



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA
GESTION Y CONTROL DE INVENTARIO
DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA NACIONAL DE MOTORES
DINAMO C.A,
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autor

Henríquez, V. Manuel, A.

C.I 17.843.912

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



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

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION
Y CONTROL DE INVENTARIO DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA NACIONAL DE MOTORES DINAMO C.A,
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autor

Henríquez, V. Manuel, A.

C.I 17.843.912

San Diego, Octubre 2017

ANEXO L



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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Mirna Montes de Oca, portador de la cédula de identidad N° V-10.735.976, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Manuel A. Henríquez V., portador de la cédula de identidad N° 17.843.912, titulado **Estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A, en Valencia Estado Carabobo**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne 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 23 días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

Mirna Montes de Oca

N° V-10.735.976

DEDICATORIA

A Dios el Todopoderoso, por ayudarme y guiarme hasta acá a mis padres, a mí preciosa esposa y hermosos hijos.

Mil gracias.

Manuel A. Henríquez V.

RECONOCIMIENTO

A mi Dios, que gracias a su cuidado, amor y guía me permite cumplir y alcanzar esta meta.

A mi mamá, por formarme y guiarme con valores y apoyarme en todo tiempo.

A mi padre, quien me aconseja y guía.

A mi esposa e hijos, siendo el motor que me impulsa y porque han sabido comprender y entender parte de este arduo tiempo de mi carrera.

A los profesores, que con sus conocimientos y pasión por la enseñanza han sabido formarme en el ámbito profesional.

A la Universidad José Antonio Páez, por abrirme sus puertas.

A mis amigos y compañeros de estudio, por los momentos compartidos.

Muchísimas gracias

Que Dios les bendiga ricamente

Manuel A. Henríquez V.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	6
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.4. Justificación de la Investigación	6
CAPÍTULO	
II	MARCO TEÓRICO
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos	24
CAPÍTULO	
III	MARCO METODOLÓGICO
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	26
3.2. Fases Metodológicas	27
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual	27
3.2.2 Determinación de las debilidades y fortalezas	28
3.2.3 Diseño de las Estrategias	29
CAPÍTULO	
IV	RESULTADOS
	30
CAPÍTULO	
V	PROPUESTA
	48
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS	66

LISTA DE CUADROS O TABLAS

CONTENIDO

CUADRO TABLAS		pp.
1	Personas que indican que existe en la empresa normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía.	31
2	Conocimiento de la cantidad de mercancía existente en la empresa.	32
3	Personas que indican que se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías.	33
4	Existencia de una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías.	34
5	Personas que consideran que la mercancía está debidamente identificada.	35
6	Personas que indican que se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén.	36
7	Personas que indican que existe un buen control de la recepción de mercancías.	37
8	Personas que indican que se realiza un buen control en el despacho de mercancías.	38
9	Personas que indican que existe control en la documentación que maneja almacén.	39
10	Personas que indican que se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén.	40
	Personas que indican que el registro Contable relacionado a las	

11	existencias de la empresa se encuentra actualizado.	41
12	Personas que indican que se reflejan diferencias en el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema.	42
13	Personas que indican que El Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario.	43
14	Personas que indican que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa.	44

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO

GRÁFICO FIGURA		pp.
1	Personas que indican que existe en la empresa normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía.	31
2	Conocimiento de la cantidad de mercancía existente en la empresa.	32
3	Personas que indican que se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías.	33
4	Existencia de una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías.	34
5	Personas que consideran que la mercancía está debidamente identificada.	35
6	Personas que indican que se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén.	36
7	Personas que indican que existe un buen control de la recepción de mercancías.	37
8	Personas que indican que se realiza un buen control en el despacho de mercancías.	38
9	Personas que indican que existe control en la documentación que maneja almacén.	39
10	Personas que indican que se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén.	40
11	Personas que indican que el registro Contable relacionado a las existencias de la empresa se encuentra actualizado.	41

12	Personas que indican que se reflejan diferencias en el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema.	42
13	Personas que indican que El Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario.	43
14	Personas que indican que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa.	44



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

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTION
Y CONTROL DE INVENTARIO DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA NACIONAL DE MOTORES DINAMO C.A.,
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Autor Henríquez, V. Manuel, A.

Tutor(a) Prof. Mirna Montes de Oca

Fecha Junio 2017

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación se realizará con el objetivo de elaborar estrategias para mejorar la gestión y control de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A. en Valencia Estado Carabobo, debido a que en la misma se presentan diversos factores que dificultan mantener el control adecuado de los inventarios en la empresa, tales como carencia de procesos que regulen las actividades que se realizan en el almacén, así como la no coincidencia de las cantidades registradas en los documentos escritos y lo que se encuentra en sistema, entre otros. En este sentido, la investigación se considera bajo un diseño de campo; a su vez para la recolección de información se seleccionaran como técnicas e instrumentos de recolección de datos la entrevista y la encuesta, observación directa y la revisión documental. Así mismo para la elaboración de las estrategias, se deben determinar las debilidades y fortalezas que presenta el inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A., de este resultado se derivaran las acciones y actividades que permitan cumplir con el objetivo general de la presente investigación.

Descriptor: Estrategias, gestión y control de inventarios.

INTRODUCCION

Toda empresa con fines comerciales tiene como objetivo principal la compra y venta de bienes y servicios. Destacando que en su mayoría poseen inventarios de mercancías, es necesario dentro de ellas mantener un adecuado control y registro de ellos ya que conforman uno de los principales activos de la entidad, son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Son este tipo de cuentas relacionadas a inventarios las que pasan a ser de suma importancia en los resultados que arrojan cada una de las operaciones que se ejecutan y dependerá de estas que el objetivo de la empresa sea alcanzado dependiendo el éxito o decepción a la hora de obtener los beneficios que se pretenden.

Los inventarios dentro de las empresas representan importantes sumas de dinero, para ello es necesario que existan dentro de las empresas especialistas en el diseño de sistemas y procedimientos donde se planifiquen los controles y registros de los inventarios. Dentro de toda empresa es de suma importancia tener un adecuado control interno sobre los inventarios. La mayoría de las empresas alcanzan el éxito cuando tienen un adecuado manejo de sus inventarios. El control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos. El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus registros contables, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

Tomando en consideración lo antes descrito es necesario contar con información precisa y con los distintos controles que permitan establecer las actividades propias de cada empresa de manera adecuada y organizada para así

cumplir de manera efectiva los objetivos propuestos y poder ser una empresa solida dentro de un mercado tan competitivo y cambiante. En este sentido el objetivo de la presente investigación es diseñar Estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A, en Valencia Estado Carabobo.

Cabe destacar que la presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: Capítulo I, El Problema, que detalla la situación actual de la investigación que se realiza, los objetivos tanto general como específicos propuestos para resolver la problemática, y la justificación de la investigación, que se refiere a la importancia que enmarca este capítulo.

Por otra parte, el Capítulo II, relativo al Marco Teórico de la investigación, donde se desarrollan los antecedentes, bases teóricas y definición de términos. Posteriormente, Capítulo III, donde se presenta el Marco Metodológico de la Investigación, especificando tipo y diseño de la investigación, así como el desarrollo de cada Fase Metodológica. El Capítulo IV, mostrando los Recursos y, finalmente, el Capítulo V, donde se desarrolla la Propuesta de la presente investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Tener un control de cualquier cantidad de bienes correspondientes a Inventario que tengamos a disposición es lo recomendable en cualquier entidad, compañía o institución, permitiendo una mejor organización, sobre todo cuando es necesario realizar una operación donde se vean involucrados dichos bienes, evitando así perder material o bien llevando un mejor control de lo que representa tan importante activo dentro de la organización.

Para ello es necesario desarrollar diversas estrategias que permitan un óptimo control interno de los Inventarios, una tarea que si bien puede parecer sencilla desde afuera, lo cierto es que tiene distintas etapas y puede ser muy compleja, dependiendo también de cuan elaborado se lo quiera preparar, o bien del tipo de objeto a Inventariar, teniendo distintas formas de trabajo.

Para poder realizarlo se necesita principalmente un método y orden para evitar errores que lleven a inventariar dos veces el mismo artículo, como también olvidar de incluir a otros, siendo necesario realizar un conteo previo del total a inventariar, para poder realizar, posteriormente, una verificación haciendo una sumatoria de los individuales.

El llevar un control de inventario recae en la forma de ver los activos de modo tangible, en muchas ocasiones resulta ser una tarea no fácil, pero tampoco imposible

y aunque puede resultar ser un ejercicio tedioso, sobre todo para pequeños negocios, es la base de un plan de negocios y rentabilidad del mismo.

Es por ello que el fundamento económico de las empresas gira en torno a un desarrollo óptimo y adecuado de las operaciones que ésta realiza, por lo tanto un buen control interno pasa a formar parte fundamental de los aspectos de mayor importancia dentro de las empresas.

En este sentido, la función de los inventarios dentro de los almacenes está relacionada con una diversidad de actividades operativas, en consecuencia, es necesario tener claras las estrategias que permitan un óptimo control de los mismos. El control de inventario comprende llevar registros del tipo y cantidad de artículos que representan el inventario. De igual forma, contempla, registros de la recepción de materiales y el almacenamiento seguro y ordenado de ellos de manera que se encuentren disponibles cuando estos sean requeridos. Es por ello que una adecuada gestión de inventario debe procurar mantener un adecuado stock y control de los tiempos de recepción, para así asegurar que las compras permitan tener las existencias necesarias de acuerdo a la demanda y rotación del inventario.

La empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A, dedicada a la comercialización de motores, plantas eléctricas y todo lo relacionado al área electrógena, posee dentro de sus instalaciones almacenes donde se resguarda todo su inventario. No obstante, la situación que se presenta es que carecen de procesos y normas de control interno que permitan regular las actividades que se desarrollan dentro del almacén. Se puede evidenciar que las cantidades de algunos artículos existentes en físico no corresponden con las reflejadas en el Sistema o Reportes de inventario.

El inventario a nivel de sistema está separado por ubicaciones más sin embargo a nivel físico no se cuenta con el espacio necesario para ubicarlo de la

manera correcta, lo que trae como consecuencia que un mismo artículo tenga una o más ubicaciones físicamente hablando, ocasionando en muchas oportunidades retrasos a la hora de comercializar el producto. El proceso de recepción de productos tiende a sufrir retrasos, esto debido a que el Sistema con el que se cuenta posee deficiencias y es poco amigable a la hora de cargar la información, lo que hace que las cantidades no estén disponibles para su comercialización.

Así mismo, se carece de los controles necesarios para las entradas y salidas de ciertos artículos que requieren de algunas modificaciones por parte de terceros, generando incertidumbre en los informes presentados a contabilidad a la hora de generar los respectivos ajustes contables en lo que respecta a las cuentas relacionadas con el inventario. De igual forma no se cuenta con una planificación adecuada para los conteos físicos de inventario, generando poca confiabilidad en lo que respecta al físico y lo que reflejan los estados financieros. Partiendo de lo expuesto anteriormente conlleva a la creación de Estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Qué estrategias deben implementarse para mejorar la gestión y control del inventario?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer Estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A, en Valencia Estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del inventario en el almacén de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.
2. Determinar las Debilidades y fortalezas que presenta el inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.
3. Diseñar estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A

1.3. Justificación de la Investigación

Para el manejo correcto y exitoso de los inventarios es necesario establecer mecanismos de control que puedan llevarse de manera efectiva en las operaciones que involucran o guardan relación con los inventarios de la empresa desde el Departamento de Compras, Almacén, y Ventas. Para ello es necesario el diseño de estrategias que permitan que los inventarios se encuentren de manera correcta, lo que llevaría a que el flujo de las operaciones diarias se lleven a cabo de manera exitosa tomando en cuenta que es y se trata de uno de los activos de mayor importancia dentro de una organización.

Por tal motivo, la presente investigación permitió establecer estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A, ofreciendo una serie de estrategias que permitan las mejoras en los procesos de control interno, determinando las debilidades y fortalezas para garantizar que las operaciones se lleven a cabo de forma correcta.

De este modo, esta investigación, le proporcionará a la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A, los procedimientos y formatos requeridos para llevar a cabo un control efectivo de la mercancía existente en el almacén, así como la metodología requerida para la correcta planificación de cada una de las actividades desarrolladas dentro del almacén.

El alcance social de este trabajo de grado, es proporcionar información necesaria a través de lineamientos de control interno adaptados a las necesidades no sólo a Distribuidora Nacional de Motores Dinamo, C.A., sino a otras empresas con características similares que requieran de mejoras en sus procesos contables, específicamente en el área de inventarios, siendo este último de gran importancia, ya que es el activo que genera los principales ingresos de cualquier organización que comercialice. Por otra parte, desde el punto de vista académico se desarrollará de manera práctica la información teórica adquirida con respecto al control interno, además constituye un gran aporte para los futuros profesionales, que deseen ampliar sus conocimientos en la materia, cabe destacar que esta investigación servirá de referencia a estudios posteriores relacionados con el área.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tomaron como base diversos trabajos de grado que sustentan de manera significativa el marco teórico, a su vez aportan distintas soluciones que permiten resolver la problemática planteada, logrando una mayor eficiencia de los controles internos orientados a los inventarios, garantizando un mejor funcionamiento y desarrollo de las operaciones. Se incluyen aquí, las opiniones, conclusiones y recomendaciones realizadas por otros autores que han tratado la problemática que constituye el núcleo, centro u objeto de la investigación que se ha abordado. Seguidamente se presenta el trabajo de:

Barreno, Farías y Soto (2014), En trabajo realizado en la Universidad de Carabobo, titulado **“Propuesta de Lineamientos de Control Interno que permitan la Optimización de los Procesos Contables en el Flujo de Mercancía de la Empresa Familiar KB Cerámicas C.A,** para optar por el Título de Licenciado en Contaduría Pública. El estudio asumió los criterios que guían a un tipo de investigación de campo descriptiva, con modalidad de proyecto factible, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario aplicado a una muestra de diez (10) integrantes del personal de la organización, lo que contribuyó para la obtención de la información necesaria para el logro de los objetivos planteados. Finalmente, este trabajo de investigación contribuye con el presente Trabajo de Grado, debido a que muestra distintos controles que permiten la optimización en el área de inventario dentro de la empresa de estudio.

Por otra parte, Barrera (2014), en la Universidad de Nueva Esparta, presenta una investigación que consistió en proponer **“Estrategias para la Optimización de la Gestión del Control de Inventario de la Empresa Distribuidora Nubecitas C.A”**. Por esta razón la investigación se orientó en un proyecto de tipo factible con estudio de campo de corte observacional-descriptivo, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario aplicado a una muestra de veinticinco (25) integrantes del personal de la organización, lo cual permitió obtener la información necesaria para realizar un análisis confiable de la problemática presentada por la empresa como objeto de estudio. Esta investigación sirve como antecedente para el presente Trabajo de Grado porque permite optimizar la gestión y control del inventario mediante el control interno, empleando los objetivos formulados, aportando así información complementaria para ser una investigación que abarca los procesos de auditoría y control interno.

Romero (2013), en trabajo realizado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, titulado **“Propuesta de Acciones para el Control de Repuestos y Servicios de la empresa La Casa del Motor C.A ubicada en Puerto Ordaz Estado Bolívar”**, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. Esta investigación tiene como objetivo principal proponer acciones para el control de repuestos y servicios de la empresa La Casa del Motor C.A. La metodología utilizada para desarrollar la investigación fue descriptiva con diseño de campo, asimismo se emplearon de recolección de datos tales como la observación directa, la encuesta tipo cuestionario aplicado a una población de catorce (14) personas que laboran en dicha empresa directamente relacionado con el desarrollo de las actividades que la empresa realiza. Su relación con esta investigación es que busca implementar procedimientos y acciones para el registro y control de los repuestos y servicios que le garanticen a la empresa llevar un registro ordenado de la mercancía que entra y sale de almacén.

Por otra parte, Naranjo, Romero y Santiago (2013), en trabajo realizado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, titulado **“Evaluación del Control Interno Contable del Inventario de Mercancía de la Farmacia SAAS “La Central Upata, Municipio Piar Estado Bolívar”**, para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. La metodología de investigación fue descriptiva con diseño de campo, se utilizó la técnica de observación directa y como instrumento se presentó la ficha, de igual forma se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario aplicado a una población de cuatro (4) personas encargadas de manera directa del manejo y control de inventario, lo cual permitió obtener información necesaria para realizar un análisis confiable de la problemática presentada por la empresa como objeto de estudio. Esta investigación sirve como antecedente para el presente Trabajo de Grado porque permite evaluar el control interno contable del inventario empleando los objetivos formulados, aportando información que abarca los procesos de auditoría y control interno.

Belloso y Ferrer (2013), en trabajo realizado en la Universidad del Zulia. Titulado **“Lineamientos de Control para los Inventarios de Mercancía de la Empresa VYF Distributor C.A”** para optar por el título de Grado de Especialista en Auditoría. El objetivo principal de dicha investigación era proponer lineamientos de control interno para los inventarios de la mercancía de la empresa VYF Distributor C.A. El motivo de la realización de este trabajo de grado era sistematizar y establecer los procesos a través de lineamientos de control interno que permitan de manera óptima mayor control sobre los inventarios de mercancías. La misma se calificó como una investigación de tipo descriptiva bajo la modalidad de campo, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta teniendo como instrumento el cuestionario. Como conclusión se consideró implementar lineamientos para el adecuado control y gestión del inventario de la empresa. Finalmente, este trabajo de investigación contribuye con el presente Trabajo de Grado, debido a que muestra

cuales son las distintas estrategias y lineamientos que se pueden aplicar para mejorar la gestión y control de inventario de una empresa.

2.2. Bases Teóricas

El objetivo de las bases teóricas es enriquecer el problema planteado mediante un conjunto de conocimientos sólidos actualizados, que permitan orientar la búsqueda de información científica, a través de una conceptualización adecuada de términos. La fundamentación teórica durante el desarrollo de la investigación, está sustentada por la literatura de diferentes autores que proporcionan teorías aplicadas al problema de investigación con la finalidad de obtener como resultado una perspectiva teórica que permita abordar el problema con mayor claridad. Arias (2010), señala que “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”.

Según Arias (2010), establece que las bases teóricas están compuestas:

Por los conceptos, proposiciones y filosofías que explican o contribuyen a esclarecer el problema de estudio. Estas permiten ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de teorías existentes además de permitir en cual corriente de pensamientos se escribe y lo explica así: Las bases teóricas comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, por ello se pueden dividir las bases teóricas en función de los tópicos que integran la temática tratada a las variables que serán analizadas. (p.41)

Entre las teorías que fundamentan esta investigación se mencionan:

2.2.1. Planificación Estratégica

Cortés, (2005: p.12), señala que “La planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión

real o intencionada que tomará el directo”. La planificación estratégica también observa las distintas alternativas de los recursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Por lo tanto la esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

En tal sentido la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Stoner (1991), afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p.23)

Así de acuerdo a Stoner (1991: p.24), “la planificación estratégica tiene por finalidad reducir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e

integra de la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos)”.

Además, se afirma que es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

De igual forma se señala que son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligatorio cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia,

En este sentido, la planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa en oportunidades económicas atractivas para ella, y para la sociedad, es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos / mercados.

Dentro de este contexto debe indicarse que, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos básicos de la compañía.

Así la importancia de la planeación estratégica radica en que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas posibilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización, de allí la importancia de diseñar planes que se ajusten a las necesidades de la organización.

Estos planes deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación; un glosario de términos claves; una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quien debe proporcionar que tipo de información; un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

Los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación de mercado, finanzas, mercadotecnia, productos, necesidades y capital, mano de obra, investigación y desarrollo etc., tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.

Este basamento teórico le aporta al presente trabajo de investigación, el concepto de planificación estratégica como esa herramienta de suma importancia para mejorar la gestión y control de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de cada organización, lo que fundamenta la selección de la misma en el proceso de

estrategias para mejorar la gestión y control de inventario en la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

2.2.2. Plan Estratégico

En cuanto al plan estratégico Martínez y Milla (2005), indicaron que se denomina estratégico porque implica un razonamiento del más alto nivel, de esta manera hacer un plan estratégico consiste en razonar que se estima llevará a tomar decisiones correctas dentro de una organización, asimismo un plan estratégico es un excelente ejercicio para aclarar los lineamientos que marcan el futuro de una organización. En este sentido el propósito de este tipo de planes se realiza para descubrir lo mejor de la organización, a fin de hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades.

Por su parte, Estrada (2008), expresa que el plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia que dirigirá el rumbo de la empresa durante un periodo de tiempo, generalmente de tres (3) a cinco (05) años.

También indica que el plan estratégico es cuantitativo, ya que establece las cifras que debe alcanzar la compañía; a su vez es manifiesto, porque describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y por último es temporal ya que indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

Estrada (2008), indica que el plan estratégico recoge tres puntos principales: los objetivos, las políticas y las acciones. En este sentido, un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo.

De igual manera, una política es una conducta que marca la compañía y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole y las acciones son los hechos que dependen directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa.

Por su parte entre los componentes de un plan estratégico, se encuentra en primer lugar la Misión, el cual constituye el primer paso para realizar un plan estratégico, debido a que define al que y para que realizarlo. En tal sentido, Martínez y Milla (2005), expresan que la Misión abarca el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva ante las organizaciones. De igual forma, durante la formulación de la misión se debe explicar cuál es la naturaleza esencial del emprendimiento y cuáles son sus valores. Además debe ser lo suficientemente general como para poder adaptarla a las necesidades y circunstancias cambiantes e inspirar compromiso, innovación y valentía.

De esta manera, de acuerdo a Martínez y Milla (2005); las características de una misión deben comprender: el propósito de la empresa como base de la competencia y la ventaja competitiva, también debe definir la declaración específica y centrada de los medios a través de los cuales la empresa competirá. Además una buena misión debe indicar los aspectos que hacen que la empresa sea distinta a otras de su mismo ramo y responde a las preguntas de ¿Por qué existimos? ¿Cómo desarrollamos los negocios?

Otro aspecto que debe contener el plan es la visión, la cual consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las organizaciones, es decir, es una representación del futuro que se quiere crear en un plazo determinado y es escrita en tiempo presente. Así, la visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y

poniéndola por escrito, a fin de crear en sueño (Compartiendo por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro de la empresa.

Por otro lado, con respecto a la importancia de la visión, de acuerdo a Martínez y Milla (2005); radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Otro de los aspectos a ser considerados en el plan, es el análisis estratégico, el cual consiste en analizar la realidad actual que se quiere mejorar o transformar radicalmente a la luz de la misión – propósitos y en particular la visión. Este examen se realiza en términos del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; por lo tanto esta actividad es equivalente a un diagnóstico de los factores externos e internos que afectan a una organización. De esta manera, el análisis estratégico, se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

El aporte de este basamento teórico, es como debe ser estructurado un plan estratégico dentro de la organización, de manera tal que cada aspecto aquí descrito servirán de base para la elaboración de cada una de las estrategias a través de las cuales se mejorara la gestión y el control de inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

2.2.3. Control y Gestión de Inventario

Sandoval (2009), señala que la actividad del almacén tiene que ser objeto de un control eficiente, toda vez que involucra notables cifras de inversiones financieras. Dicho control tiene que ser riguroso, profundo, frecuente, armonizado con el sistema de control de la empresa y naturalmente objeto de programación adecuada. Dentro del almacén se pueden dar los siguientes controles:

1. **Financieros:** el cual trata de establecer la conveniencia de las inversiones, para evitar las inmovilizaciones perjudiciales y pérdidas de capital; se extiende también a los costos de almacenaje.
2. **Contable:** el cual tiene como objeto comprobar la idoneidad de los registros contables, buscar la correspondencia entre la situación contable y la de hecho, y comprobar que se hagan los registros de acuerdo con las leyes en vigor.
3. **Técnico:** que tiende a comprobar que se observen las buenas reglas de observación de los materiales.
4. **De Organización:** el cual se interesa por las normas de la organización y fundamento del almacén; la programación y los métodos de trabajo.
5. **Industrial:** que cuida de asegurar la disponibilidad del material necesario en su justa cantidad, en el momento preciso y en condiciones económicas favorables.
6. **Disciplinario y de seguridad:** el cual se refiere a la disciplina del personal y a la observancia de las normas de seguridad.

Los aspectos citados, se tomaron en cuenta con el fin de incorporar dentro del plan estratégico, actividades que permitan el control del inventario de la Empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

2.2.4. Inventarios

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, de acuerdo a un comunicado emitido por el gobierno de Mendoza Argentina (2007), “el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición para la venta o actividades productivas”.

En este sentido, las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitaran de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas se pueden nombrar las siguientes: a) Inventario (inicial), b) Compras, c) Devoluciones en compras, d) Gastos de compras, e) Ventas, f) Devoluciones en ventas, g) Mercancías en Tránsito, h) Mercancías en consignación, e i) Inventario (final).

Respecto al boletín emitido por el Gobierno de Mendoza Argentina (2007), El inventario inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el periodo contable. Esta cuenta se abre cuando el control de los inventarios, en el mayor general, se lleva en base al método especulativo, y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el periodo contable cuando se cerrará con cargo a costo de ventas o bien por ganancias y pérdidas directamente.

A su vez, en la cuenta de compras se incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y

que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. No se incluyen en esta cuenta la compra de terrenos, maquinarias, edificios, equipos, instalaciones, entre otros. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el Estado de Situación Financiera de la empresa y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas.

Así mismo, la cuenta devoluciones en compra, se refiere a la cuenta que es creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia; aunque esta cuenta disminuirá la compra de mercancías no se abonará a la cuenta compras. Los gastos ocasionados por las compras de mercancías deben dirigirse a la cuenta titulada: Compras.

Por su parte la cuenta Gastos de Compras, tiene un saldo deudor y no entra en el Estado de Situación Financiera y la cuenta Ventas controlará todas las ventas de mercancías realizadas por la empresa y que fueron compradas con este fin. Por otro lado, también tenemos Devoluciones en Venta, la cual está creada para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa. Por otro lado, se tiene la cuenta Mercancía en Consignación, que no es más que la cuenta que reflejará las mercancías que han sido adquiridas por la empresa en “consignación”, sobre lo cual no se tiene ningún derecho de propiedad, por lo tanto, la empresa no está en la obligación de cancelarlas hasta que no se hayan vendido.

El Inventario (Final) se realiza al finalizar el periodo contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración. Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrá Ganancias o Pérdidas Brutas en Venta de ese periodo.

Tipos de Inventarios

De acuerdo a un boletín emitido por la Universidad José Carlos Mariátegui (2008) los inventarios pueden ser clasificados dependiendo a su naturaleza, así, de acuerdo a sus características físicas se subdividen en:

- a) Inventarios de materia prima: los cuales comprenden todos aquellos materiales que no han sido modificados por el proceso productivo de las empresas.
- b) Inventarios de materia semielaborada: son aquellos materiales que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa; pero que todavía no son aptos para la venta.
- c) Inventario de productos terminados: son aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir aquellos que se encuentran aptos para la venta.
- d) Inventario de piezas o repuestos: es aquel donde se contabilizan aquellos materiales que aunque no forman parte del proceso productivo, hacen posible la operatividad de la empresa tales como repuestos, maquinarias, artículos de oficina, entre otros.

2.2.5. Gestión de Inventarios

De acuerdo a un boletín emitido por la Universidad José Carlos Mariátegui (2008), la gestión de inventario corresponde “todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos” (p.1). De esta manera la gestión de inventarios comprende tres (03) actividades básicas: a) Determinación de Existencias, b) Análisis de Inventarios y c) Control de Producción.

En cuanto a la determinación de existencias, se refiere a todos los procesos necesarios para consolidar la información referentes a las existencias físicas de los

productos a controlar y comprende: a) la toma física de inventarios, b) auditoria de existencias y c) evaluación de las entradas y salidas y d) conteos c) cíclicos.

Por su parte, respecto al análisis de los inventarios, se refiere al análisis requerido para establecer si las existencias que fueron previamente determinadas son las que se deberían tener en planta. Y a su vez respecto al control de la producción, se refiere a la evaluación de todos los procesos de manufacturas realizados en el departamento a controlar.

Planificación y Control de Inventarios

De acuerdo a Vegas (2008), deben tenerse en cuenta para la planeación y control de inventarios los siguientes aspectos:

1. Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de inventarios.
2. Determinar la eficiencia de la política para el manejo de inventarios.
3. Verificar que los soportes de los inventarios se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
4. Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente, modificando los Kardex y las cuentas correspondientes.
5. Revisar que exista un completo sistema de costos actualizado y adecuado a las condiciones de la compañía.
6. Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
7. Verificación de la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
8. Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
9. Confirmar que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean óptimas.

10. Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de los inventarios. Al igual que el conocimiento y cumplimiento de este por parte de los empleados.
11. Verificar manualmente si las cantidades en inventarios representan productos, materiales y suministros de propiedad de la empresa y están en existencia, en tránsito, en depósito, en almacenes de terceros, o en consignación.
12. Comprobar si las partidas en inventario están consolidadas al costo o mercado, al que sea más bajo, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
13. Verificar que los listados de los inventarios están recopilados, calculados, sumados y resumidos correctamente y si los totales se reflejan debidamente en la contabilidad.
14. Determinar la existencia de gravámenes por prendas o garantías o por sesión de los inventarios, y en caso informativo constatar con terceros si dichos gravámenes aparecen claramente consignados en los estados financieros o en las notas relativas a los mismos.
15. Comprobar que los inventarios al cierre del periodo han sido determinados, en cuanto a cantidades, precios, cálculos y existencia, sobre una base que guarda uniformidad con la utilizada en los inventarios al cierre del periodo anterior.
16. Realizar una verificación de la existencia de las cotizaciones para la compra de materiales y demás elementos constitutivos del inventario.
17. Hacer una verificación de las cifras de los auxiliares con los saldos del mayor para determinar existencia.

2.3. Definición de términos Básicos

Almacén: es el lugar donde se resguardan los productos y materiales con los que cuenta la empresa para su actividad.

Auditoria: proceso que recurre al examen de libros, cuentas y registros de una empresa para precisar si es correcto al estado financiero de la misma, y si los comprobantes están debidamente soportados.

Control de inventario: el control del inventario abarca diversos aspectos, incluidos la gestión del inventario, el registro tanto de cantidades como de ubicación de artículos, pero también la optimización del suministro.

Despacho: salida de los productos del almacén y da por concluido la función de almacenaje y conservación.

Eficiencia: logro de metas y objetivos en términos de cantidad y calidad. Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

Existencias: son las mercancías que se tienen para su venta en el transcurso normal de una actividad mercantil de una empresa.

Evaluación: valoración del sistema de control interno para conocer su grado de desarrollo, operatividad y eficacia.

Inventarios: los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.

Kardex: instrumento manual mediante el cual se registra las operaciones de retiro o entrada de material al almacén.

Procedimientos: son el conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática en la que realiza las operaciones la entidad, en este caso para sistematizar el control interno que se establezca la entidad.

Stock: representa el almacenamiento de insumos directos e indirectos y/o productos terminados a la espera de consumirse en el proceso de producción, servicios, mantenimiento y venta en un tiempo más o menos cercano, el objetivo es abastecer en el momento oportuno, en la cantidad suficiente, con la calidad requerida y la

financiación adecuada, las demandas originadas por el proceso de producción o por la comercialización del producto.

CAPITULO III

MARCO METODOLÒGICO

El marco metodològico incluye el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo la misma. Es el cómo se realizó el estudio para responder el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2010: p. 15), señala que “la metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

De acuerdo con las características del estudio y los objetivos propuestos, el tipo de investigación se ajusta a los requerimientos de la investigación de campo. De acuerdo al Manual de Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007) define la Investigación como:

Se entenderá por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos serán recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.16)

Sin embargo, se aceptarán también estudios sobre datos censales o muestrales no recogidos por el estudiante, siempre y cuando se utilicen los registros originales

con los datos no agregados; o cuando se trate de estudios que impliquen la construcción o uso de series históricas y, en general, la recolección y organización de datos publicados para su análisis mediante procedimientos estadísticos, modelos matemáticos, econométricos o de otro tipo. A partir de lo anteriormente planteado, el estudio será una investigación de campo, ya que es un problema de la realidad y la información será obtenida de forma directa.

3.2. Fases metodológicas

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación, la misma se ha dividido en tres (3) fases, las cuales se presentan a continuación:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del inventario en el almacén de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

En esta fase se busca diagnosticar cual es la situación actual del inventario en el almacén de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A. Para el desarrollo de esta fase se necesita la herramienta llamada entrevista como técnica para la recolección de datos. Según Arias (2010), la define como “más que un simple interrogatorio es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara entre el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

La población a entrevistar se compone de 10 empleados de los Departamentos de Compras Nacionales e Internacionales, Contabilidad, Administración y Almacén quienes se relacionan con el problema planteado.

Según Hernández (2006), la población es “un conjunto de individuos u objetos susceptibles de una observación, y poseen características comunes referidas al fenómeno de estudio”.

Según Tamayo y Tamayo (2010: p. 114), afirma que: “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”, es decir, está determinada por su característica definitoria, por lo tanto en el conjunto de elemento que posea una característica se denomina población o universo. También expresa que la muestra es “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a muestra, la cual descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población”.

3.2.2. Fase II: Determinación de las Debilidades y fortalezas que presenta el inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

En esta fase se pretende determinar las debilidades y fortalezas que presenta el inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

Para realizar esta fase se utilizará el instrumento de recolección de datos llamado Encuesta. Según Arias (2010), se define la encuesta como: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”, la misma se llevará a cabo con la aplicación de un cuestionario que según Arias (2010), el cuestionario es “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. Este cuestionario se aplicará a una muestra de la población de estudio.

En este sentido la muestra según Arias (2010), es “un subconjunto representativo infinito que se extrae de la población accesible” y la población según Palella y Martins (2006) “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. De acuerdo a esto, la población de estudio en esta investigación constatará de 10 empleados de los

Departamentos de Compras Nacionales e Internacionales, Contabilidad, Administración y Almacén quienes se relacionan con el problema planteado.

3.3.3. Fase III: Diseño de estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A

Finalmente, en esta fase se buscara diseñar estrategias para mejorar la Gestión y Control del Inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A. Una vez aplicados todos los instrumentos en las fases anteriores de la investigación se llevará a cabo la realización de un manual de procesos que indique la manera correcta de realizar las actividades relacionadas con la gestión y control de inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A. Para ello es necesario realizar dos (2) grupos: el primero encargado de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades y el otro maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas encontradas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para llevar a cabo el análisis de los mismos, la información que se obtendrá será la que indique las conclusiones a las cuales llega la presente investigación en cuanto a la gestión del inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

Es por eso que, al culminar la fase de recolección de datos, a través de la encuesta, los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos. (Carrera y Vásquez 2007, p.105).

De esta manera, el análisis implica el establecimiento de categorías, la organización y manipulación de los datos para resumirlos y poder obtener resultados en función de las interrogantes de la investigación, para esto se procede en primer lugar a tabular los datos y presentarlos en tablas, posteriormente serán representados en gráficas circulares para lograr así una mejor interpretación de los mismos, al respecto Palella y Martins (2006) expresan que “la representación gráfica tiene como objetivo, además de resumir la información, producir un impacto visual” (p. 176). Por último se realizará un análisis de cada uno de los resultados obtenidos para cada ítem del cuestionario.

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual del inventario en el almacén de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A

Ítem N° 1. ¿Existe en la empresa normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía?

Cuadro N° 1. Personas que indican que existe en la empresa normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4,00	40,00%
NO	6,00	60,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

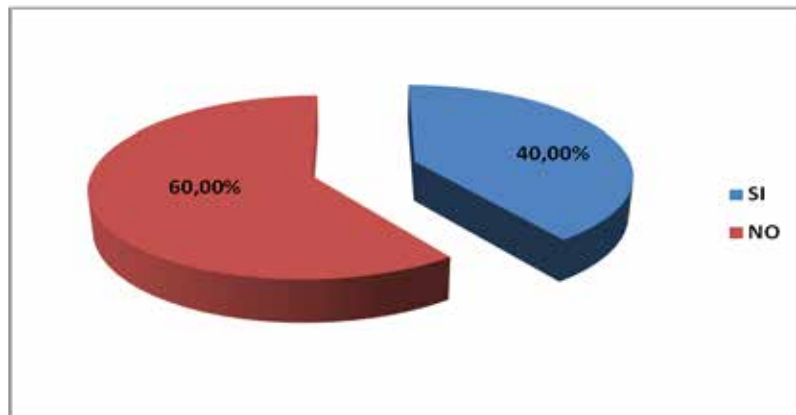


Gráfico N° 1 Personas que indican que existe en la empresa normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía.

Análisis:

De las personas encuestadas el 40% respondió que existe en la empresa normas de control interno en el área de Inventario de Mercancía, mientras que el 60% manifestó lo contrario. Este resultado evidencia que existen normas, solo que pocas personas tienen conocimiento de ellas, lo que implica que no todo el personal sabe cómo actuar de acuerdo a las normas establecidas dentro de la empresa respecto al manejo del inventario de mercancía; por lo que se puede asumir que existe descontrol en las actividades referentes al almacén.

Ítem N° 2. ¿Tiene usted conocimiento de la cantidad exacta de mercancía existente en la empresa?

Cuadro N° 2. Conocimiento de la cantidad de mercancía existente en la empresa.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2,00	20,00%
NO	8,00	80,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

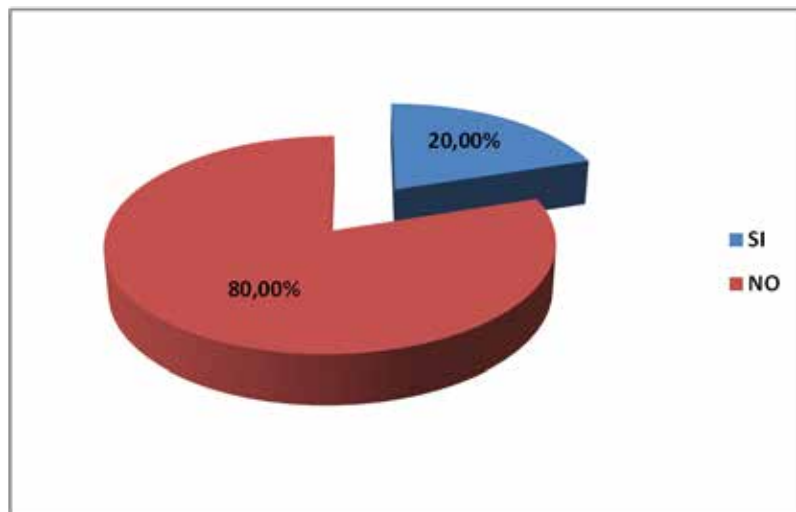


Gráfico N° 2 Conocimiento de la cantidad de mercancía existente en la empresa.

Análisis:

De las personas encuestadas el 20% señaló que tiene conocimiento de la cantidad exacta de mercancías que se encuentra en la empresa, mientras que el 80% restante señaló lo contrario. A través de este resultado se puede evidenciar que es menor la proporción de las personas que conocen las cantidades exactas de mercancías que posee la empresa, lo que denota que no existe una divulgación del control existente del inventario de mercancía.

Ítem N° 3. ¿Se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías?

Cuadro N° 3. Personas que indican que se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6,00	60,00%
NO	4,00	40,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

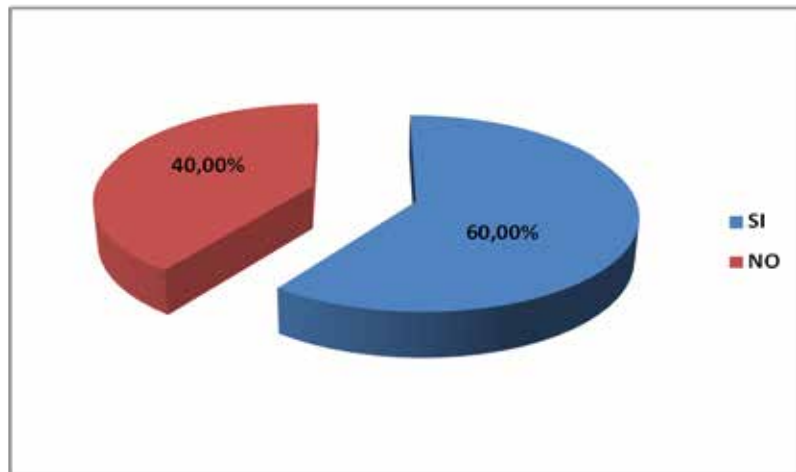


Gráfico N° 3 Personas que indican que se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías.

Análisis:

De las personas encuestadas el 60% señaló que se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías, mientras que el 40% restante manifestó lo contrario. A través de este resultado se evidencia que no todo el personal tiene conocimiento del control de la documentación en el proceso de recepción y despacho del inventario de mercancías, lo que ha traído como consecuencias que en varias ocasiones se hayan realizado operaciones de entradas y salidas de mercancía sin que haya quedado registro o documentación destinada para dicho fin.

Ítem N° 4. ¿Existe una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías?

Cuadro N° 4. Existencia de una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6,00	60,00%
NO	4,00	40,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

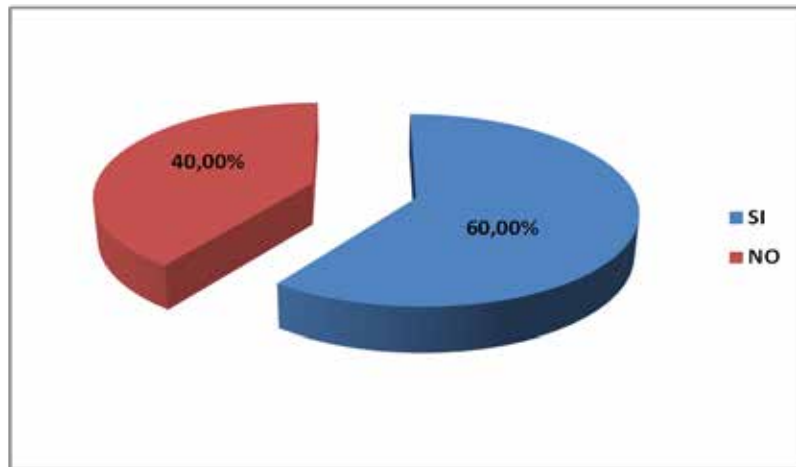


Gráfico N° 4 Existencia de una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías.

Análisis:

De las personas encuestadas el 60% señaló que existe una tarjeta Kardex para cada producto existente en el inventario de mercancías, mientras que el 40% restante señaló lo contrario. A través de este resultado se puede indicar que no todas las personas han observado la existencia de la tarjeta Kardex, por lo que se puede evidenciar que no se encuentran ubicadas en el sitio correspondiente de acuerdo a cada tipo de producto existente, lo que dificulta su llenado y control exacto de las cantidades que se encuentran en el almacén.

Ítem N° 5. ¿Considera usted que la mercancía dentro del almacén está debidamente identificada?

Cuadro N° 5. Personas que consideran que la mercancía está debidamente identificada.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3,00	30,00%
NO	7,00	70,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

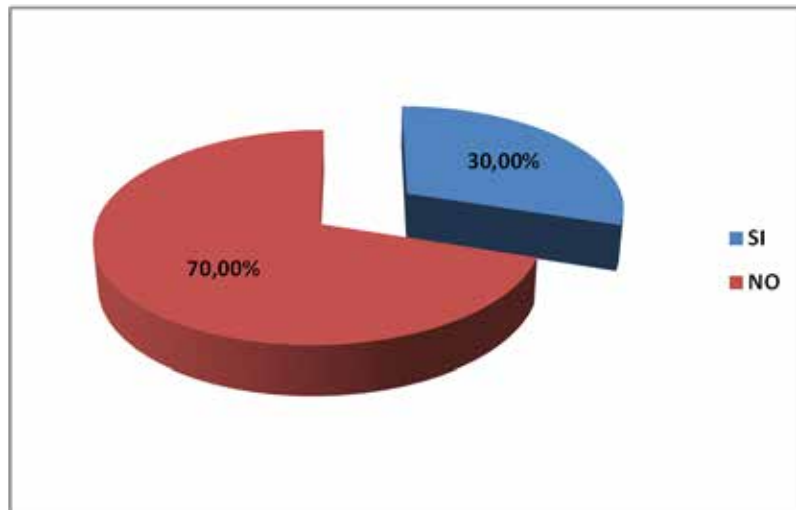


Gráfico N° 5 Mercancía debidamente identificada dentro del almacén.

Análisis:

De las personas encuestadas el 30% señaló que la mercancía está debidamente identificada dentro del almacén, mientras que el 70% restante señaló lo contrario. A través de este resultado evidencia que no existe un orden establecido dentro del área de almacén, trayendo como consecuencia retrasos en las operaciones realizadas a diario al momento de despacho o ubicación de la misma.

Ítem N° 6. ¿Se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén?

Cuadro N° 6. Personas que indican que se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3,00	30,00%
NO	7,00	70,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

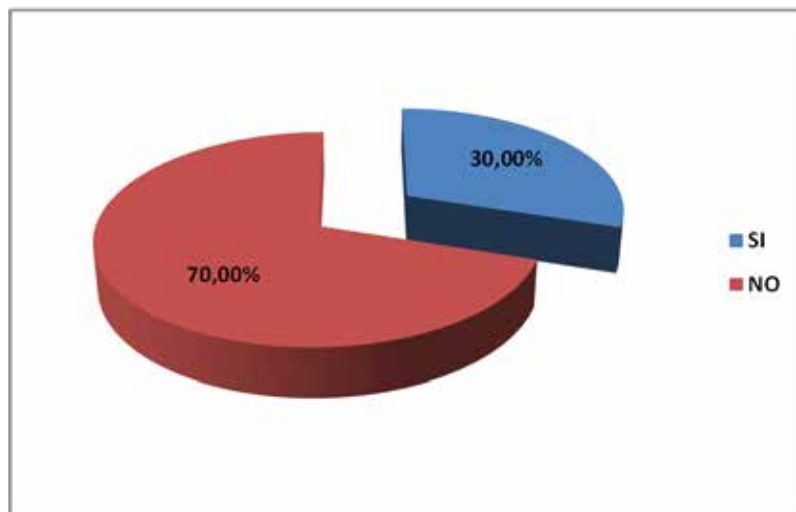


Gráfico N° 6 Clasificación de la mercancía dentro del almacén.

Análisis:

De las personas encuestadas el 30% señaló que la mercancía está clasificada dentro del almacén, mientras que el 70% restante señaló lo contrario. A través de este resultado evidencia que no existe una clasificación debida para cada producto existente dentro del almacén, por lo que es frecuente encontrar productos de distintos modelos o marcas en un mismo lugar, situación que ha traído como consecuencia retraso en las entregas y que en ocasiones se deje de vender un producto por pensar que no había existencia del mismo.

Ítem N° 7. ¿Existe un buen control de la recepción de mercancías?

Cuadro N° 7. Personas que indican que existe un buen control de la recepción de mercancías.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3,00	30,00%
NO	7,00	70,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

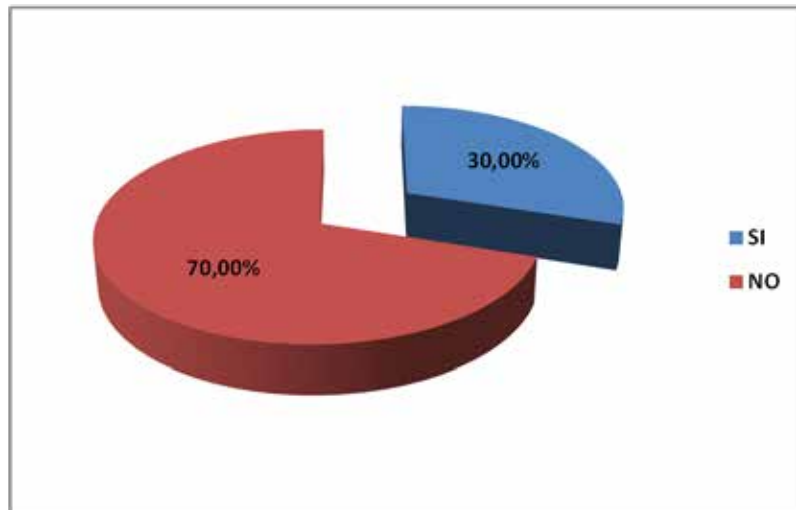


Gráfico N° 7 Personas que indican que existe un buen control de la recepción de mercancías.

Análisis:

De las personas encuestadas el 30% señaló que existe un buen control de la recepción de mercancía, mientras que el 70% restante señaló lo contrario. A través de este resultado evidencia que no existe un buen control de la recepción de mercancías, se evidencia que no se cuenta con la logística requerida para la recepción de mercancías cuando esta es en cantidades voluminosas, por lo que debe mejorarse los controles de recepción de mercancías de la empresa.

Ítem N° 8. ¿Considera usted que se realiza un buen control en el despacho de mercancías?

Cuadro N° 8. Personas que indican que se realiza un buen control en el despacho de mercancías.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6,00	60,00%
NO	4,00	40,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

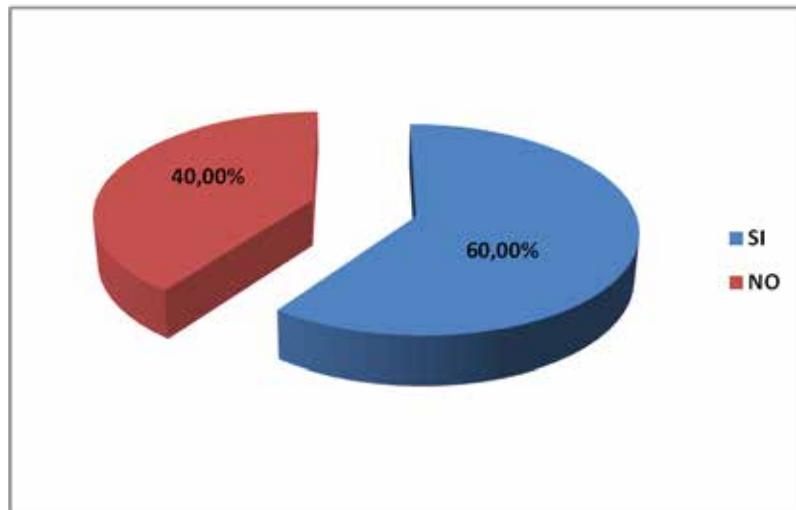


Gráfico N° 8 Personas que indican que se realiza un buen control en el despacho de mercancías.

Análisis:

De las personas encuestadas el 60% señaló que existe un buen control en el despacho de mercancías, mientras que el 40% restante señaló lo contrario. A través de este resultado evidencia que no existe un buen control en el despacho de mercancías, se evidencia que no existe un supervisor en el área de despacho que certifique la mercancía que se le está entregando al cliente, es por ello que deben establecerse controles que permitan certificar el despacho de la mercancía de manera correcta.

Ítem N° 9. ¿Existe control en la documentación que maneja almacén?

Cuadro N° 9. Personas que indican que existe control en la documentación que maneja almacén.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4,00	40,00%
NO	6,00	60,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

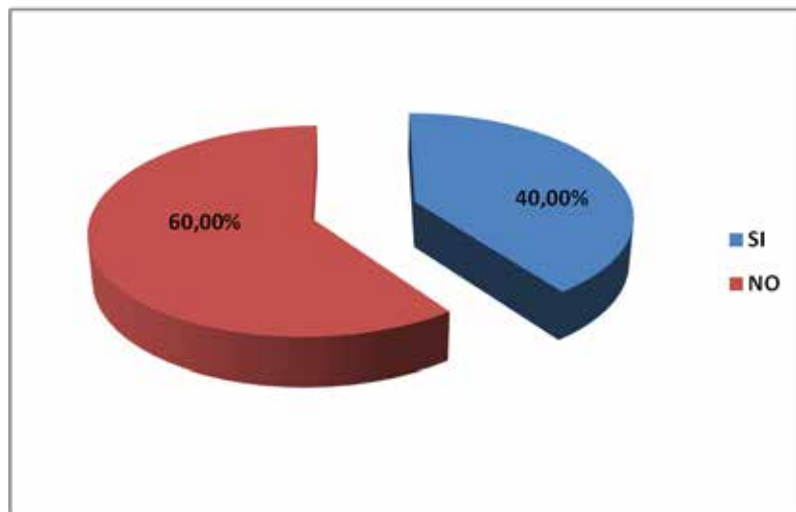


Gráfico N° 9 Personas que indican que existe control en la documentación que maneja almacén.

Análisis:

De las personas encuestadas el 40% señaló que existe un buen control en la documentación que maneja almacén, mientras que el 60% restante señaló lo contrario. A través de este resultado evidencia que no existe un buen control en la documentación que se maneja, se evidencia que no existe un orden adecuado de acuerdo a cada operación realizada, por lo que justifica el hecho de que parte del personal desconozca cuales son las cantidades de cada rubro existente en el almacén.

Ítem N° 10. ¿Se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén?

Cuadro N° 10. Personas que indican que se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9,00	90,00%
NO	1,00	10,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

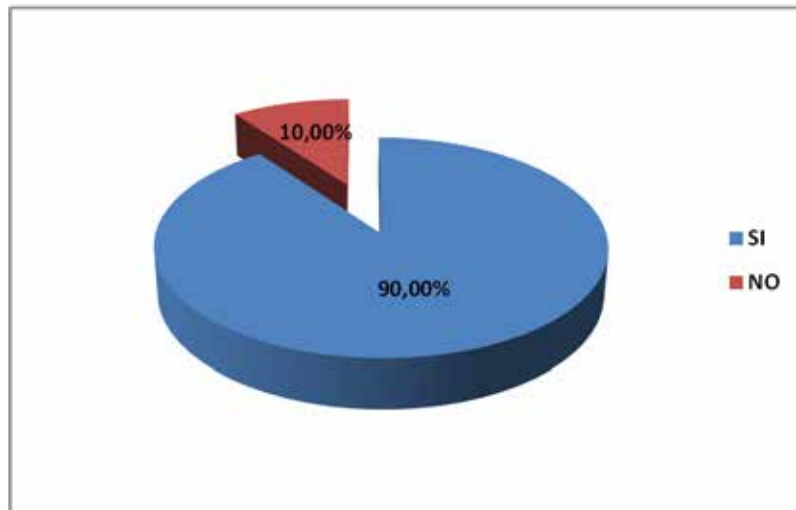


Gráfico N° 10 Personas que indican que se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén.

Análisis:

De las personas encuestadas el 90% señaló que se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén, mientras que el 10% restante señaló lo contrario. A través de este resultado se puede evidenciar que si se cumple con uno de los controles básicos dentro de los controles de inventario, tal como lo es el conteo periódico de las cantidades existentes dentro del almacén.

Ítem N° 11. ¿El registro Contable relacionado a las existencias de la empresa se encuentra actualizado?

Cuadro N° 11. Personas que indican que el registro Contable relacionado a las existencias de la empresa se encuentra actualizado.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1,00	10,00%
NO	9,00	90,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

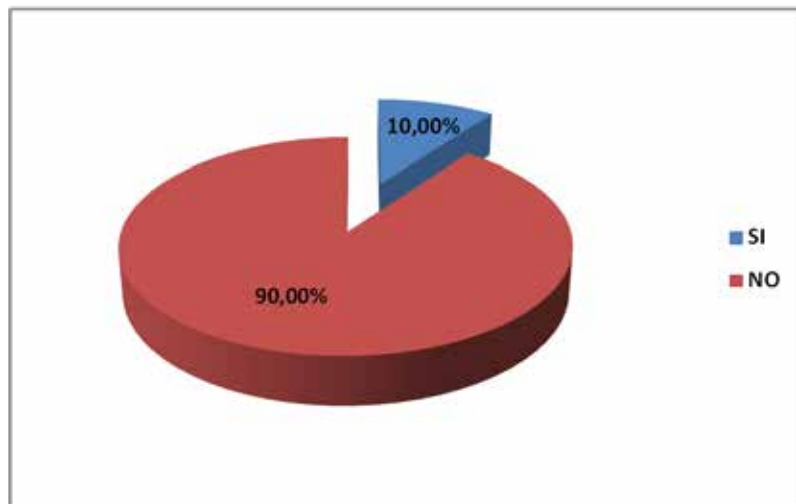


Gráfico N° 11 Personas que indican que registro Contable relacionado a las existencias de la empresa se encuentra actualizado.

Análisis:

De las personas encuestadas el 10% señaló que se encuentra actualizado el registro contable relacionado a las existencias, mientras que el 90% restante señaló lo contrario. A través de este resultado se puede evidenciar que no se generan los registros en el momento oportuno de las entradas de mercancía así como también se generan órdenes de ventas sin realizarle el debido seguimiento para efectuarla de manera oportuna, lo que ha ocasionado retrasos en el registro y actualización de la contabilidad.

Ítem N° 12. ¿Refleja diferencias el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema?

Cuadro N° 12. Personas que indican que se reflejan diferencias en el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10,00	100,00%
NO	0,00	0,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

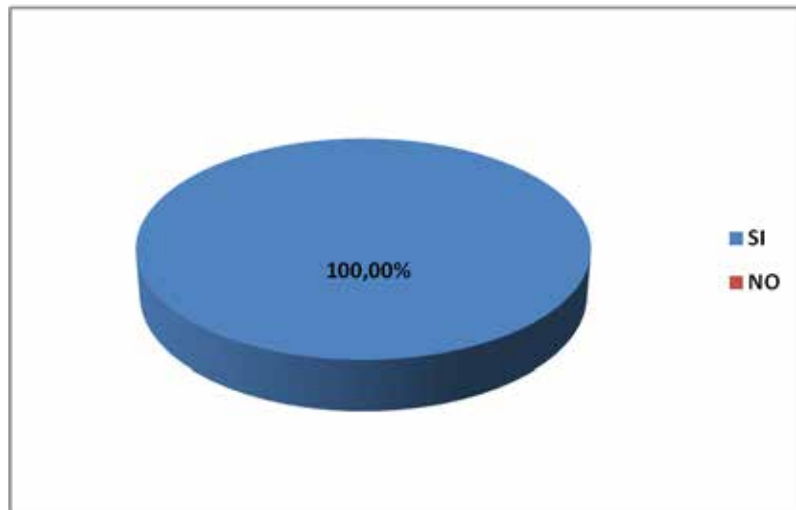


Gráfico N° 12 Personas que indican que se reflejan diferencias en el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema.

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% señaló que se reflejan diferencias el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema, este resultado refleja que aunque se realizan conteos periódicos de mercancías, no se llevan a cabo las acciones que permitan mantener de manera actualizada los registros, lo que ocasiona distorsión entre los registros contables y lo que existe de forma física.

Ítem N° 13. ¿El Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario?

Cuadro N° 13. Personas que indican que El Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10,00	100,00%
NO	0,00	0,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

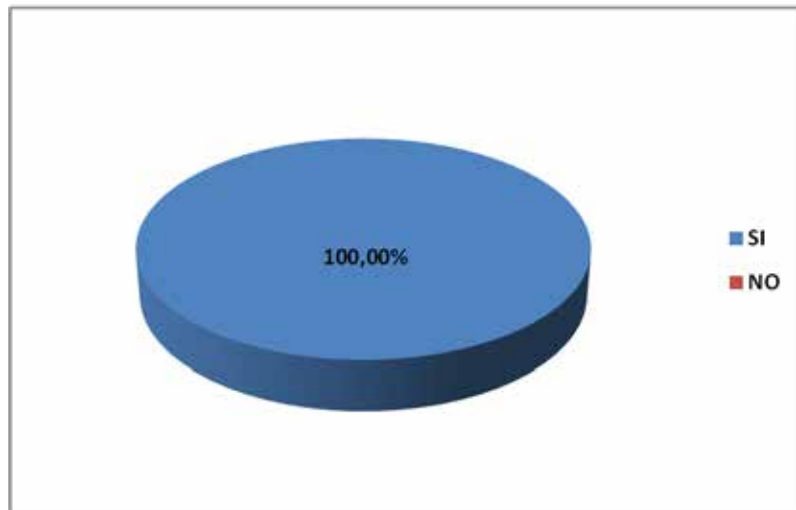


Gráfico N° 13 Personas que indican que el Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario.

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% señaló que el Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario, este resultado se justifica debido a que por la falta de orden de la mercancía dentro del almacén, así como también las cantidades reflejadas en el Sistema generan retraso no, cumpliendo con los tiempos establecidos de entrega de los productos requeridos por los clientes generándose quejas por parte de ellos.

Ítem N° 14. ¿Considera usted que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa?

Cuadro N° 14. Personas que indican que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10,00	100,00%
NO	0,00	0,00%
TOTAL	10,00	100,00%

Fuente: Henríquez (2017)

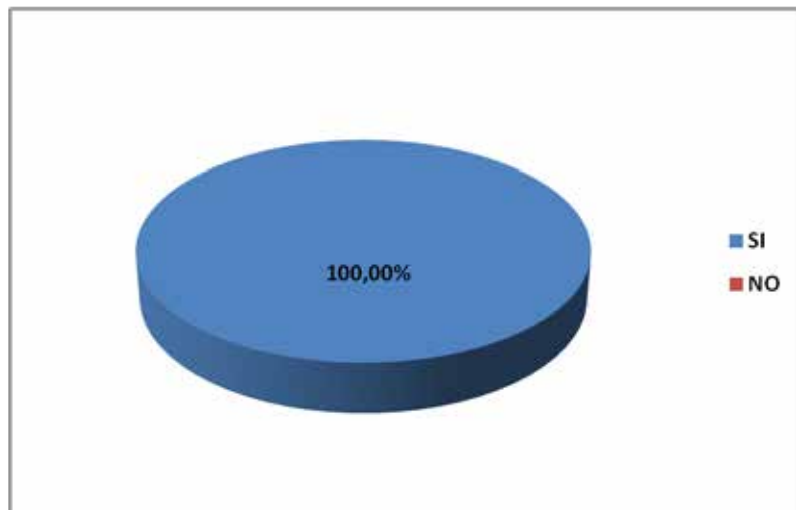


Gráfico N° 14 Personas que indican que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa.

Análisis:

De las personas encuestadas el 100% señaló que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa, este resultado muestra que las debilidades encontradas dentro de la gestión y control de inventario de mercancías en varias oportunidades se adquiriera mercancía que por no estar ubicada de manera correcta e identificada se haya considerado adquirirla nuevamente, incurriendo en gastos no necesarios para la organización.

Por otra parte, se evidenció a través de la observación directa mediante la lista de cotejo que la empresa presenta en el Departamento de Almacén la siguiente situación:

LISTA DE COTEJO

ASPECTOS EVALUADOS	SI	NO
¿Existe en la empresa normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía?		
¿Tiene usted conocimiento de la cantidad exacta de mercancía existente en la empresa?		
¿Se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías?		
¿Existe una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías?		
¿Considera usted que la mercancía dentro del almacén está debidamente identificada?		
¿Se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén?		
¿Existe un buen control de la recepción de mercancías?		
¿Considera usted que se realiza un buen control en el despacho de mercancías?		
¿Existe control en la documentación que maneja almacén?		
¿Se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén?		
¿El registro Contable relacionado a las existencias de la empresa se encuentra actualizado?		
¿Refleja diferencias el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema?		
¿El Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario?		
¿Considera usted que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa?		

Fuente: Henríquez (2017)

Fase II: Determinación de las debilidades y fortalezas que presenta el inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

Cuadro N° 15.Fortalezas y Debilidades

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>F1: Elaboración de Inventarios periódicos.</p> <p>F2: Personal comprometido con la implementación de Control Interno para el Manejo de Inventario.</p>	<p>D1: Desconocimiento de las normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía.</p> <p>D2: Desconocimiento de la cantidad de mercancía existente en la empresa.</p> <p>D3: Falta de conocimiento de los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías.</p> <p>D4: Falta de una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías.</p> <p>D5: Falta de identificación de la mercancía dentro del almacén.</p> <p>D6: Mercancía no clasificada dentro del almacén.</p> <p>D7: Mal control de la recepción de mercancías.</p> <p>D8: Poco control en el despacho de mercancías.</p> <p>D9: Carencia de control en la documentación que maneja almacén.</p> <p>D10: Falta de actualización de los registros contables.</p> <p>D11: Diferencias en el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema.</p> <p>D12: Problemas entre departamentos con el manejo actual del inventario.</p> <p>D13: Pérdidas monetarias para la empresa.</p>

Fuente: Henríquez (2017)

Como se puede observar en el cuadro N° 15 el análisis refleja que son mayores las debilidades existentes en el diagnóstico de los factores que afectan la gestión y control de inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.; de este modo puede indicarse que entre las principales deficiencias encontradas en el diagnóstico tienen que ver con el control en los registros de entradas y salidas de mercancías, de igual forma se pudo evidenciar la falta de capacitación en las personas que laboran en el almacén, lo que ha traído como consecuencia que los trabajos sean realizados en su mayoría basados en la experiencia personal de cada uno de los empleados y no posean conocimientos actuales que les permitan mejorar su gestión en las actividades realizadas dentro del almacén.

Así mismo, entre los factores que afectan la gestión de inventario de forma externa, se encuentra que la metodología de trabajo en el almacén repercute de forma directa en la gestión de los demás departamentos del área financiera tales como: compras, ventas, cuentas por pagar y contabilidad.

No obstante, toda la problemática encontrada puede ser resuelta con un plan estratégico, el cual forma parte fundamental de la propuesta de la presente investigación que se desarrollará en el siguiente capítulo.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Descripción de la Propuesta

El propósito de la presente propuesta es elaborar actividades relacionadas con el control de inventario en la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A., derivadas del estudio diagnóstico y del análisis de los distintos factores que afectan la gestión. En este sentido, esta propuesta presenta el desarrollo de todos los componentes de un plan estratégico, tal como lo es la misión, visión y desarrollo de los objetivos que permitirán solventar la problemática planteada.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Elaboración de un plan estratégico para mejorar la gestión y control del inventario de Mercancías de la Empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

1. Definir la misión y visión del plan estratégico que permita mejorar la gestión y control del inventario de Mercancías de la Empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.
2. Desarrollar los objetivos estratégicos que permitan mejorar la gestión y control del inventario de Mercancías de la Empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.
3. Elaborar los formularios que permitan regular la gestión del inventario de Mercancías de la Empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

5.3 Plan Estratégico

A continuación se muestran cada una de las fases que comprenden el desarrollo del plan estratégico que conforman el centro de la propuesta del presente trabajo de grado.

Misión del Plan Estratégico

Este plan estratégico tiene como propósito fundamental la elaboración de acciones que permitan regular las actividades relacionadas a la gestión y control del inventario de la empresa Distribuidora Nacional de Motores Dinamo C.A.

Visión del Plan Estratégico

Las actividades desarrolladas en el plan estratégico están orientadas a procurar que la gestión y control del inventario sea eficiente, estimando que a corto plazo los registros de entradas y salidas de mercancías representen una actividad constante de la gestión que realiza el almacén.

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico N° 1: Recepción de Mercancías

Con la finalidad de realizar un óptimo control de entradas y salidas de mercancías, es necesario determinar en primer lugar cuales son las normas que deben regir el ingreso de la mercancía en el almacén, las cuales se describen a continuación:

1. La recepción de la mercancía debe ser supervisada por el jefe del Departamento.
2. Para la recepción de la mercancía el proveedor debe presentar la factura original y la orden de compra.
3. La factura y la orden de compra deben estar firmadas y selladas por el jefe del departamento dando conformidad con la recepción.
4. En caso de una devolución de ventas, esta debe estar confirmada por el responsable del departamento de ventas y autorizada por el gerente del departamento.
5. La mercancía devuelta por el cliente debe recibirse en el departamento de almacén. El jefe de almacén es quien dará la aprobación de la recepción una vez revisada la mercancía verificando su estado y la cantidad.
6. Se debe establecer un código y una descripción para la ubicación física de la mercancía existente.
7. La mercancía debe ser ubicada y ordenada de acuerdo a su nivel de rotación para facilitar su búsqueda al momento de ser despachada.
8. No se permite el almacenaje de mercancía por personas ajenas a dicha actividad, al menos que exista previamente una autorización por parte del gerente del departamento. El jefe de almacén y los ayudantes son los únicos empleados que pueden tener acceso al manejo de la mercancía.

9. Para el ingreso de la mercancía se debe llenar un formulario destinado para dicha actividad. (Ver figura N° 1).

Objetivo Estratégico N° 2: Despacho de Mercancía

En el diagnóstico se encontraron deficiencias en cuanto a la salida de mercancía, ya que no se elaboraban documentos respaldos como ordenes de salida. A fin solventar estas deficiencias, es necesario determinar las normas que deben regir el despacho de mercancía:

1. La salida de mercancía debe ser supervisada por el jefe del departamento.
2. La entrega de la mercancía solo se hará con su respectiva factura de venta, con la primera copia en caso de una venta a crédito o la original en caso de ser de contado.
3. La factura debe ser firmada y sellada por el departamento de administración dando conformidad y autorización para su despacho.
4. Solo el personal autorizado debe retirar la mercancía de los racks de almacén, entregarla a los encargados de despachar, quienes luego con la respectiva verificación de documentos, las suministran a los clientes.
5. Al hacer efectiva la entrega, el jefe de almacén debe firmar y sellar la orden de despacho en señal de entrega conforme de la mercancía.
6. El coordinador de almacén es el responsable de todas las actividades que se realizan en el departamento.

7. Para la salida de la mercancía se debe llenar un formulario destinado para dicha actividad. (Ver figura N° 2).

Objetivo Estratégico N° 3: Monitoreo y supervisión del personal de almacén

De igual forma, se pudo evidenciar que no se realizan acciones dirigidas a evaluar de forma periódica al personal encargado del inventario de mercancía, por lo que se propone ejecutar las siguientes medidas de control por parte de la gerencia de almacén.

1. Se deben efectuar actividades de conteos rápidos, que se refieren a tomar algún artículo en específico y sin notificación previa dirigirse al almacén, hacer un conteo físico e inmediatamente cotejarlo con la cantidad que arroja el sistema. Para que esta medida sea eficiente, se debe tener la sana costumbre de registrar en el sistema las entradas y salidas de mercancía inmediatamente que son ocurridas, de manera tal que el inventario del sistema siempre este actualizado.
2. Este tipo de conteos se debe hacer al final del día escogido para así evitar que haya operaciones en curso y que estén ocasionen diferencias.
3. Asimismo, se pueden hacer verificaciones de las órdenes de compra archivadas, donde se verifique que no haya saltos en la numeración o correlativo, que todas las salidas estén aprobadas y que el formulario haya sido llenado de acuerdo a lo previsto, de manera tal de evaluar objetivamente el desenvolvimiento del personal en cada una de las labores que realiza, aportándole soluciones en las posibles debilidades encontradas en cada visita.

4. Realizar un manual de normas y procedimientos de manejo de inventarios, donde la gerencia especifique por escrito las reglas para tal fin. Esta acción evita que las personas actúen de manera equivocada en algunas situaciones, ya que se establecerá de antemano todos los pasos a seguir para el manejo de las existencias.
5. Finalmente se sugiere un formato para conteos (Ver figura N° 3).

Objetivo Estratégico N° 4: Control de las existencias

Esta estrategia tiene como objetivo principal establecer las normas generales para el control de las existencias, procurando el equilibrio necesario para una adecuada política y vigilancia del movimiento de las mismas. Por lo tanto, se regulan las siguientes acciones:

De la identificación del almacén:

1. El departamento de almacén debe analizar periódicamente cada uno de los artículos del stock para clasificarlos y así controlar los faltantes de las mercancías de acuerdo a su categoría.
2. En general, se debe clasificar los artículos según sus características más relevantes, ya que esto permitirá conocer en términos generales el movimiento del stock.

De la rotación de los inventarios:

1. La rotación de los inventarios no debe ser mayor a (90) días, en tal sentido, el departamento de administración verificará mensualmente este indicador y ejecutará las acciones pertinentes.

2. La rotación de los inventarios se determinará utilizando la siguiente fórmula: **Rotación de inventario en días = (Ventas/Inventarios)*30.**

Objetivo Estratégico N° 5: Control del flujo de compras

1. La gerencia de almacén debe determinar cuáles son los artículos claves para la libre operatividad en su actividad comercial, en ese sentido determinar un inventario de seguridad, para evitar agotamiento y hacer las reposiciones pertinentes.
2. Igualmente, el departamento de administración debe prever una existencia mínima de inventario utilizando la siguiente herramienta:

Existencia Mínima = (Consumo Anual / 12 meses) * Tiempo de entrega del material + Existencia de Seguridad. De esta manera se evitan faltantes de inventario y significa un mejor control de las existencias.

Objetivo Estratégico N° 6: Medidas de control para el manejo adecuado del inventario

Se incluye en esta propuesta las medidas de control de inventarios para la correcta utilización de los materiales, su seguridad y la razonabilidad de las cifras que se muestran en los estados financieros:

1. Para mayor control y de las partidas que integran el inventario, es necesario que en los registros contables se puntualicen las cantidades que entran o salen del mismo, lo cual permite la indagación de las diferencias, luego de las tomas físicas que se efectuaran trimestralmente.

2. Debe existir un control de aquellos artículos que son de baja rotación para las labores de venta. En este caso, se debe tener muy en cuenta la fecha de adquisición de los materiales para observar su rotación y hacer una provisión para aquellos que tengan más de (12) meses sin salida ni utilización. Esta provisión por lento movimiento afectará los resultados del ejercicio.
3. Se propone que el encargado del almacén elabore trimestralmente y después de la respectiva toma física, un informe en el que se detalle las condiciones del almacén y muy específicamente se señale aquellos rubros de poco movimiento, cantidad excesiva y/o insumos deteriorados. Esto con la finalidad de ajustar los libros dejando saldos que realmente representen las existencias disponibles.
4. Para los ajustes anteriormente señalados, se debe contar con la autorización del departamento de contabilidad, e informar previamente a la gerencia el impacto de los mismos en los resultados.
5. Por otra parte, la gerencia de la empresa debe asegurarse de que el almacén de mercancía esté debidamente ordenado, identificando apropiadamente los mismos, lo cual facilita su manipulación y control. En este sentido cada artículo debe tener un sitio de disposición y tener etiquetas que lo describan suficientemente.
6. Finalmente, se propone a la empresa invertir en adiestramiento al personal que está involucrado con el almacén, tanto en el manejo de software como en la gestión administrativa de existencias..

Figura N° 1: Formato para registrar el ingreso de la mercancía.

		Formato de Recepción de Mercancías		N° _____
Proveedor: _____		RIF: _____		
Fecha de Recepción: _____				
Criterio de Evaluación	SI	NO	Observaciones	
Documentación completa, Orden de Compra Factura				
Mercancía Completa				
Existen causas de Devolución				
Revisado por: _____		Entregado Por: _____		

Figura N° 1: Formato para registrar el ingreso de la mercancía.

Fuente: Henríquez (2017)

Descripción

- Encabezado: indicar nombre del proveedor, Rif y fecha de recepción.
- Documentación completa: indicar si la orden de compra y factura existen y se corresponden. Registrar en observaciones el número de ambos documentos.
- Mercancía completa: indicar que el pedido este completo.
- Mercancía correcta: indicar que el pedido sea el solicitado en la orden de compra.
- Existen causas de devolución: indicar las causas en caso de existir.
- Revisado por: Jefe del Departamento.
- Entregado por: Nombre del Proveedor o Transporte.

Figura N° 2: Formato de despacho de la mercancía.

		Formato de Despacho de Mercancías	N° _____
Factura N° _____		Cliente: _____	
Transporte: _____		Fecha: _____	
Código	Descripción	Cantidad	
Observaciones		Total	
Autorizado por: _____		Entregado Por: _____	

Figura

ra N° 2: Formato de despacho de la mercancía.

Fuente: Henríquez (2017)

Descripción

- Encabezado: indicar número de factura, cliente, transporte y fecha de recepción.
- Código: Indicar el número de identificación del producto como lo señala la factura.
- Descripción del Material: indicar descripción del producto como lo señala la factura.
- Cantidad: Indicar la cantidad de unidades.
- Observaciones: Indicar cualquier dato de interés en relación al despacho.
- Autorizado por: Jefe del Departamento.
- Entregado por: Nombre del Despachador.

Figura N° 3: Formato de conteos rápidos.


		Conteos Rápidos (Unidades) Departamento de Almacén					Fecha
		Código	Descripción	Físico	Pendiente por Despacho	Total Disponible	Operaciones de Inventario Pendientes
Observaciones							
Elaborado por: _____					Revisado Por: _____		

Figura N° 3: Formato de Formato de conteos rápidos.

Fuente: Henríquez (2017)

Descripción

- Código: indicar el número de identificación del producto como aparece registrado en sistema.
- Descripción del material: indicar descripción del producto como aparece registrado en sistema.
- Físico: Indicar la cantidad de unidades.
- Pendiente por despachar: indicar la cantidad en unidades de facturas pendientes por despachar.
- Total disponible: indicar la cantidad que resulta de restar al físico las unidades pendientes por despachar.
- Operaciones de Inventario pendientes: indicar cualquier traslado pendiente por realizar.
- Teórico: Indicar cantidad de unidades que arroja el sistema, de los productos sujetos a conteo rápido.
- Diferencias: Indicar el resultado de comparar el total disponible más ó menos cualquier otra operación pendiente de inventario a realizar.
- Observaciones: indicar explicación concerniente a las diferencias encontradas.
- Elaborado por: Analista de Inventario.
- Revisado por: Gerencia de Almacén.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el desarrollo del plan estratégico, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Si existen algunas normas de control interno, solo que no todo el personal las conoce, lo que implica que no todos saben cómo actuar de acuerdo a las normas elaboradas por la empresa.
2. Existe mercancía fuera del lugar que se tiene para tal fin, lo que contribuye a la demora en la entrega de la información correspondiente al manejo del almacén.
3. La maquinaria para llevar a cabo la recepción de mercancías es insuficiente.
4. No existe la figura de un supervisor de despacho, por lo tanto, no hay ningún filtro entre lo que se retira de los racks y no que recibe el cliente.
5. Se diagnosticó que solo algunas personas han recibido capacitación para la gestión de almacén.
6. Se puede señalar que la empresa cumple con uno de los procesos básicos para el control de inventario, tal como lo es el conteo físico de la mercancía que se encuentra en almacén.

7. La empresa carece de acciones que permitan mantener actualizados los registros en el periodo correspondido ente un conteo y otro lo que ocasiona distorsión entre el registro contable y en el sistema los registros físicos.
8. Además se pudo notar que, la gestión actual del inventario ha afectado la gestión de otros departamentos del área financiera de la empresa. Los clientes han manifestado su disgusto ante los representantes de ventas por demoras al momento de retirar su mercancía.
9. Por último se concluye el trabajo de grado con la elaboración de un plan estratégico donde se diseñaron acciones que deben implementarse para contribuir a mantener controladas todas las actividades relacionadas a la gestión y control del inventario, además de las entradas y salidas de mercancías del almacén.

RECOMENDACIONES

Para que el plan estratégico diseñado se lleve a cabo de manera exitosa se recomienda que la empresa lleve a cabo las siguientes acciones:

1. Involucrar a todo el personal de almacén en el ordenamiento de la mercancía existente, de manera de poder tenerla ubicada y clasificada correctamente.
2. Implementar trimestralmente un programa de orden y limpieza de la mercancía, con la finalidad de asegurar que la mercancía se encuentre ubicada en el sitio correspondiente.
3. Utilizar los formatos propuestos para las entradas y salidas de mercancía.
4. Mantener los conteos periódicos de inventario.
5. Fomentar la comunicación a través de reuniones y uso constante de los formatos con los departamentos de compras, ventas cuentas por pagar y Contabilidad.
6. Cotejar periódicamente los formatos de recepción de mercancías con las cantidades existentes en el software administrativo contable.

REFERENCIAS

Arias, Fidas (2010). **El Proyecto de Investigación**. Venezuela- Editorial Episteme C.A.

Barreno, Adriana, Farías, Alejandra y Soto, Katherine (2014). **Propuesta de Lineamientos de Control Interno que permita la Optimización de los Procesos Contables en el Flujo de Mercancía de la Empresa Familiar KB Cerámicas C.A.** Universidad de Carabobo.

Barrera, Yenny (2014). **Estrategias para la Optimización de la Gestión del Control de Inventario de la Empresa Nubecitas C.A.** Universidad de Nueva Esparta.

Belloso, Judith y Ferrer, Oriana (2013). **Lineamientos de Control para los Inventarios de Mercancía de la Empresa VYF Distributor C.A.**

Carrera, Liduvina y Vásquez Mireya (2007). **Técnicas en el Trabajo de Investigación**. Caracas. Panapo.

Cortés, F. (2005). **Planeación Estratégica**. Ed. Consultores en Administración. México.

Estrada (2008) Plan Estratégico [Documento en línea] disponible en: http://www.sinnexus.com7business_intelligence/plan_estrategico.aspx [consulta], Octubre (2008).

Gobierno de Mendoza (2007). Inventarios. [Documento en Línea] Disponible en: http://www.portalpymes.mendoza.gov.ar/Archivos_pdf/Inventarios.pdf. Consulta Julio, 2012.

Hidalgo, Gladys y Betancourt, Norca (2013). **Control Interno como Herramienta para Mejorar la Gestión de los Inventarios en la Empresa Ciudad Digital C.A (PC Actual), ubicada en Valencia, Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez.

Hernández, Roberto y Baptista, Lucio (2006). **Metodología de la Investigación** (102-310pp). México.

Izquierdo, Izcra (2013). **Lineamientos de Control Interno para el Manejo Adecuado de Inventarios de Mercancías de los Clientes de la Empresa Paraíso Canario C.A.** Universidad José Antonio Páez.

Jaspe, Yuliana y Vegas, Sulay (2013). **Lineamientos Estratégicos para Optimizar el Inventario del Almacén de General Motors Venezolana C.A.** Universidad José Antonio Páez.

Martínez, Pedro y Milla, Gutiérrez (2005). **La elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través de la Tabla de Mando Integral.** Ediciones Díaz de Santos S.A. España.

Norma Internacional de Contabilidad 2, Inventario.

Naranjo, Viviana, Romero, Karla y Santiago, Adriana (2013). **Evaluación del Control Interno Contable del Inventario de Mercancía de la Farmacia SAAS La**

Central Upata, Municipio Piar Estado Bolívar. Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Parella, Stracuzzi y Martins, Feliberto (2006) **Metodología de la Investigación Cuantitativa Ed. Fedupel.** Caracas Venezuela.

Romero, Olianmis (2013). **Propuesta de Acciones para el Control de Repuestos y Servicios de la empresa La Casa del Motor C.A ubicada en Puerto Ordaz Estado Bolívar.** Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Stoner (1991) Planeación Estratégica [Documento en Línea] Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default20.asp[Consulta] Octubre, 2012.

Sandoval, Héctor (2009). **Propuesta de un Modelo de Inventario para la mejora del ciclo logístico de una Distribuidora de Confites.** Universidad de Oriente.

Tamayo, Mario (2010), **El proceso de la Investigación.** Segunda Edición Editorial, Limusa, S.A de S.V. México.

Universidad José Carlos Mariátegui (2008) El control y planificación de inventarios. [Documento en línea] Disponible en: http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/logisticaempresarial-11.pdf Consulta, Julio 2012.

Vitriago, Gidalte (2013). **Estrategias de Planificación y Control del Inventario de Mercancías en la Empresa Eurosillas C.A ubicada en el Municipio San Diego Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez.

Vegas (2008) El control y planificación de inventarios. [Documento en línea]
Disponible en: http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/logisticaempresarial-11.pdf Consulta Julio 2012.

ANEXOS

LISTA DE COTEJO

ASPECTOS EVALUADOS	SI	NO
¿Existe en la empresa normas de control interno en el área del Inventario de Mercancía?		
¿Tiene usted conocimiento de la cantidad exacta de mercancía existente en la empresa?		
¿Se documentan los procesos de recepción y despacho del inventario de mercancías?		
¿Existe una tarjeta Kardex para cada tipo de producto en el inventario de mercancías?		
¿Considera usted que la mercancía dentro del almacén está debidamente identificada?		
¿Se encuentra clasificada la mercancía dentro del almacén?		
¿Existe un buen control de la recepción de mercancías?		
¿Considera usted que se realiza un buen control en el despacho de mercancías?		
¿Existe control en la documentación que maneja almacén?		
¿Se realiza un conteo periódico de la mercancía que se encuentra en el almacén?		
¿El registro Contable relacionado a las existencias de la empresa se encuentra actualizado?		
¿Refleja diferencias el inventario físico con respecto al reflejado en el Sistema?		
¿El Departamento Comercial presenta problemas con el manejo actual del inventario?		
¿Considera usted que el manejo actual del inventario ha generado pérdidas monetarias para la empresa?		

Fuente: Henríquez (2017)

Figura N° 1: Formato para registrar el ingreso de la mercancía.

		Formato de Recepción de Mercancías		N° _____
Proveedor: _____		RIF: _____		
Fecha de Recepción: _____				
Criterio de Evaluación	SI	NO	Observaciones	
Documentación completa, Orden de Compra Factura				
Mercancía Completa				
Existen causas de Devolución				
Revisado por: _____		Entregado Por: _____		

Figura N° 1: Formato para registrar el ingreso de la mercancía.

Fuente: Henríquez (2017)

Figura N° 2: Formato de despacho de la mercancía.

		Formato de Despacho de Mercancías		N° _____	
Factura N° _____		Cliente: _____			
Transporte: _____		Fecha: _____			
Código		Descripción		Cantidad	
Observaciones		Total		_____	
Autorizado por: _____			Entregado Por: _____		

Figura

ra N° 2: Formato de despacho de la mercancía.

Fuente: Henríquez (2017)

Figura N° 3: Formato de conteos rápidos.


		Conteos Rápidos (Unidades) Departamento de Almacen					Fecha
		Código	Descripción	Fisico	Pendiente por Despacho	Total Disponible	Operaciones de Inventario Pendientes
Observaciones							
Elaborado por: _____					Revisado Por: _____		

Figura N° 3: Formato de Formato de conteos rápidos.

Fuente: Henríquez (2017)