



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN
DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA
EMPRESA DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.**

Autor: Yonis Caraballo N.

Tutora: Dra. Magda Cejas

Valencia, Abril 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN
DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA
EMPRESA DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.**

Autor: Yonis Caraballo N.

Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas. Mención Gerencia.

Valencia, Abril 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



Veredicto

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A."** Presentado por el (la) ciudadano (a): **Caraballo N, Yonis R.** Titular de la Cedula de Identidad **No. 8.396.078**, para optar al título de **Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia** por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
José Merino	2063888	
Souri Anderi	3.442.113	
Paulina Riera	11.527.262	

INDICE GENERAL

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Lista de Cuadros	vi
Lista de Figuras	vii
Lista De Gráficos	viii
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I	1
El Problema	1
Planteamiento del Problema	1
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	12
CAPÍTULO II	15
Marco Teórico	15
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas.....	20

Los Inventarios	20
Control y Gestión de Inventarios	24
Planeación y Administración del Inventario	25
Modelos de Gestión de Inventarios	28
Tamaño Óptimo de Pedidos	30
Aprovisionamiento Continuo: El Punto de Pedidos	35
Aprovisionamiento Periódico	36
Aprovisionamiento con Demanda Programada	37
Clasificación de los Inventarios. Clasificación ABC	38
Relación Inventarios-Producción	40
Planeación Estratégica	42
Evolución de la Estrategia en el Campo Empresarial	43
La Planificación Estratégica en el Marco de la Gestión Empresarial .	51
Los Niveles de la Estrategia en la Gestión Empresarial	57
El Proceso de Planificación Estratégica	59
Desarrollar una Visión Estratégica y una Misión del Negocio	61
Determinar Objetivos	61
Crear una Estrategia para el Logro de los Objetivos	61
Poner en Práctica y Ejecutar la Estrategia	64
Evaluar el Desempeño, Supervisar los Nuevos Desarrollos e Hincar Ajustes Correctivos	64
Marco Conceptual	65

CAPÍTULO III	73
MARCO METODOLÓGICO	73
Diseño y Tipo de Estudio	73
Población y muestra	76
Población	76
Muestra	77
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	78
Validez y Confiabilidad	81
Técnicas de Análisis de Datos	83
Sistema de Variables	84
CAPÍTULO IV	84
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
Conclusiones	114
Recomendaciones	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXO A – Modelo de Cuestionario.....	125
ANEXO B – Cuestionario de Validación de Instrumento.....	131
ANEXO C – Validación por Junta de Expertos.....	144
ANEXO D - Matriz FODA.....	153

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, por estar siempre conmigo.

A la Virgen del Valle, por ser mi faro y guía espiritual.

A mis padres, que donde quiera que estén, siempre me han brindado su apoyo y seguridad.

*A mis Hermanos, Sobrinos, Ahijados y Amigos, por estar siempre allí, justo donde y cuando
los he necesitado.*

A mí mismo, por mi determinación de continuar creciendo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la salud, fortaleza y voluntad para emprender esta nueva misión de vida y culminarla exitosamente.

A la Universidad de Carabobo por brindarme la oportunidad de continuar con mi formación y crecimiento académico y personal

A mi tutora Dra. Magda Cejas, por creer en mí, y apoyarme en cumplir esta meta.

A Gastón y María Andreína, por su gran apoyo e interés en que culminara esta meta.

LISTA DE CUADROS

No.	DESCRIPCION DEL CUADRO	Pág.
1	Criterios para el uso o no del Muestreo	78
2	Fuentes de Investigación Consultadas	79
3	Operacionalización de Variables.....	85
4	Clasificación de los inventarios existentes en REMAVENCA.....	87
5	Subclasificación de los inventarios de fabricación.....	88
6	Subclasificación de los materiales.....	89
7	Modelos de Gestión de Inventario.....	90
8	Toma Física.....	91
9	Ajustes de Inventario.....	92
10	<i>Resistencia</i>	93
11	Adaptabilidad.....	94
12	Generación de Cambios.....	95
13	Control y la Gestión de inventario.....	96
14	Asignación de costos.....	97
15	<i>Planeación y administración de las entradas (Aprovisionamiento)</i>	98
16	Almacenamiento y Salidas.....	99
17	Uso de indicadores empíricos de control diseñados por la empresa.....	100
18	Relación de Inventarios – Producción.....	101
19	Tamaño óptimo de los pedidos.....	102

No.	DESCRIPCION DEL CUADRO	Pág.
20	Tamaño de los Silos.....	103
21	Desarrollo de la visión y misión estratégica.....	104
22	Riesgo de daño de material.....	105
23	Costos de Mantenimiento y Financiamiento.....	106
24	Seguimiento y administración entre el inventario físico y el teórico.....	107
25	Método de medición volumétrica.....	108
26	Materias Primas.....	109
27	Productos en Proceso.....	110
28	Productos Terminados.....	111
29	Comportamiento del Mercado nacional.....	112

LISTA DE FIGURA

No.	DESCRIPCION DE LA FIGURA	Pág.
1	Tratamiento y Ajuste de Inventario	3
2	Ecuaciones para la determinación de la cantidad de material en silos	6
3	Costos involucrados en la comercialización de la Harina Precocida de Maíz.....	8
4	<i>Relación del Precio de Venta con el Costos Total</i>	13

No.	DESCRIPCION DEL FIGURA	Pág.
5	Clasificación del Inventario	22
6	Clasificación de Inventarios en REMAVENCA	23
7	Subclasificación del Inventario en REMAVENCA	23
8	Curva de Lote Económico	33
9	Clasificación ABC	40
10	Planificación Proyectiva	57
11	Planificación Estratégica	58
12	Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica	60
13	Matriz FODA.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

No.	DESCRIPCION DEL GRÁFICO	Pág.
1	Clasificación de los inventarios existentes en REMAVENCA.....	87
2	Subclasificación de los inventarios de fabricación.....	88
3	Modelos de Gestión de Inventarios.....	90
4	Ajustes de Inventario.....	92
5	Resistencia.....	93
6	Adaptabilidad.....	94
7	Generación de cambios.....	95
8	Control y la gestión de inventario.....	96

No.	DESCRIPCION DEL GRÁFICO	Pág.
9	Asignación de los costos.....	97
10	Almacenamiento y Salidas.....	99
11	Uso de indicadores empíricos de control diseñados por la empresa.....	100
12	Relación de Inventarios-Producción.....	101
13	Tamaño óptimo de los pedidos.....	102
14	Desarrollo de la visión y misión estratégica.....	104
15	Riesgo de daño de material.....	105
16	Seguimiento y administración entre el inventario físico y el teórico	107
17	Método de medición volumétrica.....	108
18	Materias Primas.....	109
19	Productos en procesos.....	110
20	Productos terminados.....	111
21	Comportamiento del Mercado nacional.....	112



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



***EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y
PREDICCIÓN DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE
INVENTARIOS DE LA EMPRESA REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.
(REMAVENCA).***

Autor: Yonis Caraballo N.
Tutora: Dra. Magda Cejas
Abril 2011

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA). Para ello, fue necesario de la ubicación de los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios, el diagnóstico de la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios, la identificación de los factores internos y externos en relación con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario y la determinación del comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios. La metodología se sustentó en una investigación de campo, de carácter descriptivo y documental, siendo las técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación directa y la encuesta. La población quedó conformada por veinte (20) empleados que laboran en la Gerencia de Producción de Harinas de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA), mientras que la muestra fue de tipo no probabilística intencional basada en el criterio situacional. Dentro de las conclusiones obtenidas se destaca que la complejidad y la cantidad de elementos involucrados en el proceso de fabricación de harinas precocidas induce a la gerencia de producción de harinas a designar costos al costo de fabricación final, situación que podría solventarse ajustando el precio del producto final, pero no es posible dada la regulación de precios establecida por el gobierno nacional.

Palabras Claves: Evaluación, gestión estratégica, diferencias de inventarios, Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



**EVALUATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE CONTROL
AND COST PREDICCIÓN DIFFERENCES RESULTING IN BUSINESS
INVENTORIES Corn Refiners VENEZUELA CA (Remavenca).**

Autor: Yonis Caraballo N.
Tutora: Dra. Magda Cejas
Abril 2011

ABSTRACT

The present study aims to assess the strategic management for the control and prediction of the costs resulting from differences in business inventories Corn Refiners Venezolana CA (Remavenca). To this end, it was necessary for the location of the theoretical foundations of inventory management and components involved in physical and theoretical changes in inventories, the diagnosis of the current status of process control and prediction of the costs resulting from the inventory differences based on resistance, resilience and generation changes, the identification of internal and external factors related to the strategic management of the activities of control and prediction of the costs resulting from differences in inventory and determining the statistical behavior consumption rates of the different materials involved in the manufacture of precooked corn flour and manufacturing costs attributable to differences in inventory. The methodology is based on field research, descriptive and documentary, with the techniques and instruments for data collection and direct observation survey. The population was composed of twenty (20) employees working in production management company Flour Corn Refiners Venezolana CA (Remavenca), while the sample was not probabilistic based on the situational approach. Among the conclusions highlighted the complexity and number of elements involved in the process of making pre-cooked meal induces production management meal costs to designate the final manufacturing cost, a situation that could be solved by adjusting the product price end, but it is not possible because of price regulation established by the national government.

KEYWORDS: Assessment, strategic management, inventory differences, Corn Refiners Venezolana C.A. (Remavenca)

INTRODUCCIÓN

Dentro de los esquemas que plantea la empresa para el logro de un desarrollo acorde con los cambios y transformaciones que se producen a su alrededor, se enfatiza en la figura de la gerencia como uno de los factores a considerar para el alcance de niveles de excelencia en su capacidad productiva, que le permitan mantenerse dentro de rangos de eficacia en relación con el entorno donde se desenvuelve.

Sin embargo, para el logro del cometido anteriormente descrito, es necesario la planificación y aunado a esto fomentar una plataforma de trabajo que beneficie la integración de los diferentes recursos con que cuenta la empresa, todo ello permitirá la ejecución de medidas y/o correctivos adecuados que optimizarán a los procesos en pro de la eficiencia y eficacia de las actividades normales en la organización.

Ahora bien, en los actuales momentos se requiere de mecanismos de gestión que faciliten el seguimiento de las actividades y permitan construir una empresa de clase mundial, alto desempeño, para movilizar el potencial latente de la gente y para enfrentar los retos de la competencia; esto es solo posible mediante la evaluación constante de los procesos asociados a las actividades operativas de la organización tal como es la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

De esta manera, las mejoras a los procesos junto con la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen por toda la organización, es lo que se traduce como una organización exitosa, más creativa y más sensible. Todo esto va apareado con una estructura más nueva, más plana y más flexible constituida por equipos inter actuantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación.

Tomado en consideración lo referido, se ha planteado la realización del presente trabajo de investigación, el cual se encuentra orientado a la evaluación de la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA), ya que representa la oportunidad de abordar nuevos enfoques y de la aplicación de estos en el análisis de una realidad concreta, que en este caso se encuentra representada en la empresa.

Para el desarrollo del trabajo se tuvo previsto una investigación de campo, descriptiva y documental, por representar las bases metodológicas que más se ajustan a las necesidades a los objetivos trazados y apoyar el desarrollo de una solución viable a la problemática presentada en REMAVENCA.

La ejecución de este proyecto de investigación se llevo a cabo en los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema: Este momento de la investigación comprende el planteamiento del problema, objetivos, justificación e importancia y limitaciones.

Capítulo II. Marco Teórico: En esta fase del estudio, se exponen los elementos referenciales teóricos, que se expresan a través de: los antecedentes de la investigación, bases teóricas, legales, sistema de variables, operacionalización de variables y definición de términos.

Capítulo III. Marco Metodológico: En esta parte del proceso indagatorio, se estructuran los elementos propios de la metodología del estudio, que se representan a través de los tópicos siguientes: diseño y tipo de investigación, área de estudio,

población, técnicas e instrumentos de investigación, codificación y tabulación de los datos.

Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados, contempla la presentación de los datos obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos, previa tabulación y codificación, mostrando las tendencias y condiciones en las cuales se encuentra actualmente la empresa con relación al control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios.

Finalmente las Conclusiones y recomendaciones, muestra las reflexiones finales arrojadas por la investigación junto con las acciones a seguir para el acondicionamiento de estos datos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Con la galopante Globalización, el presente de las organizaciones demanda de cada uno de sus gerentes una enorme capacidad para gerenciar el cambio; además de diseñar políticas y procedimientos flexibles que sean capaces de adaptarse y predecir dichos cambios, siendo esta la única constante en las empresas actuales, y “llave” que abre la puerta a las empresas del futuro. En la actualidad el cambio se ha convertido en el paradigma para sobrevivir en un mundo globalizado.

Pero la decisión de sobrevivir; depende de cada uno de los gerentes y administradores de las empresas del presente. Al respecto Deming afirma: “Nadie está obligado a Sobrevivir”, ya que la sobrevivencia depende del diseño de políticas y procedimientos que permitan: resistir, adaptarse y generar el cambio, además de despertar dentro de los diferentes departamentos de la organización los valores de innovación e intuición.

Dentro de este contexto se encuentra Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA), empresa que forma parte del negocio Alimentos de Empresas POLAR; la cual se dedica a la fabricación de harina precocida de maíz de la marca P.A.N. (Producto Alimenticio Nacional) y aceite de maíz MAZEITE, y por ende al igual que las organizaciones actuales requieren de controles en la Gestión Estratégica, específicamente en la Gerencia de Producción Harinas, quienes son los responsables de la gestión de los inventarios de los diferentes componentes utilizados en la fabricación de harina precocida de maíz y los costos asociados a las diferencias de los

mismos. La mencionada gestión de inventarios, por lo general, se basa en el control y administración de las entradas (aprovisionamiento), almacenamiento y salidas (consumo) de los materiales requeridos para un determinado producto, así mismo se lleva a cabo el seguimiento y la administración de las diferencias que se generan entre los inventarios reales (físicos) y teóricos (administrativos) de los materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz.

Es de hacer notar, que en REMAVENCA el sistema de inventarios posee un conjunto de políticas y controles para establecer sus niveles y determinar la diferencia entre el inventario teórico y el físico en base a cálculos matemáticos; recordándose que el inventario físico o real es el resultado de la medición y contabilización del material dentro de los silos y almacenes. En el Figura N°1, se puede visualizar el proceso que se sigue para el tratamiento del inventario y su ajuste.

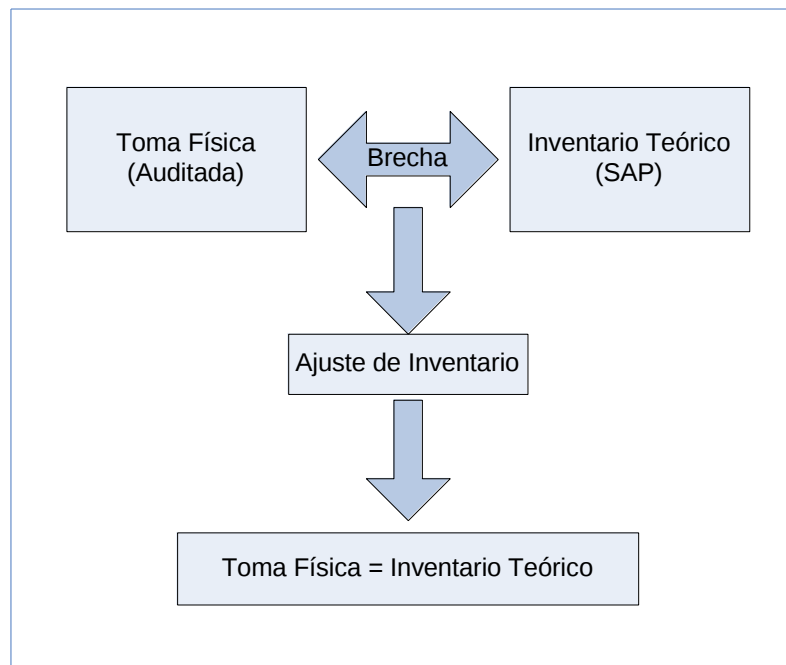
Ahora bien, el ajuste incluido en el proceso de inventario tiene un costo por cada material, el cual puede ser positivo (sobrante) o negativo (faltante), pero en ambos casos afecta el costo de fabricación del producto final. En el caso de la harina precocida de maíz; específicamente la harina marca P.A.N. (Producto Alimenticio Nacional); es un producto que entra al mercado venezolano desde el año 1968 como una iniciativa de Empresas POLAR de industrializar un producto de consumo masivo para el paladar venezolano como lo es la tradicional Arepa.

Partiendo de ello, en la actualidad, Empresas POLAR posee tres plantas procesadoras de maíz para la fabricación de harina de maíz precocida; una ubicada en Turmero Edo. Aragua, una en Chivacoa Edo. Yaracuy y una en Cumaná Edo. Sucre, y de acuerdo con el Informe Anual de Gestión de REMAVENCA (2010:10)

Su producción de harina precocida de maíz alcanzó las 540.000 Tm/año. (...) POLAR por medio de Alimentos Polar

Comercial (APC) abastece alrededor del 72 % del mercado nacional, por lo que si se incorporan las otras empresas fabricantes de harina precocida de maíz en el país; el consumo anual de este producto está alrededor de 750.000 Tm/año.

Figura N° 1. Tratamiento y Ajuste de Inventario



Fuente: Yonis Caraballo (2011). Elaborado con datos aportados por REMAVENCA (2010).

Es importante resaltar, que aunque su ubicación física es diferente, las tres Plantas de Alimentos Polar forman parte de una misma sociedad financiera, sobrellevando los mismos problemas y replicando las mejoras que se puedan generar en las diferentes plantas (Sinergias). No obstante, el consumo del producto (harina P.A.N) refleja su importancia en la dieta del venezolano, al punto de convertirse en un rubro alimenticio de importancia estratégica para el gobierno de la República

Bolivariana de Venezuela, y es ésta una de las razones para la regulación de su precio. Por otra parte, para la fabricación de harina precocida de maíz se requiere, obviamente, como materia prima el maíz. De acuerdo al Informe Anual de Gestión de REMAVENCA (2010:4)

El rendimiento anual harina versus maíz se situó en 78,33 %, por lo que para producir 540.000 ton./año de harina se requirió consumir un mínimo de 689.391 ton./año de maíz. Si se asume que este es el 72 % del consumo anual del cereal, se puede estimar que para abastecer el mercado nacional se requieren de alrededor 957.488 ton./año de maíz.

Sin embargo y debido a que el maíz tiene solo una cosecha al año, enmarcada dentro de los meses de Septiembre y Diciembre, se hace necesario almacenar todo el cereal que se requiere para abastecer el mercado nacional por un año. Aunado a las disposiciones legales establecidas por el ejecutivo nacional donde se prohíbe la importación de este rublo alimentación, aumentando la importancia del cuidado que requiere la fase de almacenamiento, con el objeto de minimizar la merma por manejo, envejecimiento, almacenamiento, infección e infestación.

El inadecuado seguimiento de la gestión de inventario, trae consigo el incremento de los costos de mantenimiento y financiamiento, además del riesgo de daño en el material, lo que podría conllevar a un caos de carácter nacional. Adicionalmente, durante el proceso de elaboración de la harina precocida de maíz se realizan varios procesos, como:

1. Almacenamiento, limpieza y mantenimiento del maíz, su misión es limpiar, acondicionar, mantener y cuidar el maíz.
2. Desgerminado del maíz, cuyo objetivo es separar mecánicamente el pericarpio o concha y el germen del endospermo de maíz, el cual es el

utilizado para la obtención de la harina. En este proceso se le confiere a la harina la propiedad de refinada.

3. Laminado del endospermo, el cual es un proceso mecánico-químico que le confiere a la harina la propiedad de hacer masa.
4. Molido de la hojuela, en este proceso se le da a la harina su aspecto final en cuanto a su granulometría, además de enriquecer el producto mediante la incorporación de vitaminas. La adición de vitaminas en las harinas es una ley establecida desde 1992 por el gobierno nacional.
5. Empaquetado, le confiere a la harina una presentación para su venta. El empaque más utilizado es la presentación de 1 kg.

Dada la complejidad y la existencia de maquinarias utilizadas en los procesos de fabricación de harina precocida de maíz, se requiere de un flujo constante de alimentación, antes y durante éstos procesos, por lo que se requiere almacenamientos intermedios de los diferentes productos elaborados en cada proceso; y como los volúmenes de fabricación son elevados, también se requiere que los almacenes de productos intermedios sean lo bastante grandes para garantizar la continuidad de operaciones del proceso subsiguiente.

Como consecuencia de los grandes volúmenes de fabricación, se requieren grandes cantidades de almacenamiento, tanto para la materia prima como para los productos intermedios o en procesos, y para esto se utilizan contenedores de materiales a granel llamados silos. En el caso de los silos son ideales para el almacenamiento de grandes volúmenes de materiales a granel, y pueden ser fabricados de láminas metálicas, madera o concreto armado; su fabricación depende del volumen del grano a almacenar, la disposición del grano, del medio ambiente y del tiempo que permanecerá el material almacenado, además de los costos propios de su fabricación.

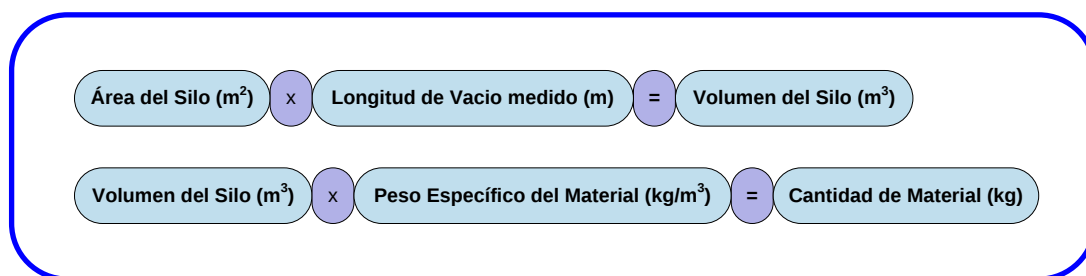
Pero también presentan un problema, debido a su tamaño se dificulta la

contabilización del material contenido en ellos. Estos silos almacenan gran cantidad de producto; cantidad que puede alcanzar hasta 5 millones de kilogramos de maíz en los silos más grandes; que son nueve (9), mas 250.000 kilogramos de maíz en los silos más pequeños; que son veinte y tres (23), en total 50.750 ton de capacidad de almacenamiento.

En REMAVENCA los silos son de concreto armado, y por su tamaño y volumen no pueden ser económicamente pesados para determinar la cantidad de producto que contienen. Por esta razón, para determinar la cantidad de material contenida en cada silo se utiliza el método de medición volumétrica o cubicación de cada silo, la cual se basa en determinar el volumen interno del silo y el peso específico del material contenido en el mismo. Posteriormente, se mide, con una cinta métrica, la longitud de vacío que tiene el silo y con una ecuación matemática que se muestra en la Figura N° 2, se determina la cantidad aproximada de material que está contenido en el mismo.

Cabe destacar, que esta estimación tiene implícita un error de medición, que va a depender de la persona que la realice, la forma de llenado y/o vaciado del material, y el peso específico del mismo. Por lo que inventariar materiales en silos se hace dificultoso y hasta poco confiable.

Figura N° 2. Ecuaciones para la determinación de la cantidad de material en silos



Fuente: Yonis Caraballo (2011). Elaborado con datos aportados por REMAVENCA (2010).

Partiendo de lo anteriormente planteado y asumiendo que desde los inicios de la fabricación de la harina precocida de maíz, se han presentado dificultades en el manejo de los inventarios tanto del maíz, como de los materiales intermedios y de los materiales de empaquetado o materia prima auxiliar; los principales problemas radican en la contabilización de los materiales y de las mermas.

A pesar de que los problemas mencionados son de vieja data, y que los volúmenes de los materiales involucrados son bastante elevados y por ende también costosos, no fue sino desde hace seis años que se le han dado una importancia excepcional como consecuencia de la búsqueda de mejorar la productividad de los procesos. Además del constante monitoreo de los mismos que trajo consigo la incorporación de las tres plantas procesadoras de maíz al sistema interconectado SAP de Empresas POLAR.

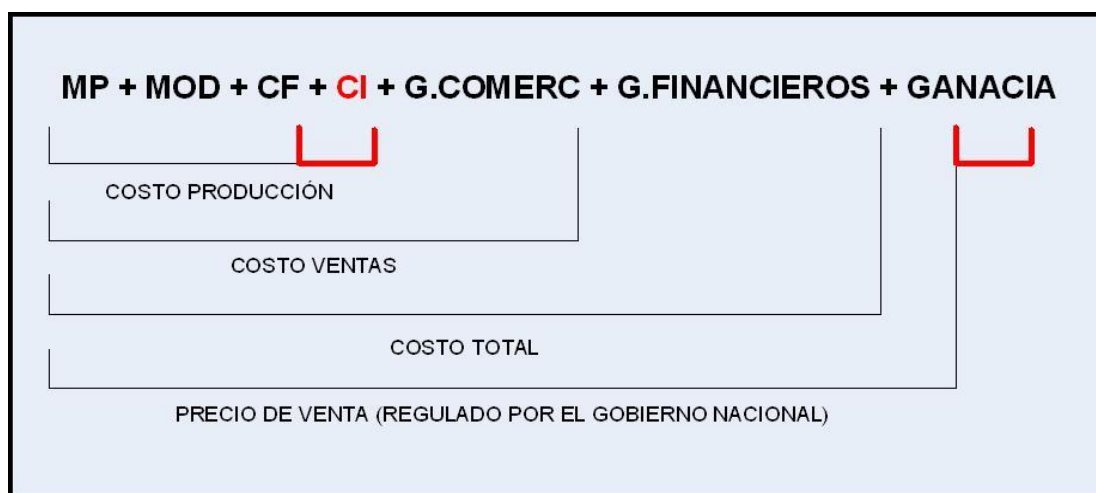
Desde Octubre de 1998, Empresas POLAR incorporó a sus tres establecimientos procesadores de maíz al sistema interconectado SAP (System Account Process). El cual se utiliza, entre una de sus aplicaciones, para la planeación de los recursos de la empresa, monitoreado por un sistema de información que permite hacer un chequeo constante y en tiempo real de los principales procesos involucrados en la fabricación y control de la harina precocida de maíz; cuyo objeto es facilitar el manejo, transmisión y control de la información para la toma de decisiones.

Como consecuencia de la información suministrada por el SAP se ha hecho evidente los costos involucrados en la contabilización de los materiales y sus mermas, antes y durante la fabricación de la harina precocida de maíz, los cuales se pueden asignar a costos de fabricación pero; como se mencionó anteriormente, no pueden ser incorporados al precio del producto final debido a que éste está regulado por el

gobierno nacional, por lo que estos costos afectan directamente la rentabilidad del negocio. Esta situación se visualiza en la Figura N °3.

El precio de la harina precocida de maíz se encuentra regulado desde el 2002 y según la Gaceta Oficial 39.546 del 08 de Noviembre de 2010 (VER ANEXO C) el nuevo precio es de 3,37 Bs.F/kg. También en la Gaceta Oficial No. 39.664 de fecha 9 de Septiembre de 2010 (VER ANEXO D), se fijan los precios del maíz blanco y maíz amarillo en 1,15 Bs.F./kg. y 1,02 Bs.F./kg respectivamente.

Figura N° 3. Costos involucrados en la comercialización de la Harina Precocida de Maíz



Fuente: Yonis Caraballo (2011). Elaborado con datos aportados por REMAVENCA (2010).

Con los precios de la Materia Prima (maíz) regulado, así como también está regulado el precio del producto final, harina de maíz precocida, la única oportunidad de hacer rentable al negocio es hacer del proceso lo más eficiente y efectivo que la capacidad del mismo permita.

En la búsqueda de soluciones que hagan al negocio maíz más rentable en los últimos 10 años se han incorporado nuevas tecnologías para incrementar el

rendimiento endospermo versus maíz hasta en un 8 %, se han hecho más eficientes los procesos de laminación y molienda y se han realizado mejoras tecnológicas significativas en las máquinas empaquetadores. No obstante, de acuerdo al Informe Anual de Gestión de REMAVENCA (2010:6)

Todas las mejoras anteriores han reportado un incremento de un 5 % en la productividad del negocio, pero hasta el momento no se han incorporado con firmeza soluciones para el problema de los inventarios como oportunidad de incrementar la productividad y rentabilidad del negocio.

Asimismo, para tratar de minimizar las diferencias entre los inventarios SAP (inventario teórico) y los inventarios físicos se han implementado una serie de indicadores empíricos de control, es decir, creados por la empresa, que se estiman de acuerdo al porcentaje de la diferencia de los inventarios con respecto al consumo de cada material durante el mismo período, dichos porcentajes son: (a) 1,0 % para la materia prima, (b) 0,5 % para la materia prima auxiliar, y; (c) 0,8 % para el material en proceso.

Estos indicadores pueden mostrar un porcentaje con respecto al consumo, pero ocultan los valores de costos intrínsecos de cada material que por lo general son elevados. Como ejemplo particular se puede citar que un índice alto de un material de empaque puede ser de 2,5 % el cual puede alcanzar un costo de 200 mil bolívares, pero un índice bajo en un producto en proceso de 0,2 % puede alcanzar un costo de 20 millones de bolívares ambos en un mes.

Aunado a lo anterior, la entrada en vigencia del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a los faltantes de material de los inventarios de las empresas procesadoras de cereales del país, trae consigo un mayor incremento de los costos de fabricación de los diferentes rubros de los productos derivados de cereales; costos que no pueden ser

añadidos a su precio de ventas; y afectará directamente la utilidad y como consecuencia la productividad del negocio.

Es de hacer referencia, que el impuesto se calcula al aplicar el 12% al costo del material con valor negativo como resultado de diferencia entre los inventarios SAP (inventario teórico) y en inventario físico o real. Solo serán tomados los valores negativos, pero como el tratamiento de los materiales es individual no se aceptará la suma algebraica del costo total (negativo y positivo) de los diferentes materiales.

Ante ello, para establecer acciones que conlleven a la minimización de los costos de las diferencias de inventarios, elevar la productividad de los procesos y hacer más rentable el negocio se debe evaluar la gestión estratégica de la empresa para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios, por lo tanto para alcanzarla es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios?

¿Cuál es la situación actual de los proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios?

¿Qué factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) influyen en relación la gestión estratégica en la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario en REMAVENCA?

¿Cuál es el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz,

así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en REMAVENCA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Objetivos Específicos

Ubicar los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios.

Diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Identificar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) en relación con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Justificación

Tal como se explicó en el planteamiento del problema, la harina precocida de maíz es un producto de consumo masivo; de importancia estratégica para el gobierno nacional; y que cuyo precio de venta sugerido es regulado por el mismo. Por otro lado el precio por kilogramo de la cosecha nacional de maíz también es regulado por el gobierno nacional. Si tanto la materia prima, como el producto terminado tienen precios regulados por las autoridades competentes, las utilidades de la industria procesadora de harina precocida de maíz está en restar al precio sugerido de venta; el precio del maíz, y el costo total. Esta situación se encuentra reflejada en el Figura N° 4.

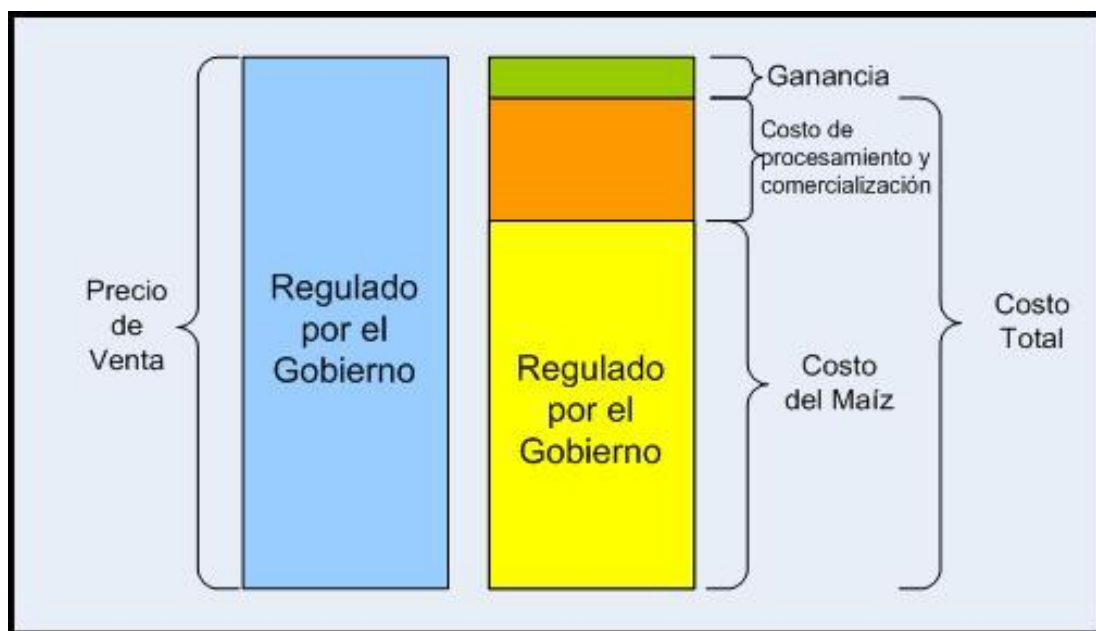
Debido a las limitaciones legales, solo es en el costo total donde se puede observar alguna oportunidad de mejora con el objeto de disminuirlo los costos e incrementar la utilidad del negocio. El costo total está conformado por el costo de venta, más el costo de producción; y este a su vez lo conforman el costo primo y el costo de conversión; y es dentro de éste último que se encuentra el costo de fabricación.

Uno de los retos del presente proyecto es determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA) como parte de apoyo al proceso de toma de decisiones.

El trabajo de investigación tiene la modalidad de una investigación de campo con base documental dado que se analizaron aquellos aspectos relacionados con Gestión de Inventarios y Gestión Estratégica de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA), de acuerdo a la Línea de Investigación de

Operaciones y Manejo de Inventarios considerando el apoyo documental que amerite todo el estudio.

Figura N° 4. Relación del Precio de Venta con el Costos Total



Fuente: Yonis Caraballo (2011). Elaborado con datos aportados por REMAVENCA (2010).

Además, de facilitar la detección de la situación actual de los proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios; y como consecuencia directa aportar reflexiones que conlleven a la minimización de los pagos del impuesto al valor agregado (IVA) relacionados con las diferencias negativas (faltantes) en los inventarios de materiales

Sin mencionar, que con el estudio del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa, se puede identificar

elementos de mejora para la obtención de una disminución del costo de fabricación, incrementando la utilidad del negocio y por ende la productividad. Otro de los retos a asumir es apoyar la implementación de procedimientos de trabajo que permitan realizar la toma física de los inventarios de forma clara y transparente por su carácter de auditable por medio de recomendaciones. En este sentido la investigación a desarrollar apunta hacia la búsqueda de soluciones que permitan elevar el nivel de competitividad deseable por la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado su objetivo general y sus objetivos específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el caso de estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del Marco Teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a la planificación estratégica y su vinculación con la gestión de inventarios, que orienten el sentido del presente estudio.

Según Balestrini (1999) en su obra “como se elabora un proyecto de investigación”, comenta que el marco teórico es “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para el estudio” (p.85), por ende se deduce que el marco teórico tiene como objetivo fundamental la definición del paradigma teórico que orienta el sentido y las líneas de acción de investigación. Dentro del marco teórico, en primer lugar se establecen los antecedentes de la investigación, los cuales se sustentan sobre trabajos de grados que en sus respectivas oportunidades trataron el tema de Planificación o Gestión Estratégica.

En segundo término se hace la introducción al término “estrategia” y su evolución histórica, iniciando un paseo histórico desde el campo de la guerra, por su creador: Tzun Tzu, hasta su utilización en el campo empresarial basándose en los más emblemáticos y estudiados autores del tema, como Chawich C. B (1987),

Betancourt, J. (2000), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995) entre otros.

A continuación se trata el tema de la planificación estratégica en el marco de la gestión empresarial, aquí se plantean los términos a utilizar y una explicación sistemática del tema y su utilidad en el campo empresarial como base para la toma de decisiones en el presente que afectarán en gran medida al futuro de la organización. Luego se realiza un proceso de revisión teórica de la planificación estratégica utilizando los cinco pasos planteados por Thompson (2004), adicionando conceptos, métodos y técnicas de autores como: Corredor (2001), Villalba (2002), Gimbert (2003) y Francés (2004), entre otros.

Una vez realizado el planteamiento teórico de la planificación estratégica se hace su vinculación con la planeación, administración y control de los inventarios, basándose en autores como Hay (1997), Vollman (2000), García Cantú (2002) y Perdomo (2003). Para finalizar se presenta el marco conceptual, dentro del cual se establecen los conceptos más importantes que van a ser utilizados durante la investigación.

Antecedentes de la Investigación

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?. Una técnica

fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

Lozano, Arvey (2008) realizó un trabajo de grado, denominado “*Lineamientos para el Desarrollo de la Planificación Estratégica de la Industria Turística del Edo. Zulia*” para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Empresas Turísticas mención Administración de Empresas Turísticas en la Universidad del Zulia. El presente tiene como objetivo desarrollar lineamientos estratégicos por medio de la recopilación de algunos conceptos y desarrollar unos propios acerca de la planeación estratégica y su proceso de implementación en la empresa turística en el Estado Zulia.

Una de las principales conclusiones de este trabajo es que el administrador o gerente moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Su relación con esta investigación se sustenta en el desarrollo de los lineamientos estratégicos, que en este caso se denominan políticas y procedimientos, para que los administradores de los procesos productivos de REMAVENCA basados en los conocimientos y tecnologías que puedan disminuir o eliminar los costos

generados de las diferencias de los inventarios de los materiales involucrados en la fabricación de harina precocida de maíz.

Asimismo, Mucci, P., Rodríguez, M. y Rojas, J. (2006) realizaron una investigación titulada “El proceso de Gerencia Estratégica como instrumento para la búsqueda de la dirección y las oportunidades en la Pequeña y Mediana Empresa de la Confección de prendas de vestir del Edo. Carabobo”, presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. En este se destaca el proceso de la gerencia estratégica como un instrumento que permite a la pequeña empresa de la confección de prendas de vestir del Edo. Carabobo alcanzar el rumbo o dirección adecuadas para su desarrollo.

En el citado trabajo se aplicó la matriz FODA como instrumento de análisis de las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa de la confección de prendas de vestir del Edo. Carabobo. Una de las conclusiones de este trabajo es que la mayor debilidad que enfrenta éste sector industrial es el desconocimiento de herramientas gerenciales que le permitan desarrollarlo y hacerlo competitivo con la industria de prendas de vestir de otras entidades, lo que impide en gran medida su crecimiento y desarrollo.

Su relación con esta investigación es precisamente la no aplicación de herramientas gerenciales adecuadas para la disminución de los costos de fabricación por concepto de diferencias de inventarios en la empresa REMAVENCA como instrumento de control y mejoramiento de la productividad.

De acuerdo con García Cantú, Alfonso (2006:132), en su investigación concluye que:

El control de los inventarios es una de las actividades más complejas, ya que hay que enfrentarse a intereses y consideraciones en conflicto por las múltiples incertidumbres que encierran.

Por lo anterior su planeación, y ejecución implican la participación activa de varios segmentos de la organización, como ventas, finanzas, compras, producción y contabilidad, además de calidad como garante de mantenerlo en el tiempo en las condiciones óptimas para su utilización.

En tal sentido durante la investigación se revisó el trabajo de grado de Mijangos, V. (2006) para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención: Planeación de Operaciones en la Universidad de Monterrey, México, plantea la necesidad de “*Desarrollar un sistema de suministro de materiales para la unidad de producción de gases medicinales en la planta II de Praxair Mexico S.A. de C.V.*”. Teniendo como objetivo el suministro oportuno y elevar la productividad del proceso de producción de gases medicinales, el autor propone un modelo documental basado en el estudio del proceso productivo y su vinculación con los costos asociados a los inventarios y las características de sus proveedores y del entorno.

Como resultado de la investigación el autor propone una serie de políticas y procedimientos de control para regular el abastecimiento, la producción y el manejo de los inventarios. Los criterios utilizados se enfocaron a las áreas de planificación de la producción y logística, así como el control de la producción; todos alineados en un fin común: cumplir con los programas de producción, manteniendo los menores niveles de los costos asociados a los inventarios.

La relación con la presente investigación se encuentra en el establecimiento de políticas y procedimientos que contribuyan en lograr la disminución de los costos asociados al manejo y control de los inventarios garantizando el cumplimiento de los programas de producción y asegurando la calidad de la materia prima, en este caso específico, el maíz.

Bases Teóricas

Las bases teóricas de esta investigación comprenden los aspectos relativos a la gestión estratégica y tópicos de la variable nominal de la investigación:

Los Inventarios

La existencia de ciertos niveles de stock o inventario de los diversos tipos de recursos que emplea la empresa, de materias primas, de productos semiterminados o en proceso, o de productos terminados, es un requisito prácticamente imprescindible

para garantizar la fluidez del sistema de producción, entendido en un sentido amplio. Sin embargo, se debe notar que el mantenimiento de las existencias almacenadas, resulta extremadamente costoso para la empresa, especialmente en el caso del maíz.

Los fondos que se inmovilizan como consecuencia del valor de los recursos almacenados, y la necesidad de manipular y controlar los stocks, y de conservarlos convenientemente, son una fuente de costos de gran importancia. Por consiguiente, a la empresa le interesa, dentro de la medida de lo posible, minimizar el tamaño de los inventarios y sus diferencias, y optimizar su gestión, con vistas especialmente a reducir costos. De acuerdo a Perdomo M., A. (2003:51), inventario

Es la relación clara, ordenada y valorada de los bienes corpóreos comprendidos en el activo circulante de una empresa y destinado a la venta, ya sea en una forma original o después de haber sido elaborados o transformados parcial o totalmente

En el Marco Conceptual se hace referencia a otros conceptos, como la clasificación de los inventarios, la cual se muestra en la Figura N° 5.

Según la clasificación de la Figura N° 5, REMAVENCA es una empresa industrial de transformación, la cual transforma el maíz, su materia prima, en harina de maíz precocida. Por lo que tiene inventarios de fabricación, el cual está conformado por materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Partiendo de la clasificación de Perdomo Moreno, se pueden clasificar los inventarios de REMAVENCA de acuerdo a la Figura N° 6

Figura N° 5 Clasificación del Inventario



Fuente: Perdomo Moreno, Abrahan (2003)

.De la misma forma en la Figura 7 muestra de acuerdo con la naturaleza de los materiales utilizados en la elaboración de la harina precocida de maíz, pueden ser subclasificados en materiales a granel y materiales por lote o unidades.

Los materiales a granel son los almacenados en silos, se utilizan en grandes cantidades de acuerdo los volúmenes de producción y su unidad de utilización es el kilogramo (kg.) o la tonelada (ton.); mientras que los materiales por lote son los adquiridos, utilizados y manejados en pequeñas cantidades, en comparación con los a granel, y sus unidades de utilización son: kilogramo (kg), litro (lt) y paquete (paq.)

Figura N° 6. Clasificación de Inventarios en REMAVENCA



Fuente: Yonis Caraballo (2011). Elaborado con datos aportados por REMAVENCA (2010).

Figura N° 7. Subclasificación del Inventario en REMAVENCA



Fuente: Yonis Caraballo (2011). Elaborado con datos aportados por REMAVENCA (2010).

De los materiales utilizados en REMAVENCA, los que presentan mayores problemas para su control, en especial en las diferencias de inventarios, son los a granel. Una de las razones es el difícil control sobre las cantidades de producto dentro de los silos. Para alcanzar el control sobre los materiales a granel y por lote se hace necesario generar una gestión de inventarios acorde con las necesidades de la

empresa, la cual involucre la planificación estratégica para crear políticas y procedimientos para el tratamiento y control de los materiales requeridos.

Control y Gestión de Inventarios

La administración de los inventarios depende del tipo o naturaleza de la empresa, no es lo mismo el manejo en una empresa de servicios que en una empresa manufacturera, como en este caso. También depende del tipo de proceso que se use: producción continua, órdenes específicas y montajes o ensambles. En el caso de REMAVENCA se trata de producción continua.

En procesos de producción continua las materias primas se adquieren con anticipación y el producto terminado permanece poco tiempo en el inventario. El maíz se adquiere para el consumo anual durante la cosecha, la cual dura cuatro meses. La harina de maíz precocida empaquetada, por lo general, dura en el almacén de producto terminado un máximo de tres días. Sin embargo para Vollmann, T (2000:121) la administración del inventario, en general se centra en 4 aspectos básicos:

- ✓ ¿Cuántas unidades deberían ordenarse (o producirse) en un momento dado?,
- ✓ ¿En qué momento debería ordenarse (o producirse) el inventario?,
- ✓ ¿Qué artículos del inventario merecen una atención especial?,
- ✓ ¿Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario?

Para poder administrar con eficiencia y eficacia una empresa, se necesita contar con una buena información que muestre lo que está sucediendo al interior de la misma y lo que está ocurriendo a su alrededor. Por consiguiente, se necesita de una herramienta que suministre dicha información a la gerencia. Por lo que, la búsqueda de esa herramienta permite disponer con el desarrollo de una buena gestión empresarial.

Por consiguiente, la Planeación y la Administración del inventario juegan un papel fundamental dentro de la gestión de almacenamiento y stock de materias primas en cuanto a la entrada, almacenaje, compra y salida de productos, ya que uno de los propósitos de esta es la distribución óptima del espacio disponible en función a los volúmenes de los productos en los inventarios bien sean periódicos o permanentes aunado a esto entra el control y determinación de stock de seguridad y de artículos con sus respectivas rotaciones las cuales se encargan de relacionar las salidas con las existencias de los productos entre otros.

Planeación y Administración del Inventario

Para garantizar la cobertura de las necesidades de la empresa al objeto de que los inventarios de materias primas y productos en proceso deben ser tan bajos como sea posible. Al respecto, Pacífico y Witwer (1983:51), “la planeación conduce a la utilización más eficiente de los recursos disponibles en el proceso de producción, de manera que se puedan lograr los objetivos máximos que estén al alcance”.

Por consiguiente, una vez definidos los objetivos de la Gestión de Inventarios y descritas las técnicas de previsión de demanda y determinados costos de stock, se procede a la elaboración de un plan de trabajo que consiste en la previsión, comprobación y regulación del tiempo invertido en las distintas operaciones que comprende la fabricación de un producto, en este caso harina de maíz precocida.

Por otra parte, Ramírez (1991:12), define la Administración del Inventario como “las tareas relativas a compra, almacenaje y distribución de materias primas y materiales empleados por las empresas de producción y comercialización...”. En tal sentido, que la Planeación y Administración del Inventario comprende la preparación de un plan de trabajo administrativo y técnico de las tareas relativas del almacenamiento y stock de materias primas y de los productos en procesos así como la contabilidad analítica y explotación de los costos.

Vale la pena decir, que estas gestiones varían de una empresa a otra debido a que comúnmente existe la jefatura de compras y la jefatura de almacén ambas suelen trabajar de manera independiente de manera que no es frecuente que dentro de la realidad de una dirección de producción o comercialización se logre ejercer ambas funciones, según sea la prioridad que se presente en cada una de estas.

En REMAVENCA ambas gestiones son administradas por la Gerencia Nacional de Logística, la cual cuenta con una Jefatura de Compras dentro de la planta, quien es la responsable de la compra y administración de los materiales por lote, otra Jefatura de Agrícola quien es la responsable de la adquisición del maíz y la Gerencia de Producción Harinas como garante del control y administración del maíz

y los materiales en procesos, además de una Jefatura de APC (Alimentos Polar Comercial) como encargado de la distribución del producto terminado a las sucursales.

En este sentido, García Cantú, A, (2002:21) establece una metodología de trabajo de seis pasos que debe considerarse para implementar cualquier sistema de gestión de inventarios:

Definir objetivos: Los objetivos ya fijados por la compañía deben actualizarse, ya que constituyen una base administrativa que debe ser constantemente revisada debido a las variantes que presentan en su desarrollo.

Definir Políticas: Las empresas que se manejan con éxito y tienen buenas utilidades son las que planean bien y con anticipación todas sus decisiones y operaciones.

Desarrollo de planes y normas: De acuerdo con los objetivos y las políticas que se hayan establecido, deben formalizarse los planes de acción.

Establecimiento de sistemas y procedimientos: Una vez que los planes de acción hayan sido establecidos, deben implementarse mediante procedimientos

Delegar responsabilidades: Debe organizarse la planeación y el control de los inventarios, delegando las funciones

Establecer comunicaciones: Es conveniente establecer fuentes de información y un sistema flexible de comunicación entre todos los departamentos que afectan a la planeación y al

control de las existencias. Asimismo, debe diseñarse un sistema continuo y constante de retro información de resultados, de análisis y evaluación de la retro alimentación de las medidas correctivas.

En resumen, la propuesta de García Cantú, es una forma simplificada de una planificación estratégica de la gestión de inventarios

Modelos de Gestión de Inventarios

De la consulta de los autores García Cantú, A (2002), Vollman, T. (2000), Días Matalobos, Á. (1994), Thierauf, R. (2004) y Perdomo Moreno, A. (2003), los modelos en que basan los aprovisionamientos se agrupan en dos categorías principales, según las demandas sean dependientes o independientes.

1. Modelos para Aprovisionamiento no Programado: En los que la demanda es de tipo independiente, generada como consecuencia de las decisiones de muchos actores ajenos a la cadena logística (clientes o consumidores), el modelo más común es el lote Económico de Compras.
2. Modelos para Aprovisionamiento Programado: En los que la demanda es de tipo dependiente, generada por un programa de producción o ventas. Responden a peticiones de reaprovisionamiento establecidas por un Planificador de Recursos de Fabricación o MRP (Material Requirement Planning) o por un Planificador para la Distribución de Recursos o DRP

(Distribution Requirements Planning) basadas en técnicas de optimización o simulación.

A su vez, los modelos no programados se clasifican en otras dos categorías:

1. Modelos de Aprovisionamiento Continuo: En los que se lanza una orden de pedido cuando los inventarios decrecen hasta una cierta magnitud o “punto de pedido”. La cantidad a pedir es el “lote económico de compra”.
2. Modelo de Aprovisionamiento Periódico: En los que se lanza una orden de pedido cada cierto tiempo previamente establecido. La cantidad a pedir será la que restablece un cierto nivel máximo de existencias nivel objetivo.

En el caso REMAVENCA el modelo utilizado es el de Aprovisionamiento Programado; ya que la demanda depende de un modelo computarizado utilizando de MRP incorporado al sistema SAP, alimentado por el comportamiento del mercado semanal para el mismo período un año antes, y las proyecciones de venta y los inventarios de producto en las sucursales. Para el caso del maíz se utiliza el aprovisionamiento periódico; ya que depende de la época de cosecha. Para las materias primas por lote, se utiliza el modelo de lote económico, el cual emite una orden de compra cuando se alcanza el inventario de seguridad de cada material. En tal sentido se requiere conocer el tamaño óptimo de los pedidos.

Tamaño Óptimo de Pedidos

La pregunta que se suele plantear el gestor a la hora de plantear el aprovisionamiento es: ¿Cuánto Pedir? Esta es la principal pregunta a la que los analistas han tratado de dar respuesta desde que se puso de manifiesto la importancia de la gestión científica de stock. Según Vollmann, Thomas (2000:145), la respuesta más conocida a esta cuestión es la famosa “Fórmula del modelo de Harris Wilson” para la determinación del lote económico de compras (LEC) o, en inglés, economic order quantity (EOQ).

El modelo de Wilson se formuló para el caso de una situación muy simple y restrictiva, lo que no ha sido óbice para generalizar su aplicación, muchas veces sin el requerido rigor científico, a otras situaciones más próximas a la realidad. Estrictamente el modelo Wilson se formula para la categoría de modelos de aprovisionamiento continuo, con demanda determinista y en constante en los siguientes supuestos respectivos. Solamente se consideran relevantes los costos de almacenamiento y de lanzamiento del pedido, lo equivale a admitir que:

1. El horizonte temporal que afecta a la gestión de stocks es ilimitado (i.e.: el proceso continúa indefinidamente).
2. La demanda es continua, conocida y homogénea en el tiempo (i.e.: si la tasa de consumo es D unidades/año, la demanda mensual es $D/12$ unidades/mes, etc.).
3. El período de entrega, L , es constante y conocido.

4. No se aceptan rupturas de stock (i.e., debe haber siempre stock suficiente para satisfacer la demanda).
5. El costo de adquisición, C_A u.m./unidad, es constante y no depende del tamaño del lote (no hay descuentos por grandes volúmenes de compra).
6. La entrada del lote al sistema es instantánea una vez transcurrido el período de entrega.
7. Se considera un costo de lanzamiento de C_L u.m./pedido y un costo de posesión de stock igual a C_p u.m./unidad y año.

Bajo estas hipótesis, lo que resulta más económico es organizar los pedidos de manera que se produzca la entrada de un lote al sistema en el momento en que el nivel de stock sea nulo; por tanto las órdenes de emisión de los pedidos se han de realizar en instantes en que el nivel de stock sea el mínimo imprescindible para satisfacer la demanda durante el período de entrega. El punto de pedido S ha de ser:

$$S = D \cdot L.$$

Además, todos los lotes han de tener el mismo tamaño, dado que los parámetros del modelo se mantienen constantes a lo largo del tiempo, y que el horizonte es ilimitado.

Si cada pedido es de un volumen igual a Q , para satisfacer la demanda anual D habrá que ordenar D/Q pedidos/año (frecuencia de reaprovisionamiento N); la

inversa de este valor representará el tiempo que transcurre entre dos entradas consecutivas al sistema (tiempo de ciclo de aprovisionamiento T_C).

Como el coste de lanzar un pedido es C_L u.m., tendremos que el coste anual de lanzamiento K_L será:

$$K_L = C_L * N = C_L * D/Q$$

Este coste está relacionado con el tamaño de lote Q , de manera que si dicho tamaño crece, el número de lanzamientos se reduce y, por consiguiente, el coste anual de lanzamiento disminuirá.

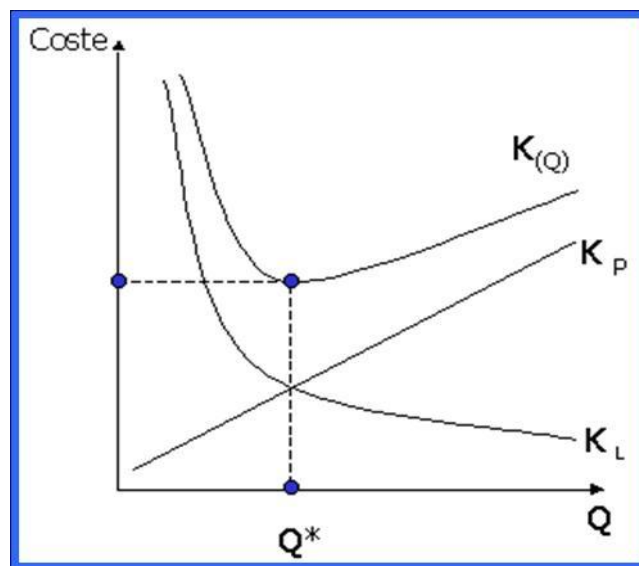
El coste anual de adquisición K_A depende de las unidades solicitadas; como la demanda anual D es conocida y se supone que todas las unidades tienen el mismo valor unitario, C_A , independientemente del momento en que se solicita y de las cantidades que se requieren (no hay descuentos), la adquisición de D unidades supondrá un coste

$$K_A = C_A * D$$

El **coste anual de posesión de stock K_p** está relacionado con el nivel medio del stock mantenido a lo largo del año. Bajo los supuestos considerados, el nivel de

stock oscila entre 0 y Q . Dado que la demanda es homogénea y no se permiten rupturas de stock, el nivel medio del inventario será igual a $Q/2$; como mantener una unidad de producto en stock durante un año tiene un coste de posesión de C_p u.m., el coste anual de posesión será: $K_p = C_p * Q/2$

Figura N° 8. Curva de Lote Económico



Fuente: Vollmann, Thomas (2000)

Observar que conforme aumenta el tamaño del lote Q , también aumenta el coste anual de posesión K_p .

El **coste total anual de stock** será la suma los tres costes anteriores. En todo caso, los **costes relevantes** en la gestión de stocks (aquellos sobre los cuales nuestras decisiones pueden influir) son el coste anual de lanzamiento, K_L , y el coste anual de

posesión, K_p , dado que el coste anual de adquisición no depende ni del tamaño del lote ni de las fechas en que se ordenen los pedidos.

Por tanto, el coste relevante anual K será: $K = K_L + K_p$ u.m. Si consideramos $K = K(Q)$, resulta inmediato comprobar que esta función toma un valor mínimo K^* asociado a un tamaño de lote óptimo (Q^*):

$$Q^* = \sqrt{\frac{2CL * D}{CP}}$$

Esta cantidad Q^* recibe el nombre de **lote económico** (*Economic Order Quantity*). Además, en este modelo, el lote económico es justamente el valor que iguala los costes anuales de lanzamiento y posesión. En la fórmula anterior, el coste unitario de posesión, C_p , se expresa a menudo como el producto de una tasa de coste de mantenimiento i , por el valor unitario del artículo, C_A . La tasa i representa pues el coste (en Bolívars) de mantener en stock material por valor de 1 Bs, y puede englobar conceptos tales como el tipo de interés que la empresa podría obtener en una inversión alternativa de riesgo similar, el porcentaje de pérdidas anuales resultantes del almacenamiento y manipulación de productos, las pérdidas por robo, el coste del seguro que cubre los stocks, etc.

Aprovisionamiento Continuo: El Punto de Pedidos

Pudiéndose calcular con relativa simplicidad el tamaño óptimo de pedido, con la ayuda de la fórmula de Harris-Wilson, la siguiente pregunta que contendría formular sería: ¿Cuánto Pedir?

En los modelos de aprovisionamiento continuo los inventarios se controlan continuamente y el pedido se cursa en el momento en que los inventarios decrecen hasta una cierta magnitud o “punto de pedido” (en ingles “order point”).

La cantidad a pedir entonces sería el lote económico de compras. (LEC o EOQ). Si se respetan escrupulosamente las hipótesis en las que se basa el método de Wilson (en concreto, lo que establece que el plazo o período de reposición, lead-time, es nulo), el punto de pedido aparecería cuando el nivel de inventarios fuera igual al stock de seguridad. En un caso más general, con el período de reposición no nulo, el punto de pedido aparecería cuando el nivel de inventario fuera igual a la suma de stock de seguridad más la demanda que previsiblemente habría que atender durante el período de reposición. Es decir:

Punto de pedido = demanda durante lead-time + stock de seguridad.

Aprovisionamiento Periódico

En el caso de los modelos de aprovisionamiento periódico la respuesta a la pregunta ¿Cuánto pedir? Es aparentemente sencillo: se lanza una orden de pedido cierto tiempo previamente establecido (Una vez por semana, o una vez por mes, por ejemplo), denominado período de reaprovisión. La cantidad a pedir en ese momento (En ingles “order quantity”) será la que establece un cierto nivel máximo de exigencias, o “nivel objetivo”.

Según Arbones Malisini, E. (1989:68), señala que “Este modelo de aprovisionamiento tiende a utilizarse cuando existen demandas reducidas a muchos artículos y resulta conveniente unificar las peticiones de varios de ellos en un solo pedido para reducir los costos de lanzamiento o para obtener descuentos por volumen”. Es por ello, que el nivel objetivo de existencias sería, en la hipótesis de período de reposición nulo, aquel que garantiza los ministros durante el período de revisión. Es decir, la demanda prevista en dicho período más un stock de seguridad asociado a dicho período si la demanda fuera de tipo probabilista. La cantidad a pedir en cada uno de los momentos preestablecidos sería la diferencia entre los stocks existentes y el stock objetivo.

Nivel objetivo = demanda durante el lead-time + demanda durante el período de revisión + stock de seguridad.

Aprovisionamiento con Demanda Programada

El aprovisionamiento bajo condiciones de demanda dependiente, basado en técnicas MRP o DRP, se caracteriza por la existencia de un programa de necesidades de reposición a corto plazo. Aunado a esto, el pedido se lanzara siguiendo criterios similares a los del aprovisionamiento continuo más atrás descrito: en el momento en que los inventarios de la referencia considera se reduzcan hasta ser iguales a la suma de demanda durante el plazo de reposición, más el stock de seguridad.

El stock de seguridad en este caso obligado por ser la demanda probabilística, ya que ahora está programada, sino por la existencia de posibles retrasos y otros riesgos en el desarrollo del proceso (averías, problemas laborales, entre otros). El plazo de reposición se referirá al plazo de entrega de las mercancías por parte de los proveedores ya que los plazos de traslado a destino cadenas de producción, almacenes comerciales, entre otros, ya que habrán tenido en cuenta al establecer la programación.

Si se está en un punto de cadena logística alejado de los proveedores (por ejemplo en un almacén de fábrica que debe suministrar a los mayoritarios), el plazo de reposición para determinar nuestro “punto de pedido” será cero. La cantidad del pedido es una cuestión de análisis más complejo. Deberá ser igual a la suma de las necesidades de reposición de un cierto número de períodos del programa (una, dos, tres, cuatro....semanas en el ejemplo anterior), número que habrá de determinar con algún criterio de optimización.

Clasificación de los Inventarios. Clasificación ABC.

Este sistema se basa en la propuesta de Pareto, nombre dado por el Dr. Joseph Juran en honor a su descubridor el economista italiano Wilfredo Pareto (Paris 1848 – Turín 1923) quien en 1906, según los comentarios de GARCÍA CANTÚ, Alfonso (2002: 205-2012) y Malisani, E. (2003: 151), descubrió que el 20% de las personas controlaba el 80% de la riqueza en Italia. Pareto observó muchas otras distribuciones similares en su estudio.

A principios de los años 50, el Dr. Joseph Juran descubrió la evidencia para la regla de "80-20" en una gran variedad de situaciones. En particular, el fenómeno parecía existir sin excepción en problemas relacionados con la calidad. Una expresión común de la regla 80/20 es que "el 80% de nuestro negocio proviene del 20% de nuestros clientes.", la cual fue donde observa que:

- *Unos cuantos artículos en cualquier grupo, controlarían una proporción significativa del grupo entero.*
- *Así se observo que:*
- *Unos pocos individuos parecen obtener la mayoría de los ingresos.*
- *Unos pocos productos parecen obtener la mayoría de los ingresos y así por adelante.*

En cada empresa se utilizan diferentes productos, cada uno de ellos con sus propias características, por lo tanto, cada uno de ellos necesita de un manejo particular, dependiendo de su importancia en los procesos de la compañía y de las

posibilidades de adquisición. El pensar que todos los productos se deben controlar de la misma manera, es una visión limitada de la realidad, que implica desgaste y sobrecostos innecesarios.

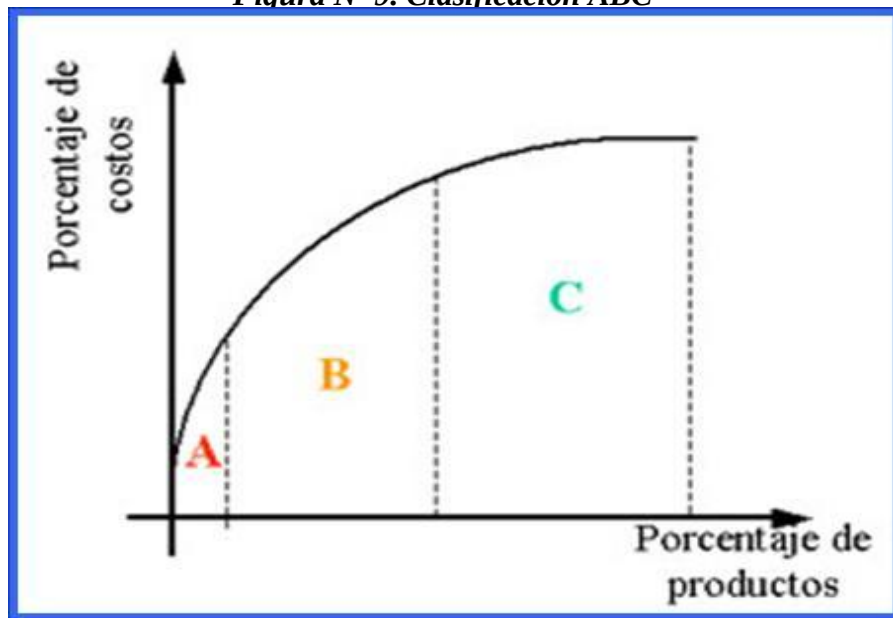
El análisis ABC (Activities Based Costs), “de uso generalizado en los últimos tiempos” (ARBONES MALISINI, E (1989).) y mencionado por la mayoría de los autores consultados; es una manera de clasificar los productos de acuerdo a criterios preestablecidos, la mayor parte de los textos que manejan este tema, toman como criterio el valor de los inventarios y dan porcentajes relativamente arbitrarios para hacer esta clasificación. Por ejemplo, el 10% de los productos representan el 60% de las compras de la empresa por lo tanto esta es la zona A, un 40% de los productos el 30%, que serían los que están ubicados en la zona B, el resto (50% de los productos y 10% de las compras) son productos C.

Los valores anteriores son arbitrarios, cada empresa tiene sus particularidades, si alguien decide utilizar este criterio debe ser consciente de las realidades de su empresa. Se debe pensar no solo en los costos, es importante ver otros criterios, lo que es sin duda la principal dificultad en este tipo de análisis.

Es innegable, sin embargo que un pequeño porcentaje de productos, desde cualquier criterio, es indispensable para el funcionamiento de la empresa y/o para mejorar su rentabilidad, estos serían clasificados como productos A típicos, y de acuerdo a este punto de vista se van seleccionando los productos de las demás zonas; si uno considera oportuno podría pensarse en la posibilidad de agregar una zona D, para productos realmente intrascendentes y de costo muy bajo.

La Figura N° 9 da una visión de la clasificación ABC, no se utilizaron porcentajes en forma explícita, para no caer en la tentación de dogmatizar sobre un valor en particular, la idea es que a los productos de la zona A se le busquen modelos que permitan un control muy fuerte sobre el criterio clave que se esté manejando y a medida que se alejen los productos de esta zona, los modelos puedan ser más flexibles; esto no quiere decir que se descuide el control físico de los inventarios, ya que como se mencionó en la introducción ese no es el objetivo del presente fascículo.

Figura N° 9. Clasificación ABC



Fuente: Arbones Malisini, E. (2003).

Relación Inventarios-Producción

De acuerdo a lo que plantea Vollman, T. (2000), la relación entre las áreas de producción e inventarios no ha sido muy bien comprendida en muchas compañías.

Las dos se consideran independientes y se administran en forma separada. Una administración exitosa de la producción y de los inventarios, requiere integrar todos los pasos que se siguen en el proceso de agregar valor, desde el diseño del producto y las compras, las materias primas, manufactura y distribución, hasta el uso final por parte del cliente.

La cantidad de producción es una función de los recursos aplicados, tales como materiales, capacidades de equipos, personal, información y capital de trabajo y que tan bien se apliquen éstos. La cantidad de ventas que se alcanza es una función de la demanda implícita de los clientes, el atractivo de los productos, las ventas y los esfuerzos promocionales. Sin los esfuerzos adecuados para integrar la producción y las ventas, la compañía puede quedarse con inventarios no deseados y no contar con los productos que sí tienen demanda.

De acuerdo a Thierauf, Albert (2004:216) “Los cargos al inventarios serán más altos en los productos acabados que en las materias primas, porque el inventarios de productos acabados es una composición de materiales directos, mano de obra directa y gastos de manufactura fijos y variables” En tal sentido se hace necesario alcanzar un mayor control a los inventarios de productos acabados, debido a los costos involucrados. En REMAVENCA, el almacén de producto terminado mantiene un excelente control sobre el producto terminado y es el único almacén de la Planta que mantiene permanentemente una diferencia de inventarios igual a cero.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de planeación estratégica, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas esta siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de la planeación estratégica y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica. El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y amenazas. De acuerdo con Sallenave (2005) “¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia! ” (s/n).

Evolución de la Estrategia en el Campo Empresarial:

Para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de la era actual, con el libro de Tzun Tzu “El Arte de la Guerra”, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El término estrategia es de origen griego. Estrategia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el diccionario El Pequeño Larousse Ilustrado (2000) se define estrategia como:

Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo. Arte de coordinar la acción de las fuerzas militares, políticas, económicas y morales, implicadas en la conducción de un conflicto o en la preparación de la defensa de una nación o de una comunidad de naciones. (p.424)

En este sentido, la estrategia abarca un amplio rango de situaciones, donde todos los esfuerzos se encaminan en alcanzar un objetivo. En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César.

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgenstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1976), “Estrategias Corporativas”. En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (2000), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995) entre otros. Es así como las diferentes acepciones y condiciones de la estrategia hacen posible en el mundo empresarial interpretar que esta es un componente que se encuentra presente en las organizaciones actuales. La estrategia en el campo empresarial. Una aproximación a su definición:

En la actualidad el concepto sobre estrategia que se aplica en el ámbito empresarial ha venido evolucionando en la medida que se han creado diversos paradigmas que identifican y caracterizan las diversas gestiones en el campo organizacional.

La estrategia surge en los años sesenta y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Existen numerosas definiciones que se han presentado sobre la estrategia por parte de diversos autores tales como Grant (2000), Menguzato (1998) y Juan José Ranau (1997), Francés (2004) sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado de tal término.

Una primera y clásica definición de estrategia es la de Andrews (1977:59), para quien la estrategia se puede definir como

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Por su parte, Porter (1982, p.23 y 49) señala que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” y “supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el

que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. En este caso, Porter hace mención al medio ambiente, entendiéndose como tal el medio competitivo en el que se desenvuelve la empresa y las relaciones en pro o en contra de éste con la empresa.

Por otro lado Mintzberg (1987:32) definió la estrategia de una manera muy particular, utilizando cinco letras “P”s:

Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

Maniobra (utiliza la palabra "**Play**") dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)

Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

En este sentido Mintzberg (s/f:75) define la estrategia como “una acción defensiva para contrarrestar al oponente o una acción ofensiva para atacarlo, en

ambos casos el objetivo es derrotar a la competencia; o sea también este concepto se relaciona con el medio que rodea a la empresa”. Otra definición, fue la de David (1994:18) “Una estrategia tiene que llevar a cabo maniobras que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial.” Mientras que Porter y Mintzberg tienen como punto de referencia las acciones para enfrentar la influencia externa, David habla de las capacidades internas para evitar y aminorar las acciones externas.

También se puede citar a Quinn (1991:58 y 60) “Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado” y “Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.” Por su parte Koontz (2004:62)

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

De igual forma, Besseyre (1992:18-19)

La estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la Empresa; orientador de la evolución de la Empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

Con relación, a Smith (1998:21) considera la estrategia como:

La fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Por otro lado Chandler (1992: 23) “La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar recursos necesarios para llegar a esas metas”.

En vista de la diversidad de punto de vista de autores donde proponen definiciones conceptuales de estrategia, todas coinciden en ser el instrumento que determinar el éxito de una acción, donde de manera general se: (a) Expresa la visión

del estado deseado a alcanzar en el futuro, (b) El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno, (c) La dirección de los recursos hacia fines específicos, (d) Una activa posición operacional con carácter proactivo y (e) La definición de términos o plazos temporales.

Asimismo, la variedad de definiciones son consecuencia de la multiplicidad de enfoques que tratan de estudiar el problema, por lo que Hax y Majluf (1996:216) consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”. De acuerdo con lo anterior planteado se infiere que la estrategia no es aislada, ni depende únicamente de los cargos responsables de llevar las riendas de un negocio; si no por el contrario, las estrategias se dan en todos los estratos de una empresa, de allí nace el concepto de Niveles de Estrategia, el cual será analizado más adelante.

De este modo, a partir de una revisión extensa de la literatura sobre estrategia, Hax y Majluf (1996:2-10) encuentran nueve dimensiones clave que, en conjunto, proporcionan una definición unificada del concepto de estrategia. Así, la estrategia es:

- Un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.

Una definición del ámbito competitivo de la empresa.

Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.

- Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativa, de negocio y funcional.
- Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se proponen para los grupos participantes de la empresa.
- Un camino para «tensionar» la organización hacia el logro de sus objetivos.
- Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
- Una forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

A partir de este enfoque integrador del concepto de estrategia, Hax y Majluf (1996) consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante. De este modo, la esencia de la estrategia se convierte en la dirección intencionada de cambio hacia la consecución

de la ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que está comprometida la empresa.

Finalmente los autores mencionados con antelación han reconocidos en sus diversos estudios los beneficios que trae la estrategia en la gestión de la empresa, constituyéndose en los grupos que con ella se relacionan siendo así el objetivo último de la estrategia proporcionar una base para establecer el marco de transacciones y contratos sociales que vinculan a la empresa con los grupos con los que se relaciona directamente.

La planificación Estratégica en el Marco de la Gestión Empresarial.

Antes de dar inicio a los planteamientos conceptuales es propicio mencionar que en la literatura internacional, para referirse a la planificación estrategia, se emplean los términos Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica y su equivalente en inglés, Strategic Management. En tal sentido se debe expresar que según la esencia y los pasos de los modelos revisados, el término adecuado es Formulación o Planeación Estratégica, el cual será utilizado en este trabajo de investigación.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas

de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

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

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (2005:45), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, entre otros. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. Por otra parte, la planeación estratégica, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las

decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Según David (1990:45) “La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización” Es decir, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

También Koontz y Weihrich (2004:62) acota:

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir,

adaptadas a sus recursos y su saber hacer (know how), y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad; (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/ mercados.

La cartera de productos-mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

De igual forma, debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de una dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Según Antonio Francés (2004:29)

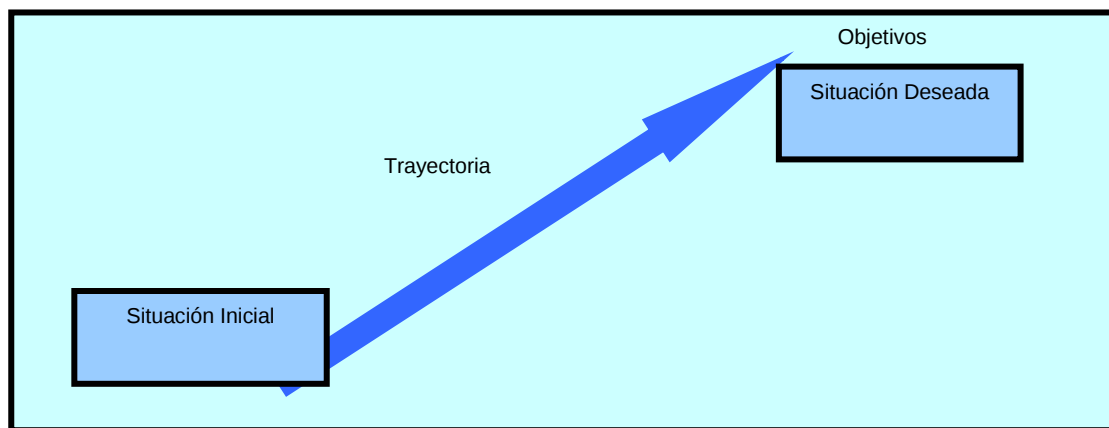
La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Francés también aporta una diferenciación entre la planificación proyectiva, la cual es una forma de planificación que no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados, y la planificación estratégica, la cual toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación y análisis de la oportunidades y amenazas frente al entorno, así como las fortalezas y oportunidades de la organización. Ver Figura N° 10.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Ver Figura N° 11).

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, los cuales están distribuidos, según su alcance, en los niveles de la estrategia.

Figura N° 10 Planificación Proyectiva



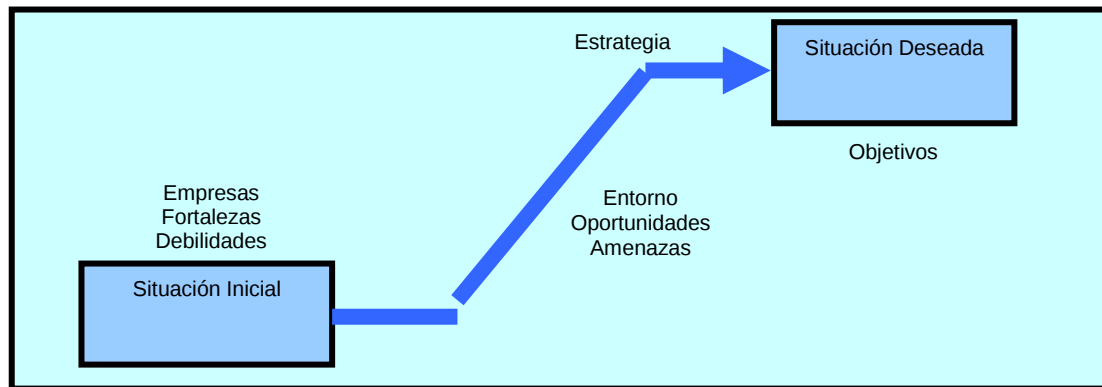
Fuente: Francés, A (2004:30)

Los Niveles de la Estrategia en la Gestión Empresarial.

Según Gimbert (2003:19 y 20) habitualmente, se suele considerar en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se les asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos tres niveles son: (a) Nivel Corporativo o de empresa, (b) Nivel de negocio o divisional y (c) Nivel funcional.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global de la empresa, entendida como un conjunto de actividades o negocios, respecto a su comportamiento específico en cada una de estas actividades.

Figura N° 11. Planificación Estratégica



Fuente: Francés, A. (2004:30)

Para REMAVENCA, el nivel corporativo lo establece el Negocio Alimentos de Empresas Polar, donde se establecen los fines, la misión y los valores, o lo que Francés (2004:35) denomina “los lineamientos permanentes”. En el caso del nivel de negocio también lo establece la Dirección Alimentos de Empresas Polar, donde se constituyen la visión y las políticas, a lo que Francés (2004:35) denomina “lineamientos semipermanentes”. Y el nivel funcional lo establece la propia empresa; REMAVENCA; donde se establecen los objetivos, metas y estrategias; a lo que Francés (2004:35) llama “lineamientos temporales”. Para el caso objeto de estudio el nivel estratégico es el funcional; ya que, y según Navas Lopez (1997:40):

“Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.”

En este caso específico de investigación las estrategias a formular provendrán del área funcional Producción, dirigidas a alcanzar las estrategias postuladas en la unidad de negocio, y éstas a su vez de la unidad estratégica de negocio. Habiendo definido la planificación estratégica y sus niveles se requiere definir el proceso de planificación estratégica en sus diferentes etapas, relacionando cada una de ellas con el objeto de la investigación.

El Proceso de Planificación Estratégica

De acuerdo a Thompson (2004:6)

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

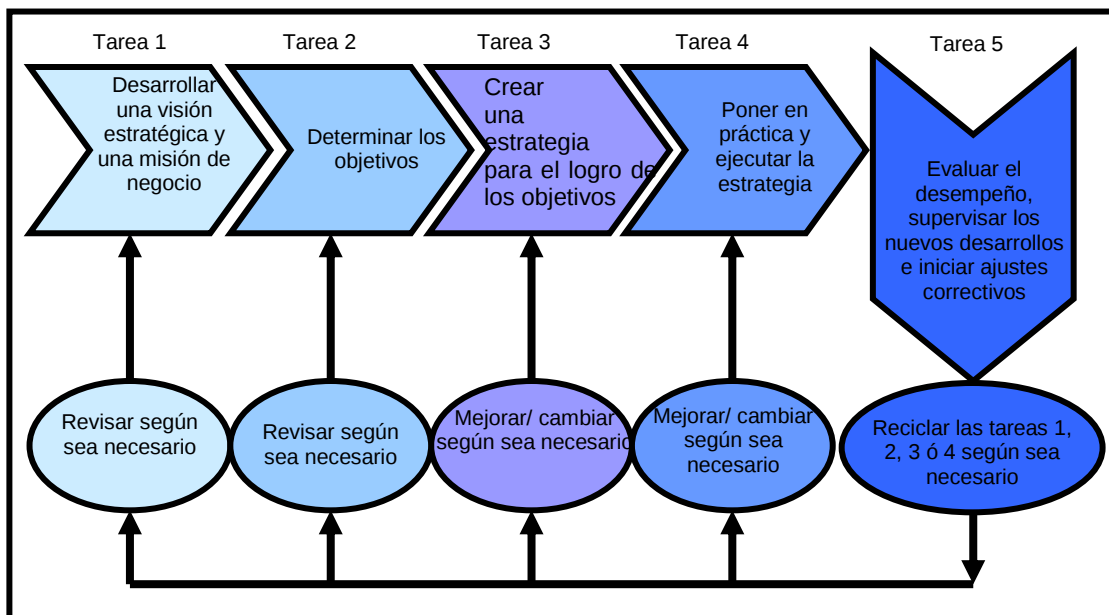
- Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio.
- Determinar objetivos.

- Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
- Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e hincar ajustes correctivos.

La planificación estratégica como proceso debe cumplir con cinco fases o etapas, partiendo de la definición de la visión y misión del negocio hasta la evaluación del desempeño.

En la Figura N° 12 muestra el proceso con los cinco componentes o tareas administrativas que serán desarrolladas para alcanzar los objetivos propuestos, nótese que cada tarea tiene un flechado de retroalimentación, el cual proporcionará la información necesaria para el mejoramiento continuo del proceso.

Figura N° 12. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica



Fuente: Thompson y Strickland (2004:7)

Para comprender mejor el significado de cada una de las cinco tareas de la administración o gestión estratégica se hace necesario hacer un análisis de cada una de ellas en el ámbito de REMAVENCA.

Desarrollar una Visión Estratégica y una Misión del Negocio

Se refiere a declarar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, el propósito es suministrar la dirección a largo plazo. En el caso objeto de estudio la visión estratégica debe estar enmarcada dentro de los objetivos a larga plazo de minimizar y predecir las diferencias de inventarios.

Determinar Objetivos

Los objetivos deben determinar en resultados tangibles y específicos el desempeño que debe lograr REMAVENCA, en materia de inventario, a través de esta investigación.

Crear una Estrategia para el Logro de los Objetivos

Luego de realizar el análisis interno (Fortalezas y Debilidades), y el análisis externo (Oportunidades y Amenazas) se deben desarrollar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos.

La matriz FODA permite a las organizaciones definir sus estrategias para así aprovechar al máximo sus fortalezas y revisar y prevenir posibles consecuencias de sus debilidades. Su nombre se debe a las cuatro iniciales de los factores que la componen como lo son: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es una de las principales herramientas para validar el modelo estratégico a plantear como se demuestra en la figura N° 13.

El análisis FODA sirve para ayudar a los estrategas a buscar la mejor interrelación entre las tendencias del medio, como lo son las oportunidades y las amenazas y las capacidades internas que se representan en las debilidades y fortalezas. Esto permite a la organización según lo indica Serna (1996) plantear estrategias que ayuden a aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Figura N° 13. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia a partir de Serna (2000)

Francés (2001) sugiere la realización de un análisis externo, un análisis interno y con base en los resultados de estas una matriz FODA para la formulación de los objetivos y las estrategias.

El análisis externo se realiza para identificar oportunidades y amenazas para la organización.

El análisis interno ayuda a definir las fortalezas y debilidades de la organización y se usa una herramienta como la cadena de valor que según Francés (2001) permite representar las actividades de una unidad de negocio aislada o que forme parte de la corporación y se basa en los conceptos de valor que es el precio que el comprador está dispuesto a pagar, el costo que es la suma del precio de los bienes y servicios usados para obtener el bien, y el margen que es la diferencia entre valor y costo.

Una vez realizado el análisis interno y el externo se realiza una matriz FODA.

Para el seguimiento y control de las estrategias y medir el logro de los objetivos, Francés (2001) recomendando el cuadro de mando integral, herramienta propuesta por Kaplan y Norton para formular estrategias y evaluar el desempeño de una unidad de negocio

Poner en Práctica y Ejecutar la Estrategia

Posteriormente a la realización del estudio, determinado los objetivos y diseñado y aprobado las estrategias, se deben utilizar mecanismos eficientes y efectivos para su aplicación.

Evaluar el Desempeño, Supervisar los Nuevos Desarrollos e Hincar Ajustes Correctivos.

Seguidamente, de implantar y ejecutar la estrategia, el sistema debe ser retroalimentado con el objeto de realizar las correcciones necesarias y someterlo a un proceso de mejora continua. De acuerdo con el objetivo general del objeto de estudio, así como de sus objetivos específicos, la planificación o gestión estratégica a diseñar e implementar debe estar orientada a proponer un modelo de gestión estratégica de inventarios que permita el diseño y creación de políticas y procedimientos para el control y predicción de los costos resultantes de las diferencias de los inventarios con el objeto de desarrollar indicadores de gestión efectivos. Antes de tratar el tema de la Gestión de Inventarios, se procederá a revisar algunos puntos preliminares sobre la teoría de los inventarios.

Marco Conceptual

Almacenamiento. Según el Pequeño Larousse Ilustrado (2000:65) es la acción y efecto de almacenar. Conjunto de mercancías almacenadas

Amenaza. Según Corredor (2001) es un factor crítico del entorno que se constituye en una restricción a la acción estratégica.

Auditable. Sujeto al proceso de auditoría.

Auditoría. De acuerdo a Stoner (1996) es validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales.

Balance Score Card. Corredor (2001) lo define como un método para controlar la gestión mediante la activación de cuatro variables interdependientes: Accionistas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje de la Organización.

Comercialización. El Pequeño Larousse Ilustrado (2000:265) lo define como dar a los productos condiciones y organización comercial para su venta

Competitividad. Para Michael Porter (1987) la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

Conservación. Mantenimiento de la materia prima sin alterarse significativamente sus características de calidad.

Debilidad. Corredor (2001) lo define como un factor crítico de la empresa que no permite alcanzar objetivos conflictivos.

Desgerminación. Es aquí donde empieza en sí lo que es la transformación del grano para obtener harina de maíz. Este proceso tiene como objetivo principal el conferirle las características sensoriales de refinada a la harina precocida de maíz al lograr separar el endospermo del grano con el mayor rendimiento posible.

Diagnóstico interno: Serna Gómez (2000) lo identifica como el proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, o del área o unidad estratégica.

Diagnóstico externo: Para Serna Gómez (2000) es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Diagnóstico Estratégico: Para Serna Gómez (2000) es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrentan la institución.

Direccionamiento Estratégico: Según Serna Gómez (2000), en una organización, el direccionamiento estratégico, es tener muy claro para donde van, para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

Efectividad: Es lograr los objetivos organizacionales a través del mejor método y el más económico.

Eficacia: Es el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Eficiencia: Es la manera que se utilizan los recursos que se emplean en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

Empaquetado: En esta etapa se le da la presentación final al producto terminado con un empaque que ofrece mayor protección, mayor rendimiento de máquina, apariencia, identificación e imagen a la harina precocida de maíz al menor costo general posible, involucrando al proceso de producción, distribución y ventas.

Endospermos: Es la parte del maíz, que ha sido separada mecánicamente del germen y de la concha.

Estrategia: Según Thompson y Strickland (2001) la estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

Formulación Estratégica: Serna Gómez (2000) indica que es convertir las opciones estratégicas en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Fortaleza: Para Corredor (2001) es la capacidad y recursos con que cuenta una organización en relación a la competencia.

Gerencia del Conocimiento: Corredor (2001) lo define como la nueva estrategia empresarial para darle mayor valor al factor humano que labora en las organizaciones.

Gerencia Estratégica: Para Serna Gómez (2000), es un estilo de pensamiento que sirve como base para que las organizaciones desarrollen un sistema y un estilo de gestión.

Globalización: Según el Diccionario de La Real Academia Española es la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Focos de Calor: Concentraciones de aumento de temperatura en los cereales almacenados como consecuencia de infestaciones o infecciones

Indicadores de Gestión: Beltrán Jaramillo (1999) define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Infección: La Infección se genera por microorganismos y produce una disminución de los rendimientos y de la calidad del producto final, así como focos de calor.

Infestación: Infestación es generado por insectos. La cantidad elevada de insecto aumenta los focos de calor de la masa del grano, y esto produce una disminución de los rendimientos y de la calidad del producto final.

Laminación: En este proceso es cuando se le confiere la característica de formar masa y absorber agua a la harina de maíz. Esto se logra mediante la transformación físico-química de los almidones a lo largo del proceso de laminación. A través de las etapas del proceso el endospermo es reducido a hojuelas por medio de rodillos que mantienen entre si una alta presión.

Modelo de Gestión: Es un instrumento gerencial integral y estratégico que, se apoya en indicadores y en cuadros explicativos que se presentan en forma sistemática, periódica y objetiva, los cuales permiten que la organización sea efectiva para captar los recursos, eficiente para poder transformarlos y eficaz para poder canalizarlos adecuadamente.

Molienda: El objetivo de este proceso es el de conferirle las características granulométricas de aspecto final a la harina de maíz precocida, así como la de enriquecimiento con vitaminas y minerales y llevarla a la humedad especificada. Esta es la última fase del proceso de elaboración de harina. Este objetivo se logra a través del diferencial de velocidad de los rodillos o cilindros estriados que contienen los bancos de molinos.

Oportunidad: Corredor (2001) dice que son las posibilidades que presenta el entorno para la aplicación de estrategias competitivas.

Planeación Estratégica: Serna Gómez (2000) indica que es el proceso mediante el cual quien toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Posicionamiento: Corredor (2001) dice que es lograr que se distinga una marca de sus competidores, de tal manera que se convierta en la marca preferida en segmentos determinados del mercado. El producto se posiciona en la mente del cliente actual o potencial.

Proyecto estratégico: Para Corredor (2001) es un conjunto intencional, orgánico y selectivo de operaciones, acciones y acciones de regulación que, por su impacto totalizante es capaz de impulsar eficiente y significativamente el cambio situacional en la dirección de la situación-objetivo pretendida por el planificador. El proyecto estratégico incide generalmente sobre problemas actuales o potenciales terminales de alto valor para la población.

Productividad: Según Beltrán Jaramillo (1999), se puede definir como la relación que existe entre la producción y los recursos empleados.

Silos: Recipiente de gran tamaño para almacenar cereales. El mismo puede ser construido de concreto armado, láminas metálicas, madera o una combinación de las anteriores.

Situación: Corredor (2001) lo define como la apreciación de la realidad que enfrenta el actor a partir de su visión sobre un problema.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Tipo de Estudio

La investigación en estudio, se ubica en la modalidad de una investigación de campo con base documental. Los diseños de campos son todas aquellas investigaciones donde los datos se obtienen directamente de un hecho verdadero. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Ob. Cit) se entiende por:

Investigación de campo el análisis sistemático de problemas, con el propósito de describir y explicar las causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes y predecir su ocurrencia. Los datos de interés son requeridos en forma directa de la realidad por el estudiante. En tal sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.
(p. 25)

La importancia de este estudio radica en que la investigación debe cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, dando la oportunidad a su revisión o modificación en el momento en que surjan dudas al respecto, esto en general garantizará un mayor nivel de confianza en la información obtenida.

Para realizar este estudio de campo se aplicaron instrumentos de recolección de datos al personal que labora en la Gerencia de Producción de Harinas por ser los responsables de la gestión de los inventarios de los diferentes componentes utilizados

en la fabricación de harina precocida de maíz y los costos asociados a las diferencias de los mismos; es decir se recogió información de fuentes primarias. Por su parte, la investigación de campo se apoyó en un estudio descriptivo, ya que fue necesario presentar de manera detallada cada uno de los procesos que intervinieron en el estudio. Al respecto Palella y Martins (2004) plantea que:

El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. (p. 86).

Por medio de este estudio se busca especificar las propiedades más relevantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, es decir, el investigador a través de este estudio mide cada una de esas propiedades independientes. Esta investigación correspondió, también a un estudio documental, porque fue necesario conocer acerca de la temática abordada tomando en consideración publicaciones internas de la empresa, informes de gestiona anual, textos y estudios similares, etc. Es decir, adquirir información a través de fuentes documentales que permiten ampliar los conocimientos sobre el tema en cuestión.

La investigación se llevó a cabo en el sitio de los hechos, con la finalidad de obtener datos verdaderos y confiables, verificando las características más relevantes de la investigación.

El presente trabajo de investigación, como ya fue expuesto, consiste en un estudio de campo de carácter descriptivo, según los objetivos establecidos, en función de ello fue necesario diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en REMAVENCA durante el periodo de investigación, identificar los elementos del problema, como también la recolección de la información necesaria sobre el cual se realizó un análisis que permitió garantizar la factibilidad de esta investigación.

En lo que respecta al diseño, Tamayo y Tamayo (2001) define el diseño como el “planteamiento de una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y nos indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos.” (p.70). En función de la cita anterior, se puede decir que el diseño de la investigación representa las directrices que establece el investigador con la finalidad de obtener la mejor estrategia para la adecuada solución al problema planteado, en el caso de la investigación enmarcará las líneas de acción para llevar a cabo la evaluación de la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa REMAVENCA

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2001) categoriza los diseños de la investigación según los datos recogidos en dos tipos básicos: el bibliográfico y el de campo. Con respecto al diseño bibliográfico, el autor antes citado dice que se está en presencia de este tipo de diseño “cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan

elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan” (p.70).

Entre tanto el diseño de campo se presentan cuando “los datos se recogen directamente de la realidad” (p. 70), por lo que pueden ser verificados y modificados en caso de presentarse dudas. Para efectos del presente trabajo, el diseño se encuentra enmarcado en la modalidad de campo, pues se tiene previsto la recolección de información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos que fueron aplicados directamente en el lugar donde se presentan los acontecimientos, es decir en la Gerencia de Producción de Harinas de REMAVENCA con la finalidad de obtener valores que permitan la evaluación cuantitativa de los hechos asociados al proceso de gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios.

Población y muestra

Población

La población según la define Tamayo y Tamayo (2001) “Es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 92). En este orden de ideas, la población quedó conformada por veinte y un (21) empleados que laboran en la Gerencia de Producción de Harinas de la empresa REMAVENCA

Muestra

La Gerencia de Producción de Harinas de la empresa REMAVENCA, corresponde la población a estudiar en la presente investigación, por lo que para la selección de la muestra se empleará un criterio no probabilística intencional, ya que se eligió el personal que labora en la planta ubicada en Turmero por razones situacionales.

Al respecto, Balestrini (2001:141) define la muestra estadística como “una parte de la población, en donde se realizarán las técnicas de recolección de información, dando como resultado a partir de sus características particulares, las propiedades de la población a la que representa”. Es decir, esta porción de la población cumple con las características particulares y es una representación confiable de las propiedades de la población objeto de estudio.

Por otra parte, Villano, M. (2005), recomienda el uso o no de la muestra en situaciones específicas, que se pueden sintetizar en el siguiente cuadro

En base a los criterios presentados en el cuadro anterior, la muestra fue de tipo no probabilística intencional basada en el criterio situacional, que para efectos de la investigación será el Establecimiento Turmero, para ayudar a dar respuesta a la pregunta planteada en el problema.

Cuadro N° 1. Criterios para el uso o no del Muestreo

Se recomienda cuando	No se recomienda cuando...
1.- La población es infinitamente grande, que resulta física o económicamente imposible de efectuar un censo.	1.- La población es pequeña.
2.- Se desea obtener información o datos de manera rápida, ya que no se tiene tiempo para una enumeración más completa.	2.- Se desea hacer estudios motivacionales.
3.- Se tiene la seguridad de que la población es 100% homogénea.	3.- No se tiene la seguridad de que la población es 100% homogénea.
4.- No se dispone de recursos suficientes para abordar la totalidad de la población.	4.- Se posee recursos suficientes para realizar el estudio
5.- La investigación de las características del elemento involucra su destrucción.	5.- Los resultados implican tomar decisiones trascendentales o muy riesgosas

Fuente: Caraballo, Y (2011) Elaborado con datos aportados por Villano, M (2005).

Por lo tanto, se puede afirmar que la muestra fue representativa, ya que capturo todas las características particulares y propiedades de la población, ya que está conformada por siete (7) empleados de la gerencia de producción de harinas de REMAVENCA lo que representa el 33,33% de la población objeto de estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Es de hacer notar, que las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fueron las herramientas y los procedimientos a través de los cuales se adquirió la información necesaria para el desarrollo de todo trabajo investigativo. Al respecto, Méndez (2001:32) “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar, hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.

Es por esto que se hizo necesario efectuar una revisión bibliografía, y exhaustiva, sobre el tema concreto de estudio y el área de conocimiento. Esta revisión estuvo enmarcada dentro de la estrategia básica en el diseño empleando para ellos diversos autores tal es el caso de Francés, Antonio; Thompson, David; Bentacourt, José entre otros. La elección adecuada de estas fuentes, se efectuaron algunos

aspectos importantes en el desarrollo de la investigación entre los cuales figura el hecho de que la información existía y además estaba disponible a través de las fuentes existentes en torno al tema.

Sierra Bravo (2001:45) destaca que “la investigación científica no parte de la nada, sino que su punto de arranque debe ser la base de conocimiento o de información progresivamente creciente, acumulada por la investigación de los objetivos precedentes”. Este apartado está íntimamente relacionado con el desarrollo del marco teórico, por cuanto “es el resultante del análisis y exposición de aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general datos validos y encuadre con la teoría” (Hernández Sampieri, R. 1998: 22.).

Cuadro N° 2. Fuentes de Investigación Consultadas.

Empresas POLAR	Biblioteca de la Empresa REMAVENCA Biblioteca de la Empresa APC Planta Chivacoa Archivo de la Gerencia Nacional de Planificación y Logística
Bibliotecas	Magister Scientiarum de la Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA, Caracas Magíster en Administración de Empresas Mención: Planeación de Operaciones en la Universidad de Monterrey, México
Centro de Información Consultados	INFACES. Creada por la Facultad de Sociales y Económicas de la Universidad de Carabobo, contiene información relativa a documentación respecto a las Ciencias Sociales y Económicas, hace referencia a estudios realizados en esta área en Venezuela FUNDACIÓN POLAR, Caracas
Internet	Portal Universitario: www.universia.edu.ve/ Portal de la Universidad de Murcia España: www.um.es/ Portal de la Universidad de Moterrey, México: www.edumexico.org/em/apps/universidad.php?uniname=um&section=principal . Portal de la Universidad de Barcelona, España: www.ub.edu/homeub/welcome.html

Fuente: Caraballo, Y (2011).

Para el desarrollo de la investigación, se aplicaron como técnicas de recolección de datos: la observación directa y la encuesta siendo el instrumento aplicado el cuestionario. Según lo expresado por Tamayo y Tamayo (2001) establece que la encuesta:

Desde el punto de vista general, es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se establece así un dialogo, pero un dialogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones. (p.139).

En concordancia con el autor antes mencionado se puede indicar que la encuesta se basa en un grupo de preguntas donde el investigador se sitúa en los hechos. De igual forma, el autor antes citado afirma que “.... la encuesta es la relación directa entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.” (p. 100). Para llevar a cabo las encuestas, se utilizó como instrumento indispensable el cuestionario formado por alternativas fijas o cerradas, las cuales fueron formuladas sobre la base del objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación. Según Arias (1999) se refiere al cuestionario como:

Un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación. Esta operacionalización se realiza mediante la formulación escrita de una serie de preguntas que, respondida por los sujetos de la encuesta, permitan estudiar el hecho propuesto en la investigación o verificar hipótesis formuladas. (p. 273).

Asimismo, la técnica de revisión bibliográfica, sirvió para profundizar y ampliar el conocimiento acerca de la investigación realizada, ya que se basó en la consulta de los materiales impresos. Una vez levantada la información, a través de los

instrumentos seleccionados para tal fin, el investigador procedió a la organización de la misma mediante la tabulación la cual consiste en un registro ordenado y cuantitativo de información. Universidad Nacional Abierta. (1996), establece: “Las acciones que se realizan, es decir las operaciones que se hacen, constituyen lo que se conoce como procesamiento de datos” (p.355).

El análisis de datos consiste en separar la información de tipo numérico de la de tipo verbal, de manera tal de elaborar cuadros estadísticos, promedios generales, y gráficos ilustrativos tales como: histograma, grafica circular, polígono de frecuencia y pictografía. Se realizó un análisis de la información obtenida a través del cuestionario estructurado de preguntas cerradas y el registro de observación, para diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en REMAVENCA.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para hacer de los instrumentos una fuente de información objetiva y asegurar la veracidad del mismo, se sometió a la validación del contenido del instrumento por medio de la técnica de juicio de experto, que consistió en mostrar el cuestionario a cuatro (04) especialistas en el área en estudio de la empresa REMAVENCA y al tutor académico, para corroborar que las preguntas corresponden con los planteamientos efectuados en los objetivos de la investigación, logrando de esta manera perfeccionar y adecuar el instrumento al propósito del trabajo.

De acuerdo a lo mencionado lo definió Rodríguez (1991) como: “Una técnica para predecir el futuro con expertos en el área del problema. En ella se emplea un

instrumento para determinar la posibilidad de que ocurra un hecho y conveniencia o su importancia”. (p. 64).

A cada especialista, de le entrego toda la información pertinente de la investigación como lo fue el título, los objetivos de la investigación, el cuadro técnico metodológico, la versión preliminar de los instrumentos y una guía de validación, de acuerdo con las normas para la elaboración de los trabajos de grado de la Universidad de Carabobo (2000) con el objeto de solicitarles su opinión.

Confiabilidad

Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad, se trabajo con una muestra piloto de siete (7) personas, a las que se les aplicó el referido instrumento de recolección, para determinar la efectividad de la recolección de la información.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Nº preguntas contestadas correctamente}}{\text{Nº total de Preguntas}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{181}{182} \times 100$$

$$\text{Índice} = 99,45 \%$$

El índice por correspondencia se mide entre cero y uno (0 – 1) mientras más cerca de uno (1), mayor es la confiabilidad. Para muestras pequeñas y cuestionarios con pocas preguntas, si el índice es mayor de noventa por ciento (>90%), se establece que es un instrumento ideal. Por lo tanto el instrumento presenta alta confiabilidad.

Técnicas de Análisis de Datos

Al terminar de recolectar los datos, estos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permita contarlos y resumirlos, antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos, ayudando a la interpretación y la elaboración de las conclusiones de la investigación a través de los resultados obtenidos. Según Balestrini, M. (1997:19) indica que “la complejidad del análisis y la interpretación, así como la forma que asuma ésta, varía, atendiendo al tipo de estudio de que se trate”.

De igual forma, Tamayo y Tamayo (2001:103) indican “el procesamiento de los datos, sin importar la técnica usada, es el registro de los datos obtenidos en los instrumentos utilizados, y mediante técnicas analíticas se obtienen los resultados de la investigación”.

El análisis de datos se realizó a través de la ciencia estadística, específicamente en el área de estadística descriptiva. Esto con el propósito de resumir información, utilizando para ello, las siguientes técnicas: porcentajes, medias y frecuencias.

Según Levine. (2006), “se puede definir la estadística descriptiva como los métodos que implican recopilación, presentación, y caracterización de un conjunto de datos, con el objeto de describir en forma apropiada las diversas características de dichos conjuntos”. (p. 17). El investigador una vez procesado todos los datos, procedió a realizar una gráfica circular por preguntas.

Al respecto, Ander-Egg, E. (2000), define: “El diagrama circular de sectores se representa bajo la forma de círculos divididos en sectores, que es equivalente a 360

grados, donde cada grupo tendrá un sector con un ángulo central correspondiente al porcentaje que debe distribuir” (p.493).

Sistema de Variables

El sistema de variables de esta investigación se estructura de acuerdo con el plan estratégico propuesto por Ballestrini (1997), en el cual se establecen las definiciones: nominal, real o dimensiones y operacional o indicadores de la o las variables del estudio. La primera se encuentra relacionada con el cuerpo teórico o conceptual del variable objeto de estudio; la segunda se relaciona con las propiedades o dimensiones de la variable y la tercera tiene que ver con la referencia empírica, a través de la cual se logran medir las propiedades o dimensiones de la variable. Considerando este esquema, se procedió a estructurar la siguiente secuencia. Ver Cuadro N° 3.

Cuadro N° 3. Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Ubicar los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios	Fundamentos teóricos de la gestión de inventarios Elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios	Gestión de inventarios Toma física y ajuste de inventarios	-Clasificación de los inventarios existente en REMAVENCA -Subclasificación de los inventarios de fabricación -Subclasificación de los materiales -Modelos de gestión de inventarios -Toma física -Ajustes de Inventarios	1 2 3 4 5 6	Observación directa, encuesta y revisión bibliográfica. Instrumento cuestionario	Bibliografía, Informe de Gestión de REMAVENCA
Diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en REMAVENCA	Situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios Resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en REMAVENCA	Control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios Resistencia y Adaptabilidad del personal	-Resistencia -Adaptabilidad -Generación de cambios -Control y la gestión de inventarios -Asignación de Costos -Planeación y administración de las entradas (aprovisionamiento) -Almacenamiento y salidas (consumo) -Uso de indicadores empíricos de control diseñados por la empresa	7 8 9 10 11 12 13 14		Bibliografía e Instrumento cuestionario
Identificar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) relacionados con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario en REMAVENCA	factores internos y externos relacionados con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos	Factores Internos y Externos relacionados con la gestión estratégica	-Relación de inventarios – producción -Tamaño optimo de los pedidos -Tamaño de los silos -Desarrollo de la misión y visión estratégica del negocio -Riesgos de daño de material -Costos de mantenimiento y financiamiento -Seguimiento y administración entre el inventario físico y el teórico -Método de medición volumétrica	15 16 17 18 19 20 21 22		Bibliografía Instrumento cuestionario Informe de Gestión de REMAVENCA
Determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en REMAVENCA	Comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz	Comportamiento estadístico de los índices de consumo	-Materias primas -Productos en proceso -Productos terminados -Comportamiento del Mercado nacional y las regulaciones del estado	23 24 25 26		Instrumento cuestionario Informe de Gestión de REMAVENCA

Fuente: Caraballo, Yonis. (2011).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis realizado fue de tipo descriptivo-referencial, debido a que se describió cada ítem del instrumento analizado y se relacionaron con los aspectos referidos a la variable nominal. Para la realización de este análisis, se utilizó la porcentualización, como recurso para expresar en porcentajes las frecuencias seleccionadas en cada ítem del instrumento.

Los resultados de esta investigación fueron presentados en cuadros de frecuencia simple. En el extremo izquierdo del cuadro se ubicaron las alternativas de cada ítem, en el centro se ubicaron las frecuencias de respuestas a cada una de esas alternativas y en el extremo derecho se encuentran los porcentajes según la alternativa elegida.

El análisis de los resultados de esta investigación, se procedió a describir los datos relativos a cada alternativa y, en atención a ello realizar las interpretaciones pertinentes en atención a los aspectos planteados en el marco teórico del estudio.

Fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios

Pregunta 1. ¿Considera Ud. que la clasificación de los inventarios existentes en REMAVENCA favorece el control y la predicción de los costos asociados a la fabricación de harinas precocidas de la empresa?

Cuadro N° 4 Clasificación de los inventarios existentes en REMAVENCA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	5	71,43
No	2	28,57
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

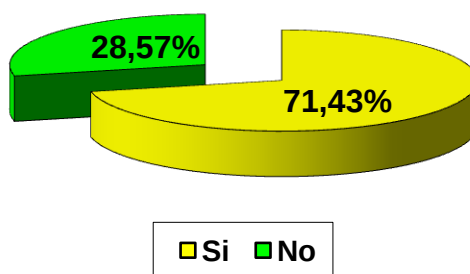


Gráfico N° 1 Clasificación de los inventarios existentes en REMAVENCA.

Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Sobre la base de los resultados obtenidos se pudo conocer que el 71,43% de la población consultada considera que la clasificación de los inventarios existentes en REMAVENCA; de acuerdo al modelo presentado por Perdomo Moreno, Abrahan (2003); si favorece el control y la predicción de los costos asociados la fabricación de harinas precocidas de la empresa, mientras el 28,57% restante no opina de esta misma forma, dejándose claro la aceptación en agrado del personal en el uso de este tipo de clasificación.

Pregunta 2. ¿Cree Ud. que la cuantificación de la materia prima, productos en procesos y productos terminados lograda por medio de la subclasificación de los inventarios de fabricación facilita la planificación de la gestión de inventario?.

Cuadro N° 5 Subclasificación de los inventarios de fabricación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	6	85,71
No	1	14,29
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

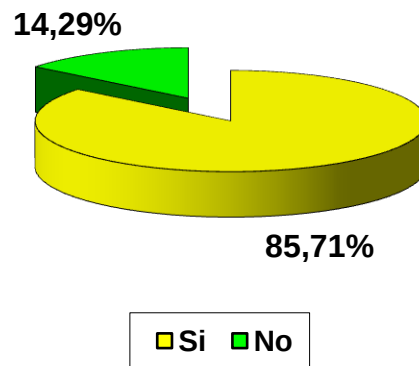


Gráfico N° 2 Subclasificación de los inventarios de fabricación. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Partiendo de los datos recopilados por el cuestionado, se obtuvo que el 85,71% de la población consultada indico que la cuantificación de la materia prima, productos en procesos y productos terminados, sí se lograda por medio de la Subclasificación de los inventarios de fabricación, de acuerdo al informe de gestión aportado por REMAVENCA (2010), facilitando la planificación de la gestión de inventario, mientras el 14,29% opina que no es así. No obstante, las tendencias demuestran que la subclasificación de los inventarios agiliza la gestión de inventario de la Gerencia de Producción de Harinas de REMAVENCA.

Pregunta 3. A su criterio, ¿satisface las necesidades de la gestión de inventarios la subclasificación de los materiales en la fabricación de productos efectuada en lotes o a granel manejada por REMAVENCA?

Cuadro N° 6 Subclasificación de los materiales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

Análisis de los Resultados

El 100% de la población consultada indico que la subclasificación de los materiales en la fabricación de productos efectuada en lotes o a granel de acuerdo al modelo aportado por el informa de gestión de REMAVENCA (2010), satisface las necesidades de la gestión de inventarios manejada por la empresa, facilitando el seguimiento de los casos.

Pregunta 4. ¿Cree Ud. que el aprovisionamiento continuo es único modelo de gestión de inventario considerado en el área de fabricación de harinas precocidas de maíz en la empresa?

Cuadro N° 7 Modelos de Gestión de Inventario

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	2	28,57
No	5	71,43
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

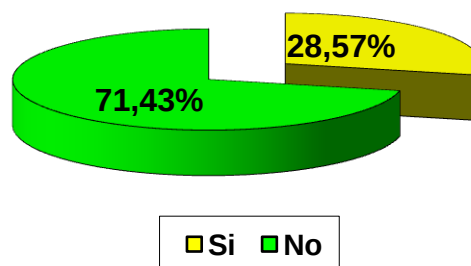


Gráfico N° 3 Modelos de Gestión de Inventarios. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

En función de los resultados obtenidos se pudo establecer que el 71,43% de la población consultada manifestó que el aprovisionamiento continuo es único modelo de inventario considerado en el área de fabricación de harinas precocidas de maíz en la empresa, mientras el 28,57% restante opino que no es el único. Las tendencias demuestran la existencia de varios tipos de aprovisionamiento como parte de los modelos de inventarios utilizados por la gestión de inventario de la Gerencia de Producción de Harinas de REMAVENCA, el cual se basa en el modelo planteado por los autores: García Cantú, A (2002), Vollman, T. (2000), Días Matalobos, Á. (1994), Thierauf, R. (2004) y Perdomo Moreno, A. (2003)

Pregunta 5. ¿Piensa Ud. que existe dependencia del personal encargado de realizar la toma física de los inventarios de los insumos requeridos para la fabricación de las harinas de maíz precocidas.?

Cuadro N° 8 Toma Física

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

Análisis de los Resultados

En función de los resultados obtenidos el 100% de la población consultada indicó que si existe dependencia del personal encargado a la hora de realizar la toma física de los inventarios de los insumos requeridos para la fabricación de las harinas de maíz precocidas, convirtiéndose éste en un factor incidente en el proceso de la gestión de inventario.

Pregunta 6. ¿Considera Ud. que los ajustes de inventarios tienden a dar excedentes negativos durante el proceso de fabricación de las harinas precocida de maíz en REMAVENCA?

Cuadro N° 9 Ajustes de Inventario

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	6	85,71
No	1	14,29
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

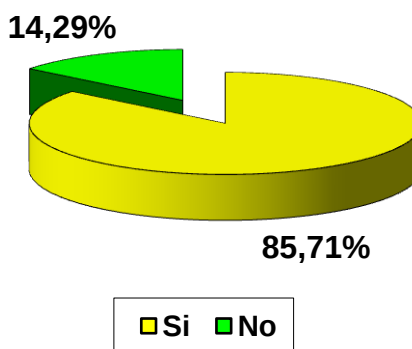


Gráfico N° 4 Ajustes de Inventario. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

En función de los resultados obtenidos el 85,71% de la población consultada indico que afirmativamente los ajustes de inventarios tienden a dar excedentes negativos durante el proceso de fabricación de las harinas precocida de maíz en REMAVENCA, mientras el 14,29% restante indico lo contrario. Es de hacer notar que la constancia de excedentes negativos durante los ajustes del inventario acarrea a la empresa el aumento de los costos de fabricación ocasionando una reducción en la rentabilidad de los mismos, afianzado la tesis de la revisión y reevaluación de los procedimientos empleados en la obtención de los inventarios reales o físicos.

Diagnóstico de la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en REMAVENCA

Pregunta 7. ¿Estima Ud. que los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios aportan información confiable y objetiva?

Cuadro N° 30 Resistencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	3	57,14
No	4	42,86
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

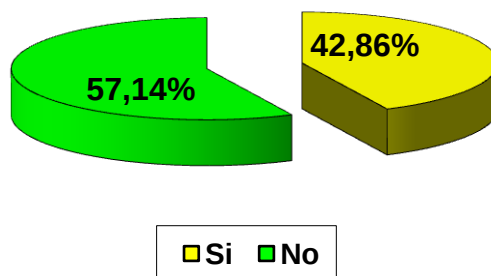


Gráfico N° 5 Resistencia. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos se pudo identificar que el 57,14% de la población consultada indicó que los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios no aportan información confiable y objetiva, mientras el 42,86% considera que si es confiable la información arrojada por mencionados procedimientos. Situación alarmante ya que en la empresa esta incluyendo dentro de la gestión de inventarios nuevos mecanismos tecnológicos para el desarrollo de las actividad obligando a trabajadores a ajustarse a los cambios, aspecto que puede estar influyendo en el resultado de esta respuesta.

Pregunta 8. ¿Cree Ud. que los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios pueden ser adaptables a las situaciones imprevistas durante el proceso de fabricación de harinas precocidas?

Cuadro N° 11 Adaptabilidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	3	57,14
No	4	42,86
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

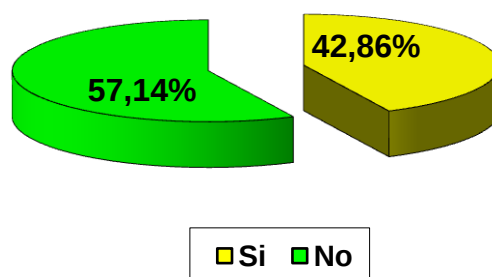


Gráfico N° 6 Adaptabilidad. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Sobre la fase de los resultados obtenidos se pudo conocer que el 57,14% de la población consultada indico que los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios no pueden ser adaptables a las situaciones imprevistas durante el proceso de fabricación de harinas precocidas, mientras el 42,86% restante piensa que si son adaptables. Las tendencias demuestran desconocimiento del personal en la versatilidad de los procedimientos de control y la predicción de costos, visible en la poca brecha existente en las respuestas.

Pregunta 9. ¿Confirmaría Ud. que por medio de los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios se puede apoyar la generación de cambios dentro de las formas de trabajo utilizadas en la gestión de inventario?

Cuadro N° 12 Generación de Cambios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	4	57,14
No	3	42,86
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

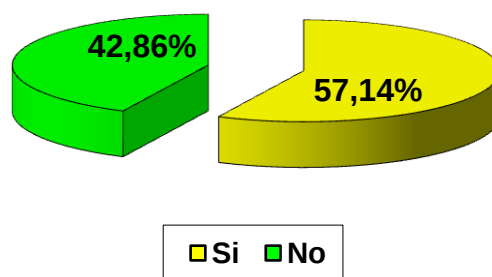


Gráfico N° 7 Generación de cambios. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Los resultados arrojaron que el 57,14% de la población indicó que por medio de los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios si se puede apoyar la generación de cambios dentro de las formas de trabajo utilizadas en la gestión de inventario, mientras el 42,86% restante no está seguro de ello. Es de hacer notar que los procedimientos y predicción de los costos son las herramientas empleadas por la gerencia de producción de harinas para garantizar el proceso productivo anual, por lo que la presencia de deficiencias podría afectar la totalidad de las actividades de la empresa.

Pregunta 10. ¿Estima Ud. que los controles preestablecidos por la empresa para la gestión de inventario aseguran la rentabilidad del proceso producto de la empresa?

Cuadro N° 13 Control y la Gestión de inventario

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	4	57,14
No	3	42,86
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

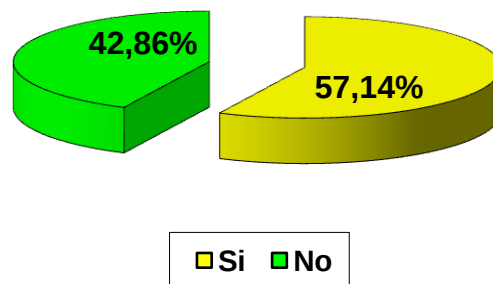


Gráfico N° 8 Control y la gestión de inventario. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Los resultados arrojaron que el 57,14% de la población indicó que los controles preestablecidos por la empresa para la gestión de inventario aseguran la rentabilidad del proceso producto de la empresa, aun cuando el 42,86% no está de acuerdo con tal apreciación. Las tendencias demuestran la necesidad de la Gerencia de Producción y la empresa general de contar con mecanismos que faciliten el control de la gestión de inventario ya que de ella depende la rentabilidad del negocio.

Pregunta 11. ¿Considera Ud. posible que durante el proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios se adicionen nuevos costos al costo final de fabricación?

Cuadro N° 14 Asignación de costos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	6	85,71
No	1	14,29
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

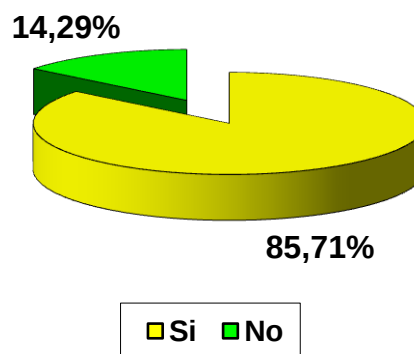


Gráfico N° 9 Asignación de los costos. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo conocer que el 85,71% de la población consultada indicó que durante el proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios es posible la asignación de nuevos costos al costo final de fabricación, mientras el 14,29% no comparten esta opinión. Es de hacer notar que dada la complejidad y la cantidad de elementos involucrados en el proceso de fabricación de harinas precocidas se tienden a realizar asignaciones de costos durante la ejecución del mismo, que posteriormente se incluyen al costo de fabricación final.

Pregunta 12. ¿Cree Ud. que existen una planificación y administración de las entradas (aprovisionamiento) según las necesidades reales de la gestión inventario de la empresa?

Cuadro N° 15 Planeación y administración de las entradas (Aprovisionamiento)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

Análisis de los Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pudo conocer que el 100% de la población consultada indico que durante el proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios si existe una planeación y administración del aprovisionamiento, situación que ratifica los resultados obtenidos en el ítems anterior con relación a la asignación de nuevos costos.

Pregunta 13. ¿Considera Ud. que los informes teóricos de la gestión de inventario sobre el almacenamiento y las salidas (consumos) de materiales permiten la toma de decisiones de la gerencia de producción de harinas y la rentabilidad del negocio?

Cuadro N° 16 Almacenamiento y Salidas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	5	71,43
No	2	28,57
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

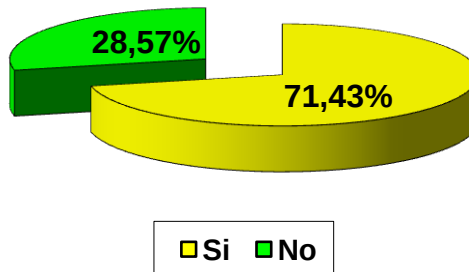


Gráfico N° 10 Almacenamiento y Salidas. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Partiendo de los resultados obtenidos de la recolección de datos se determino que el 71,43% de la población consultada indico que los informes teóricos de la gestión de inventario sobre el almacenamiento y las salidas (consumos) de materiales permiten la toma de decisiones de la Gerencia de Producción de Harinas y la rentabilidad del negocio, mientras el 28,57% restante no está de acuerdo con esta opinión.

Pregunta 14. ¿Estima Ud. que el uso de indicadores empíricos para el control de la gestión de inventario de la empresa, mantienen un proceso en revisión periódico para garantizar su efectividad?

Cuadro N° 17 Uso de indicadores empíricos de control diseñados por la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	1	14,29
No	6	85,71
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

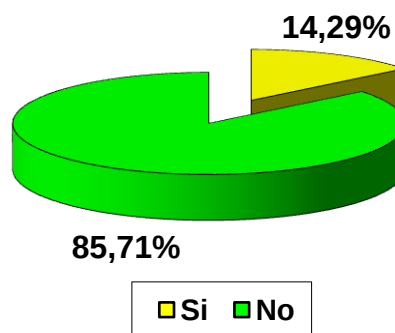


Gráfico N° 11 Uso de indicadores empíricos de control diseñados por la empresa.

Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Sobre la base de los resultados se pudo conocer que el 85,71% de la población consultada considera que durante el uso de indicadores empíricos para el control de la gestión de inventario de la empresa, no se mantiene un proceso de revisión periódico para garantizar su efectividad, mientras el 14,29% restante manifestó la existencia de mencionada revisión. Las tendencias demuestran que el uso de indicadores empíricos aportan beneficios al proceso de gestión de inventarios sin embargo es necesario incluir dentro de estos procedimientos consideraciones para recalibración o ajuste para garantizar la efectividad de los datos durante su empleo.

Factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) en relación con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario en REMAVENCA

Pregunta 15. ¿Cree Ud. que la relación de inventario y producción, dentro de la gerencia de producción de harinas precocidas, cumple con las pautas de la gestión estratégica en las actividades de control y predicción de los costos?

Cuadro N° 18 Relación de Inventarios – Producción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	4	57,14
No	3	42,86
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

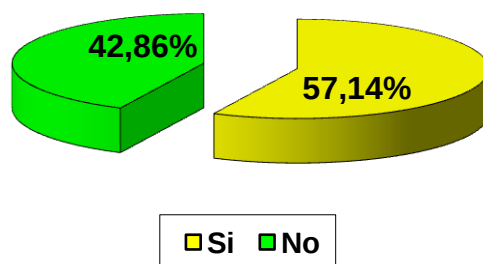


Gráfico N°12 Relación de Inventarios – Producción. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

En función de los resultados obtenidos se determinó que el 57,14% manifestó que la relación de inventario y producción dentro de la Gerencia de Producción de Harinas cumple con las pautas de la gestión estratégica en las actividades de control y predicción de los costos, mientras el 42,86% restante opinó lo contrario, es decir no. Las tendencias demuestran el cumplimiento de las etapas de planificación estratégica.

Pregunta 16. ¿Estima Ud. que existe un acoplamiento entre el tamaño de los pedidos de insumos con el manejo de la relación existente entre el inventario y la producción en la Gerencia de Producción de Harinas de REMAVENCA?

Cuadro N° 19 Tamaño óptimo de los pedidos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	5	71,43
No	2	28,57
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

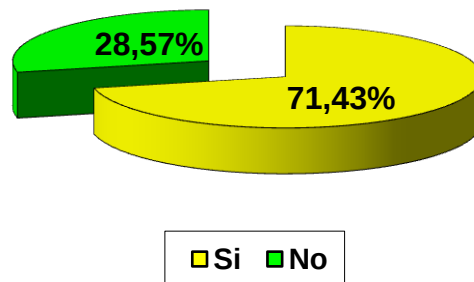


Gráfico N° 13 Tamaño óptimo de los pedidos. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Sobre la base de los datos recabados se determino que el 71,43% de la población consultada opina que si existe un acoplamiento entre el tamaño de los pedidos de insumos con el manejo de la relación existente entre el inventario y la producción en la Gerencia de Producción de Harinas de REMAVENCA, mientras el 28,57% restante opino que existe un desbalance en la mencionada relación, es necesario verificar las bases que sustentan el desbalance indicado por el sector minoritario de la población, de manera de evitar posteriores inconvenientes.

Pregunta 17. ¿Considera Ud. que el tamaño y la confección de de los silos de REMAVENCA puede ser el factor determinante en la obtención de los inventarios reales de materia prima durante el proceso de producción de harinas?

Cuadro N° 20 Tamaño de los Silos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

Análisis de los Resultados

Partiendo de la base expuesta en los resultados se determino que el 100% de la población consultada indico que el tamaño y la confección de los silos de REMAVENCA puede ser el factor determinante en la obtención de los inventarios reales de materia prima durante el proceso de producción de harinas, ya que para cuantificar su contenido es necesario valerse formulas matemáticas en base a datos recolectados por determinadas empleados, siendo el margen de error de estos datos en ocasiones elevados.

Pregunta 18. ¿Cree Ud. que dentro de la gestión estratégica de la gerencia de producción de harinas se toman en cuenta elementos para el desarrollo de la misión y visión estratégica del negocio?

Cuadro N° 41 Desarrollo de la visión y misión estratégica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	6	85,71
No	1	14,29
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

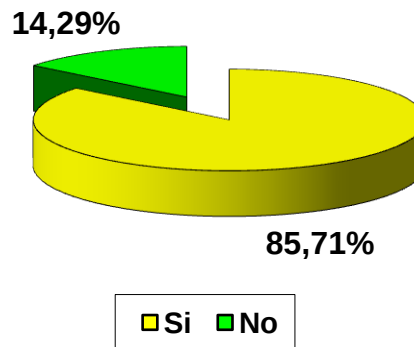


Gráfico N° 14 Desarrollo de la visión y misión estratégica. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

En función de los resultados obtenidos se pudo conocer, que el 85,14% de la población consultada opina que dentro de la gestión estratégica de la Gerencia de Producción de Harinas si se toman en cuenta elementos para el desarrollo de la misión y visión estratégica del negocio, mientras el 14,29% restante no está de acuerdo con esta aseveración, dejando claro su inconformidad con la gestión estratégica del área o del cumplimiento y control que esta aplica sobre la misión y visión del negocio.

Pregunta 19. ¿Considera Ud. que entre los factores internos que pueden afectar el proceso de fabricación de harinas se puede considerar el riesgo de materiales y materias primas?

Cuadro N° 22 Riesgo de daño de material

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	6	85,71
No	1	14,29
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

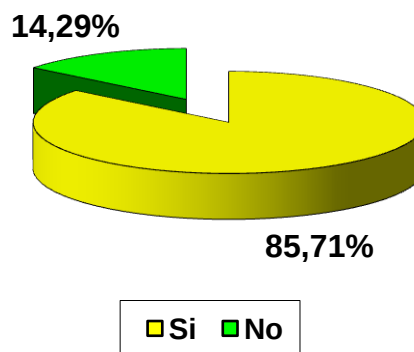


Gráfico N° 15 Riesgo de daño de material. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Partiendo de los resultados obtenidos, se pudo conocer que el 85,71% de la población consultada manifestó que entre los factores internos que pueden afectar el proceso de fabricación de harinas se puede considerar el riesgo de daño de materiales y materias primas, mientras el 14,29% de la población opino que no está considerado este riesgo en la fabricación del proceso. Las tendencias demuestran el claro conocimiento que el daño del material puede causar no solo la disminución de la producción de harinas precocidas, sino el desabastecimiento de la harina precocida de maíz en el mercado nacional, afectando la dieta del consumidor durante esta desfase.

Pregunta 20. ¿Cree Ud. que durante la elaboración de las harinas precocidas, dada la complejidad del proceso pueden aparecer nuevos costos como el de mantenimiento y financiamiento como parte de los costes asociados a la fabricación del producto final?

Cuadro N° 23 Costos de Mantenimiento y Financiamiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

Análisis de los Resultados

De acuerdo con los datos recabados se pudo conocer que el 100% de la población consultada opino que durante la elaboración de las harinas precocidas, dada la complejidad del proceso, si pueden aparecer nuevos costos como el de mantenimiento y financiamiento como parte de los costes asociados a la fabricación del producto final, situación que afecta considerablemente la rentabilidad del negocio ya que los precio de venta del producto final se encuentran regulados.

Pregunta 21. ¿Estima Ud. que el seguimiento y la administración del inventario tanto físico como teórico se efectúa solo para realizar la planificación anual de la producción?

Cuadro N° 24 Seguimiento y administración entre el inventario físico y el teórico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	6	85,71
No	1	14,29
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

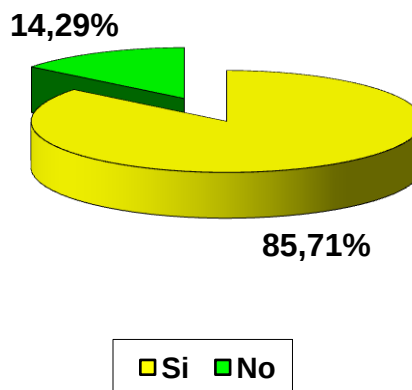


Gráfico N° 16 Seguimiento y administración entre el inventario físico y el teórico. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

En función de los resultados obtenidos, se pudo estableció que 85,71% de la población consultada manifestó estar de acuerdo con que el seguimiento y la administración del inventario, tanto físico como teórico, se efectúa solo para realizar la planificación anual de la producción, mientras el 14,29% restante manifestó lo contrario es decir no, dejándose claro que la necesidad de reorganizar los esquemas de control dentro del área de producción de harinas aprovechando la existencia de sistemas y nuevas herramientas tecnológicas implementadas por la empresa.

Pregunta 22. ¿Cree Ud. que el método de medición volumétrica empleado en la obtención de los niveles de materiales reales existentes es revalidado periódicamente para garantizar la efectividad del mismo?

Cuadro N° 25 Método de medición volumétrica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	2	28,57
No	5	71,43
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

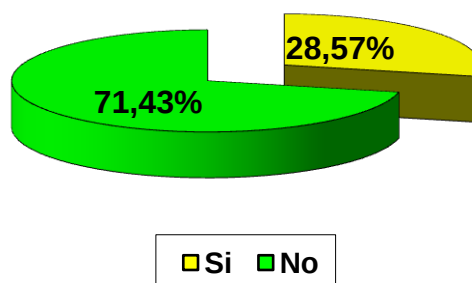


Gráfico N° 17 Método de medición volumétrica. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Partiendo de los resultados obtenidos se determino que el 71,43% de la población consultada indico que el método de medición volumétrica empleada en la obtención de los niveles de materiales reales existentes no es revalidado periódicamente para garantizar la efectividad del mismo, mientras el 28,57% restante opino que si ha sido recalibrado el método de trabajo.

Comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en REMAVENCA.

Pregunta 23. ¿Considera Ud. que el seguimiento de las materias primas en el área de producción se lleva a cabo por medio del análisis del comportamiento estadístico de los índices de consumo de años anteriores?

Cuadro N° 26 Materias Primas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	4	57,14
No	3	42,86
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

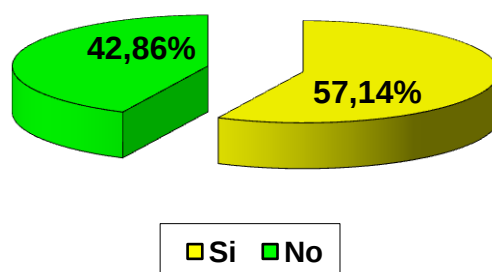


Gráfico N° 18 Materias Primas. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Sobre la base de los resultados obtenidos se pudo conocer que el 57,14% de la población manifestó que el seguimiento de las materias primas en el área de producción se lleva a cabo por medio del análisis del comportamiento estadístico de los índices de consumo de años anteriores, mientras el 42,86% restante opino lo contrario. Las tendencias describen que el movimiento del inventario se efectúa siempre de acuerdo con los movimientos o datos estadísticos de gestiones anteriores.

Pregunta 24. ¿Piensa Ud. que el seguimiento de los productos terminados en los diferentes procesos de fabricación de las harinas precocidas se efectúa por medio del análisis del comportamiento estadístico de los índices de consumo de estos en años anteriores?

Cuadro N° 27 Productos en Proceso

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	4	57,14
No	3	42,86
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

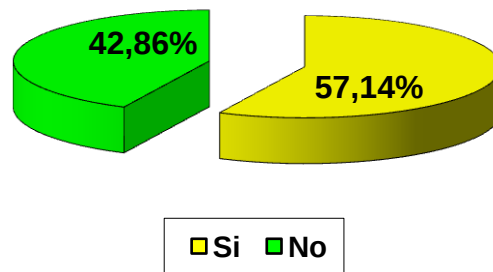


Gráfico N° 19 Productos en procesos. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Sobre la base de los resultados obtenidos se pudo conocer que el 57,14% de la población manifestó que el seguimiento de los productos terminados en los diferentes procesos de fabricación de las harinas precocidas se efectúa por medio del análisis del comportamiento estadístico de los índices de consumo de estos en años anteriores, mientras el 42,86% opino lo contrario, es decir no. El uso de la estadística descriptiva está presente en el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de inventario, ya que aporta puntos de comparación que facilitan el proceso de toma de decisiones del área.

Pregunta 25. ¿Cree Ud. que existe un comportamiento estándar en los índices de consumo de los productos terminados con relación a las demandas en años anteriores?

Cuadro N° 28 Productos Terminados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	3	42,86
No	4	57,14
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

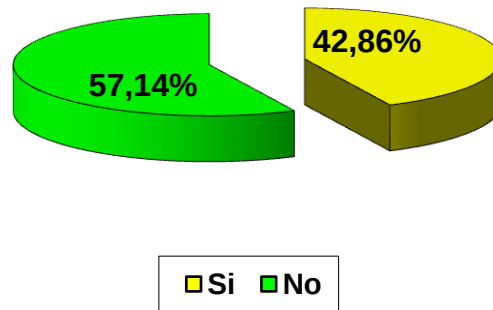


Gráfico N° 20 Productos terminados. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

De acuerdo con los datos obtenidos, se determino que el 57,14% opino que no existe un comportamiento estándar en los índices de consumo de los productos terminados con relación a las demandas en años anteriores, mientras el 42,86% restante manifestó que si; aun cuando las tendencias describen ciertas diferencias entre las opiniones emitidas es evidente que dentro de los comportamientos estadísticos del consumo de harinas de maíz, también en años anteriores se han presentados divergencias en el entorno social que han afectado el proceso productivo de la empresa y más aún el abastecimiento del mercado nacional.

Pregunta 26. ¿Considera Ud. que el comportamiento del Mercado nacional y las regulaciones del estado pueden afectar el manejo de la gestión de inventario de la gerencia de producción de harinas de REMAVENCA?

Cuadro N° 29 Comportamiento del Mercado nacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA (FR)	PORCENTAJE (%)
Si	5	71,43
No	2	28,57
Total	7	100

Fuente: Yonis Caraballo, elaborado con los datos del Instrumento de Recolección de datos (2011)

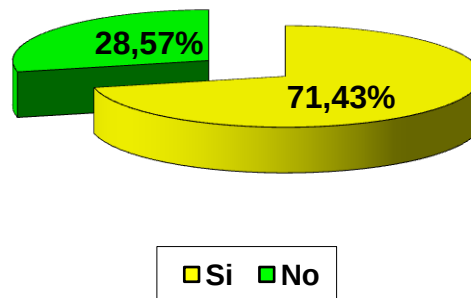


Gráfico N° 21 Comportamiento del Mercado nacional. Elaborado con datos tomados del cuadro anterior.

Análisis de los Resultados

Sobre la base de los datos obtenidos, se determinó que el 71,43% de la población consultada considera que el comportamiento del Mercado nacional y las regulaciones del estado sí pueden afectar el manejo de la gestión de inventario de la Gerencia de Producción de Harinas de REMAVENCA, mientras el 28,57% restante no lo considera como una amenaza. Las tendencias demuestran que el mercado nacional es uno de los factores que afectan de forma directa la planificación de la producción de harinas de la empresa, es el comportamiento del mercado y más aun las regulaciones existentes en torno a esta área de consumo.

En el anexo D se muestra la matriz FODA donde con la colaboración de los Supervisores de la Gerencia de Producción Harinas de REMAVENCA se analizó el impacto que tiene sobre las actividades de control y predicción de los costos asociados con las diferencias de inventario, los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Se observa que las mayores fortalezas las muestra el personal; ya que está altamente entrenado y comprometido con la gestión.

Entre las debilidades que más impacta la gestión está la comunicación a todo nivel, y por supuesto los costos asociados con la misma

Como oportunidad de mayor impacto están las gestiones con Proveedores y la calidad de la materia prima.

La mayor amenaza se ve reflejada en la gestión gubernamental, con las medidas de leyes y normativas que limitan la acción de la empresa, como lo es el continuo incremento del precio del maíz, sin la contraparte en el precio de la harina.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Dado el cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

Para ubicar los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios, se pudo decir, que los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de estos, facilitaron el proceso de evaluación de la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA), ya que dio a conocer los esquemas de trabajo empleados por la empresa, para la clasificación de materiales, productos y materias primas.

Asimismo, estos fundamento teóricos permitieron la comprensión de como se lleva a cabo el control y la administración de las entradas (aprovisionamiento) almacenamiento y salidas (consumo) de los materiales y la forma adecuada de realizar la toma de inventario y los ajustes pertinentes en los casos de procesos de fabricación donde durante la obtención del producto final se tiene productos intermedios.

Al diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en REMAVENCA; se encontró que los indicadores antes mencionados afectan los procedimientos; ya que no existen un solo criterio en el

personal que permita indicar la existencia de actividades que se mantengan en el tiempo, y que sean lo suficientemente flexibles para ajustarse, y a la vez permitan, la generación de cambios, recordándose que los procedimientos y predicción de los costos son las herramientas empleadas por la gerencia de producción de harinas para garantizar el proceso productivo anual, la presencia de dichas deficiencias podrían afectar la totalidad de las actividades de la empresa.

Otro elementos encontrado en el estudio de la situación actual fue la asignación de costos, donde la complejidad y la cantidad de elementos involucrados en el proceso de fabricación de harinas precocidas induce a la gerencia de producción de harinas a designar costos que posteriormente se incluyen al costo de fabricación final, situación que podría solventarse ajustando el precio del producto final, pero no es posible dada la regulación de precios que estableció el gobierno nacional entorno a este rubro.

De igual forma, durante el proceso analizado se emplean indicadores empíricos, lo cuales aportan beneficios al proceso de gestión de inventarios sin embargo es necesario incluir dentro de estos procedimientos consideraciones para recalibración o ajuste para garantizar la efectividad de los datos durante su empleo.

Con respecto a la matriz FODA y la identificación de los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) en relación con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario en REMAVENCA, se designaron varios aspectos siendo los de mayor relevancia;

(a) Fortalezas: Alto compromiso e identificación del personal con la gestión.

(b) Debilidades: Se requiere de una excelente comunicación entre las partes involucradas, con el objeto de hacer más confiable y eficiente la gestión.

(c) Oportunidades: Desarrollo de buenos Proveedores con el apoyo de buena calidad de la materia prima.

(d) Amenazas: evidentemente la mayor preocupación es la diferencia de precios entre el maíz y la harina precocida de maíz, la cual no permite un margen de ganancia adecuado y cónsono con la inversión

Para determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en REMAVENCA, son las herramientas principales para el control y seguimiento de la gestión de inventario, más sin embargo dentro de este contexto existen otros elementos influyentes tal como la planificación de la producción de harinas de la empresa, el comportamiento del mercado y más aun las regulaciones existentes en torno a esta área de consumo.

Dentro de este contexto, se enmarca la constancia de excedentes negativos durante los ajustes del inventario, los cuales acarrea a la empresa el aumento de los costos de fabricación ocasionando una reducción en la rentabilidad de la misma, afianzando la tesis de la revisión y reevaluación de los procedimientos empleados en la obtención de los inventarios reales o físicos.

RECOMENDACIONES

Luego de conclusiones expuestas, se consideró pertinente plantear las siguientes recomendaciones:

Realizar la validación de los indicadores empíricos creados por la empresa, como parte fundamental para el mejoramiento continuo de la gestión estratégica empleada para el control y predicción de los costos resultantes de las diferencias de inventarios de la empresa.

Establecer períodos de revisión y revalidación de los indicadores empíricos creados por la empresa, como parte del seguimiento continuo de la gestión.

Lograr la participación activa de empleados y trabajadores de la empresa, a través de la realización de jornadas o talleres de información donde se expliquen los beneficios que se pueden lograr con el desarrollo de un proceso de gerencia y planificación estratégica de carácter participativo, destacándose el de una mayor productividad, menos gastos innecesarios por impuestos y, por ende, mejores utilidades laborales y sociales.

Crear incentivos a los proveedores, tanto de servicio de transporte, como de materia prima, con el objeto de disminuir los costos asociados al daño de la materia prima por traslado, manipulación y almacenamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDREWS, K. R. (1977). *El Concepto de la Estrategia en la Empresa*. Universidad de Navarra. Pamplona.

ANDER-EGG Ezequiel (2000). *Técnicas de Investigación Social*. El Cid Editor. México.

ANSOFF, H. I. (1976), *La Estrategia de la Empresa*. Universidad de Navarra, Pamplona.

ANSOFF, H. I (1991). *Critique of Henry Mintzberg's "The Design School": Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. Strategic Management Journal, vol. 12 num 6, pp. 449-461.

ARBONES MALISINI, Eduardo. (1989). *Logística Empresarial*. España. Editorial Boixereu

ARIAS, Fridias (1999). *El proyecto de investigación*. Editorial: Episteme.

BALESTRINI, A. Miriam (1999). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Ediciones Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

BALESTRINI, A. Miriam (2001). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Ediciones Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús M. (1999). *Indicadores de Gestión*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia. 3R Editores, LTDA.

BENTACOURT T., José R. (2000). ***Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto Paradigma.*** Ediciones TG RED 2000

BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri. (1992). ***Gestión Estratégica de los Recursos Humanos***, Ed. Deusto, [Madrid](#)

BISQUERA, Rafael (1989). ***Métodos de Investigación Educativa.*** Ediciones Ceac. S.A. Primera Edición. España.

CEJAS, Magda (2003). ***La formación como factor estratégico en las empresas. Estudio realizado en Valencia, Venezuela.*** Tesis Doctoral Tesis doctoral para optar al título de Doctor. Department d'Economia i organització d'empreses. Universitat de Barcelona. España

CEJAS, Magda (2004). ***Algunas recomendaciones relevantes para la realización de la tesis de grado.*** Material para los alumnos de la Cohorte 2004 de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela

CEJAS, Magda (2005). ***Guía para el desarrollo del Capítulo III. Marco metodológico.*** Material para los alumnos de la Cohorte 2004 de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela

CERDA, Hugo (2000). ***Los Elementos de la Investigación.*** Editorial Códice. Bogotá. Colombia.

CHANDLER, A (1992). ***Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industry Enterprise.*** MIT Press, Cambridge.

CORREDOR, Julio (2001). *La Planificación Estratégica*. Vadell Hermanos Editores. Venezuela

DAVIS, S, DAVISON, B (1994). *2020 Visión*. New York. Simon and Schuter

DÍAS MATALOBOS, Ángel (1994). *Gestión de Inventario en Mantenimiento*. Ediciones IESA.

El Pequeño Larousse Ilustrado (2000). *Diccionario Enciclopédico*. Agrupación Editorial S.A.

FRANCÉS, Antonio (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA. Venezuela

FRANCÉS, Antonio (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA. Venezuela

GARCÍA CANTÚ, Alfonso (2002). *Planeación y Control de Inventarios*. Editorial Trillas. México.

GIMBERT, Xavier. (2003). *El Enfoque Estratégico de la Empresa*. Ediciones DEUSTO

HAY, Edward J. (1997). *Justo A Tiempo*. Grupo Editorial Norma.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. (1996) *The Strategic Concept and Process*. A Programatic Aproach, Prentice-Hall, Upper Saddle River. 2da. edición

HERNANDEZ, Ángela de (2004). **Seminario I de Investigación**. Asesoría para los alumnos de la Cohorte 2004 de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela

HERNÁNDEZ, S., Roberto, FERNÁNDEZ, C., Carlos y BAPTISTA L. Pilar (1998). **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.

REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A. (REMAVENCA). (2010) **Informe Anual de Gestión de REMAVENCA (2010)**. Empresas POLAR

JARAMILLO, J. C., MARTÍNEZ, J. (1999). **Estrategia Internacional. Más Allá de la Exportación**. McGraw-Hill, Madrid.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. **Administración: una perspectiva global**. 12^a ed. México,. MX: McGraw-Hill,. 2004. 804p

LEVINE, David. Berenson, Mark y KREHBIEL, Timothy (2006). **Estadística para Administración**. 4ta Edición. Editorial Pearson- Mexico

LOZANO, Arvey (2008) Magister Scientiarum en Administración de Empresas Turísticas mención Administración de Empresas Turísticas de la Universidad del Zulia, titulado “**Lineamientos para el Desarrollo de la Planificación Estratégica de la Industria Turística del Edo. Zulia**”

MENDEZ, Carlos. (2000). **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. Editorial McGraw Hill. México.

MENGUZZATO, M. RENAU J. J. (1998). **La Dirección Estratégica de la Empresa**. Arial, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1990). ***Strategy Formation. Schools Thought***, en J.W. Fredrickson (ed): *Perspectivas on Strategic Management*, Harper Business, New York, pp. 105-235.

NAVAS LOPEZ, José Emilio. (1997). ***Organización de la Empresa y Nuevas Tecnologías***. Pirámide. Madrid.

MUCCI, Patricia, RODRÍGUEZ, Mariana y ROJAS, Jomarlys (2006). ***El proceso de Gerencia Estratégica como instrumento para la búsqueda de la dirección y las oportunidades en la Pequeña y Mediana Empresa de la Confección de prendas de vestir del Edo. Carabobo***. Trabajo de grado presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Universidad de Carabobo. Venezuela

MUJICA; Miguel (2004). ***Aspectos a considerar para realizar una investigación***. Material para los alumnos de la Cohorte 2004 de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela

PACÍFICO, J., WITWER H. (1983). ***Administración Industrial***. México. Editorial Limusa

PALELLA STRACUZZI, Santa y MARTINS PESTANA Feliberto (2003). ***Metodología de la Investigación Cuantitativa***. Caracas. FEDEUPEL, 2003

PERDOMO MORENO, Abrahan (2003). ***Inventarios Tradicional y Justo a Tiempo***. Thomson

PORTTER, Michael (1982) ***Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*** Traducción autorizada por The Free Press. A division of Macmillan, Inc. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México

PORTER, Michael. (1987). ***Ventajas Competitivas.*** C.E.C.S.A., México

QUINN, J. B. (1991). ***Strategies for Change: Logical Incrementalism.*** Irwind, Homewood

REPÚBLICA BOLIVARINA DE VENEZUELA. ***Gaceta Oficial No. 39.506*** de fecha 9 de Septiembre de 2010. Nuevo Precio del Maíz

REPÚBLICA BOLIVARINA DE VENEZUELA. ***Gaceta Oficial No. 39.546*** de fecha 5 de Noviembre de 2010. Nuevo Precio de la Harina

RODRÍGUEZ, Mauro y RODRÍGUEZ, Patricia. (1991). ***Capacitación Efectiva.*** Editorial McGraw-Hill, México

SALLENAVE, Jean Paul (2005) .***Análisis la gerencia integral.*** Editorial Legis. Colombia

SERNA GÓMEZ, Humberto (2000). ***Gerencia Estratégica.*** Séptima Edición. Bogotá, Colombia. 3R Editores, LTDA. S.A.

SIERRA BRAVO, Restituto (2001). ***TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL: TEORIA Y EJERCICIOS.*** Plaza edición, MADRID

SMITH, T. A. (1998). ***Dynamic Business Strategy.*** McGraw-Hill, New York

STONER, James, FREEMAN, R. Edward, GILBERT, Daniel (1996) ***Administración.*** Pearson Educación.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario (2001). ***El proceso de Investigación Científica***. Segunda Edición. México. Editorial Limusa S.A. de C.V.

THIERAUF, Robert. GROSSE, Richard (2004). ***Investigación de Operaciones***. LIMUSA. Noriega Ediciones.

THOMPSON Artur Y STRICKLAND III, A. J. (2001). ***Administración Estratégica***. Undécima Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

THOMPSON Artur Y STRICKLAND III, A. J. (2004). ***Administración Estratégica***. Undécima Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2001). ***Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales***. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Venezuela

VILLANO, Marco (2005). ***Estadística para definir Población y Muestra de una Investigación***. Material para los alumnos de la Cohorte 2004 de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela

VILLALBA, Julian. (2002). ***Menú Estratégico. El arte de la Guerra Competitiva***. Ediciones IESA.

VOLLMANN, Thomas, BERRY, William, WHYBARK, Clay (2000). ***Administración Integral de la Producción y de Inventarios***. LIMUSA Noriega Editores.

ANEXO A MODELO DE CUESTIONARIO

1. ¿Considera Ud. que la clasificación de los inventarios existentes en REMAVENCA favorece el control y la predicción de los costos asociados a la fabricación de harinas precocidas de la empresa?

_____ Si _____ No

2. ¿Cree Ud. que la cuantificación de la materia prima, productos en procesos y productos terminados lograda por medio de la subclasificación de los inventarios de fabricación facilita la planificación de la gestión de inventario?.

_____ Si _____ No

3. A su criterio, ¿satisface las necesidades de la gestión de inventarios la subclasificación de los materiales en la fabricación de productos efectuada en lotes o a granel manejada por REMAVENCA?

_____ Si _____ No

4. ¿Cree Ud. que el aprovisionamiento continuo es único modelo de gestión de inventario considerado en el área de fabricación de harinas precocidas de maíz en la empresa?

_____ Si _____ No

5. ¿Piensa Ud. que existe dependencia del personal encargado de realizar la toma física de los inventarios de los insumos requeridos para la fabricación de las harinas de maíz precocidas.?

_____ Si _____ No

6. ¿Considera Ud. que los ajustes de inventarios tienden a dar excedentes negativos durante el proceso de fabricación de las harinas precocida de maíz en REMAVENCA?

_____ Si _____ No

7. ¿Estima Ud. que los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios aportan información confiable y objetiva?

_____ Si _____ No

8. ¿Cree Ud. que los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios pueden ser adaptables a las situaciones imprevistas durante el proceso de fabricación de harinas precocidas?

_____ Si _____ No

9. ¿Confirmaría Ud. que por medio de los procedimientos empleados para el control y la predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios se puede apoyar la generación de cambios dentro de las formas de trabajo utilizadas en la gestión de inventario?

_____ Si _____ No

10. ¿Estima Ud. que los controles preestablecidos por la empresa para la gestión de inventario aseguran la rentabilidad del proceso producto de la empresa?

_____ Si _____ No

11. ¿Considera Ud. posible que durante el proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios se adicionen nuevos costos al costo final de fabricación?

_____ Si _____ No

12. ¿Cree Ud. que existen una planificación y administración de las entradas (aprovisionamiento) según las necesidades reales de la gestión inventario de la empresa?

_____ Si _____ No

13. ¿Considera Ud. que los informes teóricos de la gestión de inventario sobre el almacenamiento y las salidas (consumos) de materiales permiten la toma de decisiones de la gerencia de producción de harinas y la rentabilidad del negocio?

_____ Si _____ No

14. ¿Estima Ud. que el uso de indicadores empíricos para el control de la gestión de inventario de la empresa, mantienen un proceso en revisión periódico para garantizar su efectividad?

_____ Si _____ No

15. ¿Cree Ud. que la relación de inventario y producción, dentro de la gerencia de producción de harinas precocidas, cumple con las pautas de la gestión estratégica en las actividades de control y predicción de los costos?

_____ Si _____ No

16. Estima Ud. que existe un acoplamiento entre el tamaño de los pedidos de insumos con el manejo de la relación existente entre el inventario y la producción en la Gerencia de Producción de Harinas de REMAVENCA?

_____ Si _____ No

17. ¿Considera Ud. que el tamaño y la confección de de los silos de REMAVENCA puede ser el factor determinante en la obtención de los inventarios reales de materia prima durante el proceso de producción de harinas?

_____ Si _____ No

18. ¿Cree Ud. que dentro de la gestión estratégica de la gerencia de producción de harinas se toman en cuenta elementos para el desarrollo de la misión y visión estratégica del negocio?

_____ Si _____ No

19. ¿Considera Ud. que entre los factores internos que pueden afectar el proceso de fabricación de harinas se puede considerar el riesgo de materiales y materias primas?

_____ Si _____ No

20. ¿Cree Ud. que durante la elaboración de las harinas precocidas, dada la complejidad del proceso pueden aparecer nuevos costos como el de mantenimiento y financiamiento como parte de los costes asociados a la fabricación del producto final?

_____ Si _____ No

21. ¿Estima Ud. que el seguimiento y la administración del inventario tanto físico como teórico se efectúa solo para realizar la planificación anual de la producción?

_____ Si _____ No

22. ¿Cree Ud. que el método de medición volumétrica empleado en la obtención de los niveles de materiales reales existentes es revalidado periódicamente para garantizar la efectividad del mismo?

_____ Si _____ No

23. Considera Ud. que el seguimiento de las materias primas en el área de producción se lleva a cabo por medio del análisis del comportamiento estadístico de los índices de consumo de años anteriores?

_____ Si _____ No

24. ¿Piensa Ud. que el seguimiento de los productos terminados en los diferentes procesos de fabricación de las harinas precocidas se efectúa por medio del análisis del comportamiento estadístico de los índices de consumo de estos en años anteriores?

_____ Si _____ No

25. Cree Ud. que existe un comportamiento estándar en los índices de consumo de los productos terminados con relación a las demandas en años anteriores?

_____ Si _____ No

26. Considera Ud. que el comportamiento del Mercado nacional y las regulaciones del estado pueden afectar el manejo de la gestión de inventario de la gerencia de producción de harinas de REMAVENCA?

_____ Si _____ No

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL

INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Cuestionario De Validación de Instrumento

Identificación del Experto

Nombre y Apellido: Ing. Jesús Alberto Requena Añez
Profesión: Ing. Mecánico, Magister en Gerencia mención Mercadeo UNITEC
Instituto donde Labora: APC Planta Turmero.

Título de la Investigación

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE
LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA
DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.**

Objetivo General

Evaluar la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Objetivos Específicos

1. Ubicar los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

3. Identificar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) en relación con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).
4. Determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).



Universidad de Carabobo
Área de Estudio de Postgrado
Maestría Administración de Empresas Mención
Gerencia.



Quien suscribe, Ing. Jesús Alberto Requena Añez, titular de la Cedula de identidad N° V. 14.572.498, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario), de Trabajo Especial de Grado titulado: **"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A."**. Cuya autor es el Ingeniero: Yonis Rafael Caraballo Noriega titular de la cedula de identidad N° V- 8.396.078, aspirante al título: Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de las partes interesada, a los 24 días del mes de Enero de 2011.

Atentamente:


Ing. Jesús Alberto Requena Añez
C.I.: V-14.572.498



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Cuestionario De Validación de Instrumento

Identificación del Experto

Nombre y Apellido: Ing. Yalitza María Hurtado Segovia
Profesión: Ing. Químico con Especialización en Gerencia de Operaciones del IESA
Instituto donde Labora: APC Planta Turmero.

Título de la Investigación

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE
LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA
DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.**

Objetivo General

Evaluar la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Objetivos Específicos

5. Ubicar los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios.
6. Diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).
7. Identificar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) en relación con la gestión estratégica de

la actividades de control y predicción de los costos resultante de las diferencias de inventario en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

8. Determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).



Universidad de Carabobo
Área de Estudio de Postgrado
Maestría Administración de Empresas Mención
Gerencia.



Quien suscribe, Ing. Yalitza María Hurtado Segovia, titular de la Cedula de identidad N° V.9.292.818, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario), de Trabajo Especial de Grado titulado: **"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A."**. Cuya autor es el Ingeniero: Yonis Rafael Caraballo Noriega titular de la cedula de identidad N° V- 8.396.078, aspirante al título: Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de las partes interesada, a los 10 días del mes de Febrero de 2011.

Atentamente:

Ing. Yalitza María Hurtado Segovia
C.I.: V-9.292.818



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Cuestionario De Validación de Instrumento

Identificación del Experto

Nombre y Apellido: Ing. Jorge Luis Saint-Aubyn Anton
Profesión: Ing. Mecánico con Especialización en Mercadeo en el IESA
Instituto donde Labora: APC Planta Turmero.

Título de la Investigación

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE
LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA
DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.**

Objetivo General

Evaluar la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Objetivos Específicos

9. Ubicar los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios.
10. Diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).
11. Identificar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) en relación con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las

diferencias de inventario en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

12. Determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).



Universidad de Carabobo
Área de Estudio de Postgrado
**Maestría Administración de Empresas Mención
Gerencia.**



Quien suscribe, Ing. Jorge Luis Saint-Aubyn Anton, titular de la Cedula de identidad N° V. 5.692.635, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario), de Trabajo Especial de Grado titulado: **"EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A."**. Cuya autor es el Ingeniero: Yonis Rafael Caraballo Noriega titular de la cedula de identidad N° V- 8.396.078, aspirante al título: Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de las partes interesada, a los 15 días del mes de Enero de 2011.

Atentamente:

Ing. Jorge Luis Saint-Aubyn Anton
C.I.: V-5.692.635



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



Cuestionario De Validación de Instrumento

Identificación del Experto

Nombre y Apellido: Ing. Mario René González Saura
Profesión: Ing. Químico con Especialización es Sistemas de Calidad
Instituto donde Labora: APC Planta Turmero.

Título de la Investigación

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE
LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA
DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.**

Objetivo General

Evaluar la gestión estratégica para el control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios de la empresa Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

Objetivos Específicos

13. Ubicar los fundamentos teóricos de la gestión de inventarios y los elementos que intervienen en las variaciones físicas y teóricas de los inventarios.
14. Diagnosticar la situación actual del proceso de control y predicción de los costos resultantes en las diferencias de inventarios en base a resistencia, adaptabilidad y generación de cambios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).
15. Identificar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) en relación con la gestión estratégica de la actividades de control y predicción de los costos resultante de las

diferencias de inventario en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).

16. Determinar el comportamiento estadístico de los índices de consumo de los diferentes materiales involucrados en la fabricación de la harina precocida de maíz, así como los costos de fabricación asignables a las diferencias de inventarios en Refinadora de Maíz Venezolana C.A. (REMAVENCA).



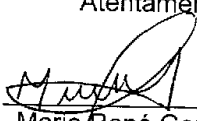
Universidad de Carabobo
Área de Estudio de Postgrado
Maestría Administración de Empresas Mención
Gerencia.



Quien suscribe, Ing. Mario René González Saura, titular de la Cedula de identidad N° V. 8.580.228, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario), de Trabajo Especial de Grado titulado: "**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CONTROL Y PREDICCIÓN DE LOS COSTOS RESULTANTES EN LAS DIFERENCIAS DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA DE REFINADORA DE MAÍZ VENEZOLANA C.A.**". Cuya autor es el Ingeniero: Yonis Rafael Caraballo Noriega titular de la cedula de identidad N° V- 8.396.078, aspirante al titulo: Magister en Administración de Empresas Mención: Gerencia, expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de las partes interesada, a los 16 días del mes de Diciembre de 2010.

Atentamente:


Ing. Mario René González Saura
C.I.: V-8.580.228

ANEXO C

VALIDACIÓN POR

JUNTA DE EXPERTOS

Validación por Juntas de Expertos
Evaluación de criterios

PREGUNTAS /ITEMS	PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	D	R	B	D	R	B	D	R	B
1.			X			X			X
2.			X			X			X
3.			X			X			X
4.			X			X			X
5.			X			X			X
6.			X			X			X
7.			X			X			X
8.			X			X			X
9.			X			X			X
10.			X			X			X
11.			X			X			X
12.			X			X			X
13.			X			X			X
14.			X			X			X
15.			X			X			X
16.			X			X			X
17.			X			X			X
18.			X			X			X
19.			X			X			X
20.			X			X			X
21.			X			X			X
22.			X			X			X
23.			X			X			X
24.			X			X			X
25.			X			X			X
26.			X			X			X

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Nombres y Apellidos: Jesús Alberto Requena Añez C.I.N°: 14.572.498
 Nivel académico: Magíster en Gerencia mención Mercadeo UNITEC Cargo: Gerente de Ingeniería APC Planta Turmero
 Fecha: 24 de Enero de 2011 hora: 11:30 a.m.

Firma: 

NOTA: Lea cuidadosamente el instrumento y marque con una (x) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- Pertinencia: Relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- Redacción: es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y la precisión en el uso del vocabulario técnico.
- Adecuación: es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación y desempeño del entrevistado.

Código	Apreciación Cualitativa
B	BUENO: el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	REGULAR: el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: el indicador está lejos de alcanzar al mínimo aceptable.

Validación por Juntas de Expertos
Evaluación de criterios

PREGUNTAS /ITEMS	PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	D	R	B	D	R	B	D	R	B
1.			✓			✓			✓
2.			✓			✓			✓
3.			✓			✓			✓
4.			✓			✓			✓
5.			✓			✓			✓
6.			✓			✓			✓
7.			✓			✓			✓
8.			✓			✓			✓
9.			✓			✓			✓
10.			✓			✓			✓
11.			✓			✓			✓
12.			✓			✓			✓
13.			✓			✓			✓
14.			✓			✓			✓
15.			✓			✓			✓
16.			✓			✓			✓
17.			✓			✓			✓
18.			✓			✓			✓
19.			✓			✓			✓
20.			✓			✓			✓
21.			✓			✓			✓
22.			✓			✓			✓
23.			✓			✓			✓
24.			✓			✓			✓
25.			✓			✓			✓
26.			✓			✓			✓

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Nombres y Apellidos: Yalitza María Hurtado Segovia C.I.N°: 9.292.818
 Nivel académico: Ing. Químico Especialización en Gerencia de Operaciones del IESA Cargo: Gerente de Producción APC Planta Turmero

Fecha: 10 de Febrero de 2011 hora: 02:50 p.m.

Firma: 

NOTA: Lea cuidadosamente el instrumento y marque con una (x) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- Pertinencia: Relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- Redacción: es la interpretación univoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y la precisión en el uso del vocabulario técnico.
- Adecuación: es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación y desempeño del entrevistado.

Código	Apreciación Cualitativa
B	BUENO: el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	REGULAR: el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: el indicador está lejos de alcanzar al mínimo aceptable.

Validación por Juntas de Expertos
Evaluación de criterios

PREGUNTAS /ITEMS	PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	D	R	B	D	R	B	D	R	B
1.			X			X			X
2.			X			X			X
3.			X			X			X
4.			X			X			X
5.			X			X			X
6.			X			X			X
7.			X			X			X
8.			X			X			X
9.			X			X			X
10.			X			X			X
11.			X			X			X
12.			X			X			X
13.			X			X			X
14.			X			X			X
15.			X			X			X
16.			X			X			X
17.			X			X			X
18.			X			X			X
19.			X			X			X
20.			X			X			X
21.			X			X			X
22.			X			X			X
23.			X			X			X
24.			X			X			X
25.			X			X			X
26.			X			X			X

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Nombres y Apellidos: Jorge Luis Saint-Aubyn Anton C.I.N°: 5.692.635
 Nivel académico: Ing. Mecánico Especialización en Mercadeo en el IESA Cargo: Gerente Nacional de Riesgo y Continuidad Operativa
 Fecha: 15 de Enero de 2011 hora: 09:30 a.m.

Firma: 

NOTA: Lea cuidadosamente el instrumento y marque con una (x) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- Pertinencia: Relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- Redacción: es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y la precisión en el uso del vocabulario técnico.
- Adecuación: es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación y desempeño del entrevistado.

Código	Apreciación Cualitativa
B	BUENO: el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	REGULAR: el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: el indicador está lejos de alcanzar al mínimo aceptable.

Validación por Juntas de Expertos
Evaluación de criterios

PREGUNTAS /ITEMS	PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	D	R	B	D	R	B	D	R	B
1.			X			X			X
2.			X			X			X
3.			X			X			X
4.			X			X			X
5.			X			X			X
6.			X			X			X
7.			X			X			X
8.			X			X			X
9.			X			X			X
10.			X			X			X
11.			X			X			X
12.			X			X			X
13.			X			X			X
14.			X			X			X
15.			X			X			X
16.			X			X			X
17.			X			X			X
18.			X			X			X
19.			X			X			X
20.			X			X			X
21.			X			X			X
22.			X			X			X
23.			X			X			X
24.			X			X			X
25.			X			X			X
26.			X			X			X

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Nombres y Apellidos: Mario René González Saura C.I.N°: 8.580.228
 Nivel académico: Ing. Químico Especialización es Sistemas de Calidad Cargo: Coordinador de Aseguramiento de la Calidad APC Planta Turmero
 Fecha: 16 de Diciembre de 2010 hora: 09:50 a.m.

Firma: 

NOTA: Lea cuidadosamente el instrumento y marque con una (x) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- Pertinencia: Relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- Redacción: es la interpretación univoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y la precisión en el uso del vocabulario técnico.
- Adecuación: es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación y desempeño del entrevistado.

Código	Apreciación Cualitativa
B	BUENO: el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	REGULAR: el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: el indicador está lejos de alcanzar al mínimo aceptable.

ANEXO D

MATRIZ FODA

Matriz FODA

Factores que intervienen en las actividades de control y predicción de los costos resultantes de las diferencias de inventarios

I N T E R N A S	Fortalezas	Impacto			Debilidades	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
	Motivación	X			Tipos de Almacenamiento		X	
	Generación de Cambios	X			Clima Laboral		X	
	Adaptabilidad y Resistencia al Cambio		X		Comunicación	X		
	Planificación y Administración		X		Control de gestión		X	
	Ética y Responsabilidad	X			Inversiones en el área		X	
	Eficiencia y Eficacia	X			Maquinarias y Herramienta		X	
	Formación académica del Personal			X	Nivel Tecnológico		X	
	Manejos de Sistemas		X		Seguridad Integral		X	
E X T E R N A S	Oportunidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
	Calidad de la Materia Prima	X			Estabilidad política del país		X	
	Calidad del Transporte		X		Conflicto del sector empresarial y laboral con el	X		
	Globalización de la información			X	Política salarial			X
	Ubicación en la región			X	Recesión en la actividad económica de la zona		X	
	Seguridad		X		Nuevos impuestos	X		
	Responsabilidad Social			X	Política de distribución del margen de	X		
	Cominudades			X	Política de precios del Maíz	X		
	Recursos disponibles	X			Política de precios de la Harina	X		
					Seguridad	X		
	Imagen de la empresa	X			Calidad de la Materia Prima	X		
	Calidad y Cantidad de Proveedores	X			Cantidad de Materia Prima	X		
					Disponibilidad de divisas	X		

Fuente: Carakalla, Yessie (2010)