



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA**

**ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN DE INVENTARIOS EFICIENTE, A  
TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE LA  
MERMA CONOCIDA EN FARMARKET MATURÍN, C.A.**

**Asesor Académico:**  
Profa. Argelis Salazar

**Realizado por:**  
Br. Leonardo Hinarejos  
C.I. V- 16.375.964  
Br. Adolfo Sambrano  
C.I: V- 8.891.737

**Trabajo de Grado, modalidad Tesis de Grado, presentado como  
requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración.**

**Maturín, enero 2025.**

# ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2025

MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 2165

En Maturín, siendo las 8:00 (a.m.) del día martes 18 de febrero de 2025; reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", del Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: ARGELIS SALAZAR (Asesor Académico), BEATRIZ VALLEJO (Jurado), y JORGE ASTUDILLO (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE DE INVENTARIOS A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE LA MERMA CONOCIDA EN FARMARKET MATURÍN, C.A.". Por el Bachiller; HINAREJOS RIVAS, LEONARDO ANDRES, C.I: V-16.375.964. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado.

  
Profra. BEATRIZ VALLEJO  
C.I: 10.309.641

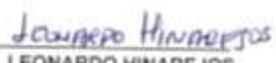
Jurado

  
Prof. JORGE ASTUDILLO  
C.I: 6.611.477

Jurado

  
Profra. ARGELIS SALAZAR  
C.I: 14.422.354

Asesor Académico

  
Br. LEONARDO HINAREJOS

C.I: 16.375.964

Autor

  
Profra. MILAGROS CRUZ  
C.I: 16.374.361

Sub-Comisión de Trabajo de Grado

  
Profra. MILAGROS CRUZ  
C.I: 16.374.361

Jefe del Dpto. Administración

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/0039 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente (NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja NC-05, del 2° libro de Actas de Trabajo de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado)

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

Los Guaritos, Av. Universidad, Maturín Edo. Monagas. Teléfax: 02913274758  
www.monagas.odo.edu.ve



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

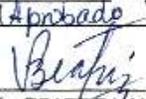
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2025

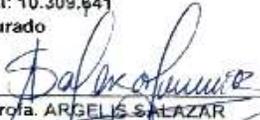
MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 2166

En Maturín, siendo las 8:00 (a.m.) del día martes 18 de febrero de 2025; reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", del Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: ARGELIS SALAZAR (Asesor Académico), BEATRIZ VALLEJO (Jurado), y JORGE ASTUDILLO (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE DE INVENTARIOS A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE LA MERMA CONOCIDA EN FARMARKET MATURÍN, C.A.". Por el Bachiller: SAMBRANO, ADOLFO JOSE RAMON, C.I: V-8.891.737. El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado.

  
Profra. BEATRIZ VALLEJO  
C.I: 10.309.641  
Jurado

  
Prof. JORGE ASTUDILLO  
C.I: 6.611.477  
Jurado

  
Profra. ARGELIS SALAZAR  
C.I: 14.422.354  
Asesor Académico

  
Bf. ADOLFO SAMBRANO  
C.I: 8.891.737  
Autor

  
Profra. MILAGROS CRUZ  
C.I: 16.374.381  
Sub-Comisión de Trabajo de Grado

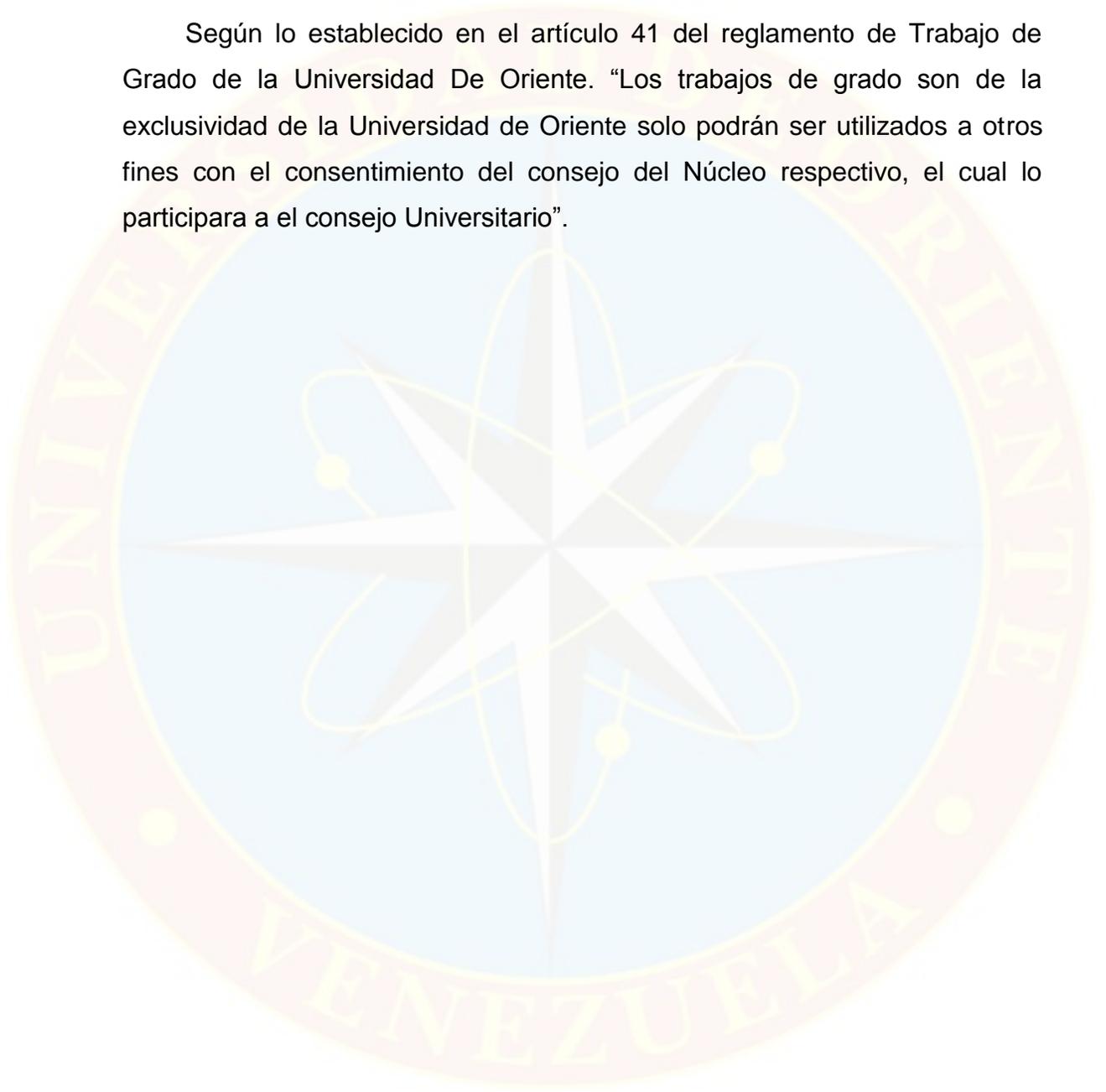
  
Profra. MILAGROS CRUZ  
C.I: 16.374.361  
Jefe del Dpto. Administración

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 025-2019 de fecha 11/02/2019 y artículo 113 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente (RTOGA). Para que esta acta tenga validez, debe ser aprobada por el Comité de Trabajo de Grado del Departamento de Administración, el Cabildo de la Universidad de Oriente y esta, depositada en el expediente de la tesis y en memoria del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

## RESOLUCIÓN

Según lo establecido en el artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad De Oriente. “Los trabajos de grado son de la exclusividad de la Universidad de Oriente solo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del consejo del Núcleo respectivo, el cual lo participara a el consejo Universitario”.



## DEDICATORIA

A todas las madres del mundo (sean biológicas o no), que tienen el privilegio de gestar no solo la vida para la continuidad de la especie, sino la formación de los primeros valores, esa educación básica de hogar que conformara gran parte nuestra personalidad. En mi caso debo hacer mención especial a: Luisa y Ana Linares, Gladys Ruiz, Charlotte Harrington y Rosa Arreaza.

Al hermano que Dios me permitió escoger en nuestra gran Venezuela: Leonardo Hinarejos, a quien considero un ser integral, en todas los roles que la vida le ha confiado, por lo que le auguro el logro de todas sus metas, como una recompensa por ser una persona autentica, buena y sincera.

A todas las personas que directa o indirectamente, han contribuido a la transformación de este pequeño sueño en una realidad, que formara parte de un proyecto mayor en mi vida.

*Ledo. Adolfo Sambrano*

## DEDICATORIA

A Dios por ser el sustento de mi vida, por sus innumerables bendiciones, por darme la fortaleza y la perseverancia para lograr mis metas.

A mi padre Daniel Hinarejos, soporte fundamental en mi existencia, quien desde el cielo, junto a Dios, escucho mis peticiones, me oriento y me condujo por el camino correcto en el logro de esta meta.

A mi madre Zuly Rivas, por su amor, paciencia y apoyo. Ella, con humildad, fe y esperanza ha confiado en mí en todo momento.

A mi hija Zulimar Andrea, motivo de inspiración y felicidad para mi vida.

A mis hermanos Daniel Henrique y Anazareth; ellos, en todo momento me apoyaron para el feliz término de este deseo. Esto es solo una muestra de que las metas que nos proponamos en la vida, con humildad y constancia pueden ser logradas.

A mis sobrinas Annabella, Daniela y Alanna, a quienes espero este modesto logro les sirva como ejemplo de superación en la vida.

A Adolfo Sambrano, quien es un hermano que la vida me ha regado, y juntos decidimos emprender este nuevo reto, el cual estamos a un paso de lograrlo.

*Ledo. Leonardo Hinarejos*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darnos la vida, salud y vitalidad, a lo largo de todo este tiempo, y permitimos llevar a un feliz término la culminación de esta carrera universitaria.

A la Universidad de Oriente, por brindarnos la oportunidad de realizar esta carrera, y al grupo de profesores quienes con dedicación y profesionalismo, motivan al logro de esta meta.

Especialmente, a la profesora Argelis Salazar, por compartir sus muchos y valiosos conocimientos con nosotros, por su dedicación, en la asesoría de este trabajo de investigación. Así mismo, a los jurados de nuestra tesis; los profesores Beatriz Vallejo y Jorge Astudillo, por su disposición y colaboración en todo momento, gracias por sus consejos y recomendaciones oportunas.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ACTA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESOLUCIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Delimitación de la Investigación .....	6
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.2.1 Objetivo General .....	6
1.2.2 Objetivos específicos .....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	8
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
2.2 BASES TEÓRICAS .....	13
2.2.1 Inventario .....	14
2.2.2 Control de inventario .....	14
2.2.2.1 Problemas frecuentes en el control de inventarios .....	15
2.2.3 Mermas .....	17
2.2.4 Merma Conocida .....	18
Merma por Hurtos Detectados .....	21
Errores en Sistema (Administrativo) .....	22
Hurtos y Fraudes .....	23
2.2.6.2 Fundamentos del Control De Gestión .....	28
2.3 BASES LEGALES .....	35
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .....	35
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras ...	36
2.3.3 Ley Protección y Promoción del Bienestar y la Calidad de Vida Laboral .....	36
2.3.4 Ley de Almacenes Generales de Depósito .....	36
2.3 BASES ORGANIZACIONALES .....	37
2.3.1 Nombre .....	37

2.3.2 Logo .....	38
2.3.3 Domicilio Fiscal .....	38
2.3.4 Objeto.....	38
2.3.5 Misión.....	38
2.3.6 Visión .....	38
2.3.7 Estructura Organizativa.....	39
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>40</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>40</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.4 POBLACIÓN.....	42
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	43
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	44
3.6.1 Observación Directa.....	45
3.6.2 Entrevista Semi-Estructurada.....	45
3.6.3 Revisión Documental .....	46
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	47
3.8 RECURSOS .....	47
3.8.1 Recursos Materiales.....	47
3.8.2 Recursos Académicos.....	47
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>49</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1 SITUACIÓN ACTUAL EN RELACIÓN AL MANEJO Y CONTROL DEL INVENTARIO EN FARMARKET MATURÍN, C.A. ....	49
Es de considerar que.....	54
4.2 POLÍTICAS UTILIZADAS POR FARMARKET MATURÍN, C.A., PARA LA REPOSICIÓN DEL INVENTARIO .....	59
4.3 MÉTODO DE VALUACIÓN DE INVENTARIO UTILIZADO POR FARMARKET MATURÍN, C.A. ....	63
4.4 PROPUESTA DONDE SE ESTABLEZCAN ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN DE INVENTARIO EFECTIVA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE LA MERMA CONOCIDA EN FARMARKET MATURÍN, C.A. ....	65
4.5 PROPUESTA .....	67
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>79</b>
5.2 RECOMENDACIONES .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>82</b>
<b>HOJAS METADATOS .....</b>	<b>84</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso Merma.....	17
Figura N° 2. Diagrama de Flujo de la metodología DMAIC.....	34
Figura N° 3. Organigrama de la empresa .....	39
Figura N° 4. Flujograma del proceso de Compras .....	52
Figura N° 5. Pasos de la metodología DMAIC .....	68
Figura N° 5. Mapa de Razonamiento.....	69
Figura N° 6. Diagrama de Ishikawa .....	70
Figura N° 7. Los 5 ¿por qué?.....	72
Figura N° 8. Diagrama de Árbol.....	73

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables .....	44
Cuadro N° 2 Registro contable para la adquisición de productos farmacéuticos.....	52
Cuadro N° 3 Registro contable de Ventas .....	53
Cuadro N° 4. Clasificación de Inventarios.....	55
Cuadro N° 5. Políticas de reposición, manejo y control del inventario. ....	61





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA**

**ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN DE INVENTARIOS EFICIENTE, A  
TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE LA  
MERMA CONOCIDA EN FARMARKET MATURÍN, C.A.**

**Asesor:**

Profa. MSc. Argelis Salazar

**Autores:**

Br. Leonardo Hinarejos

Br. Adolfo Sambrano

**Fecha:** enero, 2025.

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación está orientado a proponer estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A. Por consiguiente la investigación tiene un carácter descriptivo y se desarrolló bajo la modalidad de campo - proyectiva, ya que los investigadores estuvieron en contacto directo con la realidad objeto de estudio, para lograr el alcance de los objetivos planteados. Contando con una población estuvo integrada por todos los documentos que aportaran información para el diseño de las estrategias propuestas, así como también por una población referencial, integrada por los empleados que ejecutan y conocen el manejo y control del inventario, para un total de seis (6) personas, donde no fue necesario la aplicación de técnicas de muestreo, por considerarse la población como pequeña y manejable. Se aplicaron técnicas de recolección de información como: la observación, las entrevistas y la revisión bibliográfica. Donde se concluye que la empresa presenta una política para la reposición del inventario dominante que establece que el inventario se repone cuando en un nivel mínimo cercano al 30%, es decir los productos no pueden estar en existencia menor a ese porcentaje previo establecido. Sin embargo esta ni ninguna otra política se encuentra formalmente documentada por la empresa. Además el método de valuación de inventario utilizado por Farmarket Maturín, C.A, es el PEPS, a través del método continuo y cuentan con un sistema automatizado en todas sus tiendas.

**Descriptor:** Estrategias, Gestión, Inventario, DMAIC.

## INTRODUCCIÓN

El estudio y análisis de la metodología DMAIC, hace referencia como acrónimo de las siglas en inglés para las palabras de: definir, medir, analizar, mejora y control. DMAIC es un poderoso instrumento de resolución de problemas para cualquier tipo de empresas, tiene como finalidad mejorar los procesos productivos y administrativos para satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos. Es propicio destacar que esta metodología está conformada por 5 etapas sistémicas que paulatinamente dan solución a un determinado problema: (D) Define, (M) Medir, (A) Analizar, (I) Improve (mejora) y (C) Control, está directamente relacionada al control, la calidad y tiene sus orígenes teóricos Six Sigma, por ello se considera que su objetivo principal es identificar y eliminar los residuos en un proceso empresarial.

Por consiguiente el DMAIC puede ser una forma eficaz de mejorar el rendimiento de una empresa, ya que ayuda a identificar y resolver problemas, realiza mejoras, además de hacer un seguimiento de los resultados. En tal sentido, el presente trabajo de investigación plantea el proponer estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A, por lo cual este estudio será de campo, a nivel descriptivo, donde se establecerán estrategias para lograr dar un valor añadido a la empresa y que pueda poner en práctica la implementación permanente de las etapas del DMAIC, considerando además la importancia del inventario y la reducción de la merma conocida en esta farmacia monaguense.

DMAIC, como se menciona con anterioridad, representa un marco teórico completo que ayuda a las empresas a identificar y resolver problemas, bajo la proyección de sus cinco etapas: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y se basa en el método de la administración científica, pues este adopta un

enfoque de pasos y datos para la resolución de problemas, donde ayuda a las empresas a comprender la causa de raíz de los problemas antes de ejecutar el control y tomar medidas correctivas. Por lo cual a través de la presente investigación resulta interesante e importante para los investigadores, poder poner en práctica nuevas tendencias que reafirmen el uso de la administración como un acto vital para las empresas. Al respecto se desarrolla el presente trabajo de investigación, modalidad tesis de grado, bajo un nivel investigativo de campo de tipo descriptivo que tuvo una duración de un año, tomando como referencia los reportes de inventario del primer semestre del año 2024, la misma estuvo dividida en capítulos, los cuales son descritos a continuación:

Capítulo I. El Problema y sus generalidades, en el cual se incluye el planteamiento del problema, delimitación de la investigación, objetivos y justificación de la misma.

Capítulo II. Referido al Marco Teórico, donde se presentan los aspectos conceptuales relativos a: antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases organizacionales.

Capítulo III: Marco Metodológico, referido al tipo y nivel de la investigación, técnicas y/o procedimientos aplicados en la investigación para la recopilación, procesamiento y análisis de datos, población, entre otros aspectos.

Capítulo IV. Presentación y análisis de los resultados, este cuarto capítulo muestra lo que representan los hallazgos de la investigación, en él se desarrollan cada uno de los objetivos previamente establecidos, para dar caso al Capítulo V, denominado Conclusiones y recomendaciones. Seguidamente de las referencias bibliográficas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La realidad actual venezolana es sumamente cruel y dura a efectos de los mercados, con todas las condiciones que representan las cadenas de distribución legal y al margen de la legalidad, es un escenario bastante desalentador sobre todo para las empresas que se encuentran en crecimiento, esas pequeñas empresas que dependen de la rotación efectiva de los inventarios para mantener niveles de abastecimiento dentro de límites aceptables de la sana relación entre la oferta y demanda.

En virtud de ello surge la necesidad de estudiar nuevas tendencias como DMAIC, que permitan mejorar la calidad, mantener las prácticas administrativas actualizadas y por ende perfeccionar los procesos internos en las empresas a fin de incrementar el nivel de participación en el mercado.

DMAIC es una metodología de mejora empresarial que se basa en los principios de Six Sigma y Lean. Se trata de un enfoque basado en datos que ayuda a las organizaciones a definir, medir, analizar, mejorar y controlar los residuos en los procesos productivos. Del mismo modo, también utiliza la técnica de los 5 porqués, la cual consisten en realizar preguntas iterativas, usadas para explorar las relaciones de causa y efecto subyacentes a un problema particular, con el objetivo principal de determinar la causa raíz de un defecto o problema repitiendo la pregunta "¿Por qué?". De allí que, el objetivo de este proceso es mejorar el rendimiento de una empresa reduciendo la variación y aumentando la eficiencia.

Cabe destacar que el método DMAIC puede ser utilizado por organizaciones de todos los tamaños, y se ha demostrado que es una forma eficaz de mejorar el rendimiento de las operaciones administrativas de una empresa. Por consiguiente, se considera como bastante adecuada esta metodología en el establecimiento o propuesta de estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a fin de lograr la reducción de la merma conocida en una empresa comercializadora del sector farmacéutico como es el caso de Farmarket Maturín, C.A.

Considerando que la metodología DMAIC se basa en dos filosofías de trabajo mutuamente incluyentes: manufactura esbelta (lean manufacturing) y seis sigma (six sigma). La manufactura esbelta es un proceso sistemático de identificación y eliminación de actividades que no agregan valor a los productos y/o servicios que ofrece una empresa (Salazar, 2016). Seis sigma es un proceso sistemático de resolución de problemas, enfocado en disminuir la variación de los resultados de los procesos productivos de una empresa (Escalante, 2014). Ambas filosofías de trabajo tienen en común el mejoramiento continuo de los procesos, la reducción del desperdicio, y la satisfacción de los clientes. Por lo cual, es de destacar que la empresa objeto de estudio, esta presentado en la actualidad aspectos interesantes para la investigación que están asociados al análisis sistemático del manejo del inventario, a fin de poder determinar y entender las debilidades presentes en la gestión de los inventarios para la reducción de la merma, evitando o minimizado de esta manera la perdida para la empresa.

Considerando lo antes descrito, para esta investigación, resulta ideal, el estudio de la metodología DMAIC, pues se compone de cinco etapas sistémicas para resolver un problema ya detectado a través de un proyecto de perfeccionamiento administrativo: definición, medición, análisis, mejora y

control. En cada etapa se aplican diferentes herramientas que permiten abordar el problema de forma ordenada y estructurada; aunado a ello, brindan trazabilidad a la información recopilada, analizada y generada, permitiendo mantener a los investigadores enfocados en los pilares esenciales en la carrera de licenciado en administración (planificar, organizar, dirigir y controlar), por lo cual, se vuelve importante utilizar las técnicas y herramientas para mejorar la calidad de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

En este orden de ideas, surge la inquietud de realizar este trabajo de investigación, modalidad tesis de grado, el cual es desarrollado en Farmarket Maturín, C.A, empresa del sector farmacéutico monaguense, dedicada a la comercialización de medicamentos, misceláneas, productos de higiene personal y cosméticos en general.

Es importante señalar que esta investigación se ejecuta bajo la modalidad de campo, lo cual permite a los investigadores estar en contacto directo con la realidad de la farmacia, para así poder hacer sugerencias acertadas a la realidad encontrada, lo que implicaría adopción de normas y criterios por parte de los dueños y empleados, para mejorar las prácticas laborales, basándose a la vez en lo establecido en la metodología DMAIC, dando respuesta a las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es la situación actual en relación al manejo y control del inventario en Farmarket Maturín, C.A.?

¿Cuáles son las políticas utilizadas por Farmarket Maturín, C.A., para la reposición del inventario?

¿Cuál es el método de valuación de inventario utilizado por Farmarket Maturín, C.A?

¿En qué consiste una propuesta de estrategias para una gestión de inventario efectiva, a través de la aplicación de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.?

### **1.1.1 Delimitación de la Investigación**

La investigación estuvo fundamentada en los aspectos teóricos de la metodología DMAIC, poniendo en práctica la descripción de las cinco etapas para el diseño de la propuesta, logrando así el establecimiento de estrategias para una gestión de inventario eficiente, donde se tome en consideración la reducción de la merma conocida en el primer semestre del año 2024, en Farmarket Maturín, C.A., la cual se encuentra ubicada en la avenida Luis Del Valle García, edificio Doña María, planta baja, local número 4, sector centro, en la ciudad de Maturín del Estado Monagas.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual en relación al manejo y control del inventario en Farmarket Maturín, C.A.
- Señalar las políticas utilizadas por Farmarket Maturín, C.A., para la reposición del inventario.
- Identificar el método de valuación de inventario utilizado por Farmarket Maturín, C.A.
- Elaborar la propuesta donde se establezcan estrategias para una gestión de inventario efectiva, a través de la aplicación de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se justifica a nivel empresarial desde la importancia que establece la calidad total, la mejora continua de los procesos internos en Farmarket Maturín, C.A. Esto posibilita a la Gerencia de dicha empresa la asertividad en la toma de decisiones, lo que consecuentemente contribuirá a ampliar la óptica administrativa.

En el ámbito metodológico esta investigación sirve como antecedente para futuros investigadores que deseen desarrollar su trabajo de grado en esta línea de acción, referida a calidad, control, inventarios con el uso de la metodología DMAIC.

En el ámbito o aspecto personal la presente investigación permite a los investigadores poner en práctica las nuevas tendencias administrativas, con la metodología DMAIC a fin de mejorar la gestión de inventario y la reducción de

la merma en una empresa del sector farmacéutico, un tema relevante para el fortalecimiento de los conocimientos como futuros Licenciados en Administración, considerando la importancia y pertinencia del tema dentro de lo que es el perfil y competencias de un Licenciado en Administración, el cual amerita estar preparado la mejora de los procesos internos, propiciando el control de calidad y la optimización en la administración de inventarios.

#### 1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Administración:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. (Stoner, 2002; pág.72.)

**Control:** Es un proceso que compara lo ejecutado con lo programado para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites previstos. (Pacheco & Castaña, 2002; pág. 68.)

**Control Interno:** Es el conjunto de actividades puestas en práctica en una empresa para que, sustentadas en métodos sistemáticos, se logren los siguientes objetivos: Proteger o salvaguardar los activos y evitar su mala utilización. Evitar que sean contraídos pasivos indebidamente. Aumentar la eficiencia y productividad en las operaciones. Alcanzar exactitud y confiabilidad en la información financiera. Lograr que se cumplan las políticas establecidas por la empresa (Brito, 2007. p 284.)

**Diagrama de Flujo:** Esquema gráfico que representa el flujo de un proceso documentado.(op.)

**Estrategia:** El producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 1999, p. 65).

**Función de los Inventarios:** La función primordial de los inventarios es que permiten desglosar o separar las actividades de producción comercialización y distribución por esta razón se hace necesario establecer propósitos consistentes de la existencia de estos. (Catacora, 1998, pág. 45.)

**Inventario:** es la existencia de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización. (Parada, 2006, pág. 1.)

**Sistema de Inventario:** es un conjunto de políticas y controles utilizados para el monitoreo de la cantidad de artículos disponibles, la determinación de los niveles que se deben mantener, el momento de reponer la existencia de algún artículo y el tamaño que deben tener los pedidos. (Parada, 2006, pág. 1.)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Arias (2006: pág. 106), los antecedentes de la investigación se refieren a los “estudios previos y tesis de grado con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. Por consiguiente, para elaborar la presente investigación se realiza una revisión a diferentes trabajos y estudios relacionados con el tema y que fueron de interés porque describen situaciones similares en empresas diferentes, relacionadas con los inventarios, las mermas y la metodología DMAIC. A continuación, se mencionan:

Rondón, V y Sánchez, P (2023) realizaron un trabajo de investigación, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente - Núcleo de Monagas, titulado “ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN DE INVENTARIOS EFICIENTE, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE PICKING EN LA PANADERÍA PASTELERÍA FRANYELIS Y ALGO MÁS, C.A.”, esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de campo con un nivel descriptivo, donde se hace énfasis en la importancia de los inventarios para las empresas comercializadoras y manufactureras, donde los autores concluyen que la empresa presenta grandes potencialidades para su crecimiento futuro, es una empresa con una amplia aceptación entre sus clientes y que se encuentra ubicada en una zona geográfica estratégica, donde habitan gran número de familias, por lo tanto sus productos son demandados diariamente.

En la investigación antes citada los investigadores ponen de manifiesto la importancia del establecimientos de estrategias para mantener o mejorar la gestión de inventarios, por lo cual guarda una importancia significativa con el presente estudio pues se identifican tipos de inventarios, métodos de evaluación de inventarios y generalidades propias para el manejo y control de los inventarios en empresas que se dedican a la comercialización.

Quintero, A. (2020) realizó un trabajo de investigación, titulado “LAS MERMAS Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE TIENDAS JUSTO & BUENO”, en el Centro Superior de Administración, Bobota – Colombia, para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas. En este estudio se presentan las diferentes teorías y definiciones de merma donde se comparan y establecen las causas de las pérdidas económicas relacionadas con las mermas de inventarios en las tiendas Justo & Bueno. Se examinan y categorizan las causas puntuales de mermas con énfasis en los robos y errores logísticos. Por lo cual se realiza un análisis de los resultados de inventarios en dos tiendas de Justo & Bueno durante los meses de mayo, junio y julio de 2019 como experimento parecidas en varios indicadores con la diferencia de que una tienda queda en el sur y la otra en el norte de Bogotá, Colombia. Donde llegan a la conclusión que la variable hurto es de mayor impacto, pero que la de error logístico es repetidamente evidenciada donde se presenta una oportunidad de mejora y se propone una solución para mitigar estos errores. La investigación realizada por este autor fue de carácter descriptivo y de tipo de campo.

Esta investigación ejecutada en la ciudad de Bogotá guarda estrecha relación con la presente investigación, ya que en ella se evidencian factores claves para el control de inventario y como las mermas pueden impactar de manera significativa en los inventarios de una empresa comercializadora.

Juárez, J. (2018) realizó un trabajo de investigación, titulado “IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA MEJORA DE UN PROCESO PRODUCTIVO EN UNA EMPRESA DEL RAMO LOGÍSTICO”, en la Universidad Nacional Autónoma de México, para optar al título de Ingeniería Industrial. Este trabajo de investigación describe la implementación de un proyecto de mejora en el que se utilizó la metodología DMAIC (Definición, Medición, Análisis, Mejora y Control) para resolver un problema de productividad suscitado en el almacén de una empresa de servicios logísticos. En la etapa de definición se delimitó el problema a resolver, para pasar a la etapa de medición donde se realizó un mapeo del proceso a detalle, se hizo un estudio de tiempos, se determinó el ritmo de trabajo marcado por el cliente (takt time) y se generó un diagnóstico de la capacidad inicial del proceso (DCIP).

Esta investigación se muestra como un estudio bastante completo que presenta una etapa de análisis donde se identifica, clasifica y selecciona las causas que provocaban el problema de productividad de la empresa. Se determinó que la empresa no podía satisfacer el nivel de productividad solicitado por el cliente y en la etapa de mejora se planteó distintas propuestas de solución para el problema de productividad, para posteriormente seleccionar la que ofreció los mejores resultados. Finalizando la investigación con la etapa de control donde se elaboró un documento de capacitación en el que se ilustran las mejoras realizadas en el proceso a los colaboradores de la empresa.

Vanega, A. (2018), realizó un trabajo final, para obtener el título de Especialización en Gerencia de Logística Integral en la Universidad Militar Nueva Granada, el cual fue Titulado: “METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE MERMA CONOCIDA EN PRODUCTOS

FARMACÉUTICOS”. Esta investigación tiene como propósito presentar el desarrollo de la metodología DMAIC para el control de merma conocida en una compañía del sector farmacéutico, en la cual actualmente se presentan altos volúmenes de mercancía averiada y vencida ocasionando importantes pérdidas económicas que impactan negativamente las utilidades de la compañía. Debido a lo anterior, se realizó la identificación de las diferentes causas de la problemática y de esta manera se proponen soluciones que minimicen las afectaciones económicas ocasionadas por merma conocida.

En este orden de ideas, se consideraron como interesantes estos cuatro antecedentes de investigación, pues sirven de sustento teórico y fortalecen la presente investigación al tratar temas relacionados con los inventarios, las mermas, el control y la metodología DMAIC a fin de la mejora continua de las empresas y los procesos internos que en ella se desarrollan.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

Arias (2006: pág. 107), establece que: “las Bases Teóricas comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen un punto de vista o enfoques determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Por lo cual las bases teóricas son necesarias para el sustento de la investigación, debido a que ellas ayudan a los investigadores a encaminar y soportar los datos recolectados, transformándolos en la solución de los planteamientos de la investigación. De allí que las bases teóricas están conforman por las definiciones, características y fundamentos de referencia documental que a continuación se describen:

### **2.2.1 Inventario**

Inventario se llama a la existencia de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización. Por ello un sistema de inventario es un conjunto de políticas y controles utilizados para el monitoreo de la cantidad de artículos disponibles, la determinación de los niveles que se deben mantener, el momento de reponer la existencia de algún artículo y el tamaño que deben tener los pedidos. (Parada, 2006, pág. 1).

El inventario representa un porcentaje importante del capital de trabajo de una empresa. Por lo tanto, el objetivo primero es aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización del inventario, prediciendo el impacto de las políticas corporativas en los niveles de stock, y minimizando el costo total de las actividades logísticas asegurando el nivel de servicio entregado al cliente. (Hincapié, 2013, pág. 1).

### **2.2.2 Control de inventario**

La importancia del control de inventarios radica en el objetivo primordial de toda empresa, que es obtener utilidades, la obtención de éstas reside en gran parte en ventas, por lo que si no hay un control de inventarios adecuado, ventas no tendrá material suficiente para trabajar; aparte de esto al no tener un adecuado control de inventarios se presta al robo hormiga, a mermas y desperdicios y estos a su vez pueden causar un fuerte impacto en las utilidades. (s.n., 2007).

### **2.2.2.1 Problemas frecuentes en el control de inventarios**

Los problemas más frecuentes en el control de inventario se presentan a continuación y están relacionados con:

#### **Falta de registros:**

La gran mayoría de microempresarios difícilmente encuentran tiempo para llevar a cabo todas las funciones que en ellos recaen; Los empresarios dedican más su tiempo en cuestiones operativas que en labores de orden estratégicas.

El objetivo de contar con registro de inventarios no es sólo hacerlo porque las empresas grandes lo hacen o porque el contador los solicita, es para contar con información suficiente y útil para minimizar nuestros costos de producción, mantener un nivel de inventarios óptimo, comenzar a utilizar tecnología con la consecuente disminución de gastos y aumentar la liquidez.

#### **Exceso de inventarios:**

Los empresarios por lo general se centran en tener altos niveles de inventarios y así asegurar su venta, lo que tiene como consecuencia fundamental el aumento de mermas y la disminución de la calidad en cuanto a productos perecibles.

En las empresas dedicadas al comercio el exceso de inventarios lleva al descontrol y a una disminución de liquidez, debido a que para tener alto nivel de mercancía en la empresa estos recurren al crédito con sus proveedores, la recuperación del efectivo pues sirve para pagar estas cuentas.

**Insuficiencia de inventarios:**

Sin el nivel suficiente de inventarios no sólo se puede perder la venta sino también al cliente, debido a que al no contar con el producto el cliente puede acudir a la competencia.

**Baja calidad de la materia prima dada su caducidad:**

En el caso de productos perecibles, pueda que el cliente no sepa cuánto tiempo lleva en refrigeración o en anaqueles, pero sin lugar a duda este se dará cuenta cuando el producto no cumpla con sus expectativas.

**Robo:**

Al no haber un adecuado control los propios empleados pueden incidir en el robo, ocasionando aumento de costos.

**Mermas:**

Estas constituyen un considerable aumento de los costos de ventas algunos autores consideran que una merma aceptable es del 2% hasta 30% del valor de inventario, pero sin embargo la única merma que debemos de aceptar es la del 0%.

**Desorden:**

Este provoca graves pérdidas a la empresa, podemos desconocer lo que tenemos en existencias en almacén y comprar demás, en el caso de productos perecibles este pierde su vida útil. (control de inventarios, s.n., 2007-<http://sise-inventarios.blogspot.com/>).

### 2.2.3 Mermas

El siguiente concepto fue tomado del documento de Bruzzi, M., s.f, (La merma en el mercado retail) donde se puede argumentar de la siguiente manera para lograr entender su definición y clasificación. Algunas compañías farmacéuticas (Distribución y cadena de droguerías) no evalúan su merma de la misma forma o no contemplan un modelo de control por lo cual no tienen una medición de lo que esto representa para las compañías. Aquellas organizaciones toman la totalidad de sus pérdidas como un número de merma, y otras solo la perdida generada por factores desconocidos, impactando el resto de forma directa al margen de ganancias.

Esto impide hacer comparaciones y estimar un número que indique cuál sería la media aceptable, dificultando saber si los resultados son óptimos o no; por ende si se realiza un buen trabajo, tomando cada punto de venta tan solo las posibilidades de merma que cada una tiene para no afectar sus presupuestos, mejorando así la cadena de valor. No obstante, para todas ellas tiene la misma definición de la merma; la cual es el resultado de la diferencia de su stock teórico (sistema) y el stock físico de la tienda en su inventario total.

$$\text{MERMA} = \text{STOCK (INVENTARIO) TEORICO (sistema)} - \text{STOCK (INVENTARIO) (físico)}$$

Este monto en dinero que representa la merma, es calculado porcentualmente por el número de ventas, para poder visualizar que impacto tiene y que representa sobre los márgenes de rentabilidad en el presupuesto de la tienda. En estos casos la merma se podría dividir en dos grupos:

- a. Merma Conocida
- b. Merma Desconocida

**Figura N° 1: Proceso Merma**



Fuente: Degano, E. 2012.

### 2.2.4 Merma Conocida

Representa todas las pérdidas de las cuales se conocen las causas que la provocaron, lo que permite tomar acciones directas sobre éstas y obtener resultados de forma rápida, minimizando y controlando su impacto. Las mermas más comunes conocidas se encuentran las siguientes:

#### Merms por vencimientos

Este tipo de pérdidas deberían estar contempladas desde las etapas de negociación de compras, hasta en los cálculos de márgenes que estos productos pueden brindar por su venta.

En muchos casos la venta puede tornarse impredecible, debido a que los factores de los que depende en algunas oportunidades son externos a la empresa, haciendo variar los niveles de artículos vendidos, provocando esto

en algunos casos el error los volúmenes de compras y terminando los denominados “sobre stock”, que al transcurrir el tiempo, lleva indefectiblemente a que la mercadería cumpla con los tiempos de aptitud para su consumo, derivando a pérdidas que en algunos casos son de gran magnitud.

Para este caso será de vital importancia el contar con la información necesaria que permita no generar sobre stock, o contar con negociaciones con los proveedores que admita el reconocimiento de todo o parte de la mercadería vencida.

Otra alternativa sería sacrificar parte, o en el peor de los casos, —todo el margen de ganancia estipulado para los productos que se encuentran próximos a vencer, rebajando los precios de éstos, con el objetivo de incentivar la venta de estos productos, minimizando de esta forma los impactos de las pérdidas por vencimientos, teniendo en cuenta, que de otra manera, la pérdida por el valor total del producto desmejora notablemente el margen final.

Otras de las causas que provocan los vencimientos, son los errores cometidos por falta de rotación de mercaderías, que generalmente son de menor impacto, pero que con la información y capacitación del personal de reposición y un control adecuado, puede disminuirse este tipo de pérdidas de forma rápida y efectiva.

### **Mermas por Avería**

Las pérdidas provocadas por las averías pueden contemplarse también dentro de las posibles pérdidas de margen, cuando los volúmenes de exhibición y rotación de mercaderías son lo suficientemente acotadas como para mantener una relación entre la posible pérdida y los márgenes deseados.

Cuando estas condiciones no se dan, las pérdidas provocadas por las averías pueden tornarse un serio problema, hasta representar un alto porcentaje del total de la merma. Existen varias causas que provocan roturas:

1. Fallas de packaging de los productos
2. Mala manipulación en los procesos de reposición (Ingresos a cedi y puntos de venta)
3. Mala manipulación de los productos exhibidos por parte de los clientes
4. Mala estiba de productos de los lugares de depósitos o almacenamiento
5. Traslado de la mercadería a los puntos de venta, desde el proveedor o centros de distribución.

Todas estas causas son gestionables al momento de implementar acciones que tiendan a disminuir los índices de pérdidas que generan éstas. La capacitación al personal de manejo de las mercaderías es una de las herramientas fundamentales, siempre orientada a que éstos comprendan el impacto y la importancia que tiene un trabajo bien hecho sobre los presupuestos de la empresa para la cual trabajan y de la cual son parte (sentido de pertenencia).

Reglamentar condiciones de trabajo en lugares de almacenamiento, en cuanto a las personas y mercaderías (capacitadas / lugares adecuados) ayudan a establecer parámetros de medición de productividad y control de mermas.

El control adecuado y permanente de tareas de estiba, reposición y traslado de la mercadería por parte de los responsables de las distintas áreas, asegura el cumplir con los estándares de trabajo esperados. El poder

establecer el por qué y cómo se rompe la mercadería, proporciona la información necesaria para tomar medidas correctivas, que darán solución o minimizarán éstas.

### **Merma por Hurtos Detectados**

El término más asociado a la palabra merma, ya que cuando no se puede determinar causas del faltante de mercaderías, el hurto es el factor predominante al momento de analizar causas. Es todo aquel que se puede establecer como tal, tanto por que pudo observarse el momento de concretado el hecho (flagrancia) o por que se detectó parte o sólo el packaging de un producto, lo que dará certeza de la causa del faltante.

Al momento de analizar el robo o hurto como causa, en cualquiera de estos dos casos será lo mismo, pero el robo detectado, al igual que otras causas que componen la merma conocida, brinda la oportunidad de accionar directamente sobre el problema, permitiendo establecer cuáles son los productos más sensibles al robo, modalidad de hurto, lugares que facilitan este tipo de accionar, siendo esto aplicable tanto al hurto externo como interno. Si analizamos puntualmente los productos más sensibles al hurto, se podrán establecer distintas modalidades de protección, tales como etiquetados anti-hurtos, encintados que refuercen los distintos envoltorios para impedir o dificultar su apertura, colocación de éstos en cajas plásticas protectoras, resguardo de éstos en vitrinas, o lugares controlados en zonas de almacenamiento cuando se trate de hurto interno, colocación de sistemas disuasivos. Cuando el hurto se detecta en los períodos de traslado desde proveedores directos o centros de distribución hacia los puntos de venta, se deben implementar estrictos controles de la mercadería a su ingreso.

### **2.2.5 Merma Desconocida**

Esta merma representan todas las pérdidas a las que no podemos atribuirle una causa, lo que provoca que se tengan que realizar investigaciones o análisis de las posibles causas que seguramente, durante dicho análisis, se determinaran más de una posible causa, llevando indefectiblemente a plantear acciones que cubran o remedien la mayor cantidad de éstas, con la gran desventaja de no obtener resultados de forma rápida al momento de medir la eficacia de las acciones elegidas, ya que no se trabaja sobre una causa, si no sobre varias posibles causas. Las posibles causas pueden ser muchas al momento de atribuirle a la pérdida, en éste caso se podría dividir en dos grandes grupos. Degano, E. 2012.

#### **Errores en Sistema (Administrativo)**

Se define a todos los errores ya sean voluntarios o involuntarios que se producen durante toda la cadena de suministro de la mercancía dentro de la organización, siendo los más comunes los que se enumeran a continuación:

- Errores de transferencias de mercadería entre los centros de distribución y los puntos de ventas, donde por falta de un control adecuado o auditorias periódicas es imposible detectar errores en el ingreso al stock teórico de cantidades diferentes a las que realmente son recibidas físicamente (Ingresos). Este caso también es aplicable cuando la recepción de mercancías es de proveedores directos y que al no contar con un nivel de control acorde, no pueden ser detectados errores provocados por el proveedor.
- Malos conteos realizados del stock físico al momento de realizar inventarios de la mercancía, desvirtuando el stock teórico y generando

una pérdida que en muchos casos no es real o es mayor que la real, esto es provocado generalmente por no contar con personal idóneo al momento de realizar los conteos de mercaderías.

- Errores de facturación y/o despachos, entendiéndose por esto que existen posibilidades que los productos para el sistema de administración de stock (saldos) corresponde a un tipo de producto y precio y para el sistema de facturación es otro totalmente distinto o similar, generando esto que la mercadería salga del local sin registrarse debidamente, generando una pérdida en la gran mayoría de los casos (interfaces).

### **Hurtos y Fraudes**

Se puede definir como los robos perpetrados por clientes deshonestos y/o funcionarios que no pudieron ser detectados y por lo tanto no quedaron registros de lugar, modalidad, cantidad de los productos sustraídos. Cuando se habla de fraudes se entenderá por toda maniobra realizada por clientes y/o funcionarios o en el peor de los casos en convivencia entre ambos para obtener un beneficio económico en desmedro del punto.

Para los casos en que las posibles causas de la pérdida sea el hurto, se podrá llevar adelante todas las prácticas que se implementan para eliminar o evadir el hurto cuando este es detectado. Para los fraudes el establecer puntos de control en los distintos procesos de administración y ventas es fundamental. (Mariano Bruzzi, s.f.).

### **2.2.6 Control de Gestión**

Es un proceso administrativo que arroja resultados a través de los indicadores numéricos, sobre el desempeño integral de las organizaciones

conforme a las metas propuestas para evidenciar las desviaciones e implementar las acciones correctivas. (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2012, pág. 182)

### **2.2.6.1 Elementos Del Control de Gestión**

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- a. Establecimiento de los criterios de medición, o estándares, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados
- b. Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
- c. Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras.”

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control según Menguzzato (1996, pág. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Un sistema de control para que tenga efectividad, debe cumplir con las siguientes características:

a) Integrado a la Planificación; es en esta etapa del proceso administrativo donde se determinan los objetivos, metas y estrategias. En un segundo paso se determinan los indicadores que son variables con los que se medirá el desempeño de las personas.

“El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades, objetivos y metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser”.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas. Al respecto, Palma (1999) señala:

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. (pág.79)

El futuro no se puede prever los términos en los que hasta ahora se ha entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca se saldrá de lo que es en lo personal y organizacionalmente, si no visiona, al menos como imagen, lo que se desea ser y trabajar y luchar por ello. De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

b) Flexibilidad: El cambio es una variable que está presente cada vez con mayor intensidad, afectando a las organizaciones, debiendo éstas adaptarse a los cambios del entorno externo e interno, tales como cambios tecnológico, económicos, políticos, culturales, los que inciden en los procesos productivos y administrativos. De esta forma también los sistemas de control deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios.

c) Preciso: La precisión del control va a depender la información que se utilice, si ésta no es fidedigna y precisa podría conducir a tomar decisiones

equivocadas que podrían llevar a grandes fracasos y perjudicar a la organización.

d) Oportuno: La oportunidad del control deberá adecuarse al tipo de tarea, actividad o función que se someterá a control. Así, por ejemplo, un función de cajero, tesorero, tendrá una frecuencia y oportunidad de control distinta a la de un bodeguero donde se almacenan insumos para la producción, o los inventarios de muebles y equipos. La oportunidad del control va a depender: si la situación se caracteriza por una mayor incertidumbre, entonces se requerirán mediciones más frecuentes, por el contrario si es más predecible, serán más esporádicas.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos, de allí que se hace necesario identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo. En el mundo organizacional diversos estudios han realizado aporte a los sistemas de control, entre los cuales se destacan;

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes (1999): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico." (pág. 264.). Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrh (1999, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.  
Corrección de las desviaciones"

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la innovación.

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación, pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

Sobre la base de estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define cómo medición y evaluación del desempeño.

### **2.2.6.2 Fundamentos del Control De Gestión**

1. La dirección general como proceso integrado empresarial

2. El control de las funciones gerenciales
3. El sistema de control de gestión mediante planes y presupuestos
4. Otros instrumentos del control de gestión
5. Relevancia del análisis del entorno empresarial. ( la contabilidad directiva)

### **1. La Dirección General Como Proceso Integrado Empresarial**

La actividad económico-financiera de una empresa en marcha consiste en conjuntar coordinadamente los factores de la producción (INPUTS), para vender (OUTPUTS) bienes y servicios destinados al consumo.

La dirección general es el órgano unipersonal que toma continuamente las decisiones en un marco de incertidumbre que debe obtener unos resultados satisfactorios para todos los factores internos y externos de la actividad económico-financiera.

### **2. El Control De Las Funciones Gerenciales**

Se concibe sobre una empresa que en su gestión ordinaria va realizando los planes y programas de medio y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción a través de la decisión y el control.

#### **2.2.7 DMAIC**

DMAIC es una metodología de la estrategia de mejora de procesos Six Sigma, es decir, DMAIC es un método que sirve a las organizaciones para medir y mejorar su rendimiento.

DMAIC es un acrónimo cuyas siglas en inglés significan definir, medir, analizar, mejorar y controlar, que son las 5 fases de la metodología DMAIC.

Aunque la metodología DMAIC normalmente se emplea para proyectos Six Sigma (o Seis Sigma), su uso no es exclusivo para este tipo de proyectos, sino que también puede utilizarse para solucionar otros tipos de problemas empresariales.

En definitiva, DMAIC es una técnica Lean que se usa para mejorar el rendimiento de una empresa en un ámbito concreto, ya que ayuda a identificar la causa de un problema, analizarlo y encontrar una solución.

### **2.2.8 Metodología DMAIC**

La metodología DMAIC se divide en cinco fases:

1. Definir (Define).
2. Medir (Measure).
3. Analizar (Analyze).
4. Mejorar (Improve).
5. Controlar (Control).

A continuación se explica cada etapa de la metodología DMAIC detalladamente.

#### **2.2.8.1 Definir**

La fase de definir es uno de los pasos más importantes de la técnica DMAIC, ya que trata de describir el problema. El problema que se pretende solucionar debe estar bien definido y, lógicamente, debe estar en sintonía con el objetivo de la organización.

Después de haber definido el problema de manera cuantitativa y comprensible se puede trabajar hacia los factores que afectan al proceso. Sin embargo, si el problema no está bien definido, no se tendrá claro cómo se puede mejorar la situación.

En esta etapa pueden ser útiles las siguientes herramientas:

- Project charter
- Diagrama SIPOC
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de árbol

#### **2.2.8.2 Medir**

La fase de medir se ocupa de desglosar nuestro problema en un resultado conciso y fácilmente identificable. Así pues, esta fase consiste en medir los parámetros clave que afectan directamente al problema. Esto se logra mediante la creación de un plan de medición, por ejemplo se pueden usar KPIs para cuantificar diferentes aspectos de nuestra problemática.

Las siguientes herramientas pueden resultarte útiles en esta etapa:

- FMEA

- Plan de recolección de datos
- Hoja de verificación

### **2.2.8.3 Analizar**

En la fase de analizar se trabajó para agilizar el proceso y aislar los errores que deben corregirse. La fase de análisis ayuda a comprender la brecha entre el rendimiento actual y el nivel de rendimiento esperado.

Esta fase es fundamental ya que permite profundizar en el núcleo del problema. Esto permite obtener conocimientos que a menudo se pasan por alto, pues están integrados profundamente en el proceso. En definitiva, la fase de análisis ayuda a comprender mejor el problema.

Por lo tanto, se puede usar las siguientes herramientas para analizar los datos medidos:

- Value Stream Mapping
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Ishikawa
- Box plot
- Técnica de los 5 porqués

### **2.2.8.4 Mejorar**

Tal y como indica su nombre, la fase de mejora consiste en optimizar o solucionar el problema. Esta es una de las fases más desafiantes del proceso DMAIC.

A partir de la fase de análisis se obtienen las causas del problema, por lo que seguidamente a la etapa anterior se puede pasar a arreglarlo. En esta fase se debe pensar en soluciones que sean innovadoras y consistentes. Además, se debe tener en cuenta que cualquier cambio en un proceso también puede afectar a los demás procesos de la empresa.

Las siguientes herramientas resultan útiles en esta fase:

- Brainstorming
- Benchmarking
- Matriz de impacto y esfuerzo
- Diagrama de carriles
- PDCA

#### **2.2.8.5 Controlar**

La última fase de la metodología DMAIC es controlar, esta fase y su éxito están relacionados directamente con el éxito que se tienen en las cuatro fases o etapas anteriores.

Esta fase está asociada principalmente con los cambios de rendimiento derivados de las fases anteriores. Por lo tanto, si todo se ve bien, la tarea principal es asegurarse de que el proceso esté siempre bajo control.

En definitiva, una vez se ha mejorado el proceso, se debe crear un plan de control para asegurarse de que las variables están siempre dentro del rango de varianza aceptado, de este modo se controla que no vuelve a producirse el

mismo error. En consecuencia, las siguientes herramientas ayudan a controlar el proceso:

- Gráfico de control
- Sistema de monitoreo y evaluación.

### **2.2.9 Ventajas de DMAIC**

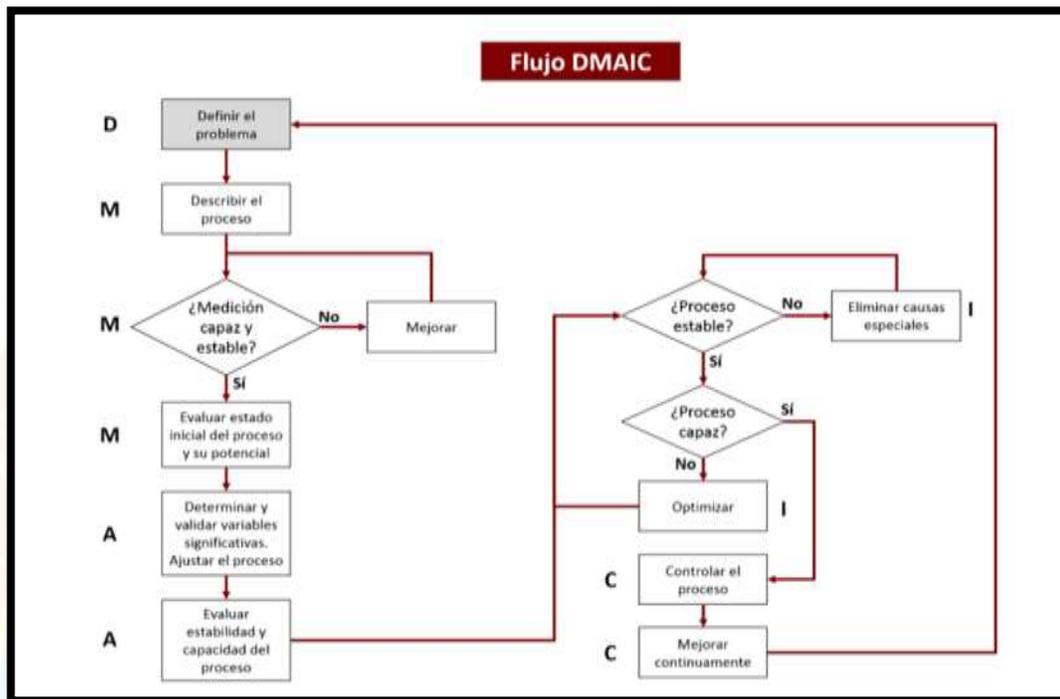
Las ventajas de implementar la metodología DMAIC son las siguientes:

- Proporciona a la empresa una estrategia clara para encontrar una solución de un problema, ya que los pasos de la metodología DMAIC están muy marcados.
- Permite hallar soluciones efectivas y precisas para problemas complicados.
- Es un método de mejora de procesos fácil de entender.
- La metodología DMAIC analiza la situación antes de implementar la solución, lo que reduce las probabilidades de arreglar problemas equivocados.
- Incentiva el trabajo en equipo, la coordinación y la comunicación en la empresa.

### **2.2.10 Diagrama de flujo de DMAIC**

La implementación de las etapas de la metodología DMAIC, vienen representadas por la siguiente imagen:

**Figura N° 2. Diagrama de Flujo de la metodología DMAIC**



Fuente: Escalante, 2014.

## 2.3 BASES LEGALES

Para aplicar la metodología DMAIC (Definición, Medición, Análisis, Mejora y Control) en una empresa venezolana, como es el caso de Farmarket Maturín, C.A, es importante considerar las bases legales que respaldan esta metodología. Aunque no hay leyes específicas que mencionen directamente la metodología DMAIC, existen varias normativas y principios legales que pueden sustentar su implementación:

### 2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución establece el derecho a la salud y la obligación del Estado de garantizarla. Esto puede incluir la implementación de metodologías como DMAIC para mejorar procesos y asegurar la calidad en el ámbito laboral.

### **2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras**

Esta ley regula las relaciones laborales y establece la obligación de los empleadores de proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable. La metodología DMAIC puede ser utilizada para identificar y corregir problemas que afecten la salud y seguridad de los empleados.

### **2.3.3 Ley Protección y Promoción del Bienestar y la Calidad de Vida Laboral**

Esta ley busca garantizar el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. La implementación de DMAIC puede contribuir a cumplir con estos objetivos al mejorar los procesos y reducir la fatiga y el estrés laboral.

Así mismo en Venezuela, el manejo de inventario está regulado por varias leyes y reglamentos que aseguran la correcta administración y control de los bienes. Entre las cuales destacan:

### **2.3.4 Ley de Almacenes Generales de Depósito**

Esta ley regula la creación y funcionamiento de almacenes generales de depósito, estableciendo las condiciones y requisitos para su operación. Es importante para el manejo de inventarios en empresas que almacenan mercancías.

### **2.3.5 Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que tratan sobre inventarios en Venezuela son las NIIF para PYMES (Pequeñas y

Medianas Empresas), específicamente la Sección 13: Inventarios. Esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Dentro de los que destacan como puntos clave:

**Definición de Inventarios:** Los inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal del negocio, en proceso de producción para esa venta, o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en la producción o prestación de servicios.

**Medición de Inventarios:** Los inventarios deben medirse al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.

**Costo de los Inventarios:** Incluye todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.

Estas leyes proporcionan un marco legal para la gestión adecuada de inventarios en Venezuela, asegurando que se cumplan con los estándares de control y administración.

## **2.3 BASES ORGANIZACIONALES**

### **2.3.1 Nombre**

La empresa tiene como Denominación Social: Farmarket Maturín, C.A, cuyo RIF es J413237334

### 2.3.2 Logo



Fuente: La empresa 2023.

### 2.3.3 Domicilio Fiscal

Farmarket Maturín, C.A, se encuentra ubicada en la avenida Luis Del Valle García, edificio Doña María, planta baja, local número 4, sector centro, en la ciudad de Maturín del Estado Monagas.

### 2.3.4 Objeto

Compra y venta al mejor y detal de productos farmacéuticos, cosméticos, productos naturales y material médico quirúrgico legalmente registrado en el país así como misceláneos tanto nacionales como importados.

### 2.3.5 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de insumos para la salud, cuidado de la piel, aseo personal, alimentación y productos de conveniencia, la cual ha contribuido en la distribución de productos de altísima calidad, con una trayectoria de las de 20 años en el mercado nacional.

### 2.3.6 Visión

Ser la empresa líder en la distribución al mayor y detal de productos farmacéuticos, cosméticos, productos naturales y material médico quirúrgico

legalmente registrado, capaz de competir con las grandes cadenas de farmacias a nivel del estado Monagas, en cuanto a precio y calidad de servicio.

### 2.3.7 Estructura Organizativa



**Figura N° 3. Organigrama de la empresa**

Fuente: Farmarket Maturín, C.A, 2024.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Arias (2012: pág. 110), establece que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realiza el estudio para responder al problema planteado”. Por consiguiente, a continuación se presentan los aspectos metodológicos:

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se consideró de campo y proyectiva, al respecto Arias (2012: p. 31) como: “Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Así pues, el uso de esta tipología se considera viable, apropiado, a las necesidades y requerimientos de la investigación en curso. Así mismo, se dice que es proyectiva porque se considera la investigación como un proyecto factible, ya que este es una propuesta operativa que está ideada para la solución de un problema específico y que se sustenta en una investigación para probar su pertinencia y viabilidad. Por lo cual, es de destacar que investigación proyectiva, tiene un propósito de utilización inmediata con la puesta en marcha de la propuesta.

En este sentido, la UPEL (1998) define el proyecto factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". Así

mismo de dice que la propuesta como tal puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de las necesidades de la empresa en estudio.

De igual manera, la Universidad Simón Rodríguez (1980) considera que: “un proyecto factible está orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una institución”.

De las definiciones anteriores se deduce que, la investigación proyectiva consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitió el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener la empresa, en un momento determinado. Por consiguiente la finalidad del presente proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.

### **3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborde el fenómeno u objeto de estudio. Por consiguiente, este trabajo fue de carácter descriptivo, en ese sentido los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los aspectos o variables a qué se refiere, buscando así llegar a conocer las situaciones predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos y procesos. Al respecto Arias (2012: p. 24) establece:

La investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

En este estudio se analizaron las situaciones encontradas en la empresa para a través de las etapas de la metodología DMAIC para lograr proponer estrategias que permitan una gestión de inventario efectiva, donde se minimicen las mermas y así poder llegar a resultados concluyentes de la problemática detectada.

### **3.4 POBLACIÓN**

Se entiende como población, al conjunto de elementos que presentan características comunes, observables en un momento y lugar determinado. Dada la precedente consideración, en el mismo contexto Arias (2012: p. 81) define población en los siguientes términos: "La población es un conjunto finito o infinito con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación".

En la empresa se llevan inventarios de fármacos, misceláneos, alimentos y bebidas, así como también materiales médico – quirúrgicos. Considerando lo antes descrito la población de esta investigación estuvo constituida por datos asociados a los inventarios de fármacos exclusivamente, donde se refleje la merma presente en el primer semestre del año 2024, además de contar con la población referencial de los trabajadores de la empresa que se encargan del manejo de los inventarios, siendo estos a quienes se les aplicaron técnicas de recolección de información como las entrevistas, para un total de seis (6) trabajadores. Por lo cual, es de destacar que no fue necesario

extraer muestra de los trabajadores, sin embargo si se realizó un muestreo por conveniencia simple para el tipo de inventario seleccionado, pues la empresa proporciono solo datos referente a los inventarios de fármacos, pudiendo así trabajar solo con esta data y no con todos los inventarios que se manejan en la misma.

### **3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Una variable es un parámetro o dimensión que puede asumir distintos valores, ya sea cualitativo o cuantitativo. Al respecto Arias (2004: p. 61) define la operacionalización de variables como. “es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”.

Las variables de una investigación deben ser operacionales, de las cuales se van a generar los ítems, preguntas, las cuales contienen indicadores específicos de lo que se desea medir. Al respecto Herrera (2002: p. 52) señala: “que el investigador informará sobre los ítems e indicadores con los que pretenderá medir todas las variables”. Por ello se dice que las variables son instrumentos que se utilizan para lograr los análisis en la investigación.

Según Arias (2006: p. 62) dice que: Aun cuando la palabra operacionalización no aparece en la lengua hispana, este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante al cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Por consiguiente lo que se pretende con la operacionalización de las variables es convertir las variables complejas en algo más sencillo que pueda ser medible. A continuación se muestra el cuadro con la operacionalización de las variables.

### Cuatro N° 1. Operacionalización de Variables

**Objetivo General: Proponer estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.**

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Diagnosticar la situación actual en relación al manejo y control del inventario en Farmarket Maturín, C.A.	Situación Actual	Manejo Y Control Del Inventario	Punto de Reorden del inventario Nivel de mermas conocida Rentabilidad Relación Oferta - Demanda
Señalar las políticas utilizadas por Farmarket Maturín, C.A., para la reposición del inventario.	Políticas de Inventario	Internas	Registro de entradas Registro de salidas Stock de inventarios Responsabilidades
Identificar el método de valuación de inventario utilizado por Farmarket Maturín, C.A.	Método de valuación de inventario	PEPS UEPS Promedio Ponderado	Naturaleza de los productos Fecha de caducidad Especificaciones de almacenaje
Elaborar la propuesta donde se establezcan estrategias para una gestión de inventario efectiva, a través de la aplicación del de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.	Estrategias para una gestión de inventario efectiva	Aplicación del de la metodología DMAIC: 1. Definir. 2. Medir. 3. Analizar. 4. Mejorar. 5. Controlar.	

Fuente: Los investigadores, 2023.

### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas se aplican para la obtención efectiva de la información y esto se hace a través de un instrumento, es de destacar que cada técnica posee instrumentos que facilitan su aplicación y tabulación. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014: p. 199) señalan: "Un instrumento es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables

que tiene en mente". Así pues, se hará uso de instrumentos como: lista de cotejos, anotaciones o fichaje y cuestionario.

Las técnicas aplicadas en esta investigación fueron: revisión documental, observación directa y entrevista semi-estructurada.

### **3.6.1 Observación Directa**

Esta técnica permitió conocer la realidad de la empresa en tiempo real y de primera mano, la percepción directa del objeto, tales como las actividades relacionadas con el inventario y las mermas que se generan. Según Jiménez (2011: p. 4) es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar y recoger las actuaciones y situaciones, tal y como las realizan habitualmente y esto se hará a través de la lista de cotejo.

### **3.6.2 Entrevista Semi-Estructurada**

Esta técnica permitió que los investigadores desarrollen una conversación con una serie de preguntas prediseñadas donde los entrevistados (trabajadores de la farmacia), tienen la oportunidad de expresarse y a la vez preguntar si surgen dudas en este proceso. Permitiendo la interacción, comunicación bidireccional, a través de la conversación libre, abierta, espontánea y con un formato previo.

Al respecto de lo antes planteado en la página web [<https://www.povertyactionlab.org>- Indicadores y Medición, Diapositiva 47], se establece que entrevista semiestructurada es aquella donde:

El entrevistador lleva una pauta o guía con los temas a cubrir, los términos a usar y el orden de las preguntas. Frecuentemente, los términos usados y el orden de los temas cambian en el curso de la

entrevista, y surgen nuevas preguntas en función de lo que dice el entrevistado. A diferencia de los cuestionarios, se basa en preguntas abiertas, aportando flexibilidad.

Así mismo, según lo indica Sabino (1992: p. 18) una entrevista semiestructurada es “aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas”. Por lo cual este tipo de entrevista fue importante en el desarrollo de esta investigación, la cual tendrá como meta aclarar dudas en relación al tema.

### **3.6.3 Revisión Documental**

La revisión de la documentación existente sobre el tema permitió conocer el estado situación real en cuanto al manejo del inventario y las estadísticas que se lleven de las mermas conocidas durante el año 2023, además de proporcionar los elementos teóricos que generan comprensión del conocimiento existente en esa área y el grado de profundidad de la aplicación de la metodología DMAIC.

En ese sentido la revisión de la literatura permite elaborar y dar sustento teórico a los fenómenos estudiados desde un panorama netamente cognitivo, es decir mediante esta técnica se evalúa el contexto del conocimiento existente y el enfoque que se le confiere a este.

En relación a la revisión documental Arias (2012: p. 27) expone: “Es un proceso basado en la búsqueda, recopilación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

### **3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recolectada la información fue necesario analizarla para obtener resultados. Para este estudio, y basado en las técnicas de recolección de datos, se aplicó el análisis cuantitativo. De igual forma se aplicara el análisis de contenido, según Arias (2006; p 59) lo define como “una técnica lógica que permite estudiar los datos recopilados de manera documental o textual, para descifrar lo que revelan los mismos”. Esto permitió ordenar los datos que se obtienen de fuentes documentales, de la entrevista y de la observación.

Por consiguiente, las técnicas de análisis de información, es la manera como se van a interpretar los resultados que arroje la recolección de datos, para darle mayor sentido práctico a la investigación. Para llevar a cabo esta investigación se realizan y aplican instrumentos de recolección de datos como la lista de cotejo o verificaciones y un cuestionario corto, luego se llevó a cabo la codificación y tabulación de resultados para obtener información cuantitativa sobre las variables objeto de estudio.

### **3.8 RECURSOS**

#### **3.8.1 Recursos Materiales**

Se utilizaron papel, lapiceros, blog de notas, computadora, lápiz, entre otros.

#### **3.8.2 Recursos Académicos**

Se contó con la correspondiente asesoría con el Tutor Académico, observaciones, análisis crítico y opiniones relacionadas al tema de

investigación obteniendo la validez necesaria de la misma, así como también las observaciones del jurado evaluador que sirvió para el fortalecimiento de la investigación.



## **CAPÍTULO IV**

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

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos con su respectivo análisis, en correspondencia y orden a los objetivos específicos planteados, dando respuesta al tema de investigación: Proponer estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.

#### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL EN RELACIÓN AL MANEJO Y CONTROL DEL INVENTARIO EN FARMARKET MATURÍN, C.A.**

La situación actual hace referencia al contexto o ambiente que se desarrolla para una persona natural o jurídica, en el caso de las empresas en específico, hablar de su situación actual es reseñar como se encuentra o como se desenvuelven x o y proceso que se realice en ella, por lo tanto implica un diagnostico interno, sin obviar la realidad externa de la sociedad y mercado actual venezolano, donde se atraviesa una dura situación económica, política y social que afecta directamente el desenvolvimiento y operatividad de las empresas venezolanas.

Es de considerar que en la actualidad Venezuela presenta un escenario difícil, poco favorable, para las empresas; donde el clima externo está enmarcado en constantes cambios e inestabilidad en las regulaciones en relación a los niveles inflacionarios, los incrementos salariales y los precios de venta, lo cual incide en la comercialización de los productos farmacéuticos en las droguerías y farmacias como es el caso de Farmarket Maturín, C.A.

Farmarket Maturín, C.A, es una empresa monaguense cuyo capital es de origen privado, se caracteriza por ser solida financieramente y dedicada a la compra - venta al mayor y detal de productos farmacéuticos, cosméticos, productos naturales y material médico quirúrgico legalmente registrado en el país así como misceláneos tanto nacionales como importados, atendida por personal altamente capacitado y comprometido con la atención al público.

En cuanto a los procedimientos que en Farmarket Maturín, C.A, se ejecutan, es de destacar que se enfocan en los procedimientos de atención al cliente y los de comercialización, dejando en segundo plano los procedimientos administrativos y contables de las actividades operativas realizadas lo cual es manejado a través de un sistema computarizado que al inicio de este estudio fue el A2 contable, pero luego migro a Omninox, el cual es un software administrativo mediante el cual se pueden integrar todos los procesos en un mismo programa a través de las secciones de ventas, compras, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y el inventario .

En este orden de ideas, para realizar el diagnóstico más preciso de la situación actual se procedió a la aplicación de herramientas de análisis, donde se plantea el qué, cómo, dónde y cuándo suceden los aspectos investigados y que son de interés en el presente trabajo de grado. Por ello, el diagnostico sirve para complementar la descripción de la situación actual que se presenta en la empresa, en relación la gestión de inventarios y la reducción de la merma conocida, destacando los tipos de inventario que se mantienen en la empresa. Por consiguiente a continuación se presenta los puntos clave para el abordaje del mismo:

#### **4.1.1 Obtener Información preliminar**

La obtención de información para la realización de este estudio se ejecutó poniendo en práctica distintas técnicas e instrumentos de recolección de información, tales como: la observación directa en las instalaciones Farmarket Maturín, C.A, así como también las entrevistas no estructuradas a los seis (6) trabajadores de la empresa que se relacionan directamente con el manejo y control del inventario. Otra técnica aplicada fue la revisión bibliográfica para la búsqueda de información teórica que sustenta el tema objeto de estudio.

Farmarket Maturín, C.A para el proceso de compra, lo inicia a través del departamento de compra, quien revisa la existencia de los diferentes productos en cada una de las sucursales, y en función a ello elabora el pedido.

Es de considerar que, a pesar de que se tienen proveedores fijos, se buscan mejores precios, oferta, días de crédito para tomar la decisión de compra según la mejor alternativa y se elabora el pedido o los pedidos que sean necesarios, según sea el caso, en cuanto a disponibilidad del proveedor, precios y las cantidades requeridas.

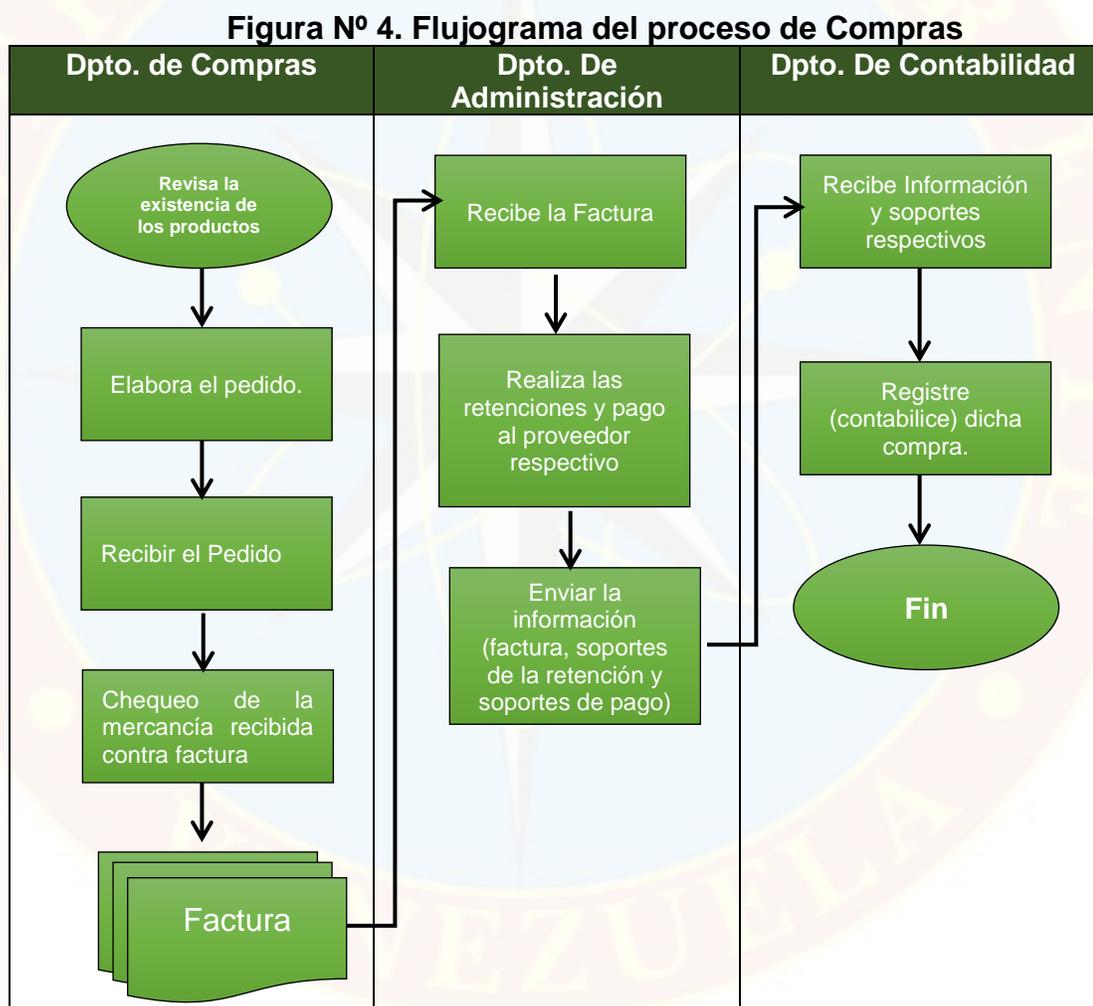
Así mismo, es el departamento de compras quien se encarga de recibir el pedido, al mismo tiempo que hace el chequeo de la mercancía recibida contra factura, para posteriormente enviarla al almacén.

La factura se envía al departamento de administración, quien se encarga de realizar las retenciones y pago al proveedor respectivo.

Seguidamente, el departamento administración procede a enviar toda la información debidamente soportada (factura, soportes de la retención y

soportes de pago) al departamento de contabilidad para que el registre (contabilice) dicha compra.

Este proceso de compras representa las entradas de productos o mercancías a la empresa y el mismo es mostrado a través de un Flujoograma a continuación:



Fuente: Los investigadores, 2024

**Cuadro N° 2 Registro contable para la adquisición de productos farmacéuticos**

Fecha	Descripción	Debe	Haber
XX/XX/XX	-x-		
	<b>Inventario productos farmacéuticos</b>	<b>xxx</b>	
	<b>IVA Crédito fiscal</b>	<b>xxx</b>	
	<b>Banco</b>		<b>xxx</b>
<b>P/R compra de productos farmacéuticos + IVA 16%. Según factura xxx</b>			

Fuente: Farmarket Maturín, C.A, 2024.

En cuanto al registro contable para las ventas (salida de la mercancía o productos farmacéuticos), se realiza el siguiente asiento contable. Destacando que todos los ingresos por ventas se realizan y registran una vez son canceladas por los clientes.

### Cuadro N° 3 Registro contable de Ventas

Fecha	Descripción	Debe	Haber
XX/XX/XX	-x-		
	<b>Banco</b>	<b>xxx</b>	
	<b>Costo de Ventas</b>	<b>xxx</b>	
	<b>IVA Debito fiscal</b>		<b>xxx</b>
	<b>Inventario productos farmacéuticos</b>		<b>xxx</b>
	<b>Ingreso por Ventas</b>		<b>xxx</b>
<b>P/R venta más IVA16%, según factura xx</b>			

Fuente: Farmarket Maturín, C.A, 2024.

En este orden de ideas, en cuanto al manejo y control del inventario en Farmarket Maturín, C.A, es preciso tener en consideración que hay productos

que tienen una mayor demanda, por lo tanto sus niveles de rotación son más elevados, así como otros que tienen fechas de caducidad más corta y por lo cual no se pueden mantener en el inventario de manera prolongada pues se incurre en riesgo de pérdidas por meras de obsolescencia, por ende se necesita una cantidad estable pero no exagerada, para ello se establece el punto de reorden como control en cuanto a la reposición del inventario.

Se evidencio la presencia del inventario en distintas formas, es decir, inventario inicial, inventario final, inventario de fármacos, inventarios de misceláneos, inventarios de productos de higiene y limpieza y el inventario de alimentos y bebidas. Destacando en este aspecto que a efectos de esta investigación solo se trabajó con el inventario de fármacos, utilizando los reportes proporcionados por la empresa para tal fin, los mismos son generados por software administrativo Omninexo.

En cuanto a la determinación de los tipos de inventarios que se manejan en la empresa fue necesario la aplicación de las entrevistas no estructuradas y la revisión bibliográfica, para así poder determinar con certeza los inventarios reales que existen y se mantienen según la teoría versus la realidad organizacional demostrada.

Es de considerar que el manejo adecuado de los inventarios ayuda y es garante de un control fiel de la situación de la mercancía en la empresa (entradas y salidas), pues así se puede lograr conocer los diferentes productos (fármacos, misceláneos, higiene personal,, alimentos y bebidas) que se tienen disponibles para la venta. De allí, al momento de mencionar los inventarios que se manejan en la empresa es necesario hacer referencia según su clasificación, para así establecer su tipología de forma teórica y poder entenderlos mejor en la práctica.

#### 4.1.2 Tipos de los inventarios presentes la empresa

Por lo antes mencionado, es necesario destacar que dependiendo de los elementos que se quieran contabilizar en los inventarios pueden ser clasificados por tipos de inventarios, los cuales poseen diferentes objetivos. De allí la necesidad de entender la importancia relativa que tienen para la gestión administrativa. A continuación se mencionan los tipos de inventarios:

**Cuadro N°. 4. Clasificación de Inventarios**

<b>Tipos de Inventarios</b>	<b>Según el momento</b>	Inventario inicial	Inventario final			
	<b>Según la Periodicidad</b>	Inventario intermitente	Inventario continuo o perpetuo			
	<b>Según la forma</b>	Inventario de materias primas	Inventario de productos en proceso.	Inventario de productos terminados	Inventario de suministros para la fabricación.	Inventario de mercancías.
	<b>Otros tipos</b>	Inventario físico.	Inventario mínimo.	Inventario máximo.	Inventario disponible.	Inventario en cuarentena

Fuente: los investigadores 2024, partiendo de la aplicación de técnicas de recolección de información.

En el cuadro anterior se hace muestra de los tipos de inventarios que se manejan en la empresa objeto de estudio, donde se puede apreciar que:

#### **Según el momento en el que se realice**

El inventario se puede clasificar observando el punto en que se produce y es allí donde se encuentran el Inventario inicial que corresponde a aquel que se realiza al principio de las diferentes acciones y operaciones y el Inventario final que se realiza como su nombre lo indica al final del ejercicio económico o al final de cada año, con el objetivo de determinar cuál es el

nuevo patrimonio de la empresa. Por lo cual en la empresa se pudo evidenciar la presencia de estos dos tipos de inventarios, destacando que el inventario final de un año es el inventario inicial para el siguiente año o periodo económico.

### **Según la periodicidad con la que se hace**

Conforme las veces que se hace durante el ejercicio económico se pueden considerar que en la empresa se mantiene presente el Inventario perpetuo o continuo y se maneja a través del sistema administrativo Omninox. Este se realiza de forma continuada a través de un control detallado de la mercancía existente en la empresa.

### **Según su forma**

En función de la forma del inventario se pudo distinguir en Farmarket Maturín, C.A el Inventario de mercancías, ya que se contabiliza todos aquellos productos que la empresa posee y que son vendidos directamente sin haberlos modificado ni sometidos a ningún proceso productivo.

### **Otras clases de inventarios**

Además se pueden mencionar la presencia de otros tipos de inventario en esta empresa farmacéutica como por ejemplo:

#### **Inventario físico**

Es el que se realiza en persona contando uno a uno todos los bienes de la empresa. Cabe destacar que este tipo de inventario se ejecuta en la empresa, contantemente, pero por secciones (cosméticos, fármacos, alimentos y bebida), la frecuencia aproximada es de seis meses para la misma

sección, pues no se hace un cierre o paro de la venta al público y mucho menos dejar de trabajar por cierre por inventario, mientras unos trabajadores están haciendo la toma física del inventario (en una sección específica), otros siguen en el desempeño normal de sus operaciones (con las otras secciones).

### **Inventario mínimo e inventario máximo**

También se realiza en la empresa inventario de mínimo y máximo y las cantidades son establecidas por el mismo sistema quien genera una alerta cuando la cantidad mínima que se tiene en existencia es menor al 30% de lo que se debe mantener en el almacén.

Así mismo se establece un nivel de inventario máximo, ya que un inventario total puede ser demasiado para algunos artículos difíciles de contabilizar y a la vez resultan difícil de almacenar ciertas cantidades excesivas de algunos productos que no tienen tanta demanda y por tanto se corre el riesgo de pérdidas de mercancías por caducidad.

### **Inventario disponible**

Este tipo de inventario hace referencia a aquel que se encuentra disponible en el momento para la venta. En cuanto a este se puede relacionar o evidenciar compatible con el inventario de mercancía, pues se consideran dentro de la disponibilidad en el sistema todos los inventarios registrados, es decir lo que entra a la empresa y se carga al sistema administrativo Omninox.

En este orden de ideas, en consideración a lo ya descrito en la empresa se maneja el inventario inicial, al dar comienzos a las operaciones y el final, al cierre del ejercicio económico, generalmente los primeros días del mes de enero de cada año, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en

ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo, pero no se ejecuta un cierre técnico, ni administrativo, solo se hace el corte económico de las operaciones y de igual forma esos días se trabaja, es decir el proceso de venta nunca se detiene mientras exista demanda del cliente en los horarios laborales ya establecidos.

De acuerdo a las funciones y necesidades de la empresa se efectúa el inventario continuo o Perpetuo, el cual se lleva a cabo como su nombre lo indica en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas.

A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones de productos ofertados por la empresa en tienda y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física. Cabe destacar que estos registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados, lo cual lo ejecuta la administradora con la información que es suministrada por el encargado y los vendedores o asistentes de pasillo.

Además también se hacen inventarios físicos o real, como se menciona con antelación, donde se cuentan y se registran todas y cada una de las diferentes clases de productos presentes en los anaqueles de las secciones de la tienda y que se consideran como disponibles física y en sistema para la venta. Por lo que se detalla su fecha de caducidad, calidad del empaque, se evalúa el tiempo que le queda para el vencimiento, condiciones de su almacenaje y posición en la exhibición. Se realiza una lista detallada y valorada de las existencias.

Por consiguiente, es importante decir que se cotejan los demás tipos de inventarios mencionados en el cuadro anterior, pues estos no son excluyente sino que se consideran complementarios entre si y para la gestión administrativa y contable de la empresa.

Como por ejemplo el inventario de disponibles para la venta, inventario mínimo o inventario máximo, donde se establece un punto de reorden para el control eficiente de las cantidades que entran y salen de la empresa.

#### **4.2 POLÍTICAS UTILIZADAS POR FARMARKET MATURÍN, C.A., PARA LA REPOSICIÓN DEL INVENTARIO**

Para el desarrollo de este objetivo se identificaron las políticas presentes en Farmarket Maturín, C.A que aunque no están contempladas en un manual se aplican y son de conocimiento del personal para la reposición del inventario de fármacos. Se evidencio que, son aplicadas a los inventarios de misceláneos, materiales médicos – quirúrgicos, entre otros, sin embargo a efectos del presente trabajo se enfoca solo en las que competen específicamente a los medicamentos y otros fármacos. Por consiguiente se hace una comparación teórica – practica, a través de la revisión documental donde se establece que una política de inventario se puede considerar como eficiente, solo si generan resultados eficientes, por lo tanto se dice que son aquellas donde se planea el nivel óptimo de la inversión en inventarios, organiza el espacio de almacenamiento de los productos y controla las cantidades necesarias del inventario para mantener intervalos del producto, asegurando niveles óptimos.

Por lo tanto es de destacar que en Farmarket Maturín, C.A, la reposición del inventario se realiza al quedar en existencia el 30% del producto aproximadamente, es por ello que no existe una fecha o días estipulados para la reposición del mismo.

En este orden de ideas se establece que las políticas sobre los inventarios son de vital importancia para empresas comercializadoras del sector farmacéutico como es el caso de Farmarket Maturín, C.A, debido a que ayudan a determinar el nivel de existencias económicamente más convenientes para la misma.

Asimismo, se evidenciaron la presencia de algunas políticas de reposición y control de inventario, aunque sin documentar. Por consiguiente, a continuación se plantean las políticas utilizadas, para la reposición, manejo y control del inventario de mercancía:

**Cuadro N° 5. Políticas de reposición, manejo y control del inventario.**

Tipo de política	Políticas de reposición, manejo y control del inventario	Responsable
Políticas de manejo del inventario.	El inventario deberá encontrarse adecuado a los costos actuales de cada producto, permitiendo la obtención de ganancia para la empresa.	La Administradora
Políticas de manejo y control del inventario.	En relación a los productos con fechas de caducidad cercana, se establecerán descuentos hasta del 50% para evitar la merma.	La Administradora y el Regente
Políticas de manejo y control del inventario.	Planificar niveles óptimos de inversión en inventarios de productos farmacéuticos.	La Administradora
Políticas de manejo del inventario.	Establecer niveles óptimos (mínimos y máximos) por artículo, en relación a la demanda conocida.	La Administradora y el Regente
Políticas de control del inventario.	Verificar periódicamente los niveles mínimos y máximos permitidos de acuerdo a cada producto y hacer la notificación.	Auxiliares de farmacia y aprendiz de farmacia
Políticas de control del inventario.	Calcular, quincenalmente, las estadísticas de ventas.	La Administradora
Políticas de reposición de inventario.	Efectuar pedidos, de acuerdo a las estadísticas de ventas (rotación de inventario), de los productos por proveedor.	La Administradora
Políticas de manejo de inventario.	Almacenamiento y orden adecuado, para evitar deterioro y daños.	El encargado de almacén, almacenistas, Auxiliares de farmacia y aprendiz de farmacia
	La empresa revisará de manera periódica, cada año fiscal, el	

Políticas de control del inventario.	inventario físico así como los costos del mismo, para evitar disminuir su utilidad.	Regente con los Auxiliares de farmacia y aprendiz de farmacia
Políticas de control del inventario	La empresa realizará conteo físico de los productos farmacéuticos de forma extraordinaria para determinar si es necesario ajustar las cantidades a las necesidades de venta.	Regente con los Auxiliares de farmacia y aprendiz de farmacia

Fuente: Elaborado por los investigadores, partiendo de los datos recolectados en Farmarket Maturín, C.A, 2024.

En el cuadro anterior se muestra de manera clara como en Farmarket Maturín, C.A, se mantiene políticas orientadas a la reposición, manejo y control del inventario de fármacos. Es de destacar que estas políticas están basadas fundamentalmente en la experiencia del regente y los gerentes de compra y venta, se maneja grandes volúmenes de venta de productos farmacéuticos además de la mercancía como misceláneos, alimentos y bebidas que se encuentra disponible al público en tienda.

Esta empresa es bastante sólida en el mercado y actualmente se encuentra en pleno crecimiento por lo tanto no cuenta con muchos empleados y seis (6) trabajadores son los que se encuentran directamente relacionados con la gestión del inventario de fármacos, están allí ocupando diferentes cargos, pero en definitiva son las que se encargan de llevar el orden de todo, el dueño por su parte tiene plena confianza en su regente, y gerentes encargados, por lo cual supervisa dejándolos hacer su trabajo con cierta autonomía. Sin embargo sería de utilidad implementar de manera documentada políticas de reposición de inventario, basada en fórmulas que tomen en consideración el Punto de Reorden o Punto de Reposición (ROP),

en las cuales se determina el momento en el tiempo en el cual será necesario realizar una nueva orden de compra.

#### **4.3 MÉTODO DE VALUACIÓN DE INVENTARIO UTILIZADO POR FARMARKET MATURÍN, C.A.**

El método de valuación utilizado por la Farmarket Maturín, C.A, es el método PEPS, siglas que significan Primeras en Entrar, Primeras en Salir. Es de considerar que este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por ende el inventario solo quedan aquellos productos que se compraron de último, es decir las que tienen fechas de caducidad más amplia y que pueden estar almacenados durante mayor tiempo.

Cabe destacar además que durante el desarrollo de esta investigación se pudo evidenciar que en Farmarket Maturín, C.A, la rotación de inventario en los productos farmacéuticos como analgésicos, antialérgicos, antigripales, y los antipiréticos, es bastante alta, por eso en cada pedido se está reponiendo las cantidades de estos fármacos, muy importante destacar que no se piden en específico los de laboratorios de origen Indu, pues tienen un rechazo en la percepción de la calidad en el público en general, por lo tanto no son demandados.

Así mismo se puede inferir que el motivo principal de la aplicación del método PEPS, también conocido como FIFO por sus siglas en inglés, es porque es un sistema de manejo de inventario, donde se rotan inicialmente los productos que ingresaron de primero, es decir, siempre rotan el producto que más tiempo lleva en la empresa, ya que los productos farmacéuticos por su propia naturaleza y características tienden a vencerse y presentan una fecha

de caducidad que las empresas comercializadoras deben respetar para no incurrir en sanciones o multas por parte de los organismos sanitarios reguladores pertinentes del Estado. Se evidenciaron además otros factores que inciden en el inventario, las entradas y salidas de dichos productos, por ejemplo: los incrementos en los precios, la devaluación de la moneda, el origen o laboratorio de donde provienen y alta inflación que vive el país, lo cual genera, en ocasiones, compras de productos innecesarias a corto plazo y que se encuentran en almacén estancados, trayendo alteraciones inesperadas en el inventario.

Además cabe mencionar que el sistema de valoración de inventario utilizado, es el perpetuo o continuo, el cual representa un apoyo administrativo y es de gran utilidad, ya que mediante un buen uso de este sistema y a través del método que ellos aplican obtienen beneficios al poder registrar específicamente cada unidad del producto que entra y sale del inventario, para así saber la cantidad real en un determinado momento, lo cual se hace a través del sistema Omninox

Así mismo, es de destacar que dicho método es el que se le aplica no solo a los fármacos sino a cualquier tipo de producto, artículos, alimentos, bebidas presente en la empresa. Proporciona el costo de la mercancía vendida y por ende la utilidad bruta. Por lo cual, ayuda a prevenir robos y extravíos, generando un mayor grado de control interno, ya que mediante este sistema se sabe cuántos productos debe de existir en almacenamiento o en exhibición.

#### **4.4 PROPUESTA DONDE SE ESTABLEZCAN ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN DE INVENTARIO EFECTIVA, A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE LA MERMA CONOCIDA EN FARMARKET MATURÍN, C.A.**

Cuando se habla de fijar estrategias para una gestión de inventario efectiva, a través de la aplicación de la Metodología DMAIC, en cuanto a la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A resulta ser una labor delicada y específica, pues en primer hay que analizar si la estructura organizativa que posee la empresa centraliza y/o delegue oportunamente la ejecución de los procesos internos, dependiendo de la importancia medular de cada procedimiento a ejecutar, para no caer en la improductividad o anarquía, debido a que la empresa posee una sede central y varias sucursales que deben estar en completa sincronía operativa en cuanto al desarrollo de los procedimientos internos. Considerando que la eficiencia de los recursos empresariales en la mayoría de los casos no depende de la cantidad, sino del uso que se le da y esto por su puesto incide de forma directa y proporcional a los resultados obtenidos.

De tal manera que, para formular estrategias para una gestión de inventario efectiva en Farmarket Maturín, C.A, se combina con la aplicación de la Metodología DMAIC, enfocándose en la reducción de la merma conocida para la optimización de los procedimientos de manejo y control del inventario de fármacos.

Por ello las estrategias presentadas, van de la mano al ahorro, sin forzar a sus empleados, sino más bien haciéndolos sentir responsables y auto cooperadores de la solución.

**ESTRATEGIAS PARA UNA GESTIÓN DE  
INVENTARIO EFECTIVA, A TRAVÉS DE LA  
APLICACIÓN DEL DE LA METODOLOGÍA DMAIC  
PARA LA REDUCCIÓN DE LA MERMA CONOCIDA  
EN FARMARKET MATURÍN, C.A.**



**2024**



**Farmarket**  
Maturín

**Elaborado por:**  
**Br. Leonardo Hinarejos, C.I. V- 16.375.964**  
**Br. Adolfo Sambrano, C.I: V- 8.891.737**

**Maturín, enero del 2025**

## **4.5 PROPUESTA**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Estrategias para una Gestión de Inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.

#### **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La implementación de estas estrategias traerá grandes beneficios para la empresa, pues permitirá una gestión de inventarios eficiente, enfocada en la reducción de la merma conocida, considerando que la metodología o modelo DMAIC se basa en etapas donde se define, mide, analiza, mejora y controla para resolver problemas de forma sistemática, enfocada en la mejora continua.

Como hacen alusión sus cinco siglas, el DMAIC se trata de una secuencia de cinco pasos fundamentales en el proceso de optimización de procesos que van desde el análisis técnico de los problemas hasta su resolución final.

## OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A.

## APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DMAIC PARA LA REDUCCIÓN DE LA MERMA CONOCIDA

DMAIC como ya se ha venido mencionando a lo largo del desarrollo de la investigación se trata de una planificación de procesos basada en secuencias divididas en cinco pasos, para su ejecución: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. Por lo cual la línea de razonamiento permite un análisis técnico y preciso de la situación investigada, que en este caso específico se trata de la gestión de inventario de fármacos para la reducción de la merma conocida, por lo cual se evitan conclusiones apresuradas y permite actuar directamente sobre la causa raíz. Entonces, se puede afirmar con gran certeza que la metodología DMAIC está orientada en mejorar los procesos y actividades, proporcionando utilidades y procedimientos que contribuyan a la productividad de Farmarket Maturín, C.A.

**Figura N° 5. Pasos de la metodología DMAIC**



Como se ha mencionado con anterioridad, las cinco etapas de la metodología DMAIC son fases que deben ser ejecutadas de forma secuencial sin saltarse ninguna de ellas, por lo tanto en cada uno de los pasos se define una actividad crucial del análisis y procedimiento que permite optimizar los recursos y provocar una mayor eficiencia a nivel general.

### PASO 1: DEFINIR

En este primer paso se establecen y determinan las oportunidades, el alcance, las metas y los objetivos relacionados con la gestión del inventario que permite disminuir la merma en la organización.

En síntesis, es una fase enfocada en identificar la estrategia a llevar a cabo y el resultado esperado luego de ello, pensando en la mejora continua de los procedimientos internos de acuerdo a las necesidades específicas y los recursos disponibles. Por consiguiente para este paso se aplicó, un mapa de razonamiento, que se presenta a continuación:

**Figura N° 5. Mapa de Razonamiento**



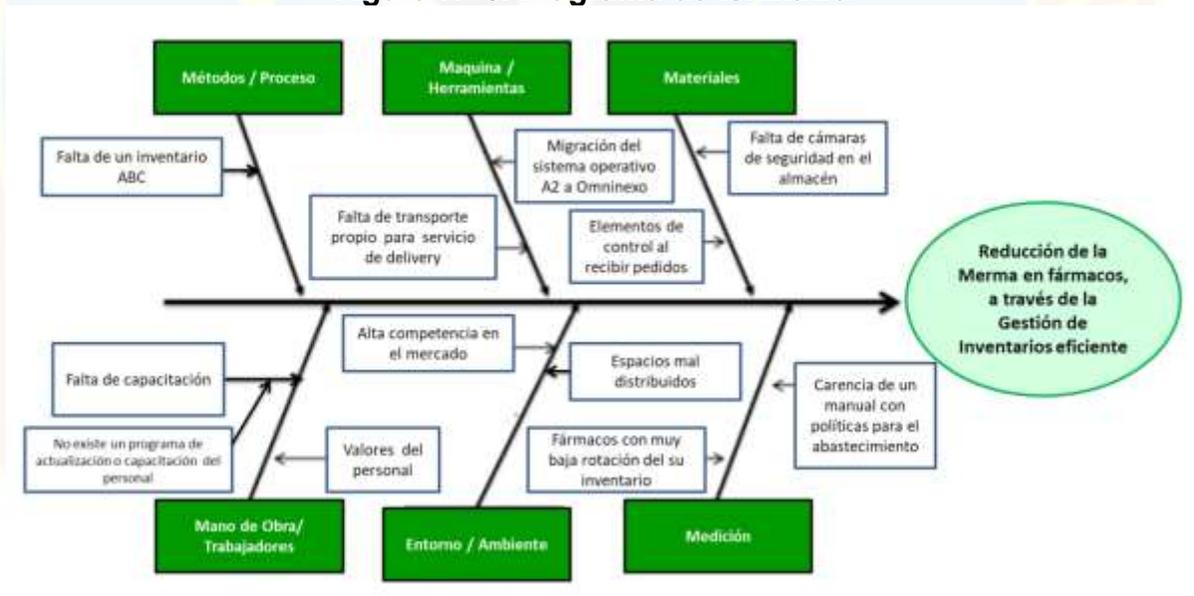
Esta técnica del mapa de razonamiento ayuda a clarificar las ideas dándole direccionalidad para definir lo investigado como primer paso y así proporcionar las bases necesarias para el siguiente paso.

## PASO 2: MEDIR

Durante la aplicación de esta etapa, la misión está centrada en la recopilación de datos para su posterior análisis y evaluación. Por lo cual se considera como una fase en que la recopilación cuantitativa y estadística cobra más relevancia mirando el establecimiento de la metodología y la base de las mejoras a implementar posteriormente.

Una vez se hayan recolectado todos los datos (y finalizado el estudio) se ejecutan las comparaciones entre el escenario actual y los resultados obtenidos luego de los cambios para así verificar las mejoras y el éxito de la estrategia. Por lo tanto para este paso se aplicó el Método de Ishikawa o de Causa y Efecto, el cual se muestra a continuación:

Figura N° 6. Diagrama de Ishikawa



Luego de elaborar el diagrama anterior es preciso tener claro que es una de las herramientas administrativas más utilizadas, debido a su eficacia para encontrar la causa raíz de un problema, en consecuencia entre las causas más resaltantes de la deficiencia en la gestión de inventario se tiene que la empresa no posee un sistema claro y efectivo para el manejo y control del inventario de fármacos, donde se pudo notar que si implementan un control de inventario a través del método de evolución de los costos ABC

resultaría bastante productivo, elevando sus niveles de organización y abastecimiento en el almacén de la sede principal, además como efecto domino mejoraría el manejo de este inventario en las demás sucursales que dependen de la distribución de fármacos desde la casa matriz o sede principal de Farmarket Maturín, C.A.

Otra causa que llamo la atención es la del personal, en cuanto a la mano de obra quien no posee un programa directo pagado por la empresa para su capacitación y actualización. Esto aplica a todo el personal, desde el farmacéutico con sus auxiliares, así como también los administrativos y operarios, lo cual no genera valores en ellos como respeto a la propiedad empresarial, pertinencia entre otros.

En este orden de ideas también se encuentra la migración de los datos de un sistema operativo a otro que fue fijado por el gobierno como obligatorio su uso, donde los empleados tuvieron mediante el ensayo y error comenzar a manejar el sistema Omninexo que es diferente al que ya conocían, con el cual venían trabajando, que es el software administrativo A2. Por lo tanto durante el periodo de estudio se evidenciaron errores y omisiones en el inventario de fármacos, el cual no coincidía (sobrante o faltante) lo que estaba en sistema con lo que estaba físicamente en tienda, disponible para la venta.

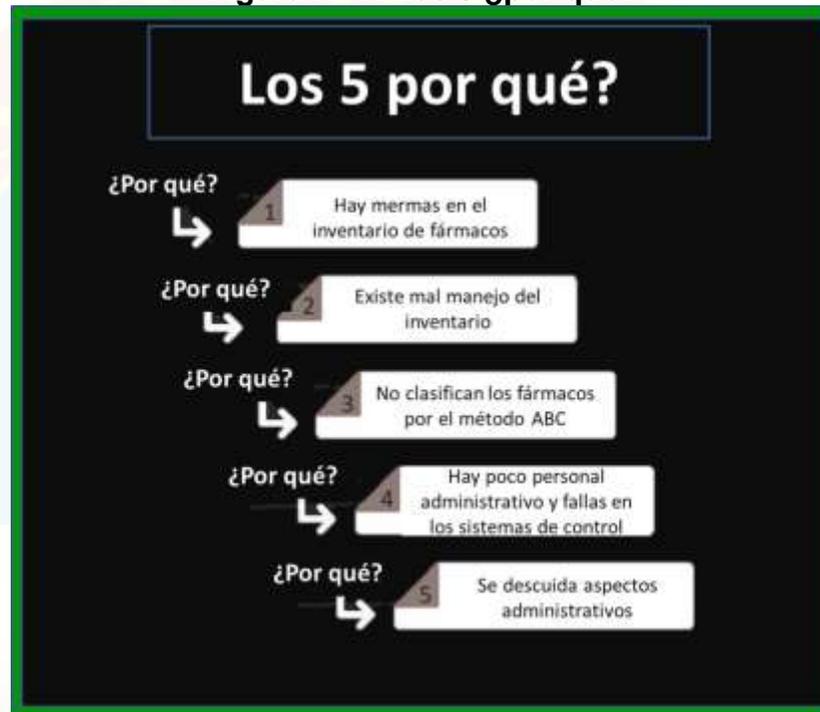
Por ello, con la aplicación del diagrama de Ishikawa se pudieron puntualizar las principales causas de la situación investigadas para dar continuidad al siguiente paso.

### **PASO 3: ANALIZAR**

Este tercer paso se enfoca en la identificación del problema en sí, gracias al análisis de los datos y de la estimación del objetivo central de la metodología DMAIC, pues a través de esta evaluación se identifican las causas más probables de los aspectos negativos que afectan a la empresa, que en este caso vienen representados por las memas en productos farmacéuticos y, con ayuda de la priorización y validación de las causas, se pueden definir los pasos subsiguientes.

Una vez ejecutada esta iniciativa, se espera que se generen las oportunidades de mejora que son el núcleo de esta metodología, por lo que el uso de los cinco porqués se convirtió en un aliado en la identificación.

Figura N° 7. Los 5 ¿por qué?



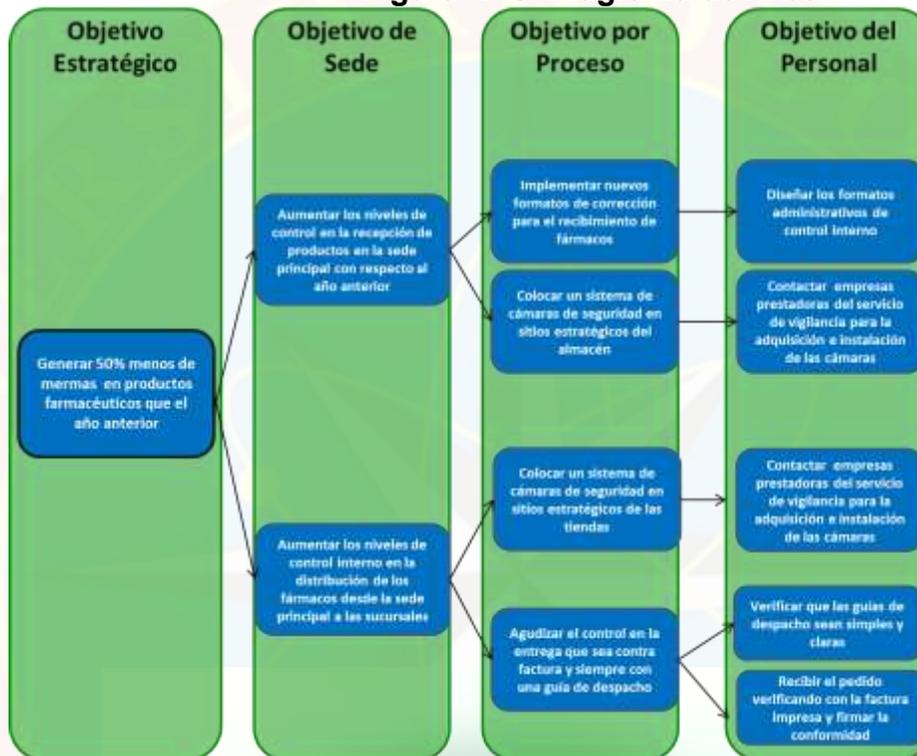
#### PASO 4: MEJORAR

La etapa de mejora o improvement, en inglés, se trata de aquellas estrategias diseñadas específicamente para subsanar los problemas identificados en el paso anterior.

En primer lugar, se deben determinar las soluciones viables de acuerdo al asunto que se quiere eliminar. Luego, se realizan pruebas para validar si las soluciones propuestas pueden alcanzar la efectividad y, posteriormente, implementarlas. Es importante aclarar que es muy probable que durante esta fase varias soluciones sean viables, pero esto no quiere decir que todas deban ser implementadas.

En ese sentido, es importante determinar cuál de ellas requerirá de la menor cantidad de recursos y provocará el mayor impacto en el futuro de la organización, pudiendo apoyar esta fase en:

**Figura N° 8. Diagrama de Árbol**



A través del diagrama de árbol se aprecia que para cumplir el objetivo estratégico se debe tomar en consideración desde los objetivos que tienen que cumplir el personal, hasta los objetivos de la sede principal y demás tiendas para que los procesos de control interno vayan alineados a la reducción de la merma de fármacos que es lo que se espera.

## **PASO 5: CONTROLAR**

Una vez se lleven a cabo las primeras cuatro etapas del DMAIC, el paso final está enfocado en controlar las acciones de la planificación con el objetivo de asegurar la consistencia de las estrategias, por lo cual para que esto pueda hacerse efectivamente, es necesario definir los criterios que sostendrán el control en sí, es decir, los objetivos, checklists, estadísticas, indicadores claves de rendimiento, entre otros.

De esta forma es posible verificar los avances y el desempeño de la planificación, obteniendo los resultados esperados o, por el contrario, resultados desfavorables que impulsen cambios en la estrategia para alcanzar las metas.

En este orden de ideas, es de destacar que la metodología DMAIC es un recurso aprovechable tanto en grandes organizaciones como en pequeñas empresas. Lo principal aquí es tener en cuenta que es una herramienta de análisis y mejora de procesos. Por lo tanto, posee un campo de acción adaptable a cualquier contexto empresarial, necesitando solo la definición objetiva de los pasos a dar.

Cuando un proceso es mejorado, si el problema que posee es completo o los riesgos son muy altos, la metodología DMAIC tiene la misión de ser el marco de referencia. Por lo tanto, gracias a este método es posible implementar una cultura de disciplina y estructuración que evite que los equipos tomen atajos y salten pasos fundamentales para el éxito organizacional. A continuación se fijan las estrategias en relación a las causas detectadas en el análisis.

## **CAUSAS Y ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS**

### **CAUSA 1. Por Instalaciones y Diseño del Proceso.**

Por considerar que la empresa tiene una casa matriz y varias sucursales a donde se distribuyen los fármacos para la venta al detal de sus productos, es decir físicamente sus empleados en el área administrativa en ocasiones deben estar ejerciendo funciones supervisoras entre la sede principal y las sucursales, lo que trae pérdida de tiempo en visitas y traslados conducentes a errores u omisiones. A esta causa se recomienda aplicar:

**ESTRATEGIA 1. “Inversión en el presente, representa la disminución del gasto a futuro”.**

Es decir invertir en contratar personal administrativo en cada tienda para que estén en contacto directo con la administradora general que se encuentra en la sede principal y así poder llevar un mejor control de lo que sucede en tiempo real.

Además de acondicionar un espacio de la empresa creando un área administrativa, con la privacidad necesaria en cada sede, no solo en la sede principal y así lograr el personal administrativo ejecute el trabajo sin interrupciones o distracciones y pueda mantener la concentración necesaria para tan importante labor, reportando diariamente a la administradora general de la sede principal para el cierre semanal.

## **CAUSA 2. Productos Disponibles.**

Es necesario estar consciente y mantener un inventario claro de los fármacos, pues existen algunos que su inventario presenta una elevada rotación, mientras otros fármacos son de baja demanda, lo cual se debe tener en cuenta a la hora de realizar los pedidos a proveedores, así como el estatus de caducidad de los mismos. Por lo cual se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

### **ESTRATEGIA 2. “Ganar menos, para vender más”**

Establecer promociones, descuentos en aquellas mercancías que están en buenas condiciones, más su empaque, caja o etiqueta está deteriorado. Esta estrategia también aplica a los fármacos próximos a vencer que la empresa debe rebajar su precio de venta hasta casi el costo con tal de sacar esos productos del inventario antes de su vencimiento y por ende se considere una pérdida total.

Por lo cual se puede ofrecer al cliente como promoción o regalo por compra de otro producto, por cliente frecuente de la empresa o con el 50% de descuento en días específicos de la semana.

### **ESTRATEGIA 3. Mantener el Orden. “Un Lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”**

Esta estrategia hace referencia a mantener el orden en el almacenamiento en los productos farmacéuticos, además de ubicar dichos productos de acuerdo a su naturaleza, demanda y necesidades de almacenaje.

### **CAUSA 3. Falta de Metas y objetivos claros.**

Esta es una causa muy común y que se recrudece cuando la sede principal de Farmarket Maturín, C.A. no tiene sus políticas, procedimientos y normas formalmente documentadas. Por lo cual se recomiendan las siguientes estrategias:

#### **ESTRATEGIAS 4. “Fijar plazos para la consecución de los resultados, uniformidad en los procedimientos de sede”.**

Esta estrategia hace referencia a establecer plazos reales para metas solidas que permitan ir midiendo el logro de los objetivos en el tiempo.

#### **ESTRATEGIAS 5. “Buscar siempre proveedores responsables y de calidad”.**

Con esta estrategia lo que se quiere es que Farmarket Maturín, C.A. siempre cuente con una cartera de proveedores de confianza y anteponga el valor de la calidad y responsabilidad de la entrega de los fármacos a la publicidad de ofertas y precios engañosos. Por lo cual es de valorar que los proveedores además de ofertar y competir con precios sean capaces de entregar los pedidos a tiempo, para que empresa haga programaciones, estableciendo los puntos de Reorden, al tomar en consideración el tiempo de espera del pedido solicitado.

#### **CAUSA 4. Identificación de funciones.**

Se deben identificar los cargos, así como establecer su descripción e indicar las funciones de cada empleado desde el mismo momento de ingreso a la empresa, así como reforzar periódicamente las funciones y responsabilidades para que el empleado esté al tanto de cuál es su rol dentro de Farmarket Maturín, C.A, para ello se recomienda implementar la estrategia siguiente:

#### **ESTRATEGIAS 6. “Cada uno es responsable del trabajo asumido”.**

Con esta estrategia lo que se estaría fomentando es la responsabilidad y disciplina del trabajador, generando en el valores organizacionales necesarios para su desarrollo y crecimiento profesional.

#### **CAUSA 5. Otras Causas de origen humanas (mermas existentes no conocidas y no contabilizadas)**

Estas afectan de manera considerable y significativa el inventario de mercancía, además que generan vicios, malos hábitos en el personal con un efecto domino. Por lo que se recomienda la siguiente estrategia.

#### **ESTRATEGIAS 7. “Fomentar valores”.**

El fomento de valores en el personal es fundamental, pues ayuda en la comunicación, a mantener un ambiente de trabajo sano, además se evitan los robos, malos entendidos y conflictos innecesarios.

La propuesta es parte del producto final de esta investigación y genera un valor agregado para la Farmarket Maturín, C.A, ya que en la misma se puede visualizar información importante para la toma de decisiones y la búsqueda de alternativas de solución a un riesgo latente que incide directamente en las utilidades de la empresa, produciendo perdidas innecesarias por mermas de los productos farmacéuticos.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Farmarket Maturín, C.A. es una empresa monaguense sólida y estable financieramente, en cuanto al manejo y control de su inventario se pudo observar que presentan un inventario diversificado en distintos grupos de productos y aunque su inventario medular es el inventario de fármacos también comercializan misceláneos, equipos y materiales médicos, así como alimentos y bebidas.

La empresa posee una sede principal y sucursales, pero la toma de decisiones en cuanto a la entrada y salida del inventario se centraliza y rigen por lo que se establezca en la sede principal que es donde se encuentra la administradora.

Presentan una política para la reposición del inventario dominante que establece que el inventario se repone cuando en un nivel mínimo cercano al 30%, es decir los productos no pueden estar en existencia menor a ese porcentaje previo establecido. Sin embargo, es de destacar que esta ni ninguna otra política se encuentra formalmente documentada por la empresa.

El método de valuación de inventario utilizado por Farmarket Maturín, C.A. es el PEPS, a través del método continuo y cuentan con un sistema automatizado en todas sus tiendas.

Al inicio de la investigación la empresa usaba el Software A2 para el registro de la mercancía pero luego del primer trimestre de este año los entes reguladores gubernamentales exigieron a las farmacias debían cambiar su sistema, por lo cual actualmente Farmarket, Maturín C.A, utiliza el sistema Omninexo.

Se evidencio que la empresa tiene un contador externo, el cual funciona como una unidad de apoyo y no como un departamento de contabilidad dentro de la empresa. Básicamente las decisiones y registro en el orden administrativo y contable lo hace la administradora que se encuentra en la sede principal, la misma supervisa todas las actividades de esta índole en las demás sedes.

Asimismo, se constató que los trabajadores desde hace mucho tiempo no reciben ningún tipo de actualización o formación pagado por la empresa, algunos manifiestan jamás haber recibido ese tipo de beneficio dirigido a la capacitación para la mejora en la atención del cliente o para el manejo y control de los inventarios, lo cual representa una debilidad para la empresa, en función del mejoramiento continuo de su personal y los procesos internos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Para optimizar el manejo y control del inventario se le recomienda a Farmarket Maturín, C.A. hacer la clasificación de sus inventarios a través del método ABC. Pues este inventario ABC se basa en el principio de identificación del 20% de los productos que genera aproximadamente el 80% de los resultados económicos y los categoriza como productos Clase A, al siguiente 30% de productos los clasifica como productos Clase B y al 50% restante como productos Clase C.

Seguir usando el método de valuación de inventario PEPS, ya que por la naturaleza misma de los productos que comercializan es el que mejor se adapta a la empresa, a través del método continuo.

Fomentar la actualización y formación académica de sus trabajadores a través de secciones educativas (charlas gratuitas) en temas específicos como manejo de inventarios, atención al cliente, ventas asertivas, farmacología, manejo del sistema Omninox, entre otras de interés que le generen motivación y sentido de pertinencia a los trabajadores.

Contratar asistentes administrativos para cada tienda o sucursal que puedan mantener el control interno y reportar a la administradora en la sede principal de manera directa y eficaz.

Documentar y hacer visibles las políticas de manejo y control de inventario en la empresa.

Colocar cámaras de vigilancia en sitios estratégicos para un mayor y mejor control visual, además de fomentar valores de honestidad en los empleados.

Tomar en consideración las estrategias planteadas a través de esta investigación a fin de mejorar la situación detectada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Sexta Edición. Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini A., Mirian (2008). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial Consultores Asociados. Caracas - Venezuela.
- Canales, F.; Alvarado, B. y Pineda, E. (1994). Metodología de la Investigación. Segunda edición.
- Carvajal, L. (1999). Metodología de la Investigación. Curso General y Aplicado.(17ª edición). Cali – Colombia. Editorial Fald.
- Catacora, Fernando, (1998), **Sistemas y Procedimientos Contables**, Mc Graw Hill Interaericana de Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Tercera Edición. Mc Graw Hill Bogotá.
- Deesler, G. (1992). Organización y administración. Editorial Prentice Hall. España.
- Drucker, P. (1976). La Gerencia. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Gitman, Lauren., & Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- Gibson, J. (1992). Organizaciones (Conducta, estructura, proceso). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Guzmán, A. (2013). El Proceso Administrativo. Página en línea <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo>.
- Hernández R., Fernández, C y Baptista Pilar. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Edición). México: Mc Graw Hill.

- Julián, Z. (2014). Fundamentos de la Gestión de Inventarios. Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Koontz, H y W (1999). Administración una Perspectiva Global. 5ta Edición Mc Graw Hill.
- Munch, J. (1998). Fundamentos de la Administración. México Editorial Trillas.
- Quintero, Andrés Felipe (2020). LAS MERMAS Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE TIENDAS JUSTO & BUENO. Tesis de grado para obtener el título de Administrador, en el Colegio de Estudios Superior de Administración (CESA) de Bogotá- Colombia.
- Stoner (1998). Teoría general de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Stoner, J. (2002). Administración. México: Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). Fundamentos de la Administración. Bogota.
- Perdomo, Abraham (2004). Fundamentos de control interno, Cengage Learning Editores.

## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>Estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC Para la reducción de la merma conocida en farmarket Maturín, C.A.</b>
---------------	--

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Hinarejos Rivas, Leonardo Andrés	<b>CVLAC</b>	C.I. V- 16.375.964
	<b>e-mail</b>	leonardohinarejos@gmail.com
Sambrano, Adolfo José Ramón	<b>CVLAC</b>	C.I: V- 8.891.737
	<b>e-mail</b>	adolsambrano@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido2., Nombre1 Inicial Nombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

### Palabras o frases claves:

estrategias
gestión
inventario
DMAIC
tesis de trabajo de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos una subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### RESUMEN (Abstract):

El presente trabajo de investigación está orientado a proponer estrategias para una gestión de inventarios eficiente, a través de la metodología DMAIC para la reducción de la merma conocida en Farmarket Maturín, C.A. Por consiguiente la investigación tiene un carácter descriptivo y se desarrolló bajo la modalidad de campo, ya que los investigadores estuvieron en contacto directo con la realidad objeto de estudio, para lograr el alcance de los objetivos planteados. Contando con una población estuvo integrada por todos los documentos que aportaran información para el diseño de las estrategias propuestas, así como también por una población referencial, integrada por los empleados que ejecutan y conocen el manejo y control del inventario, para un total de seis (6) personas, donde no fue necesario la aplicación de técnicas de muestreo, por considerarse la población como pequeña y manejable. Se aplicaron técnicas de recolección de información como: la observación, las entrevistas y la revisión bibliográfica. Donde se concluye que la empresa presenta una política para la reposición del inventario dominante que establece que el inventario se repone cuando en un nivel mínimo cercano al 30%, es decir los productos no pueden estar en existencia menor a ese porcentaje previo establecido. Sin embargo esta ni ninguna otra política se encuentra formalmente documentada por la empresa. Además el método de valuación de inventario utilizado por Farmarket Maturín, C.A, es el PEPS, a través del método continuo y cuentan con un sistema automatizado en todas sus tiendas.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
		ROL
Salazar, Argelis	CVLAC	C.I: V- 14422354
	e-mail	asalazar.udomonagas@gmail.com
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
Astudillo, Jorge	CVLAC	C.I: 6.611.447
	e-mail	jogrejo@gmail.com
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
Vallejo, Beatriz	CVLAC	C.I: 10.309.641
	e-mail	beatriz.perezg@gmail.com
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2025	02	18

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa  
 Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTTG_HRLA2025

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

**Espacial:** Farmarket Maturín, C.A., la cual se encuentra ubicada en la avenida Luis Del Valle García, edificio Doña María, planta baja, local número 4, sector centro, en la ciudad de Maturín del Estado Monagas.

**Temporal:** I semestre del año 2024

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciado en Administración  
Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

**Área de Estudio:** Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUMBELO  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.

  
LEONARDO HINAREJOS

Apellidos y nombres de autor(a)

Autor

  
Apellidos y nombres de autor(a)

Autor

  
Apellidos y nombre del asesor(a)

Asesor(a)