y facturar, y a su vez efectúe el descuento del inventario del artículo facturado. De manera que pueda la empresa facturar según el modelo y talla, siendo el personal de facturación, los que tendrían el control de los sistemas en lo que se refiere a facturación, generar notas de crédito y débito, para ello se necesita tecnología actualizada que permita generar las facturas a través del sistema de serialización de mercancía, de modo que al pasar el lector la factura se genere automáticamente la factura.

Este sistema también debe permitir registrar la mercancía que entra durante la recepción y por motivo de las devoluciones, generando los respectivos ingresos al sistema de inventario, poder ingresar datos de codificación de nuevos modelos. Además se necesitarían, equipos computarizados, controladores electrónicos.

#### **Recursos Económicos:**

Como se ha mencionado con anterioridad, que la empresa cuenta con los recursos humanos y técnicos y financieros, para la ejecución de los planes

estratégicas desarrolladas, en esta investigación, sólo queda por afirmar la necesidad de invertir dependiendo del plan que considere la empresa en estudio llevar a cabo, dependiendo de la relación costo- beneficio de las operaciones, y de la receptividad de sus dueños a los servicios que ofrece de recepción, almacén y distribución de mercancía.

### **Recursos Materiales:**

Dentro de los recursos materiales se encuentra necesaria la adquisición de equipos de serialización para poder controlar la entrada y salida de la mercancía, mobiliario adecuado para el almacenaje y estructuras metálicas, para la organización y clasificación de la mercancía según los géneros, modelos y tallas, además un área para la recepción de las devoluciones, demás mobiliario, equipos de seguridad requeridos en almacenes. En el caso de dar adiestramiento al personal, se necesitará mobiliario adecuado para usar en la capacitación e inducción de los usuarios, y condicionar un área adecuada para realizar tal actividad.

## CONCLUSIONES

Una vez, aplicados los instrumentos de recolección información se pudo realizar el diagnóstico en el departamento de almacén, en el cual se pudo detectar un conjunto de debilidades, existentes en sus procesos de manejo y control de inventarios, entre los cuales se encuentran:

- No cuentan con controles internos de inventarios.
- No cuentan con un manual de normas y procedimientos en el área de almacén.
- No cuentan con formularios formales para el registro de entradas y salidas de la mercancía.
- No cuentan con un sistema de codificación por mercancía, modelo, tipo y talla.
- No existen una definición de cargo.
- Los almacenistas no conocen cuáles son sus funciones y sus responsabilidades
- No existen lineamientos para una supervisión efectiva que controle y evalúe las actividades del personal del almacén.

Finalmente, se puede concluir que el control interno es necesario en los procesos de manejo de inventarios, ya que permiten un adecuado registro, cuidado y salvaguarda de estos principales activos, que son necesarios para la venta, ya que generan los ingresos principales para mantener la operatividad de la misma, por lo tanto se pudo cumplir con el objetivo general del presente estudio con el cual se propuso estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios de productos terminados de la empresa Venezolana de Repuestos C.A.

## RECOMENDACIONES

Para lograr una eficiente implementación de las estrategias administrativas para optimizar el control de inventario de productos terminados de la empresa, Venezolana de Repuestos C.A., se exponen las siguientes recomendaciones:

Tomar en consideración los resultados obtenidos en la investigación, así como la implementación de la propuesta planteada, ya que a través de un adecuado control y evaluación continua de las actividades del almacén específicamente en relación a los procesos manejo de inventarios, que permitirá realizar los ajustes necesarios para optimizar la gestión interna de los mismos.

- Capacitar y adiestrar al personal que labora en la empresa mediante cursos de capacitación para actualizar el conocimiento que tengan sobre el manejo de los inventarios, de manera que contribuyan al enriquecimiento y eficiencia en el desempeño de sus obligaciones, disminuyendo así los posibles errores al momento de registro, recepción y almacenaje de mercancía.
- Ejecutar la toma física de los inventarios, por lo menos una vez al mes y para poder ajustar oportunamente las variaciones que puedan existir y garantizar la fiabilidad de las cifras de este rubro en los estados financieros
- Establecer inventarios mínimos y máximos, para no sufrir de desabastecimiento y poder cubrir sus ventas, y no sobre cargar sus inventarios para que no generen mayores gastos a la empresa, o sufran los inventarios de obsolescencia, deterioro o pérdida.
- Elaborar manuales de normas y procedimientos que permitan formalizar los procesos, establecer funciones y responsabilidades, al personal involucrado.
- Establecer normas y políticas de control para asegurar el cumplimiento de las actividades y minimizar los posibles riesgos en las áreas estudiadas.

## REFERENCIAS

- Aragort, Ely (2017). **Estrategias administrativas para mejorar los procesos de reposición de inventarios de la empresa Distribuidora El Guanche C.A., ubicada en Altagracia de Orituco, en el Estado Guárico.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2014). **Elaboración de Proyectos de Grado.** 7ª Edición Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Barroso, Daniela y Restrepo, Jesús (2017). **Estrategias para optimizar los procesos de compras y control de niveles de inventarios de la empresa panadería Baguette's C.A.** Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Brito, José (2010). **Contabilidad Básica e Intermedia.** Caracas Venezuela: Ediciones Centro de Contadores.
- Carrasco, Nelson (2015): **El control de inventarios y la rentabilidad de la ferretería Ferro Metal El Ingeniero.** Universidad Técnica el Ambato. Trabajo de grado no publicado. Ambato. Ecuador.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 17ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Cristalino, Ernesto y Romero, Antonio (2013). **Control contable del inventario de insumos y rentabilidad financiera en clínicas odontológicas del Municipio Maracaibo.** Universidad Rafael Urdaneta. Trabajo de grado no publicado. Maracaibo. Estado Zulia.
- David, Fred (2007), **La Gerencia Estratégica.** 9ª Edición. Colombia: Fondo Editorial Legis S.A.
- Franco, Yajaira y Rosario, Raiza (2015). **Estrategias de control interno para el manejo eficiente de los inventarios de productos terminados, en la empresa Graftime C.A.** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.

- Hernández, Rodrigo Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2012). **Metodología de la investigación**. 6ta Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.
- Mintzberg, Henry (2009). **El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos**. 2ª Edición. México: Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana S.A. de C.V.
- Pardinas, Felipe (2012). **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. 38ª Edición. México: Editorial Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
- Strickland, Alonzo (2010). **Administración Estratégica**. Decimotercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. México.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación científica**. 4ª Edición. México: Ediciones Limusa.
- Universidad Santa María (2014), **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías**. 1ª Edición. Caracas. Venezuela.

# **ANEXOS**



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

Estimado señor

Gerente Administrativo

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de elaborar unas estrategias administrativas para optimizar el control de inventarios de productos terminados de la empresa VENEZOLANA DE REPUESTOS C.A.

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

**Instrucciones Generales:**

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

Gracias por su colaboración

**Anexo A**  
**El cuestionario**

1. En la empresa Venezolana de Repuestos, C.A. ¿Se lleva a cabo un registro documental o computarizado de la mercancía que ingresa y sale de la misma?

SI            NO

2. ¿Se registra de forma computarizada o documental el inventario de la mercancía de la empresa Venezolana de Repuestos, C.A.?

SI            NO

3. En el proceso de inventario de la empresa, ¿Es eficiente y eficaz el personal encargado antes, durante y después de cada evento de conteo?

SI            NO

4. En la empresa Venezolana de Repuestos, C.A. ¿Se les dicta al personal encargado del inventario un programa de entrenamiento para la realización de las actividades que deben ejecutar antes, durante y después de cada evento de conteo?

SI            NO

5. ¿El personal recibe el adiestramiento adecuado para realizar las tareas en el departamento de almacén?

SI            NO

6. ¿Las entradas y salidas de mercancía del almacén son supervisadas?

SI            NO

7. ¿Son conciliadas los inventarios Físicos, con el inventario del sistema?

SI            NO

8. ¿El personal de almacén ha tenido problemas en el manejo de inventarios?

SI            NO

9. ¿Las mercancías en el almacén están organizadas de acuerdo a sus características o codificación?

SI            NO

10. ¿Se cuenta con un supervisor en materia de inventario y almacén?

SI            NO

11. ¿El personal de inventario y almacén es motivado en el trabajo

SI NO

12. ¿Se cuenta con formatos de control en el manejo del inventario?

SI NO

13. ¿Al ingresar la mercancía, se verifica la mercancía recibida con su respectiva factura?

SI NO

### Anexo B.- Tabla de Frecuencia

PREGUNTA A	FRECUENCIA/ALTERNATIVA		FRECUENCIA/ALTERNATIVA	
	SI	NO	SI	NO
1	0	3	0%	100%
2	0	3	0%	100%
3	1	2	33%	67%
4	0	3	0%	100%
5	0	3	0%	100%
6	3	0	100%	0%
7	0	3	0%	100%
8	3	0	100%	0%
9	1	2	33%	67%
10	3	0	100%	0%
11	1	2	33%	67%
12	0	3	0%	100%
13	3	0	100%	0%

Fuente: Cervelli y Ponce. (2018)

**Figura 2.** Formulario de Recepción de Mercancía

<b>Venezolana de Repuestos C.A. RM-001</b>				
<b>FECHA:</b> _____				
<b>CLIENTE:</b>				
<b>DISTRIBUIDOR:</b> _____				
<b>RECEPCIÓN DE MERCANCÍA</b>				
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD RECIBIDA	MERCANCÍA SOLICITADA	
			APROBADO	OBSERVACIÓN
<b>OBSERVACIONES:</b>				
<b>ALMACENISTA RESPONSABLE</b>			<b>JEFE DE ALMACEN</b>	
<b>FIRMA</b>			<b>FIRMA</b>	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Figura 3.** Formulario de Despacho de Mercancía

<b>Venezolana de Repuestos C.A. DMS -001</b>			
FECHA:			
CLIENTE:			
DISTRIBUIDOR:			
DOCUMENTO RELACIONADO:			
DESPACHO DE MERCANCÍA SOLICITADA			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD TOTAL
RECIBIDO POR:			
NOMBRE:		C.I.:	
TRANSPORTE:		MODELO:	PLACA:
FIRMA	ZONA:		
ALMACENISTA RESPONSABLE:		JEFE DE ALMACÉN:	
FIRMA:		FIRMA:	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Figura 4.** Formulario de Devolución de Mercancía

<b>Venezolana de Repuestos C.A. DVM-001</b>			
FECHA:			
CLIENTE DISTRIBUIDOR:			
CLIENTE RECEPTOR:			
DOCUMENTO RELACIONADO:			
ESTADO DE MERCANCÍA: BE:___ D:___ PR:___			
DEVOLUCIÓN			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD TOTAL
OBSERVACIONES:			
ENTREGADO POR:			
NOMBRE:		C.I.:	
TRANSPORTE:	MODELO VEHÍCULO:	PLACA:	
FIRMA:		ZONA:	
ALMACENISTA RESPONSABLE:		JEFE DE ALMACEN:	
FIRMA:		FIRMA:	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).

**Figura 5. Instrumento de detección de necesidades de adiestramiento**

<b>Venezolana de Repuestos C.A.</b>			
<b>DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO</b>			
<b>Nombre y apellido del trabajador evaluado:</b>	<b>Área de evaluación:</b>	<b>Cargo que ocupa:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
<b>NECESIDADES DE INDUCCIÓN</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>EXCELENTE</b>
1. Administración del tiempo en la ejecución de sus funciones:			
2. Manejo del sistema automatizado:			
3. Cumplimiento de tareas asignadas:			
4. Comportamiento ante dificultades laborales:			
5. Capacidad de solucionar problemas:			
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>			
1. Habilidad en la ejecución de sus funciones:			
2. Habilidad en la realización de actividades afines:			
3. Capacidad de tomar decisiones acertadas:			
4. Satisfacción en la ejecución de la actividad:			
5. Capacidad para aportar ideas:			
Aplicado por:		Recibido por:	

**Fuente:** Cervelli, Ponce (2018).