



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**MODELO DE GESTION AD-HOC PARA UNIDADES OPERATIVAS DE  
ALMACEN EN EMPRESAS DE CONSTRUCCION CIVIL.  
CASO: EMPRESA FICA CONSTRUCCIONES C.A VALENCIA ESTADO  
CARABOBO**

**Autores:**

Cerezo Ruth C.I. 15.861.290

Revilla Rubén C.I. 17.073.970

Valencia Alba C.I. 15.334.103

Campus Bárbula Agosto de 2014



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



**MODELO DE GESTION AD-HOC PARA UNIDADES OPERATIVAS DE  
ALMACEN EN EMPRESAS DE CONSTRUCCION CIVIL.  
CASO: EMPRESA FICA CONSTRUCCIONES C.A VALENCIA ESTADO  
CARABOBO**

**Autores:**

Cerezo Ruth C.I. 15.861.290  
Revilla Rubén C.I. 17.073.970  
Valencia Alba C.I. 15.334.103

Trabajo de Grado presentado para optar al título de  
Licenciado en Administración Comercial  
Campus Bárbula Agosto de 2014



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**MODELO DE GESTION AD-HOC PARA UNIDADES OPERATIVAS DE  
ALMACEN EN EMPRESAS DE CONSTRUCCION CIVIL.  
CASO: EMPRESA FICA CONSTRUCCIONES C.A VALENCIA ESTADO  
CARABOBO**

**Tutor:**  
Omaris La Rosa

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.

Prof(a). Omaris La Rosa  
7.130.248

Campus Bárbula Agosto de 2014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO**

**N° Exp: 1035**  
**Periodo: 1S-2014**

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado MODELO DE GESTION AD-HOC PARA UNIDADES OPERATIVAS DE ALMACEN EN EMPRESAS DE CONSTRUCCION CIVIL. CASO: EMPRESA FICA CONSTRUCCIONES C.A VALENCIA ESTADO CARABOBO

Elaborado y Presentado por:

|                                   |            |                             |
|-----------------------------------|------------|-----------------------------|
| CEREZO CHIQUITO RUTH<br>YINABEL   | 15.861.290 | ADMINISTRACION<br>COMERCIAL |
| REVILLA TOVAR RUBEN<br>ANTONIO    | 17.073.970 | ADMINISTRACION<br>COMERCIAL |
| VALENCIA NOGALES ALBA<br>YAMILETH | 15.334.103 | ADMINISTRACION<br>COMERCIAL |

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

**JURADOS**

\_\_\_\_\_  
**TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**COORDINADOR**

\_\_\_\_\_  
**MIEMBRO PRINCIPAL**

\_\_\_\_\_  
**SUPLENTE**

En Valencia a los 15 días del mes de Agosto del año 2014

## DEDICATORIA

A lo largo de nuestra carrera universitaria han sido muchas personas, circunstancias, eventos y factores que han intervenido para hoy con éxito haber culminado una etapa.

No podemos ser específicos para decir en que o a quienes dedicar este proyecto, sería permitirle a nuestra memoria omitir, tal vez, a personas o hechos que sin duda han formado parte de este logro, que hoy lo consideramos el final de una etapa y sin duda el comienzo de un camino lleno de posibilidades y de razones para seguir esforzándonos. Sin embargo queremos hacer mención especial a:

Dios por acompañarnos en cada instante y por darnos la sabiduría, el entendimiento, y la fortaleza para afrontar los buenos y malos momentos.

A nuestros padres y hermanos por apoyarnos, y brindarnos herramientas para hoy ser excelentes personas y profesionales.

A nuestros esposos, por ser un pilar fundamental.

A nuestros hijos, el motivo principal por el que nos levantamos día a día y nos esforzamos para brindarles todo nuestro amor y conocimientos para que sean personas de éxito.

A nuestros amigos por ser nuestro apoyo cuando queríamos renunciar. Momentos muchos momentos de risa y de lágrimas en donde una palabra nos cambiaba el panorama... Gracias chicos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todos los profesionales por prestarnos su colaboración y tiempo para desarrollar y culminar con éxito este proyecto en especial a la Licenciada Omaris La Rosa quien tomo el trabajo de investigación en un momento crítico y brindo sus conocimientos y presto la máxima contribución para con nosotros.

A la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, por prestarnos su colaboración y permitirnos entregarles un valor agregado que alcanzara la mejora de sus procesos.

Agradecemos a todas las personas que en el camino de nuestras vidas profesionales y personales nos orientaron, sostuvieron para no desistir y nos dejaron esta valiosa enseñanza:

***Dios concede la victoria a la constancia.***



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**  
**CAMPUS BARBULA**



Modelo de Gestión Ad-Hoc para unidades operativas, en el área de Almacenen en la Empresas de construcción Civil. Caso: Empresa FICA Construcciones, C.A, Valencia Estado Carabobo

**Autores:** Cerezo Ruth, Revilla Rubén, Valencia Alba

**Tutor:** Omaris La Rosa

**Fecha:** Agosto, 2014

## **RESUMEN**

La presente investigación nace de la necesidad de elaborar un modelo de gestión Ad-Hoc para unidades operativas de almacén en empresas de construcción civil. La misma se ubicó dentro de la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo - documental a nivel descriptivo. Por otra parte se aplicó un cuestionario contentivo de diecisiete (17) ítems o preguntas cerradas y un cuadro de cotejo ambos previamente validados con la finalidad de desarrollar los objetivos de la investigación, mediante el diagnóstico real de la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A. Posteriormente estos problemas fueron identificados y enumerados, junto con sus debilidades y fortalezas para que de esta forma se pudieran plantear propuestas estratégicas que hagan más eficaz la gestión de almacenamiento. Dentro de las propuestas se encuentran: descripción de cargos del personal de almacén, estrategias para proceso de recepción, almacenamiento y despacho de materiales y equipos, Elaboración de las políticas del área de del almacén. Es importante resaltar que dichas propuestas ya se están siendo evaluadas para su uso e implementación efectiva dentro del almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A, con el propósito de plantear los correctivos que contribuyan al mejoramiento y conlleven a la consecución de las metas de almacén.

**Palabras clave:** Ad-hoc, gestión, estrategias, políticas, almacén.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**  
**CAMPUS BARBULA**



Modelo de Gestión Ad-Hoc para unidades operativas, en el área de Almacenen en la Empresas de construcción Civil. Caso: Empresa FICA Construcciones, C.A, Valencia Estado Carabobo

**Autores:** Cerezo Ruth, Revilla Rubén, Valencia Alba

**Tutor:** Omaris La Rosa

**Fecha:** Agosto, 2014

### **ABSTRACT**

This research stems from the need to develop a model of management for Ad-Hoc operating units store construction companies. It was within feasible project mode, with field - documentary descriptive level. Moreover contentivo questionnaire seventeen (17) items or closed questions and a table collation both previously validated in order to further the objectives of the research, through the actual diagnosis of the company FICA CONSTRUCCIONES, C.A applied. Subsequently these problems were identified and listed, along with their strengths and weaknesses so that in this way could raise strategic proposals that make more efficient storage management. Among the proposals are: description of store staff positions, strategies to process receipt, storage and dispatch of materials and equipment, policy making in the area of the store. Importantly, these proposals are already being evaluated for use and effective implementation within the company warehouse FICA CONSTRUCCIONES C.A, in order to raise the corrective measures that contribute to the improvement and lead to the achievement of the goals of the store.

**keywords.** Ad-hoc, management, strategies, policies, store

## INDICE

|                          | Pg   |
|--------------------------|------|
| Dedicatoria .....        | V    |
| Agradecimiento .....     | VI   |
| Resumen Español .....    | VII  |
| Resumen en Ingles .....  | VIII |
| Índice de Cuadros .....  | XI   |
| Índice de Gráficos ..... | XII  |
| Introducción .....       | 13   |

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA**

|   |    |
|---|----|
| Planteamiento del problema .....                      | 16 |
| Objetivos de la investigación .....                   | 20 |
| Justificación e importancia de la investigación ..... | 21 |

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Antecedentes .....                   | 24 |
| Bases Teóricas .....                 | 27 |
| Definición de Términos Básicos ..... | 43 |

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Diseño de la Investigación ..... | 45 |
| Tipo de Investigación .....      | 46 |
| Nivel de la investigación .....  | 47 |

|   |    |
|---|----|
| Población y muestra .....                                   | 47 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....       | 49 |
| Técnicas de análisis y presentación de la información ..... | 51 |

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Presentación de los Resultados ..... | 52 |
|--------------------------------------|----|

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

|   |    |
|---|----|
| Descripción y Justificación de la Propuesta ..... | 71 |
|---|----|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Conclusiones y recomendaciones ..... | 94 |
|--------------------------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Lista de referencias ..... | 98 |
|----------------------------|----|

|              |     |
|--------------|-----|
| Anexos ..... | 101 |
|--------------|-----|

## INDICE DE CUADROS

|  | Pg |
|--|----|
| Cuadro N° 1 Distribución de la Población | 48 |
| Cuadro N° 2 Pregunta Nro 1               | 54 |
| Cuadro N° 3 Pregunta Nro 2               | 55 |
| Cuadro N° 4 Pregunta Nro 3               | 56 |
| Cuadro N° 5 Pregunta Nro 4               | 57 |
| Cuadro N° 6 Pregunta Nro 5               | 58 |
| Cuadro N° 7 Pregunta Nro 6               | 59 |
| Cuadro N° 8 Pregunta Nro 7               | 60 |
| Cuadro N° 9 Pregunta Nro 8               | 61 |
| Cuadro N° 10 Pregunta Nro 9              | 62 |
| Cuadro N° 11 Pregunta Nro 10             | 63 |
| Cuadro N° 12 Pregunta Nro 11             | 64 |
| Cuadro N° 13 Pregunta Nro 12             | 65 |
| Cuadro N° 14 Pregunta Nro 13             | 66 |
| Cuadro N° 15 Pregunta Nro 14             | 67 |
| Cuadro N° 16 Pregunta Nro 15             | 68 |
| Cuadro N° 17 Pregunta Nro 16             | 69 |
| Cuadro N° 18 Pregunta Nro 17             | 70 |
| Cuadro N° 19 Elementos Críticos          | 77 |
| Cuadro N° 20 Cuadro Comparativo Ad-Hoc   | 79 |

## INDICE DE GRAFICOS

|   | Pg |
|---|----|
| Grafico N° 1 : Estructura Organizativa .....                | 48 |
| Grafico N° 2: Pregunta Nro. 1 Control                       | 54 |
| Grafico N° 3: Pregunta Nro. 2 Materiales                    | 55 |
| Grafico N° 4: Pregunta Nro. 3 Materiales                    | 56 |
| Grafico N° 5: Pregunta Nro. 4 Control                       | 57 |
| Grafico N° 6: Pregunta Nro. 5 Planificación                 | 58 |
| Grafico N° 7: Pregunta Nro. 6 Planificación                 | 59 |
| Grafico N° 8: Pregunta Nro. 7 Organización                  | 60 |
| Grafico N° 9: Pregunta Nro. 8 Organización                  | 61 |
| Grafico N° 10: Pregunta Nro. 9 Pauta Organizativa           | 62 |
| Grafico N° 11: Pregunta Nro. 10 Criterios de Excelencia     | 63 |
| Grafico N° 12: Pregunta Nro. 11 Materiales                  | 64 |
| Grafico N° 13: Pregunta Nro. 12 Control                     | 65 |
| Grafico N° 14: Pregunta Nro. 13 Control                     | 66 |
| Grafico N° 15: Pregunta Nro. 14 Planificación               | 67 |
| Grafico N° 16: Pregunta Nro. 15 Planificación               | 68 |
| Grafico N° 17: Pregunta Nro. 16 Pauta Organizativa          | 69 |
| Grafico N° 18: Pregunta Nro. 17 Control, Materiales         | 70 |
| Grafico N° 19: Pregunta Nro. 18 Gestión Ad – Hoc            | 71 |
| Grafico N° 20: Procesos de Recepción y Salida de Materiales | 75 |
| Grafico N° 21 Procesos en la Recepción y Salida de Equipos  | 76 |

## INTRODUCCION

Las Empresas Venezolanas, en los últimos años, a causa de la alta competencia que existe, se han visto en la necesidad de implementar y evaluar estrategias necesarias de gestión en el área de almacén con el fin de optimizar los procesos de las actividades.

De esta manera las exigencias de la competitividad en la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, llevo a la alta gerencia a evaluar los procesos en su departamento de almacén, detectándose inconsistencias en los diferentes controles, ya sea por ausencia de estos, o por la no observación de las normas, políticas y procedimientos establecidos.

La gestión de almacén es de suma importancia puesto que es el lugar donde se resguardan los materiales, herramientas y equipos, y a su vez, es el lugar donde se recibe el material que luego será distribuido a los contratistas de acuerdo a la planificación diaria.

Por tal motivo se propone la elaboración de un modelo de gestión Ad-Hoc en el almacén con el fin de optimizarlo y garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos, a través de la implementación de estrategias, políticas permitiendo en la empresa caracterizar y generar valor a partir de innovación, y controles previos que coadyuvaran a el logro de sus proyectos, y un mejoramiento continuo que rendirá los frutos deseados, a través del tiempo. En este orden de ideas se presenta la estructura de la investigación a desarrollar:

CAPITULO I: Inicia con el problema, el cual explica el planteamiento del problema, que no es más que la situación actual de la empresa y sus procesos, también abarca los objetivos, tanto general como específicos, la formulación del problema y la justificación de la investigación, que se refiere a la importancia de la realización del trabajo como valor agregado del área de almacén.

CAPITULO II: Se plantea el marco teórico, basado en antecedentes de investigación, siendo aquellos estudios y trabajos de grado que sirvieron de aporte para la investigación estos se plantean en una breve síntesis conceptual donde se describe sus procedimientos planteados para obtener información y la manera como se realizaron los análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos diseñados: y como estos funcionaron para alcanzar las propuestas planteadas.

CAPITULO III: El tercer Capítulo detalla el diseño, nivel, el tipo y método de la investigación, así como las técnicas de recolección y análisis de datos, reflejando el propósito, la metodología aplicada, junto con los resultados obtenidos y las recomendaciones sugeridas.

CAPITULO IV: Se muestra la información recopilada con las técnicas de recolección de datos a través de gráficas para su mejor visualización y a su vez se analiza y evalúan los datos obtenidos, los cuales servirán de orientación para establecer estrategias que se adaptan a la empresa

CAPITULO V: Se presenta la propuesta de mejora planteada al inicio de la investigación, las políticas, recomendaciones a implementar y las conclusiones que se obtuvieron una vez desarrollados y analizados los procesos a lo largo de la investigación.

Por último, se mostraran las referencias bibliográficas, que fueron pertinentes y necesarias consultar, para el desarrollo óptimo de cada capítulo de la investigación.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Con el incremento de las necesidades de infraestructura civil, la industria de la construcción ha tenido que aumentar la intensidad de sus operaciones. Al tener que operar a niveles cada vez mayores las empresas constructoras se han visto en la necesidad de aumentar sus capacidades administrativas. Cabe considerar, que la transformación de los insumos en productos en las empresas constructoras comprende básicamente dos procesos, uno de ellos es el fundamental y constituye básicamente la operación de la empresa: construir. El otro es el de administrar, pues sin él no sería posible lograr las obras en los parámetros básicos de tiempo y costo previamente especificados. Finalmente los productos pueden ser de dos tipos: bienes o servicios.

De esta manera las empresas constructoras en su mayoría se dedican a la producción de bienes materiales pues son las encargadas de dar a la sociedad la infraestructura y edificaciones necesarias para realizar sus actividades. No obstante, también pueden proporcionar servicios como es el caso de elaborar un proyecto o dar mantenimiento a la propia infraestructura o a las edificaciones familiares o corporativas. Por consiguiente el crecimiento de estas empresas ha llevado a la gerencia a prestar mayor atención en la planificación y control de existencias de materiales, suministros, herramientas y equipos ya que estos constituyen el centro de todo esfuerzo positivo y la principal fuente de ingreso, de allí que una adecuada estructura organizacional y su eficiente aplicación garantizara una

buena gestión empresarial, que en el espacio del tiempo le permitirá a estas, el alcance de sus metas y el logro de sus proyectos, que hallan planificado a corto mediano y largo plazo.

Es por esto que un diseño de la estructura organizativa, que posee diferentes unidades operativas de almacén, resultan una ayuda indispensable para aplicar todas las medidas utilizadas por una organización con el fin de proteger sus recursos, promover la exactitud y confiabilidad de sus informes, apoyar y medir el cumplimiento de la organización, juzgar la eficiencia de las operaciones y finalmente cerciorarse en la adhesión de las políticas generales de la organización. Independientemente del sector o actividad de la empresa, estas deben disponer de un proceso de almacenamiento, el cual lo componen un conjunto de operaciones, que cuentan con un número significativo de referencias y con cierta complejidad en las mismas, es allí donde se necesita controlar la ubicación de los productos y los procesos que se realizan dentro de almacén.

Conociendo esta información se visualiza la importancia de establecer una estructura operativa de almacén con el fin de la prevención de las pérdidas tanto de bienes materiales como monetarios, además de mejorar los procesos, lo cual generara confianza tanto a los trabajadores como a los dueños de la empresa. Ante esta situación se hace necesario establecer lineamientos, políticas y estrategias que permitan a la empresa un mejor y eficaz control en esta área.

En relación con lo expuesto anteriormente, el caso de estudio FICA CONSTRUCCIONES, C.A, es una empresa que se dedica a la ejecución y administración de obras civiles, con el pasar de los años su cartera de clientes se ha incrementado, lo que ha traído consigo dificultades en el área

de almacén, ya que no se ha establecido ningún tipo de proceso para el control de este departamento generando pérdida y deterioro en los materiales, suministros, equipos y herramientas.

Aunado a esto, FICA CONSTRUCCIONES, C.A, no posee la infraestructura adecuada para un almacén central, donde se puedan medir las fluctuaciones de los materiales de dicho almacén, todo este proceso lo hace de una manera informal, con almacenes temporales de acuerdo a la ubicación de la obra. Es por ello, que el departamento de almacén constantemente sufre pérdida de insumos y materiales, así como daño a las herramientas y equipos que son entregados al personal para la ejecución de las obras sin ser devueltos, lo que constituye para la empresa un incremento de costos en las obras ejecutadas, disminuyendo así la probable utilidad operacional, además de traer descontento y desconfianza de los inversionistas.

El departamento de almacén que actualmente se maneja en la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A, presenta las siguientes debilidades y carencias en el área de almacén, estos inician con la solicitud semanal de materiales y suministros por parte de los ingenieros de obras, que llega a manos del jefe de almacén , sin ningún formato previo de control, este a su vez, verifica la disponibilidad de los materiales e insumos solicitados para que luego el faltante, sea enviado al departamento de compras y se realice su adquisición; una vez adquirido dichos suministros el personal de logística se encarga de llevar el pedido a el almacén.

Muchas veces el material solicitado llega directo a obra a cualquier hora del día o de la noche, con tan solo una llamada previa para su recepción, esto debido a las vicisitudes que atraviesan las empresas del área de la

construcción en la actualidad para la adquisición de muchas de sus materias primas lo cual a su vez coadyuva a no cumplir con los controles, verificaciones administrativas que deben elaborarse para garantizar que el material entrante sea el solicitado y este en las condiciones optimas para su uso dentro de las obras.

Luego que todos los insumos se encuentran en almacén no se procede al registro de entrada ni de su codificación debido a la premura con que se procede a su uso ya que son materiales que en este tiempo resultan regulados y escasos en el país. De igual manera son apilados sin ningún control, ni consideración a la fragilidad del material. Cuando las salidas son directas de almacén si se procede al conteo y verificación del material enviado a obra, pero sin registro escrito o sistemático de este.

Frente a esto, cabe preguntarse:

¿Se puede Estructurar una Unidad Operativa Acorde al Almacén de la Empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, utilizando como base principal AD – HOC, el cual permitirá establecer controles necesarios y adecuados a sus requerimientos?

¿Se podría contar con una adecuada administración de materiales, herramientas y equipos teniendo en cuenta el control de calidad y el control de los inventarios?

¿Se lograría minimizar el riesgo de robo o extravió, evitar los retrasos en el programa de avance, obtener un control más eficiente relacionados con las autorizaciones de compra, control de entrada y salida de materiales, insumos, herramientas y equipos de construcción?

## **Formulación del Problema**

Conocidas ya las debilidades y carencias existentes en el área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, surge la siguiente interrogante:

¿Es importante para la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A conocer una estructura organizativa del área de almacén cónsona con su realidad así como pasos que deben ser realizados en la recepción y despacho de materiales e insumos que al implementarse permitan mejoras en el área de almacén?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Diseñar un modelo de gestión Ad-hoc para la unidad operativa de almacén en empresas de construcción civil que permite optimizar los procesos y establecer controles. Caso: empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A Valencia Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir los procesos existentes en la gestión del área de almacén.
- Identificar los elementos críticos causantes de la poca eficiencia y eficacia en el área de almacén.

- Analizar en la administración Ad-hoc los elementos compatibles con la unidad operativa de almacén.
- Elaborar la estructura de la unidad operativa del almacén en la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, que permitan mejorar los procesos.

### **Justificación e Importancia de la Investigación**

El almacén es un área importante para garantizar el desempeño óptimo de una cadena logística en una empresa constructora, ya que en ella se deben generar las estrategias que permitan desarrollar el correcto uso de los recursos en cuanto a la adquisición, registro, resguardo físico y utilización de los materiales; puesto que los recursos son contados y ocasionalmente no se manejan de forma eficiente, la coordinación de los departamentos involucrados deben proporcionar las estrategias que permitan salvaguardar al almacén de robos, daños o cualquier situación que pudiera perjudicar la optimización de los materiales.

Hoy en día hablar de las cualidades necesarias para trabajar en una organización, a nadie sorprende, va más allá de un estudio acabado sobre la materia. Vivimos cada vez más globalizados, somos más competitivos, donde la velocidad de los cambios científicos y tecnológicos es vertiginosa y repercuten en todo el planeta, donde la velocidad de respuesta para seguir vigentes debe ser cada vez mayor. En este contexto convulsionado las empresas necesitan innovar, romper constantemente con esquemas establecidos para esquivar las trampas de un esquema burocrático y permitir que anteriores estructuras organizativas se reformen y den nacimiento a

nuevas unidades con otros conocimientos y destrezas, lo cual implica nuevas formas de comportamiento mucho más flexibles, con modalidades de trabajo en equipo, haciendo hincapié en los sistemas de planificación y control.

Con la intención de generar las estrategias que se adapten a la realidad de los proceso de almacén de FICA CONSTRUCCIONES, C.A surge la necesidad de implementar un modelo operativo, el Ad-Hoc (**Adhocracia**) Este tipo de estructura acorta y simplifica los procesos adaptándose a cada situación particular donde se tienda a agrupar multidisciplinariamente, los especialistas en unidades funcionales para propósitos específicos, con mecanismos de coordinación claves en y entre estos equipos, que funcionen con un esquema descentralizado.

La importancia de tener una unidad operativa de almacén en las organizaciones, basada en un modelo Ad-hoc se debe a que resulta sencillo evaluar y controlar los procesos, que se desarrollan en un ambiente con tareas inestables y personas independientes, es importante mencionar, que la empresa que aplique este modelo en sus operaciones, garantizara el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y rítmica, siendo capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión

En tal sentido, el desarrollo de esta investigación sobre la elaboración de una unidad operativa de almacén basada en el modelo Ad-Hoc, da significativa relevancia en el desarrollo profesional de carreras sobre administración y contaduría, ya que los investigadores adquirirán nuevos conocimientos para dirigir, asesorar, planificar, evaluar y controlar los procesos administrativos que se conducen a la toma efectiva de decisiones,

efectividad y eficiencia en las operaciones y confiabilidad de la información financiera que coadyuvarán a la solución de problemas a nivel empresarial, así mismo esta investigación podrá servir de orientación o base a futuros estudiantes que quieran desenvolverse profesionalmente en el campo de la Adhocracia (Ad-Hoc) implementadas al área de almacén.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes**

En el desarrollo de la siguiente investigación se tomaron en cuenta diversos trabajos, los cuales servirán de apoyo para el avance de los objetivos generales y específicos de este proyecto. A continuación se detallan las investigaciones que evidencian la importancia de una unidad operativa de almacén, para el mejor funcionamiento de toda empresa.

En tal sentido, Plaza M., Sivira Dahil (2009), en su trabajo de grado desarrollaron una investigación para alcanzar el título de Licenciados en Administración Comercial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo titulada: **“Propuesta de sistema de control de gestión, en el área de almacén en la empresa Road – Track de Venezuela, C.A; Valencia Edo. Carabobo”**. Esta investigación tuvo como objetivo definir las estrategias en el área de almacén que le permitirán a la empresa el acceso al mundo competitivo de hoy, demostrando que sin la aplicación de herramientas de gestión que garanticen un mejor desarrollo de sus procesos y ver su materialización, los esfuerzos que realice la organización para la mejora continua serán inútiles.

Partiendo de esta propuesta su vinculación con esta investigación se basa en los conocimientos adquiridos y de manera empírica sobre las estrategias que permitieron la optimización de los procedimientos, normas, estándares de registro e identificación, de los materiales, suministros y equipos almacenados, así como los instrumentos de recolección de

información de datos como es la encuesta que permitió obtener de primera mano la información necesaria para lograr el cumplimiento de sus objetivos específicos.

Otro autor consultado, Moreno, E. (2009), lleva a cabo un trabajo de investigación para alcanzar el título de Ingeniero Industrial, en la Universidad Pontificia Católica del Perú, titulado “**Propuesta de mejora de operación de un sistema de gestión de almacenes en un operador Logístico**”, el cual tuvo como objetivo proponer el mejor manejo, posible, de un operador logístico mediante un sistema de gestión de almacenes, también conocido como Warehouse Management System (W.M.S) dando a conocer sus alcances, limitaciones, características, complementos y todas las posibilidades que presenta el uso de este sistema; estos realizaron un estudio preliminar, en el cual se tomó información de personal de distintos niveles, desde operarios hasta jefes de centros de distribución, con lo que se logró conocer distintas perspectivas de la empresa.

Este trabajo se ha relacionado con la investigación en curso en cuanto a la forma de laborar de un almacenista y la relación que tiene con su sistema de gestión de almacenes afecta la eficiencia del operador del almacén y este a su vez depende, directamente, de la eficiencia de los ingenieros de obra a los que se les brinda el servicio logístico, ya que si estos últimos brindan información errada o fuera de tiempo las actividades del almacenista se verán afectadas originando reproceso y actividades innecesarias.

Los autores Arrieché, F. y Díaz, H. (2012) llevaron a cabo un trabajo de investigación cuyo objetivo general fue “**proponer estrategias para la implementación de un sistema de gestión de calidad en los almacenes**”

**de la empresa VECTORES C.A.”** El tipo de esta investigación se denominó descriptiva, debido a que analizaron las características actuales de la organización en relación a sus líneas de servicio, estructura organizativa y sus procesos técnicos y administrativos.

Su trabajo se llevó a cabo mediante cinco fases las cuales tuvieron como resultado principal el diagnóstico de la empresa según los requerimientos de la norma, para proceder a conceptualizar el sistema de gestión, el cual documentaron, para finalmente definir las estrategias para la implementación de un sistema de gestión de calidad en los almacenes, diseñar el plan de acción del mismo en la empresa VECTORES C.A. el aporte que realizó este antecedente al presente objeto de estudio, es el instrumento para la recolección de datos, el cual es la Lista de Chequeo basado en la norma mencionada con anterioridad, así como también la información referente a cómo definir las estrategias a la hora de implementar un sistema de gestión de la calidad el cual fue uno de los objetivos específicos de la actual investigación.

En su trabajo de grado Barroso Y. (2011) desarrollo una investigación para alcanzar el título de Licenciada en Administración Comercial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo titulada: **“Propuesta de Lineamientos de Control Para mejorar la Eficiencia de Recepción y Despacho de mercancía en el departamento de almacén en la empresa Hierro Marserca 3000, C.A”.**

Esta investigación refleja la importancia de establecer criterios y controles internos administrativos a la hora de recibir y entregar mercancía en el departamento de almacén ya que la carencia de estos procesos se ven reflejado en desorganización, pérdida y deterioro del material almacenado,

es allí donde la eficiencia de los procedimientos del área de almacén brindan a la investigación conocimientos sobre las propuestas orientadas a la optimización de los procedimientos de recepción, almacenaje y despacho de mercancía.

### **Bases Teóricas**

A continuación se señalan las bases conceptuales que sustentan el caso de estudio, ubicándolo dentro de un marco amplio asociado a conceptos necesarios para lograr la armonía del entendimiento sobre el tema en desarrollo.

### **Gestión Ad hoc**

Según expone, Cameron, Quinn (2011) este tipo de Gestión consiste en la visión más aplastada de la organización, es la forma de gestionar más adecuada cuando una actividad, es singular y compleja, y deben intervenir expertos de distintas disciplinas. Son proyectos que requieren una organización con gran flexibilidad y de fácil intercomunicación. Está destinado a empresas que necesitan innovar en entornos de cambios rápidos.

También menciona que el modelo Ad Hoc no está totalmente separado de la dirección y de la acción ya que los equipos se auto dirigen y cada miembro del equipo tiene una determinada autoridad respetada por todos, las tareas a veces son más operativas y otras son más directivas siendo lo más importante en esta estructura organizativa el enlace y coordinación, es

decir las formas de comunicarse, el grado de confianza mutua y el respeto por la profesionalidad de los componentes del equipo. El papel de la organización administrativa es exactamente: contratar, agrupar, reunir y dividir el trabajo, es decir especializar, para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible. Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.

### *Características principales*

- No existe una estructura predefinida
- Su diseño se ajusta a las necesidades de las tareas y los objetivos a desarrollar
- La organización está basada fundamentalmente en los principios de equilibrio interno:
  - ✓ Motivación
  - ✓ Participación
  - ✓ Gestión orientada a objetivos
  - ✓ Trabajo en equipo

### **Clases de Modelo Ad Hoc**

El autor Mintzberg (1997) en su diseño organizacional identifica:

- **El Ad-hoc Operativo:** Es un servicio especial encargado por los clientes, el cual le presenta un proyecto, y trata cada problema como único y lo resuelve creativamente, en el trabajan esforzadamente el centro operativo

conjunto con la estructura administrativa. Este mecanismo organizativo Ad-Hoc está basado en indicadores, y es utilizado en empresas Japonesas líderes en gestión para el logro de sus objetivos y en el momento en que se emplean deben ser diseñados a la medida, con el fin de satisfacer las necesidades y criterios de sus demandantes.

- **El Ad-hoc Administrativo:** En este caso se dividen el trabajo en proyectos, una parte se lleva a cabo el diseño; el área de administración combinado con la línea de expertos, asesores del proyecto, la otra parte compuesto por el centro operativo pone en producción los resultados está separada con el fin de no interferir con el proyecto.

### **Fortalezas del Modelo Ad-Hoc**

Dentro de este modelo se pueden mencionar las siguientes fortalezas

- El Ad-Hoc se desarrolla más fácilmente en ambientes con tareas inestables y personas independientes, lo que facilita la dirección y el control
- Ayuda al desarrollo individual, ya que llama a trabajar a las persona con mayor necesidad de crecimiento humano.
- Con el modelo Ad-Hoc se identifican valiosos conceptos administrativos como descentralización, la organización por el cliente, el autocontrol, la estructuración matricial, el enriquecimiento de cargos, el liderazgo orientado a las personas y los resultados, y demás.
- El sistema Ad-Hoc es el que se adapta mejor al trabajo del grupo de pesos avanzados.

- El Ad-Hoc se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos.

### **Debilidades**

El modelo Ad-Hoc también presenta algunas debilidades que considerar al momento de su aplicación, sin embargo, la previsión y planificación ante contingencias hará que se minimice el impacto en el rendimiento.

- Incoherencia de los elementos internos.
- Funcionalidad de los controles externos (que pueden afectar la coherencia interna)
- Componentes que no se ajusta
- Estructura no se adecua a la situación (podría ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura)
- Asimila a caos y al capricho del momento
- Incluye actos impredecibles, injustos y aleatorios
- Conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia

### **Control Ad-Hoc**

Este tipo de control está basado en la supervisión directa de los procesos. En general se utiliza como complemento del resto de los sistemas. Generalmente en las empresas no se da un sistema de control puro coincidente con esta clasificación, si no que predomina uno de los estilos y se dan circunstancias de control de los otros tipos. El control ad hoc es frecuente en las organizaciones como complemento del sistema principal de

control. El riesgo de este tipo de control es que puede prevalecer la intuición sobre la estandarización de los procesos.

### **Proceso Ad-Hoc**

Es muy común encontrar dentro de los negocios casos en los cuales es necesario manejar un proceso que no tiene tareas conectadas entre sí, ni el orden de ejecución de estas definido (Proceso Ad-Hoc). Como se ha evidenciado, las debilidades o contratiempos serán superados en la medida que se conozcan los procesos involucrados y se tomen las previsiones.

Un proceso Ad - Hoc consiste en una serie de actividades que no tienen un orden o un ejecutante definido. En este tipo de procesos los usuarios deben poder decidir el Qué, el Cuándo y el Quién de las actividades que se necesitan crear, además de asignar trabajo a otras personas, logrando una interacción entre diferentes usuarios.

Por tanto, la implementación de este modelo le permitirá simular el comportamiento de las actividades del proceso Ad - Hoc. Para lograr este proceso existe un patrón especial que permite la creación de tareas en cualquier momento y pueden ser ejecutadas sin ningún orden particular durante la vida del proceso. Estas tareas pueden ser asignadas a cualquier persona y pueden ser ejecutadas en cualquier momento. Los usuarios que han sido asignados a estas tareas pueden crear tareas adicionales para ellos mismos o para otros participantes del proceso. El modelo utiliza un evento el cual permitirá a todos los usuarios en cualquier momento del proceso crear y asignar nuevas tareas a ellos mismos o a otra persona.

Partiendo del conocimiento de los componente antes mencionados y observando los procesos actuales que realiza FICA CONSTRUCCIONES C.A, se observa claramente la ausencia de ellos dejando en evidencia de forma constante los errores, destacando la carencia de procesos definidos y sin considerar las consecuencias que trae consigo la inexistencia de controles y una estructura adecuada en el área de almacén, de tal manera se visualiza como el método Ad-Hoc, estructura el comportamiento de los procesos a fin de que estos estén fielmente apegados a lo que necesita el caso en estudio, ya que presenta, escaza complejidad, formalismos y centralismos, de ahí la aplicación e importancia de este innovador modelo que dará un valor agregado a FICA CONSTRUCCIONES C.A.

### **Estructura Organizacional de una Empresa Constructora**

La estructura depende del tamaño del negocio. Las compañías de desarrollo de propiedades y las compañías de construcción grandes tendrán un equipo organizacional y una gerencia, más grandes, mientras que las compañías más pequeñas tendrán un grupo de gerentes más pequeños, a veces con un solo miembro como el gerente.

Las empresas destinadas a la construcción, deben poseer almacén, el cual es el departamento responsable de surtir los pedidos hechos por los proyecto, de solicitar las compras de materiales, y recibir, verificar, almacenar y salvaguardar los materiales que serán utilizados en la construcción.

Dentro de la estructura organizativa de estas empresas deben destinarse planes integrales y coordinadores, que se expresen en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de este

tipo de empresas en periodos determinados. La consecución de las diferentes etapas y concatenación de procesos permiten el desarrollo de los proyectos.

### **Definición de Unidades Operativas**

Las unidades operativas representan las distintas unidades en que la empresa quiera dividir sus operaciones, pudiendo estas representar un sector, un grupo de trabajo, una persona, y otros. Esto permite, por ejemplo, definir qué información puede consultar, ingresar o modificar cada unidad.

### **Almacén**

El área del almacén es de suma importancia para las empresas debido a que a través de este, la organización mantiene el control de sus materiales equipos e insumos y de esta manera se pueden disminuir costos y evitar pérdida de materiales; así lo define Hernández R. (2009,27): Es una instalación o parte de ésta, destinada al almacenamiento, manipulación y conservación de mercancías, equipada tecnológicamente para lo siguiente:

- Permiten una mejor organización en la distribución de las mercancías
- Posibilitan una correcta conservación de los productos
- Facilitan una utilización racional de la técnica (con la concentración de los almacenes)
  - En algunos casos son parte del proceso productivo (para el añejamiento de bebidas)
  - Procuran la falta de material

- Mantener registro actualizado de las existencias
- Salvaguardar los materiales para evitar robos o extravíos, exposición a factores ambientales y deterioros en general

## **Funciones del Almacén**

Las funciones del almacén dependen de la incidencia de múltiples factores tanto físicos como organizacionales; algunas funciones resultan comunes para cualquier entorno entre ellas tenemos:

- Recepción de los materiales: proceso que consiste en recibir e inspeccionar los artículos y verificar las cantidades con las órdenes de compra.
- Registros de entrada y salidas del almacén: se hace a través de una guía de recepción el cual constituye un documento básico para el sistema de control interno de esta unidad
- Almacenamiento de Materiales: permite controlar o prevenir pérdidas que se produzcan por el mal manejo, deterioro, rotura, hurtos o mala organización en los materiales la cual pueden minimizarse aplicando procedimientos eficientes.
- Mantenimiento de materiales, equipos: Incluye el resguardo, evaluación de las condiciones físicas, internas y externas de los materiales y equipo, con la finalidad de garantizar su operatividad para el proceso productivo
- Despacho de materiales: se realiza a través de una orden de salida o despacho, que permite manejar la cantidad en stock de materiales y equipos restantes en el almacén y prever con antelación las solicitudes de requerimientos de material faltante.

- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad: enlace necesario que permite una gestión eficaz para el mantenimiento del stock de materiales y suministros necesarios para la operatividad de una empresa.

Las funciones de almacén son distintas para cada empresa u organización así estén orientadas en el mismo ramo, pero lo importante es contar con algún tipo de control de gestión, es por esto que en FICA CONSTRUCCIONES, C.A, se busca optimizar los procesos, alcanzando con ellos la eficiencia que requiere para cumplir con las metas establecidas.

## **Almacenamiento**

El almacenaje es el conjunto de actividades que se realizan para guardar y conservar artículos en condiciones óptimas para su utilización desde que son producidos hasta que son requeridos por el usuario o el cliente.

La función fundamental del almacén es la de mantener adecuadamente almacenados los materiales, herramientas y equipos que se requieran para el abastecimiento sistemático. Constituye la acción que se ejecuta después de recibida la mercancía cuando se procede a su almacenamiento en forma organizada, con el propósito de viabilizar la función posterior al despacho.

### **Fines del Almacenamiento:**

- Reducción de los Costos de transporte – producción.

- Coordinación entre el Suministro y la demanda.
- Precio de los Productos.
- Apoyo al Proceso de Producción.
- Apoyo al Proceso de Comercialización.

### **Proceso de Almacenamiento**

Es la consecución de pasos para proceder a almacenar, con la debida organización, partiendo de criterios de clasificación, uso y empleo del material, así como destino de los materiales. En tal sentido se debe:

- Colocar los productos en los espacios seleccionados: De acuerdo al método de control de ubicación y localización de los productos.
- Reubicar los productos cuando sea necesario, garantizando la rotación ya que cuando el producto es incorporado, se suma a una existencia anterior por tanto hay que reubicarlo garantizando la accesibilidad a los productos más próximos a vencerse para cumplir con el principio: primero en vencerse, primero en salir.
- Verificar que se cumpla la codificación: Tanto antes de almacenarse, como en el almacén.
- Mantener actualizadas las entradas y salidas de productos (inventario): Llenar los formatos para controlar las existencias de unidades de producto en almacén mediante el registro de movimiento de entrada, salida y existencia de los mismos, siendo responsabilidad del encargado del almacén realizar los registros en la misma.
- Mantener actualizado el registro de disponibilidad de estantería o anaqueles para conocer en cada momento los espacios que se encuentran vacíos.

- Velar por el cumplimiento de las normas de manipulación y almacenamiento para garantizar el control y custodia de los productos y la organización general y limpieza del almacén.
- Mantener los materiales organizados de forma tal que su conteo pueda ser realizado de forma rápida y efectiva.
- Realizar el control de las operaciones de manipulación y traslado de los materiales, herramientas y equipos hacia el área de pedidos.

### **Control Administrativo**

El control administrativo que se debe llevar para el mejor manejo del proceso de almacenamiento son:

1. Documentación de la recepción de materiales para fines contables.
2. Verificación de la calidad y la cantidad de los bienes recibidos
3. Actualización de los registros del inventario para que muestren los bienes recibidos
4. Ubicación en su lugar de todos los bienes en almacenamiento
5. Actualización de los registros del inventario.
6. Notificación de las salidas al departamento de compras para que realice la requisición.

### **Planificación Estratégica y Despliegue de la Calidad en Almacenes**

Para González Pedro (2010), la planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado,

su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar ese estado. En esencia, es el proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad.

Los objetivos que se buscan conseguir, a través de de la implementación de una planificación estratégica de la calidad en los procesos de una empresa son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

Para un mejor resultado a la hora de realizar la planificación estratégica se requiere la participación considerable del equipo directivo, debido a que estos determinan los objetivos que se incluyen en el plan de negocio y los despliegan a niveles inferiores de la organización para inicialmente, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; seguidamente, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y finalmente, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados de esto, están enfocados en las áreas principales del negocio a fin de aumentar la confianza del cliente, el valor del accionista, y buscar la disminución de los costos, mientras se fomenta la cooperación entre departamentos permitiendo la participación y el compromiso de los empleados.

De igual manera Koontz y Weihrich (1994: 123) definen la estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos

necesarios para alcanzarlos”. Francés (2001: 27, 28) califica este tipo de definiciones como amplias, y sugiere una conceptualización restringida para las estrategias considerando la presencia de la incertidumbre; al respecto señala que es una “combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia”.

### **Planificación y Gestión Estratégica de Almacén**

Del proceso de planificación de gestión estratégica podemos decir que es el marco en el cual se desarrollan las diferentes tácticas funcionales de la organización, observándose una interacción constante entre ellas para alcanzar integralmente los objetivos diseñados que le permitan controlar los resultados del plan estratégico.

De igual manera de estas depende fuertemente que la empresa tenga capacidad para cumplir los niveles de servicio comprometidos con sus clientes, y además, con consideraciones de eficiencia, tanto en operaciones y movimientos, como en espacio requerido. Es entonces que la gestión de almacén es un proceso clave para la empresa, según Ferrín (2003):

La gestión de almacenes se define como el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén, hasta el punto de consumo de materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento, e información de los datos terminados, la gestión de almacenes tiene como objetivo, optimizar un área logística funcional, que actúa en 2 etapas de flujo

como son el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de una organización.(p.13)

Es por esto que un modelo de gestión de almacén, que contribuya al diseño de una unidad operativa exitosa, constituye una ayuda indispensable para aplicar todas las medidas utilizadas por una organización para proteger sus recursos, promover la exactitud y confiabilidad de sus informes, apoyar y medir el cumplimiento de la organización, juzgar la eficiencia de las operaciones y finalmente cerciorarse en la adhesión de las políticas generales de la organización.

### **Mejoras continuas**

Uno de los principios básicos establecidos para el cumplimiento de la calidad, es la prevención y las mejoras continuas que se lleven a cabo en una empresa. La calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo persigue el detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que estas ocurran en cualquiera de los procesos en que incurra una organización.

Así, que la misma puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "Ciclo de Deming". Este ciclo, se le denomina como modelo PDCA, lo cual se refiere a las iniciales del inglés de los siguientes cuatro pasos:

- Planear (Plan): Definir los objetivos a alcanzar y planificar cómo implementar las acciones para conseguirlos.

- Hacer (Do): Implementar las acciones correctivas.
- Controlar (Check): Verificar que se logre el conjunto de objetivos.
- Actuar (Act): Según los resultados obtenidos en el paso anterior, tomar medidas preventivas.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se reconoce y que para su resolución se establece un programa a seguir, el cual para contar con éxito en su implementación se debe contar con una serie de recursos materiales y humanos, suficientes y disponibles, que aseguren su normal flujo y progreso.

### **Empresa en Estudio: FICA CONSTRUCCIONES, C.A**

En el año 2010, dos (02) profesionales en Ingeniería Civil toman las riendas de su independencia laboral y crecimiento profesional, al momento de plantearse el crear una empresa que se encargue en un principio, de administrar obras civiles, es allí donde nace FICA CONSTRUCCIONES, C.A. la cual se encuentra ubicada en la avenida Bolívar norte, sector la Ceiba cruce con callejón Mañongo, edificio la paz, urbanización el Viñedo. Al transcurrir los años gracias a la constancia, responsabilidad y buen trabajo, de estos socios, la cartera de clientes creció considerablemente, por lo que su actividad se amplió a la ejecución y levantamiento de obras civiles en distintos municipios del Estado Carabobo, así como también a la administración de maquinaria y equipo, necesarios para el proceso de remodelación y construcción de edificaciones, empresariales y familiares.

La empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, cuenta en la actualidad con tres (03) departamentos en su organización, como lo son el Departamento de Administración , el de Proyectos y Operaciones en el cual laboran 14 personas, quienes trabajan de manera conjunta para el logro de los planes y proyectos que la organización se plantean en el corto mediano y largo plazo.

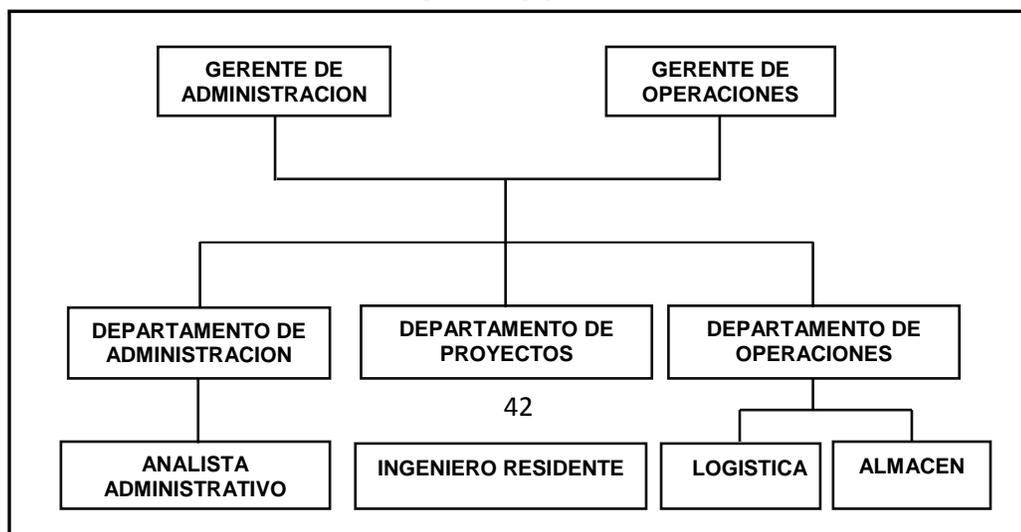
**Misión:**

El propósito de FICA CONSTRUCCIONES, C.A, es permanecer como líderes en el sector de la construcción, enfrentado nuevos retos, ofreciendo servicios de vanguardia para familias y empresas, buscando relaciones de largo plazo con nuestros clientes y el desarrollo de nuestros colaboradores.

**Visión:**

Ser una empresa líder en el sector de la construcción y de la comercialización de bienes raíces a nivel nacional, contar con un equipo comprometido, generando productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad, cumplimiento, diseño y conciencia de servicio al cliente que garanticen solidez y reconocimiento de la empresa, contribuyendo al desarrollo del país.

**GRAFICO N° 1**



Fuente: FICA CONSTRUCCIONES, C.A.  
Diseño: Cerezo, Revilla, Valencia (2014)

### **Definición de Términos**

**Almacén:** Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía.

**Almacenamiento:** Acción y resultado de poner o guardar las cosas en un almacén.

**Control:** La verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados. De igual manera se conoce como la comprobación, inspección, fiscalización e intervención.

**Deming:** La mayor contribución de Deming a los procesos de calidad en Japón es el control estadístico de proceso, que es un lenguaje matemático con el cual los administradores y operadores pueden entender "lo que las máquinas dicen". Las variaciones del proceso afectan el cumplimiento de la calidad prometida.

**Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

**Eficiencia:** es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se consigue cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

**Ejecución:** Acción de realizar una actividad establecida para tal o cual fin.

**Estrategia:** Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Logística:** Es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

**Obras Provisionales:** Son aquellas necesarias al inicio de la obra (oficinas, depósitos, etc), pero que tienen su duración hasta el final de la obra.

**Optimización:** Planificar una actividad para obtener los mejores resultados.

**Procesos:** Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo.

**Rendimiento:** Resultado que se obtiene en la ejecución de una partida específica, tomando en cuenta el análisis de precios que se realice a la misma.

**Sistema:** Es un modelo para que una organización cambiante sea capaz de operar con éxito en un medio dinámico.

**Unidad Operativa:** Representan las distintas unidades en que la empresa quiera dividir sus operaciones, pudiendo estas representar un sector, un grupo de trabajo, una persona, etc. Esto permite, por ejemplo, definir qué información puede consultar, ingresar o modificar cada unidad.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se realiza una descripción de la metodología empleada, fuentes consultadas y herramientas utilizadas para establecer los lineamientos o pasos a seguir para la solución de los problemas, así como las etapas a ejecutar en el diseño de la unidad operativa de almacén en la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A. Siguiendo el orden de ideas se presentaran las técnicas de recolección y análisis de datos, las cuales permitirán obtener información con una mayor exactitud y fiabilidad.

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación, puntualiza los procedimientos detallados para obtener la información que se requiere y así estructurar o resolver un problema. Hurtado (2008:87), lo define como: “Aquella en las cuales el investigador no ejerce el control, ni manipulación alguna sobre las variables en estudio”

De acuerdo a la naturaleza que se presenta el problema que se ha planteado, en cuanto a la estructura organizacional de la unidad operativa del área de almacén, el diseño se considera no experimental, ya que solo se enfocara a estudiar la situación problema y la elaboración de políticas y procesos de almacén que permitirán la mejora del área en estudio.

## **Tipo de Investigación**

Este trabajo de investigación se desarrollará como una investigación de campo, debido a que los datos necesarios para recabar la información se obtendrán directamente de los de los trabajadores de la empresa en estudio. En el que se evaluarán diversos aspectos de los procesos del área de almacén de la empresas y a la vez se buscara implementar una estructura organizativa, a través del diseño de la unidad operativa del almacén que permitirá optimizar los procesos y resguardar los bienes materiales, manteniendo niveles óptimos de inventario, utilizando criterios sistemáticos que permitan conocer sus características y su funcionamiento.

Así Palella y Martins (2006: 82) indica que la investigación de campo “Es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural.”

De igual manera posee las características de un proyecto factible, ya que parte de una necesidad a la cual se le presentan alternativas de solución para satisfacer las necesidades de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, en cuanto a la optimización del área de almacén; por lo tanto de acuerdo al manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006):

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos. (P.7).

Cuando se plantean alternativas para la solución de un problema, generalmente se aplican criterios de decisión para escoger aquella que les brinde beneficios apropiados y que represente una solución viable tomando en cuenta los recursos que se disponen para implementarla.

### **Nivel de Investigación**

La investigación realizada posee características proyectivas, y sobre este tema el autor, Hurtado (2008) la define como:

La elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya se dé grupo social, de una institución, o de una región geográfica, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo. (P.92)

Este proyecto asumió el nivel de investigación proyectiva ,puesto que, se estudiara en el sitio donde se desarrollarán los procesos, de igual manera los datos a recolectar tienen que ser tomados directamente de la muestra que lo genera, los mismos deberán ser estudiados, analizados y procesados, para que pueda arrojar los datos que se desean.

### **Población y Muestra**

En la presente investigación la población, va estar conformada por las personas que laboran en el departamento de almacén de la empresa

FICA CONSTRUCCIONES, C.A, a través de las cuales se desarrollara el caso en estudio. Según Tamayo (1993) expone como población:

Está conformada por sus características definitorias, por tanto el conjunto de elemento que posea estas características, se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (P. 92)

En este sentido la población de trabajo en estudio se conformó con la totalidad de las personas que laboran en el área de almacén, la cual está integrada por ocho (8) empleados; los cuales se presentan en el cuadro N° 1, que presenta la distribución de la población.

**Cuadro N° 1: Distribución de la Población**

| <b>Descripción de Cargos</b>     | <b>Cantidad</b> |
|----------------------------------|-----------------|
| Gerente de Operación             | 2               |
| Ingeniero Residente              | 1               |
| Supervisor de Almacén            | 1               |
| Montacarguista                   | 1               |
| Asistente de Almacén y Logística | 3               |
| Total Población                  | 8               |

Fuente: FICA CONSTRUCCIONES, C.A.  
Diseño: Cerezo, Revilla, Valencia (2014)

## **Muestra**

Para Palella y Martins (2006: 94) expresan que la muestra “Representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población.”.

Con la finalidad de determinar el tamaño de la muestra se tomara como método el muestreo probabilístico debido a que cualquiera de las personas que conforman a la población posee la misma probabilidad de pertenecer a la muestra.

De esta manera, de acuerdo con Arias (2006: 83) el muestreo probabilístico “es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra”, así, tomando como criterio que todas las personas que laboran en el área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A., tienen pertinencia con la problemática; se seleccionará como muestra a la totalidad de la población.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para recopilar la información requerida en el estudio diagnóstico, se hace necesario seleccionar las técnicas e instrumentos más apropiados para conocer cómo es el manejo actual del almacén en la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A.

Es por esto que, Palella y Martins (2006: 103) dicen que las técnicas de recolección de datos “Son las distintas formas o maneras de obtener información”. Igualmente explican que un instrumento de recolección de datos “Es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”(obr.cit).

La técnica de recolección que se utilizara es la observación directa, esta técnica de recolección de información, representa un método sistemático y confiable, ya que permite obtener información clara y precisa a cerca del desarrollo de cada una de las actividades que se ejecutan dentro del departamento de almacén y acerca de la situación presente en el almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, a través de la cual se evaluarán las variables que inciden directamente en la evolución optima de los procesos operativos del almacén.

De acuerdo a lo anterior, se toma como base Arias (2006: 69) cuando explica que la observación directa “Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”

En esta técnica se empleará como instrumento una lista de cotejo. sobre este punto el escritor Arias (2006, 70), la define de la siguiente manera: “La lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de una aspecto o conducta a ser observada”. Con la aplicación de este instrumento se pretende evaluar los aspectos de las condiciones de infraestructura y procedimientos, y a su determinar las debilidades y aspectos críticos de los procesos en el área de almacén, de igual manera se maneja

la información indicando cuatro variables de observación tal como lo son los ítems, excelente, bueno, regular y deficiente.

Por otra parte se utilizara la encuesta y como instrumento el cuestionario; según Arias (2006: 72) expresa que la encuesta “Es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular”. En cuanto a los instrumentos, Bavaresco (2006) opina que el cuestionario:

Es el instrumento que contiene los detalles del problema que se investiga, variables, dimensiones, indicadores, ítems. Es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que piensa y dice del objeto en estudio, permitiendo determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de la hipótesis que se han considerado. (P.100)

Dicho instrumento será aplicado a los ocho (8) empleados del área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, estará estructurada por preguntas abiertas y cerradas, los resultados obtenidos permitirán diagnosticar los procesos en el área de almacén, serán analizados y presentados mediante gráficos de conos apilados.

### **Técnica de Análisis de Datos**

La información que se va a obtener a través de las técnicas de recolección de información, mediante la observación directa y la encuesta tipo entrevista, se van a organizar para realizar un análisis y comparación de acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

#### **Presentación de los Resultados**

Los datos han sido obtenidos mediante la aplicación de instrumentos especialmente diseñados, a fin de recolectar información precisa y necesaria para lograr cumplir los objetivos planteados. Estos se presentaron en tablas y gráficos que contienen las frecuencias y porcentajes suministrados por los empleados del área de almacén.

**El instrumento:** Se han diseñado como instrumentos, la lista de cotejo la cual sirve de base para recopilar la información obtenida a través de la observación directa y un cuestionario que consta de diecisiete 17 preguntas cerradas y dicotómicas, aplicada a ocho (08) personas de las cuales se obtendrán las respuestas que permitirán analizar la problemática que presenta actual, al momento del registro de entradas y salidas del almacén, almacenamiento de materiales y despacho en la empresa **FICA CONSTRUCCIONES, C.A.**

**Técnica estadística:** El análisis de frecuencia, interpretado con el porcentaje (%) representa la técnica estadística utilizada para establecer las comparaciones de opiniones que surgen como resultado de aplicar el instrumento a la población.

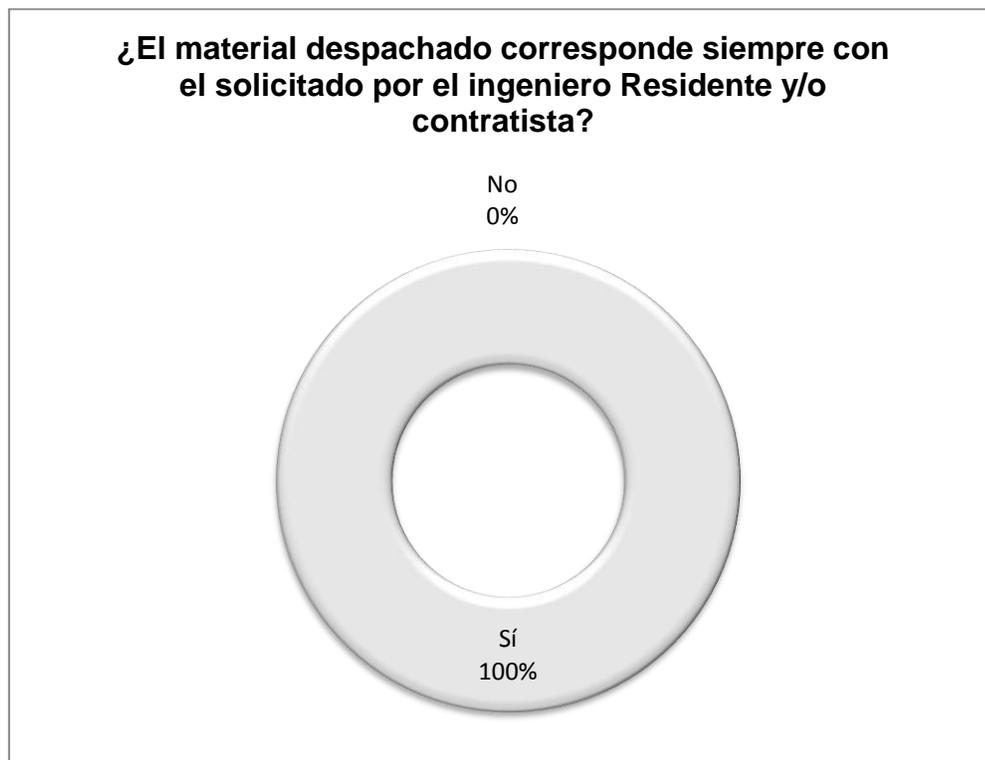
**Gráficos:** Con motivo de presentar los resultados de la investigación, en cada pregunta se muestra un gráfico de Anillos para su presentación y

mejor comprensión, posteriormente se presenta una breve conclusión e interpretación del ítem analizado. Esto servirá de base para la obtención de las conclusiones finales que nos permitirán desarrollar las estrategias necesarias a implementar en el área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A. Los resultados del cuestionario se presentan a continuación:

**Cuadro N° 2**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 8                 | 100%              |
| No                 | 0                 | 0                 |
| <b>Total</b>       | <b>12</b>         | <b>100 %</b>      |

**Grafico 2**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

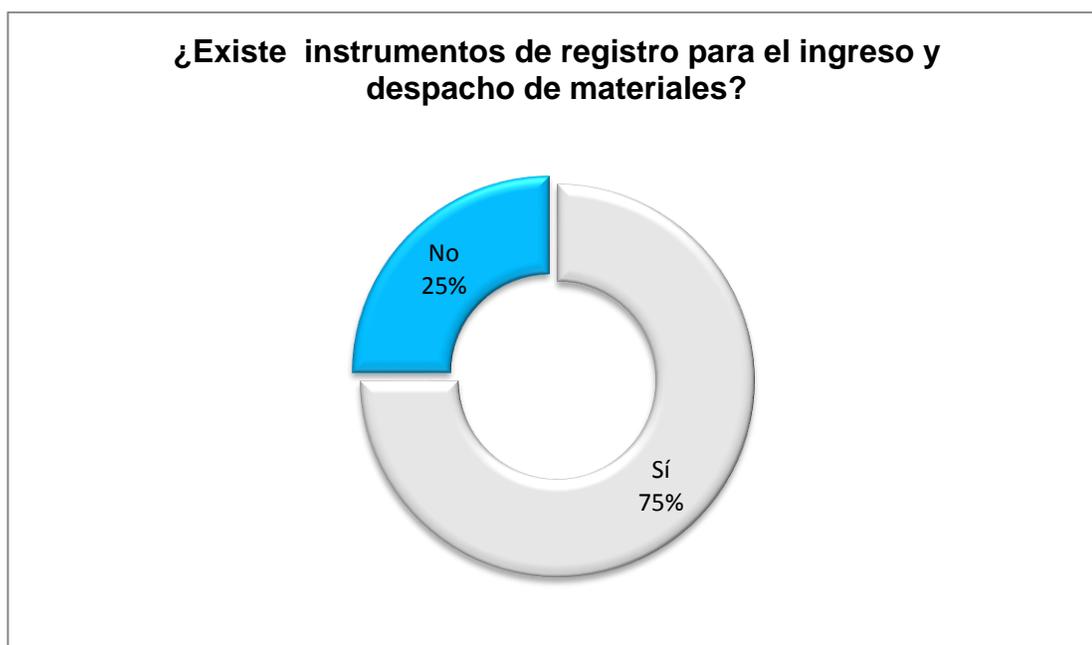
**Análisis:**

El 100% de la muestra considera que todo lo que sale del almacén es por solicitud de ingenieros, contratista y corresponde a sus pedidos. De acuerdo a estos, se asume que existe concordancia entre lo solicitado en proyecto con el departamento de compra.

**Cuadro N° 3**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 6                 | 75%               |
| No                 | 2                 | 25%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Gráfico 3**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

A pesar de existir controles administrativos, estos no son usados en un 100% lo cual resulta preocupante para el equipo investigador, ya que no tendría certeza la compañía de que entra y sale del almacén. De acuerdo a esto, se deduce pérdidas a la empresa y desconfianza de los clientes principales.

**Cuadro N° 4**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 2                 | 25%               |
| No                 | 6                 | 75%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Gráfico 4**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

Un alto porcentaje de los trabajadores indican que el material no es codificado al momento de su ingreso, mientras que la cuarta parte, señala que sí, la codificación es necesaria ya que con ella sabrán donde está ubicada y sus fluctuaciones. De acuerdo a esto, se deduce desorganización al almacenar y retardo al momento del despacho de material.

**Cuadro N° 5**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 2                 | 25%               |
| No                 | 6                 | 75%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Gráfico 5**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

El 75% de la población considera que los materiales entregados no se les brinda el trato para mantener el control de los mismos y la mayoría de las veces no se verifican al momento de entregarlos, mientras que un 25% considera que sí. De esto se deduce, que no se le dé el correcto uso de materiales, generando pérdidas y disminución en las utilidades operativas.

**Cuadro N<sup>o</sup> 6**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 6                 | 62%               |
| No                 | 3                 | 38%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Gráfico 6**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

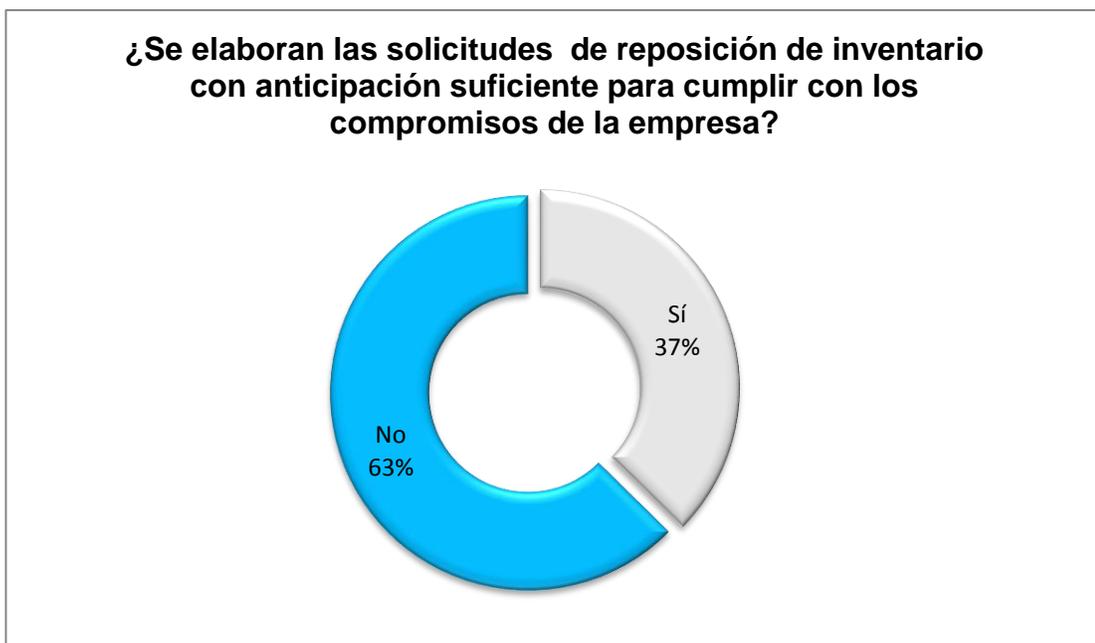
**Análisis:**

La ubicación de los materiales suele ser constante en el sitio designado sin embargo los equipos y herramienta no suelen dejarlos en el sitio que tienen destinado para ello, lo que para el equipo investigador indica que puedes ser uno de los motivos para el extravió de los mismos. De esto se deduce, que en algún momento se genere retraso en la ejecución de la obra.

**Cuadro N<sup>a</sup> 7**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 3                 | 37%               |
| No                 | 5                 | 63%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafico 7**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

El 60% de la muestra considera que no se realizan las solicitudes con suficiente antelación y muchas veces se solicita a medida que se va necesitando, más el grupo restante indica que se elabora de manera adecuada.

**Cuadro N° 8**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 2                 | 25%               |
| No                 | 6                 | 75%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafico 8**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

El 75% de la población manifiesta que no conoce las funciones que desempeña el cargo asignado por la empresa, lo que indica que son multifuncionales en toda el área y descuidan los objetivos planteados por la empresa. Solo un 25% que se representa en 2 personas conocen las funciones. De esto se deduce, que a la hora de asumir responsabilidades o de exigir el cumplimiento de actividades, no se pueden tomar medidas preventivas, ni de sanción, o por lo menos hacer correcciones de procesos.

**Cuadro N° 9**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 2                 | 25%               |
| No                 | 6                 | 75%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafico 9**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

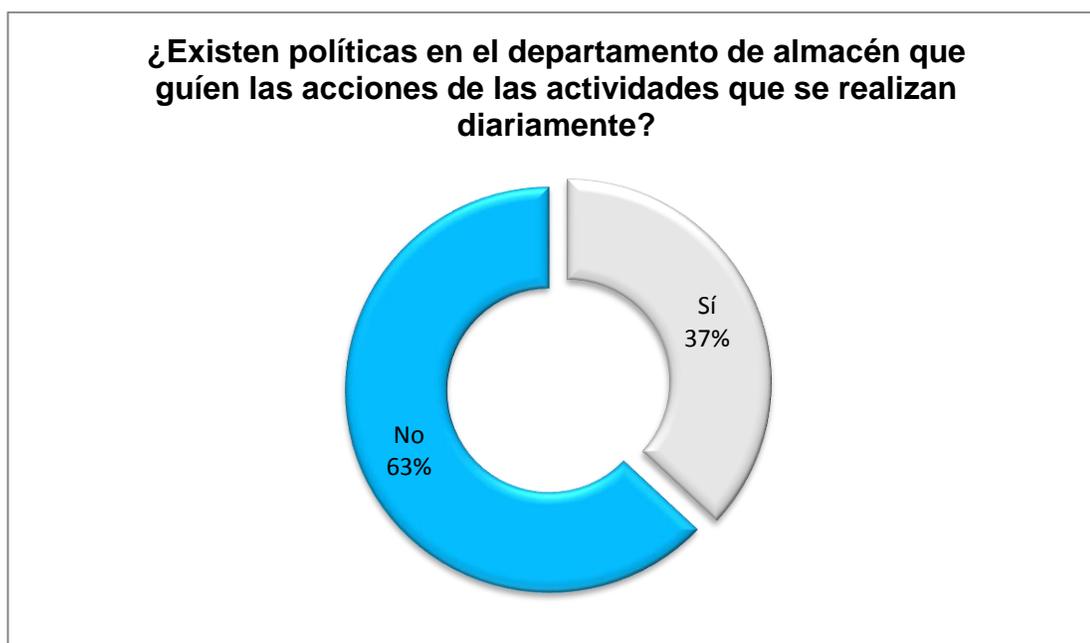
**Análisis:**

El 75% de la población manifiesta que no conoce las funciones que desempeña el cargo asignado por la empresa, lo que indica que son multifuncionales en toda el área y descuidan los objetivos planteados por la empresa. Solo un 25% que se representa en 2 personas conocen las funciones. Al igual que la interrogante anterior los trabajadores indican que al no conocer específicamente las funciones específicas de su cargo, esto se refleja en la operatividad del almacén.

**Cuadro N° 10**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 3                 | 37%               |
| No                 | 5                 | 63%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafica 10**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

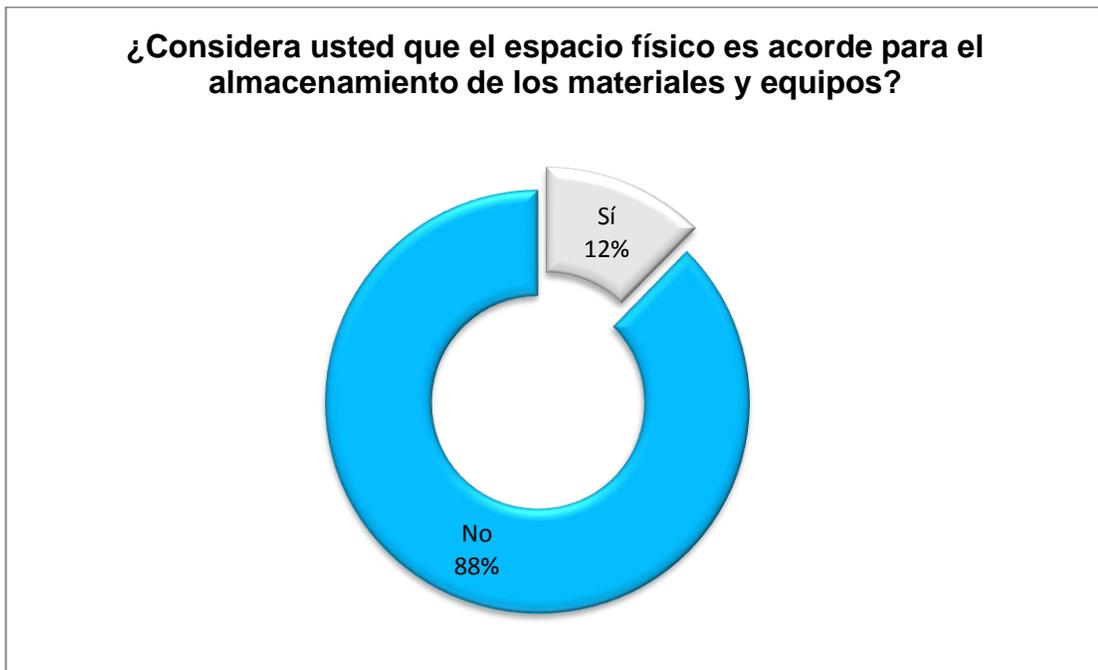
**Análisis:**

El 60% de la muestra no tiene claro las políticas del almacén, ya que no se encuentran publicadas en el área de trabajo. Es importante que todo el personal que ahí labora tenga presente las políticas de desarrollo del almacén para cumplir con los objetivos planteados.

**Cuadro N° 11**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 1                 | 12%               |
| No                 | 7                 | 88%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafico 11**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

El 85% de la muestra manifiesta que hay una mala distribución para el espacio que tiene el almacén, por lo que es necesario de manera inmediata diseñar con expertos en el área una nueva distribución de materiales y suministros.

**Cuadro N° 12**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 7                 | 88%               |
| No                 | 1                 | 12%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Gráfico 12**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

El 88% de población considera que los materiales se encuentran resguardados. De acuerdo a esto, se observa que la matriz opinión es que el resguardo es la única función del almacén, lo que contrasta con los requisitos consultados, sobre organización, control y disponibilidad al momento de utilizarlos

**Cuadro N° 13**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 1                 | 12%               |
| No                 | 7                 | 88%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Gráfico 13**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

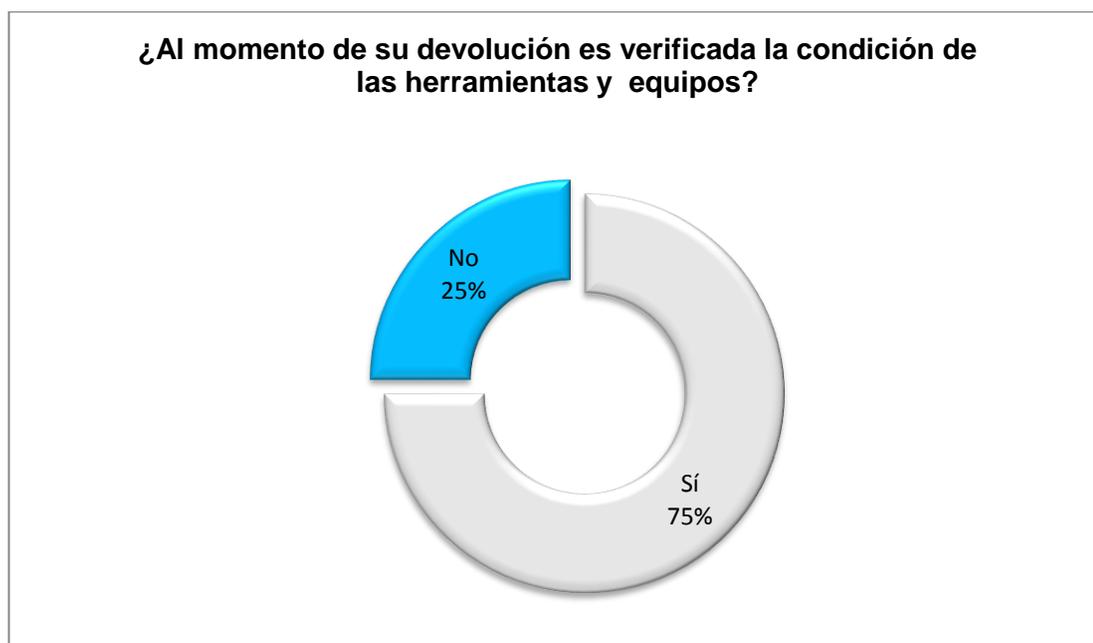
**Análisis:**

El 88% de la muestra, opina que no se verifican si están operativas todas las herramientas y equipos entregados, lo que a criterios de los investigadores es grave. Ya que se deja en evidencia la falta de controles, lo que trae consigo deterioros en los equipos y herramientas y as u vez erogaciones de efectivo por parte de la empresa.

**Cuadro N° 14**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 5                 | 75%               |
| No                 | 2                 | 25%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafica 14**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

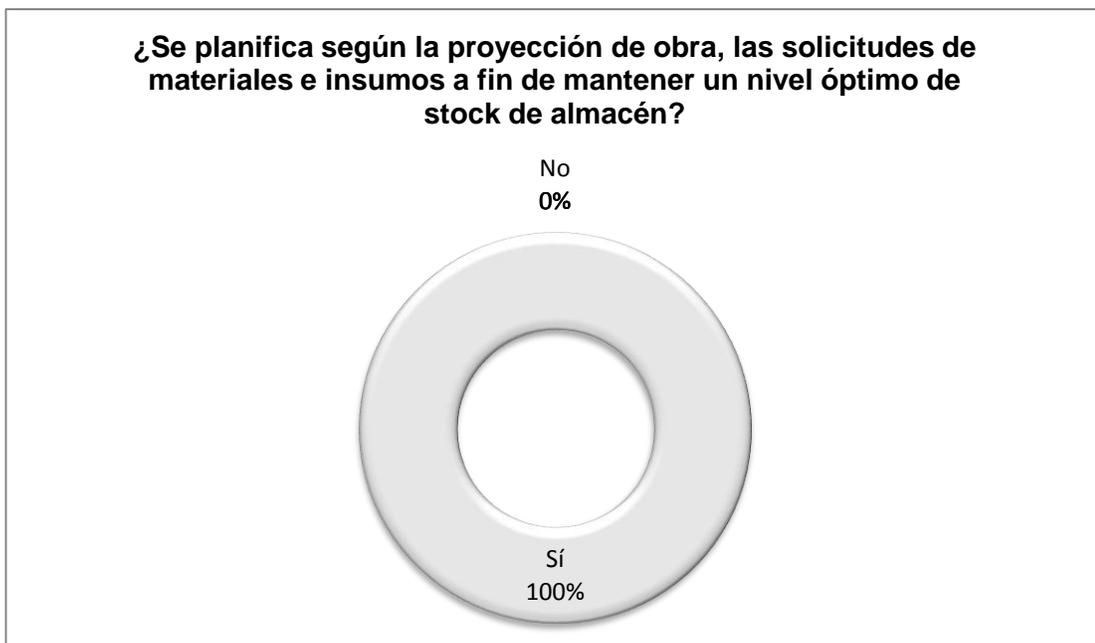
**Análisis:**

Al igual que el ítem anterior, no existe revisión del estado de las herramientas y equipos. Igualmente se deja en evidencia la falta de controles, lo que trae consigo deterioros en los equipos y herramientas y as u vez erogaciones de efectivo por parte de la empresa. Esta situación, llamo la atención de los investigadores, colocando estos 2 ítems en alerta.

**Cuadro N° 15**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 8                 | 100%              |
| No                 | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafico 15**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

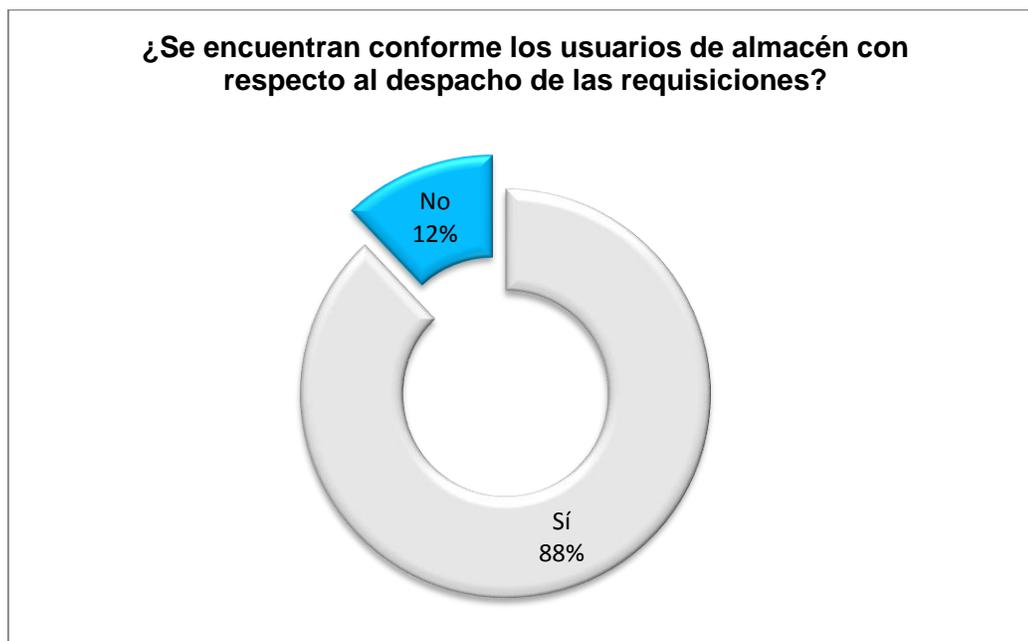
**Análisis:**

Los trabajadores concordaron en su totalidad que para el inicio de cada obra se realiza la proyección de solicitudes de materias e insumo, a fin de que se mantengan los insumos que se requieren para cada proceso.

**Cuadro N° 16**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 7                 | 88%               |
| No                 | 1                 | 12%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafica 16**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

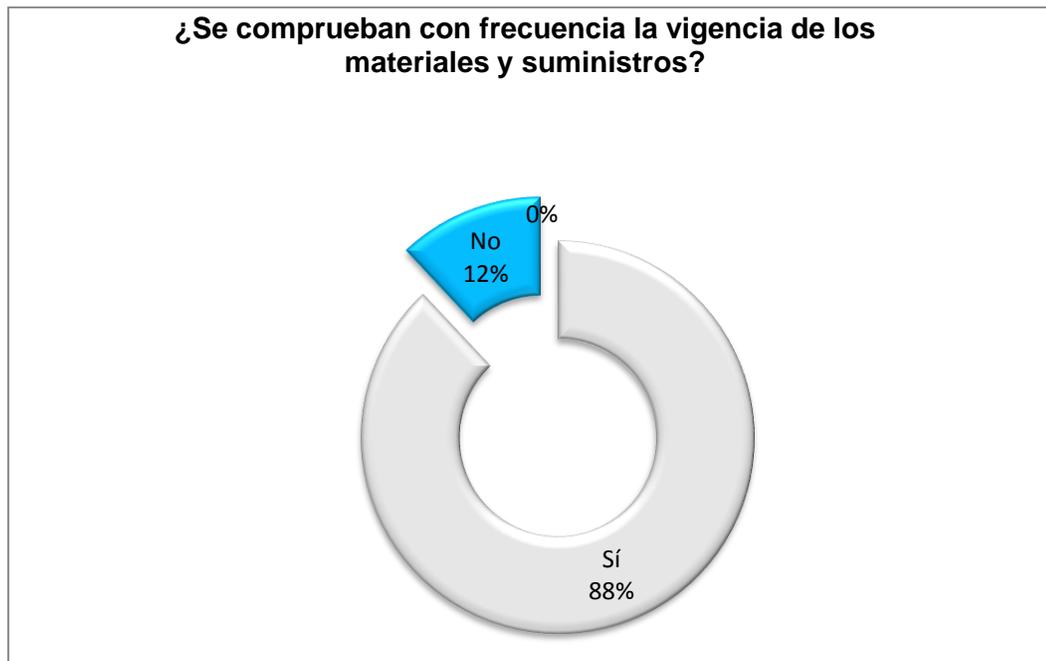
**Análisis:**

Un alto porcentaje de los usuarios de almacén se encuentran conformes con el despacho de almacén, ya que consideran que es entregada en los tiempos y lapsos estimados; sin embargo el equipo investigador considera que esta cifra aún puede mejorar.

**Cuadro N° 17**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 7                 | 88%               |
| No                 | 1                 | 12%               |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafica 17**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

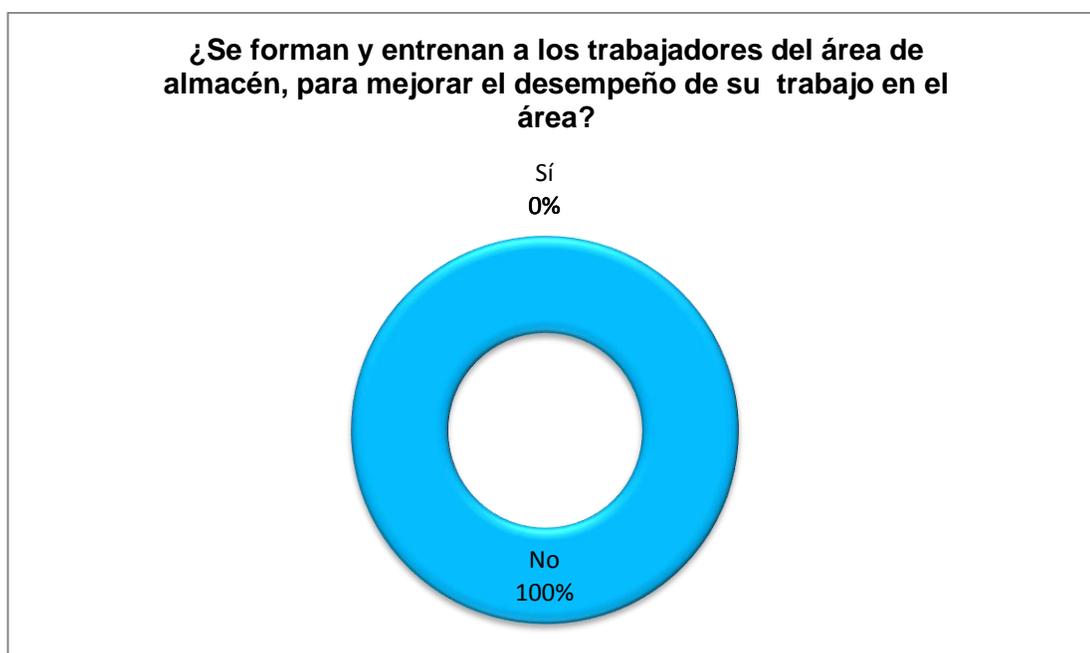
**Análisis:**

La población en estudio concluyo, que estos son verificados constantemente ya que de ello depende la calidad de la obra y a su vez la satisfacción de los clientes. De esto podemos deducir, que como el fin es la conclusión de la obra, existen mecanismos no controlados para cumplir con la etapa del proyecto.

**Cuadro N<sup>o</sup> 18**

| <b>Alternativa</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Sí                 | 0                 | 0%                |
| No                 | 8                 | 100%              |
| <b>Total</b>       | <b>8</b>          | <b>100 %</b>      |

**Grafica 18**



**Fuente: Cerezo, Revilla y Valencia (2014)**

**Análisis:**

La totalidad de la población en estudio señaló que no han recibido ningún tipo de entrenamiento, solo directrices para la elaboración del trabajo, por lo que se puede inferir que el conocimiento de los trabajadores es adquirido de forma empírica o por experiencia laboral, lo que conlleva en algunos casos al reproceso y daños a materiales y equipos

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Título de la Propuesta**

Guía de levantamiento de la estructura de la unidad operativa del almacén que permitan optimizar los procesos y establecer control en la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, ubicada en, Valencia, Estado Carabobo, basado en el método Ad – Hoc.

#### **Propuesta**

La mayoría de las empresas de la construcción presentan en sus operaciones diversas debilidades en cuanto al área de almacén, motivadas en muchas circunstancias por fallas en los recursos humanos, tecnología y recursos financieros. Actualmente los gerentes hacen un gran esfuerzo para conseguir que las empresas sobrevivan y alcancen el éxito; debido a esto es importante que las organizaciones den uso de herramientas gerenciales las cuales podrán aportar nuevas estrategias para tomar decisiones correctas y permitan mantener un mejor control sobre sus actividades.

En este orden de ideas, las organizaciones deben manejar una gestión de almacén adecuada y a su vez contar con una estructura de unidad operativa, orientada, a obtener un control estratégico; aunado a esto las empresas del área de la construcción debido a los cambios constantes que

ocurren en la actualidad, deben realizar un diagnóstico externo a fin de identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro; así como también un diagnóstico interno que permita definir los aspectos que deben maximizarse y minimizarse, estando estas últimas relacionadas con las habilidades, desempeño, talento humano, tecnología e infraestructura.

En relación a lo expuesto anteriormente y en función del logro de los objetivos planteados en la investigación surge la iniciativa de diseñar una guía de levantamiento con la cual se busca establecer una estructura organizativa en la unidad operativa del área de almacén, así como crear estrategias, políticas y lineamientos, basados en el modelo Ad – Hoc, con el fin de optimizar sus procesos y orientarlos a garantizar la eficiencia y eficacia en la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A.

### **Objetivo de la Propuesta**

El objetivo de esta propuesta es optimizar la situación actual en el área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A, la cual cuenta con la supervisión del Gerente de Operaciones, esto con el fin de hacerlo más racional y lograr la disminución de errores en los procesos involucrados en esta área, que van desde la recepción hasta la salida a obra de los materiales, herramientas y equipos, reduciendo así costos operativos y permitiendo obtener resultados óptimos en cuanto a la efectividad, eficiencia y eficacia, que lleve a FICA CONSTRUCCIONES, C.A a ser una empresa pionera en el área de la construcción.

## **Etapas de la Propuesta**

### **Etapa I**

Descripción de los procesos de recepción, almacenaje y salida a obra, de los materiales, herramientas y equipos.

### **Etapa II**

Determinar los elementos críticos que inhiben el correcto y normal funcionamiento del área de almacén.

### **Etapa III**

Elaboración de un cuadro comparativo del modelo organizacional tradicional utilizado en FICA CONSTRUCCIONES, C.A y el modelo organizacional Ad – Hoc.

### **Etapa IV**

Diseñar una guía de levantamiento de la estructura de la unidad operativa, del área de almacén.

## **Desarrollo de las Etapas**

### **Etapa I**

A continuación se procede a detallar los procesos actualmente utilizados por el personal de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A. **en cuanto a la Recepción, almacenaje, y salida de materiales, insumos que se encuentran en el área del almacén:**

Una vez realizada la requisición de materiales al departamento de compras, se espera la llegada de los materiales e insumos a la obra, cabe destacar que algunos materiales llegan sin previo aviso y en horas no laborales, una vez que se encuentran en sitio se realiza la recepción de la siguiente manera:

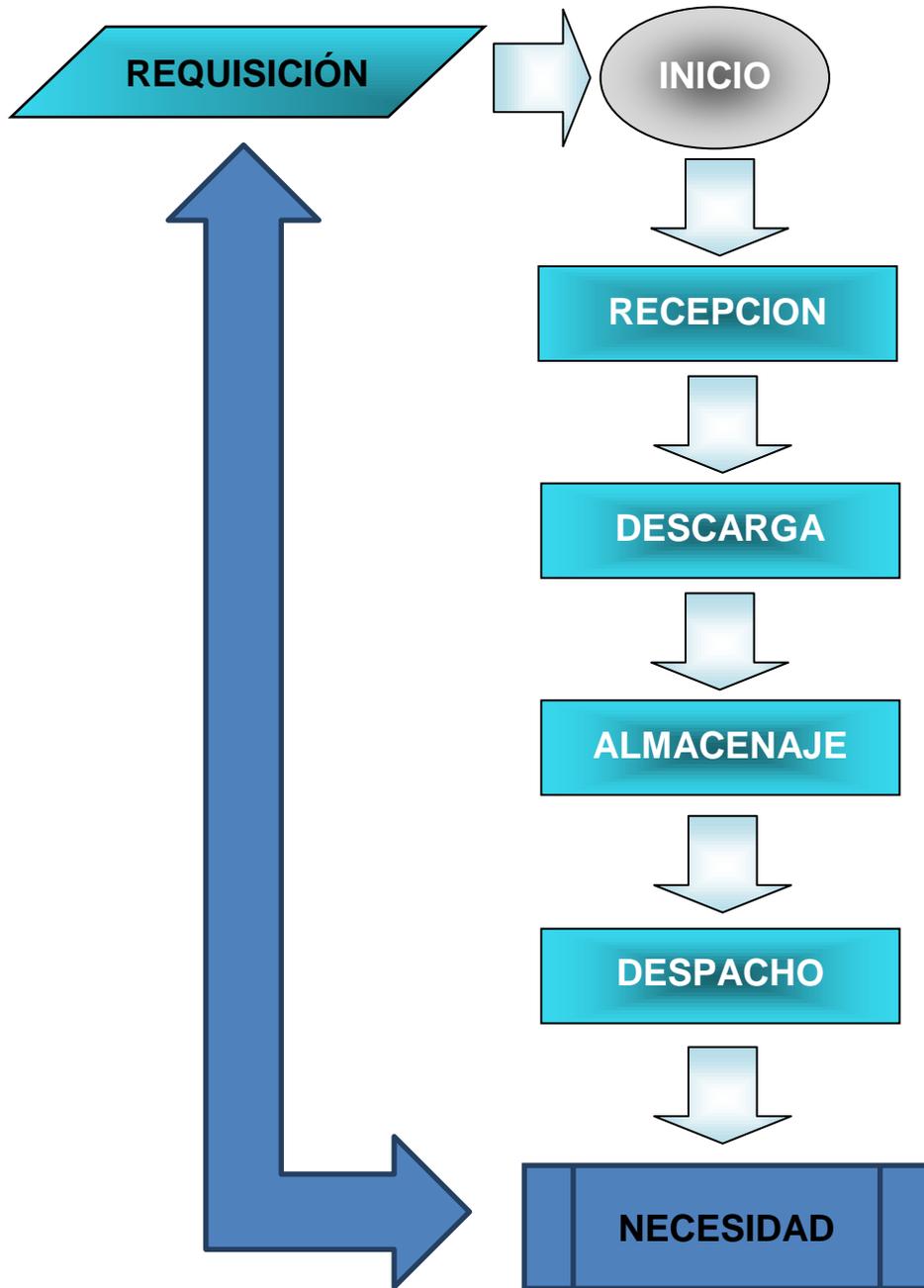
1. Se reciben los materiales e insumos sin ningún tipo de orden de entrada, donde se pueda verificar si la descripción y cantidad es la solicitada por el departamento de compras.

2. Se procede a descargar los materiales.

3. Una vez descargado se almacenan sin realizar el registro de entrada correspondiente, sin ningún tipo de codificación, además de ser apilados sin ningún orden.

4. Cuando el ingeniero residente o los contratistas que se encuentran en obra solicitan materiales e insumos al personal de almacén, no se procede al registro de salida.

GRAFICO N° 20



Fuente: FICA CONSTRUCCIONES, C.A.  
Diseño: Cerezo, Revilla, Valencia (2014)

## Procesos en la recepción y salida de herramientas y equipos del área del almacén:

Las herramientas y equipos se mantienen en el área de almacén para evitar robos o extravió de las mismas, el proceso para su entrada y salida de almacén es el siguiente:

1. Cuando se adquieren herramientas o equipos no existe un registro del día de entrada ni las características que posee.

2. El ingeniero residente o los contratistas solicitan el préstamo en almacén, el cual hace entrega de la herramienta o el equipo sin ningún registro de salida y sin probar su buen funcionamiento y estado en que se encuentra.

3. Una vez ya culminado el uso, es devuelto al almacén e igualmente no existe registro de entrega, ni se levanta un informe donde se especifique las condiciones en que fue devuelto y si está en funcionamiento.

**GRAFICO N° 21**



Fuente: FICA CONSTRUCCIONES, C.A.  
Diseño: Cerezo, Revilla, Valencia (2014)

## Etapa II

Los elementos críticos que inhiben el correcto y normal funcionamiento del área de almacén en la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A son los siguientes:

**Cuadro N° 19**

| Categorías   | Resultados  |
|--|---|
| Relacionada con las Condiciones de Infraestructura | Aplicados los instrumentos de recolección de datos, en el área de almacén se constató el detrimento de la instalación, carencia de iluminación, orden y limpieza, de igual manera se observó desorganización en los anaqueles, apilamiento y hacinamiento de materiales y equipos, estos factores llamaron la atención, ya que es un área que crea inoperancia y descontrol de inventarios generando así pérdidas económicas.   |
| Relacionada con Procedimientos.                    | Evaluando los procesos administrativos existentes se encontró la inexistencia de codificación de materiales en el área almacén fallas en los procedimientos de control interno del área de almacén y una completa ausencia de instrumentos de Registro y control de entrada y salida de materiales, suministros y equipos, así mismo se constató la duplicidad de funciones en el personal del área. Claramente la falla en estos procesos causa ineficiencia en el área. |

| Categorías                         | Resultados   |
|------------------------------------|--|
| Sobre la Capacitación del Personal | Se evidencio que el personal que realiza las labores en el área de almacén no recibe capacitación, ni entrenamiento periódico para desempeñar sus funciones.   |
| Procesos de Gestión de Almacén     | Las falla en los proceso ha generado en el área de almacén, fallas en controles de calidad, retraso en las solicitudes de materiales, atraso en ejecución de obras, deficiencia en la organización de materiales, pérdidas de activos y rotación de personal |

### Etapa III

A fin de cumplir con la fase III, se realizara un cuadro comparativo donde se establecerá la comparación del modelo organizacional tradicional utilizado en FICA CONSTRUCCIONES, C.A y el modelo organizacional Ad – Hoc. Propuesto para el mejor desarrollo de los procesos en el área de almacén, adicionalmente selnstrumento de almacenaje y control

**Cuadro Nº 20**

| <b>MODELO ORGANIZACIONAL TRADICIONAL</b>  | <b>MODELO ORGANIZACIÓN AD-HOC</b>  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procesos organizacionales son rutinarios.</li> <li>2. La estructura organizativa es centralizada.</li> <li>3. El trabajo es individual.</li> <li>4. Tiene larga vida, pero sin ningún tipo de innovación</li> <li>5. Mejora mediante inversión</li> <li>6. Definición precisa de tareas y responsabilidades</li> <li>7. Equipos permanentes</li> <br/> <li>8. Se basa en manuales</li> <li>9. Normativa rígida</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplifica los procesos y se adapta a cada situación particular.</li> <li>2. La estructura organizativa descentralizadas y flexibles</li> <li>3. Combinación de esfuerzos por parte de todo el personal.</li> <li>4. Es joven ya que evoluciona de acuerdo a los procesos.</li> <li>5. Continuamente en redefinición</li> <li>6. Funciones y responsabilidades del cargo fluidas.</li> <li>7. Los equipos de trabajo se forman y se disuelven de acuerdo a lo que se necesite.</li> <li>8. Se basa en catálogos.</li> <li>9. Las decisiones se toman de acuerdo al proyecto, todos los involucrados son estrategas</li> <li>10. Se caracteriza por su escasa complejidad, formalismo y centralismo.</li> <li>11. Innovadora</li> <li>12. Responde rápido a los cambios del entorno</li> <li>13. Es un constante proceso de aprendizaje</li> <li>14. los testimonios y resultados de muchos experimentos de la industria, indican que beneficios como la disminución del ausentismo, la rotación del personal y, algunas veces, el mejoramiento de la productividad y calidad, pueden obtenerse mediante la adhocracia.</li> <li>15. Valores compartidos.</li> <li>16. Ayuda al desarrollo individual en cuanto al crecimiento humano.</li> </ol> |

## **Instrumentos (formatos) e Instrucciones para la recepción de materiales y suministros**

A lo largo de este proceso debe generarse un registro de entradas y otro de salidas, documentarlos es fundamental, para llevar un control de los flujos de materiales suministros y equipos que entren y salgan del almacén adaptados a las necesidades de la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A tal como lo establece la adaptabilidad de la gestión Ad-Hoc.

Así mismo, debe existir un registro de pedidos internos, donde se recojan las peticiones de productos/materiales de las distintas áreas de la organización

Gestión de pedidos y contratos con clientes, relacionado con este, tales como, Recepción de Materiales y Suministros, Registros de despacho.

### **Entrada o Recepción de Materiales:**

Es el inicio del proceso de planificación de la llegada de los materiales e insumos al almacén, como resultado del pedido interno realizado al departamento de compras, su descarga y verificación de la misma.

Para que este proceso sea efectivo debe existir en primera instancia un conocimiento previo por parte del coordinador de almacén de los materiales, herramientas y equipos que se van a recibir a través de una requisición de entrada de materiales enviadas por el departamento de compras; una vez que llegan los materiales a obra con la entrega viene una solicitud de

entrega, que se coteja con la mercancía que se está recibiendo, inspeccionando sus características, cantidades, calidad, dimensiones, etc. En este punto es importante extraer una muestra para su inspección y control de calidad, luego de esto se genera un registro de entrada donde quedará reflejada la mercancía entrante y la rechazada (si la hubiese) así como todas las posibles incidencias, con lo que se garantiza la trazabilidad de esta actividad.

En tal sentido, a continuación se presenta el formato diseñado para el proceso de Recepción de Materiales y Suministros

**Formato uno (01) Recepción de Materiales y Suministros (FO1-RMS)**

|  <b>FICA</b><br><b>Construcciones, C.A.</b><br><small>R.I.F: J-29900515-0</small> |                                     | Número: <u>000</u>                |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Recepción de Materiales y Suministros (FO1-RMS)</b>   |                                     |                                   |
| <b>(a) Solicitante:</b> _____  |                                     |                                   |
| <b>(b) Fecha de Recepción:</b> ___ / ___ / ___   |                                     | <b>Semana:</b> _____              |
| (c) Cantidad   | (d) Unidad de Medida                | (e) ITEMS                         |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
|  |                                     |                                   |
| <b>(f) Observaciones:</b> _____<br>_____<br>_____  |                                     |                                   |
| <b>(g) Entregado por:</b><br>_____   | <b>(h) Autorizado por:</b><br>_____ | <b>(i) Recibido por:</b><br>_____ |

Fuente: FICA CONSTRUCCIONES, C.A.  
 Diseño: Cerezo, Revilla, Valencia (2014)

**Formato uno (01) Recepción de Materiales y Suministros (FO1-RMS)**  
**Instructivo de Llenado**

- a) Solicitante: Nombre del ingeniero residente que efectuó la solicitud
- b) Fecha de la Recepción: Señalar día, mes, año y semana de la recepción de materiales o suministros
- c) Cantidad: Refiere número del Material o Suministros recibido
- d) Unidad de Medida: Indica la medición expresada para cada tipo de material: cajas, metros, yardas, kilos, paquetes, unidades entre otras
- e) Items: Descripción del material o suministro recibido
- f) Observación: Reseñar brevemente, la existencia de alguna novedad que ocurrieran al momento de la recepción, a fin de dejar constancia escrita
- g) Entregado por: Nombre y apellido, encargado del despacho de material o suministro (Logística)
- h) Autorizado por: Nombre y apellido, jefe de almacén
- i) Recibido por: Nombre y apellido, almacenista.

**Formato uno (01) Recepción de Materiales y Suministros (FO1-RMS)**  
**Instrucciones e Instrumento para el despacho de materiales suministros y equipos**

La última actividad es la salida de la mercancía del almacén, como consecuencia de un pedido. El proceso incluye la localización, selección de las cantidades y traslado de los materiales y suministros almacenados hacia el área de preparación de pedidos, donde se clasificarán, empaquetarán y etiquetarán adecuadamente.

Finalmente se procede a la expedición de estos, que concluirá con la Conformidad del ingeniero de obra a través del registro de salida, del mismo modo que se hace en el proceso de recepción, antes de realizar el envío se revisa y coteja la calidad, operatividad de los materiales, suministros y equipos para evitar reclamos. Esto se plasma en un registro de salida, donde queda reflejada la mercancía saliente y la rechazada (si la hubiese) así como todas las posibles incidencias, con lo que se garantiza la trazabilidad de esta actividad.

**Formato dos (02) registro de Despacho de Materiales y Suministros (FO2-DMS)**

|  <p><b>FICA</b><br/><b>Construcciones, C.A.</b><br/>R.I.F: J-29900515-0</p> |                              | (a) Número: <u>000</u>       |
|--|------------------------------|------------------------------|
| <p><b>Registro de Despacho Materiales y Suministros (FO2-DMS)</b></p>  |                              |                              |
| (b) Solicitante: _____   |                              |                              |
| (c) Fecha de entrega: ___/___/___  |                              | Semana: _____                |
| (d) Cantidad   | (e) Unidad de Medida         | (f) descripción del Material |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
|  |                              |                              |
| (f) Observaciones: _____<br>_____<br>_____   |                              |                              |
| (g) Entregado por:<br>_____  | (h) Autorizado por:<br>_____ | (i) Recibido por:<br>_____   |

Fuente: FICA CONSTRUCCIONES, C.A.  
 Diseño: Cerezo, Revilla, Valencia (2014)

## **Formato dos (02) registro de Despacho de Materiales y Suministros (FO2-RMS)**

### **Instructivo de Llenado**

- a) Numero: Codificación numérica de control
- b) Solicitante: Nombre del ingeniero residente que efectuó la solicitud
- c) Fecha de la recepción: Señalar día, mes, año y semana de la entrega de materiales o suministros
- d) Cantidad: Refiere número del material o Suministros entregado
- e) Unidad de Medida: indica la medición expresada para cada tipo de material: cajas, metros, yardas, kilos, paquetes, unidades entre otras
- f) Items: Descripción del material o suministro a entregar
- g) Observación: Reseñar brevemente, la existencia de alguna novedad que ocurrieran al momento de la entrega y recepción, a fin de dejar constancia escrita
- h) Entregado por: Nombre y apellido almacenista.
- i) Autorizado por: Nombre y apellido, jefe de almacén
- j) Recibido por: Nombre y apellido: Ingeniero de obra

**Formato tres (03) Registro de Salida y Devolución de Equipos (FO3-SDE)**

|  |   |                                   |
|--|---|-----------------------------------|
|  <p><b>FICA</b><br/><b>Construcciones, C.A.</b><br/><small>R.I.F: J-29900515-0</small></p>  |   | <b>(a) Número: <u>000</u></b>     |
| <b>Registro de Salida y Devolución de Equipos (FO3-SDE)</b>  |   |                                   |
| <b>(b) Solicitante:</b> _____  |   |                                   |
| <b>(c) Fecha de entrega:</b> ___/___/___   |   | <b>Semana:</b> _____              |
| <b>(d) Cantidad</b>  | <b>(e) Descripción del Equipo</b>                           |                                   |
|  |   |                                   |
|  |   |                                   |
|  |   |                                   |
| <b>(f) Aspecto Físico entrega:</b><br><b>Operatividad:</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <b>Limpieza:</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No<br><b>Otro:</b> _____<br>_____<br>_____    |   |                                   |
| <b>(g) Entregado por:</b><br>_____   | <b>(h) Autorizado por:</b><br>_____                         | <b>(i) Recibido por:</b><br>_____ |
| <b>(J) Aspecto Físico Devolución:</b><br><b>Operatividad:</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <b>Limpieza:</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No<br><b>Otro:</b> _____<br>_____<br>_____ |   |                                   |
| <b>(k) Entregado por:</b><br>_____   | <b>(l) Recibido por:</b> <b>Fecha:</b> ___/___/___<br>_____ |                                   |

Fuente: FICA CONSTRUCCIONES, C.A.  
 Diseño: Cerezo, Revilla, Valencia (2014)

## **Formato tres (03) Registro de Salida y Devolución de Equipos (FO3-SDE)**

### **Instructivo de Llenado**

- a) Numero: Codificación numérica de control
- b) Solicitante: Nombre del ingeniero residente que efectuó la solicitud
- c) Fecha de la recepción: Señalar día, mes, año y semana de la solicitud del equipo
- d) Cantidad: Refiere número de equipos solicitados
- e) Descripción Equipo: Indicar, tipo de equipo, modelo del equipo, marca del equipo y serial de activo (codificación interna de almacén)
- f) Aspecto Físico al entrega: señalan tres(03) opciones
  - 1. Operatividad: marcar sí o no funciona de forma óptima.
  - 2. Limpieza: aspecto físico libre o no de objetos o sustancias extrañas, marcar sí o no
  - 3. Observaciones: estas serán basadas en los dos ítems anteriores o cualquier otra que pueda surgir.
- g) Entregado por: Nombre y apellido almacenista.
- h) Autorizado por: Nombre y apellido, jefe de almacén
- i) Recibido por: Nombre y apellido: Ingeniero de obra, contratista.
- j) Aspecto Físico Devolución: señalan tres(03) opciones
  - 1. Operatividad: marcar si o no funciona de forma optima
  - 2. Limpieza: aspecto físico libre o no de objetos o sustancias extrañas.
  - 3. Observaciones: estas serán basadas en los dos ítems anteriores. O cualquier otra que pueda surgir.
- k) Entregado por: Ingeniero de obra, contratista
- l) Recibido por: Nombre y Apellido, jefe de almacén

## Etapa IV

### Diseño de la Propuesta

La propuesta de diseñar una guía de levantamiento de la estructura organizativa de la unidad operativa en el departamento del área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A basado en el método Ad - Hoc, constituye el instrumento principal para lograr un control en esta área, lo cual permitirá mantener de forma efectiva un orden en cuanto a los materiales, herramientas y equipos dentro del almacén, así mismo el plantear políticas, lineamientos y estrategias permitirá a la empresa optimizar los procesos y de esta manera generar confiabilidad.

| <b>Guía de levantamiento de la estructura organizativa de la unidad operativa en el departamento del área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES, C.A basado en el método Ad - Hoc</b> |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Paso</b>  | <b>Actividad</b>  | <b>Objetivo</b>                                      | <b>Responsable</b>   |
| 1  | Una vez que la empresa da inicio a la obra, el departamento de compras de la mano con el departamento de proyecto abastece el almacén, es importante decir que este tipo de almacenes son llamados móviles o provisionales. | Iniciar operatividad del almacén                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Departamento de compras</li><li>• Logística</li><li>• Gerente de operaciones</li><li>• Jefe de almacén</li></ul> |
| 2  | Se procede a realizar el inventario inicial, en cuanto a materiales y herramientas, restaron del stock anterior   | Verificar disponibilidad de materiales en el almacén | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de almacén</li><li>• Asistentes de almacén</li></ul>  |
| 3  | Se codifican los materiales   | Registro y control                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de almacén</li><li>• Asistentes de almacén</li></ul>  |

| Paso | Actividad  | Objetivo  | Responsable  |
|------|--|---|--|
| 4    | Se verifica el estado de las herramientas y equipos  | Evaluar y constatar operatividad                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de almacén</li> <li>• Asistentes.</li> </ul>   |
| 5    | Se registran las salidas de material y herramientas una vez que retornan al almacén. De estar en mal estado se procede a una sanción monetaria al contratista responsable. | Iniciar los procesos de operatividad de almacén                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de Operaciones</li> <li>• Jefe de almacén</li> <li>• Asistentes de almacén</li> </ul>                        |
| 6    | Se procede al registro, verificación de los materiales que llegan al almacén.  | Registrar los materiales y equipos entrantes en el proceso de la obra | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de obra</li> <li>• Ingeniero de obra</li> <li>• Jefe de almacén</li> <li>• Asistentes de almacén</li> </ul> |
| 7    | Una vez culminada la obra se procede a realizar el inventario final de materiales, insumos, herramientas y equipos.  | Cierre de la operatividad del almacén                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de obra</li> <li>• Ingeniero de obra</li> <li>• Jefe de almacén</li> <li>• Asistentes de almacén</li> </ul> |
| 8    | Cumplidos todos los procesos administrativos, el almacén es desarmado.   | Desmantelamiento del almacén  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero de obra</li> <li>• Jefe de almacén</li> <li>• Asistentes de Almacén</li> <li>• Obreros</li> </ul>           |

Visto el planteamiento anterior, para reforzar la operatividad del área de almacén se establecerán una serie de estrategias y políticas adaptadas a las necesidades inmediatas de la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A, de igual manera estas guiarán el normal y correcto funcionamiento del área de almacén y de los que en ella laboran, brindando simplicidad y seguridad en los procesos a seguir.

## **Políticas:**

### **Generales**

- El personal del área de almacén, involucrado en su administración, se deben apegar a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
- El horario del almacén general será de 7:30 a.m a 4:30 p.m.
- El Jefe del departamento de almacén, tendrá las llaves del almacén, no podrán ser prestadas, a personal ajeno al mismo para abrirlo.
- El personal deberá utilizar los uniformes (casco, botas, guantes) e instrumentos de trabajo y seguridad que se le entreguen, de lo contrario la empresa no se hará responsable en caso de accidentes derivadas de la negligencia o descuido por parte del trabajador.
- Por seguridad personal y limpieza del almacén, se deberá ubicar el material de desecho en las áreas destinadas para ello.
- El Jefe de Almacén dependerá directamente del Gerente de Operaciones, a quien deberá emitir un reporte escrito quincenal del estado en que se encuentra el almacén a su cargo
- El Asistente de Almacén deberá reportar cualquier anomalía que se presente al jefe de almacén

## Restricciones

- Queda prohibida la entrada a personas ajenas al almacén, incluyendo familiares del personal, ya que se contara con un área de despacho de materiales, por lo que ninguna persona, podrá acceder sin la debida autorización.
- No se permite la entrada con morrales, bolsos, alimentos , refrescos, tabaco, o cualquier otro tipo de objetos que perjudiquen la seguridad e higiene del almacén
- No se pueden ingerir alimentos, en el área de almacén, aun en horas de comida.
- Queda prohibido, fumar, encender cigarrillos, velas, fósforos, o cualquier otra actividad que pueda propiciar incendios, principalmente donde existan, solventes, pinturas, papel o cualquier otro material de tipo inflamable o explosivo.

## Recepción de materiales, equipos y suministros:

- Se debe recibir copia de la orden de compra para planear y programar con antelación el lugar de almacenamiento.
- A la llegada, verificar con la orden de compra, descripción y cantidades de los materiales suministros
- Verificar el las condiciones físicas en que entregan la mercancía
- Llenar debidamente el **Instrumento de Recepción de Materiales** y guardar una copia para sus registros.
- Se debe codificar y almacenar, en el espacio programado.

### **Despacho de materiales, equipos y suministros:**

- No saldrá del almacén ningún tipo de material suministro o equipo sin la autorización del jefe de almacén.
- Solo el ingeniero residente está autorizado para efectuar **solicitud de materiales**
- Todo despacho debe estar soportado por una **solicitud de materiales** y un registrase debidamente en el instructivo de despacho de materiales, ambos sin tachaduras o enmendaduras.
- El equipo o herramienta que sea sacado de almacén o de su estación, para obra, debe ser previamente evaluada, su operatividad y estado físico.
- Toda salida debe estar soportada por un **Registro de Salida y Devolución de Equipo**, de este será entregada y guardada un original el cual será cotejado al momento de recibir el equipo o herramienta.
- De existir alguna novedad se debe notificar de inmediato al Jefe de Almacén.
- El quipo o herramienta una vez recibido debe almacenarse nuevamente en su sitio de ubicación

## CONCLUSIONES

En virtud de los resultados obtenidos durante la investigación y una vez analizada la problemática planteada, se pudo constatar que el área de almacén de la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A. no posee modelo de gestión eficaz y eficiente adaptado a sus necesidades actuales y reales.

De igual forma se encontraron fallas importantes reflejadas en la manera tácita e informal de suministrar la información a los empleados al momento de ser contratados, además de inexistencia de políticas y registros de procedimientos en la empresa, lo cual genera reproceso en sus actividades, adicionado a que representa una recarga de actividades de control y supervisión para la gerencia, debido a la inexistencia de normas que delimiten claramente las funciones de cada empleado en cuanto a la recepción, envío, almacenamiento y custodia de los inventarios.

Asimismo, se observó que la mercancía es apilada sin consideración a la fragilidad de algunos materiales, de igual manera la que se encuentra colocada en los anaqueles del almacén, carece de identificación y codificación, lo cual genera que a la hora de despachar los pedidos de los ingenieros se originen demoras en ciertas ocasiones, además por no poseer un orden detallado en la ubicación de los materiales, suministros, herramientas y equipos lo cual dificulta la localización de los mismos. Aunado a ello, se encontró que la empresa presenta deficiencias en el sistema de seguridad y resguardo de la mercancía porque el acceso del personal al almacén no está restringido, haciéndolo vulnerable al extravío o hurto de la misma.

En la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A. no se efectúa una conciliación entre orden de compra y las notas de entrega de materiales y suministro, en primera instancia por la falta de registro de control interno y segundo por la disparidad en las horas de llegada de mercancía al almacén, las cuales suelen ser en horas nocturnas debido a la situación actual del país y la dificultad que existe para la adquisición de materiales y suministros (bloques, cemento, cabillas, entre otros) . Sin embargo, estas conciliaciones deberían realizarse cada vez que se culmine el proceso de recepción de materiales, para detectar a tiempo las diferencias entre facturada y a la que realmente se le dio entrada al almacén.

Por otra parte, la entrada y salida de herramientas y equipos se controlan de una manera indebida, lo cual origina la inexistencia o falta de un soporte para su posterior verificación con el estado de las mismas.

En el caso de la mercancía estropeada o aquella que no cumpla con los requerimientos óptimos para su uso, no se lleva ningún control, originando acumulación de mercancía de este tipo en el almacén; ocupando un espacio físico útil para la ubicación de la mercancía en buen estado y operativo.

Finalmente, se puede afirmar que la principal deficiencia de la empresa en cuanto al manejo de la unidad operativa del área de almacén, es que la gerencia de la misma no ha establecido un modelo de gestión que les permita contar con una adecuada administración de materiales, herramientas y equipos teniendo en cuenta el control de supervisión y el control de los inventarios eficiente soportado además de políticas y controles administrativos de registro.

Es por ello que las situaciones planteadas se puede generar desconfianza tanto en los procesos llevados a cabo dentro del área de inventarios como en los registros contables, lo cual traería consigo malestar entre los inversionistas. Asimismo, es importante destacar que la empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A. cuenta con personal capacitado y comprometido con el bienestar de la empresa y que está dispuesto a asumir los roles necesarios para llevar a cabo un modelo de gestión, que oriente el desarrollo eficaz y eficiente en sus operaciones, orientados a través Guía de levantamiento de la estructura organizativa de la unidad operativa en el departamento del área de almacén que optimice el funcionamiento.

## RECOMENDACIONES

Sobre la base de los objetivos formulados y con base a una serie de situaciones detectadas mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, y tomando en cuenta las desviaciones más resaltantes en el manejo del almacén que se obtuvieron a través de estas, tomadas en cuenta para la formulación de esta propuesta producto de todas las debilidades en el proceso de control interno y de gestión de almacén encontradas en la Empresa FICA CONSTRUCCIONES C.A se recomienda:

1.- Implementar la Guía de levantamiento de la estructura organizativa de la unidad operativa en el departamento del área de almacén basado en el método Ad – Hoc, con el fin de tener por escrito una manera adecuada y eficiente de iniciar, y concluir la operatividad de este en cada inicio de obra.

2.- Programar evaluaciones que permitan conocer la evolución de los procesos de control interno en el departamento de almacén de la Empresa FICA CONSTRUCCIONES.C.A.

3.- Crear programas de adiestramientos semestrales para los empleados del almacén y fortalecer la capacidad de gestión de los empleados en dicha área.

4.-Por ultimo dejar al alcance de los empleados responsables de aplicar cada operación y actividad una copia de las políticas sugeridas para su orientación, así como resaltar la importancia de su aplicación y cumplimiento.

## REFERENCIAS

Arias (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme C. A.

Arriechi F, y Díaz H. (2012) **Estrategias para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en los Almacenes de la Empresa VECTORES, C.A.** Trabajo de Grado.

Barroso Y., Garate A.; Ortega S. (2011) **Propuesta de Lineamientos de Control para Mejorar la Eficiencia de Recepción y Despacho de Mercancía en el Departamento de Almacén en la Empresa Hierro Maserca 3000 C.A.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Bárbula

Bavaresco (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE)

Cameron, Quinn (2011). **Diagnosing and Changing Organizational Culture**.

Chiavenato (2013) **La Administración en los Nuevos Tiempos**. Editorial McGraw-Hill.

Ferrin Arturo (2003), **Gestión de “stocks” en la logística de almacenes**. Editorial FC.

Francés, A (2001) **Sistema de Planificación Estrategia y Control de Gestión**.

Gonzales Pedro (2010) **Planificación Estratégica para las Empresas**.

Hernández, R (2009) **Libro de Logística de almacenes**. CubaEduca.

Koontz H y Weihrich (1994) **Administración una Perspectiva Global**. Ediciones McGraw Hill. México.

Hurtado (2008) **Metodología de la Investigación**. Fundación Sypal. Caracas.

Mintzberg, Henry (1997). **El Proceso Estratégico**. Ediciones Prentice Hall.

Moreno, E (2009) **Propuesta de Mejora de Operaciones de un Sistema de Gestión de Almacenes en un Operador Logístico**. Tesis de Grado Universidad Pontificia Católica del Perú.

Parella y Martins (2006) **Metodología de la Investigación Cuantitativa** Editorial Fedupel. Caracas Venezuela.

Plaza M y Sivira D (2009) **Propuesta de Sistema de Control de Gestión, en el Área de Almacén en la Empresa Road – Track de Venezuela, C.A;** Valencia Edo. Carabobo. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Spulber, D. (2009) **Journal of Economics & Management Strategy**

Tamayo y Tamayo (1993) **El Proceso de la Investigación Científica**. Segunda Edición. Grupo Noriega Editores. México.

## ANEXOS