

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA PROPUESTA DE
MEJORA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE
ALMACÉN DE LA EMPRESA RDO EQUIPMENT CO.**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
MARIEL VILLARREAL ARCE**

Mexicali, B. C.

Junio 2016

Dedicatoria

A mis padres, de quienes he recibido apoyo incondicional durante toda esta trayectoria de investigación.

A mis amistades que me apoyaron con su conocimiento y ánimos para lograr concluir esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, quien ha sido mi guía en toda mi trayectoria.

A mi directora la Dra. Lourdes Alicia González por su apoyo.

Al Dr. Eduardo Sánchez López, porque sus revisiones y sugerencias fueron un punto clave en mi investigación.

RESUMEN

La presente investigación tiene lugar en la empresa denominada RDO Equipment Company, dedicada a venta y renta de maquinaria y refacciones para agricultura y construcción. La mencionada empresa presenta un problema en su inventario de refacciones. En esta investigación nos damos la tarea de indagar a fondo en esta situación por lo cual nos enfocaremos específicamente en el área de almacén, en donde investigaremos a fondo con la finalidad de analizar e identificar todas y cada una de las funciones realizadas que generan cualquier alteración al inventario, estudiar las funciones actuales e identificar cuáles son las que están generando la incongruencia del inventario físico con el inventario del sistema, para así finalmente poder generar una propuesta de mejora que ayude a minimizar los errores y encontrar la forma más viable para la optimización del inventario en la empresa. Para indagar en estas funciones, se llevara a cabo la observación como primer instrumento de medición en donde se identificaran todas las funciones que repercuten en el inventario, además se utilizara la entrevista que será realizada a los empleados del área de almacén con el fin de recolectar el mayor número de datos posible y se realizara otra entrevista a los supervisores de la empresa quienes están al cargo de las cifras del inventario. Esto nos arrojará la información necesaria para detectar las grietas en los procesos que están generando la incongruencia en el inventario, una vez conociendo esos se procederá a la propuesta de mejora con lo cual se pretende que, al ser aplicada, la organización muestre una mejora en el inventario y pueda ofrecer un mejor servicio al cliente, con lo cual disminuirá sus ventas perdidas y generara una mejor satisfacción de clientes.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Los registros de los inventarios normalmente difieren del conteo físico real; la exactitud de un inventario depende de la medida en que estos dos coincidan. Las grandes compañías saben que la exactitud de los inventarios es muy importante y dedican gran esfuerzo a conseguirla. La interrogante sería: ¿Qué grado de error es aceptable? Si el registro muestra un saldo de 683 en el caso de la parte X, pero el cómputo real muestra 652, ¿todavía está dentro de lo razonable? Suponga que el capítulo real arroja 750, 67 bienes más que el registro, ¿este resultado es mejor que el otro?

El sistema entero de producción debe mostrar concordancia, dentro de un rango especificado, entre las existencias que indican los registros y las que realmente hay en el inventario. Los registros y el inventario podrían no coincidir por muchas razones. Por ejemplo, si las existencias están en un espacio abierto, los artículos pueden ser tomados para efectos legítimos y para otros no autorizados. Alguien pudo haber tomado la mercancía legítimamente pero con prisa y no haber registrado el movimiento. En ocasiones, las partes son colocadas en un lugar equivocado y aparecen meses después. Con frecuencia las partes son almacenadas en varios lugares, pero su registro se podría perder o el registro de su ubicación podría estar equivocado. En ocasiones las órdenes para reabastecer las existencias se registran como recibidas cuando, de hecho, no han llegado jamás. En ocasiones, un grupo de partes es registrado como salido del inventario, pero la orden del cliente ha sido cancelada y las partes han sido restituidas al inventario sin cancelar el registro. Para conseguir que el sistema de producción fluya ininterrumpidamente sin que falten partes y eficientemente sin que haya saldos excesivos, los registros deben ser exactos. (Chase, Jacobs & Aquilano, (2004).

1.2 Planteamiento del problema

El presente trabajo se realiza en la empresa RDO Equipment, la cual es una empresa dedicada a la venta, renta y servicio de maquinaria para agricultura y construcción. El inventario de una empresa es de mucha importancia y es indispensable tenerlo debidamente ordenado y controlado, ya que de este depende la empresa para proveer y satisfacer la demanda de sus clientes. Sin embargo, en la actualidad la empresa RDO Equipment Company presenta diferencias en su inventario en cuanto a lo que refleja el sistema y lo que realmente se encuentra visible físicamente en el almacén. Esto hace que al momento de que el cliente solicita alguna parte, muchas veces sucede que el sistema lo muestra en “stock” pero en realidad no está en el almacén, lo cual refleja que el inventario del sistema no concuerda con lo que en realidad hay en existencia, lo cual genera molestias a los clientes y retraso en la entrega de mercancías. Cada mes se cuenta una parte del inventario y comúnmente aparecen diferencias en la mercancía en comparación con lo que el sistema muestra, esto hace que cada que se cuente el inventario y muestre estas diferencia se tengan que hacer ajustes agregando o quitando mercancía del sistema para igualar el inventario. La acción anterior repercute en pérdidas tanto de tiempo y económicas y va generando incongruencias en el sistema sin darse solución, ya que solo se hacen correcciones al momento de contar y no se corrige el inventario desde fondo ni se mantiene controlado, ya que cada vez que se cuenta se presenta el mismo problema de falta de mercancía o mercancía de más.

Son muchas las variantes que pueden causar esta incongruencia en el inventario, desde la forma de realizar el conteo, el recibimiento y abastecimiento de mercancías así como el momento de tomar partes de “stock” para surtir los pedidos de los clientes, existen distintas variantes, es por tal motivo que se realiza esta investigación para conocer cuáles son las posibles causas y como mejorarlo para acertar mejor en inventarios y así poder optimizar el funcionamiento del área de almacén.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general

Evaluar los procesos administrativos con el fin de identificar las causas de la incongruencia en el inventario para implementar una propuesta de mejora en los procesos y las funciones del área de almacén.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar cómo funciona el procedimiento de inventarios y como se llevan a cabo los procedimientos.
- Mediante los resultados que se obtengan, identificar los principales problemas y proponer cambios de mejora.

1.4 Justificación

Debido a que el inventario físico no concuerda con el inventario que muestra el sistema, es necesario realizar esta investigación, con el fin de buscar soluciones de mejora, ya que el problema está ocasionando pérdidas económicas al estar corto el sistema y está afectando al servicio al cliente.

1.5 Alcances y limitaciones.

La investigación de este trabajo se llevara a cabo en la empresa RDO Equipment Company, en la ciudad de Imperial, California en los Estados Unidos. Aquí se observaran y estudiaran los procesos llevados a cabo en el área de almacena si como las distintas funciones que realiza cada empleado, con el propósito de identificar las fallas de procesos que afectan directamente al inventario de mercancías. Se analizaran las causas que generan la falla en inventarios en la actualidad para que en base a ello, se pueda dar la mejor propuesta que permita minimizar el fallo en el inventario e identificar lo que se debe evitar para que el inventario resulte más acertado.

1.6 Hipótesis.

Al identificar las causas que originan la incongruencia en el inventario que muestra el sistema y el que se encuentra físicamente en el almacén, se podrán implementar cambios de mejora a los procesos del departamento, los cuales al realizarse, ayudaran a que las funciones del departamento de almacén sean más claras y estén mejor definidas, arrojando como consecuencia mejores resultados y, por lo tanto, un mejor control en inventarios.

1.7 Glosario de términos.

Inventario, *Stock*, almacén.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Inventario.

Es cualquier recurso mantenido en existencia que es o será utilizado por la empresa para satisfacer una necesidad de producción o de venta. (Muñoz, 2009).

Es una cantidad almacenada de materiales que se utiliza para facilitar la producción, o las demandas del consumidor. (Schroeder, 2005).

Dice que un inventario constituye la cantidad de existencias de un bien o recurso cualquiera usado en una organización.

2.1.1 Tipos de inventario

Inventario de ciclo. La porción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote. La frecuencia con que deben hacerse los pedidos y la cantidad de los mismos recibe el nombre de dimensionamiento del lote.

Inventario de seguridad. Para evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrarse los costos ocultos de no contar con los componentes necesarios las compañías mantienen un acopio de seguridad, ese inventario de seguridad es un excedente de inventario que protege contra la incertidumbre de la demanda, el tiempo de espera y los cambios en el abastecimiento.

Inventario de previsión. Es inventario que utilizan las empresas para absorber las irregularidades que se presentan a menudo en las tasas de demanda y oferta.

Inventario en tránsito. Es el que se mueve de un punto a otro. Los materiales se mueven de los proveedores a la planta, de una operación a la siguiente dentro de la fábrica, de la planta a un centro de distribución o cliente, y del centro de distribución a un comerciante detallista.

Los inventarios de insumos y de material en proceso tienen como finalidad atender las demandas del sistema de producción; estos inventarios permiten que el proceso de producción no se detenga por falta de materia prima, materiales y componentes necesarios para producir los bienes que ofrece la empresa. (Muñoz, 2009).

Por otra parte, los inventarios de productos terminados tienen por finalidad atender la demanda de los clientes y posibilitan atender los pedidos de los clientes. (Muñoz, 2009).

2.1.2 Propósitos del inventario.

Conservar la independencia de las operaciones. El suministro de materiales en un centro de trabajo le permite tener flexibilidad en sus operaciones. Por ejemplo, puesto que cada nueva preparación para la manufactura implica costos, el inventario permite a la gerencia reducir el número de veces que se tiene que hacer esta preparación.

Afrontar variaciones en la demanda del producto. Si conocemos con exactitud la demanda del producto, entonces será posible (pero no necesariamente económico) producir el artículo en la cantidad exacta para satisfacer la demanda.

Permitir flexibilidad al programar la producción. Las existencias en el inventario alivian la presión sobre la capacidad que el sistema de producción tiene para poner en circulación los bienes. Esto último provoca tiempos de entrega más largos, lo que permite planear la producción para que fluya de manera más uniforme y también costos de operación más bajos gracias al mayor tamaño de los lotes producidos.

Ofrecer una salvaguarda contra las variaciones en los tiempos de entrega de las materias primas. Cuando pedimos materiales a un proveedor pueden producirse demoras por diversas razones: una variación normal en los tiempos de embarque, una escasez de materiales en la planta del proveedor o en alguna de las compañías transportistas, un pedido extraviado o un embarque de material equivocado o defectuoso.

Sacar provecho del tamaño económico de la orden de compra. Colocar un pedido entraña costos; entre ellos, la mano de obra, las llamadas telefónicas, la mecanografía, el franqueo postal, etc. Por tanto, cuanto mayor sea cada pedido, tanto menor será la cantidad de pedidos que tendrán que ser tramitados. Asimismo, los costos de embarque favorecen los pedidos grandes.

2.2 Sistema de inventarios.

Es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles del inventario y determinan que niveles debemos mantener, cuando debemos reabastecer existencias y cuál debe ser el volumen de los pedidos. (Chase, Jacobs & Aquilano, (2004).

Un sistema de inventarios proporciona la estructura de una organización y las políticas de operaciones para mantener y controlar los artículos que se tendrán en existencia. (Chase, Jacobs & Aquilano, (2004).

2.3 Administración de inventarios en la organización.

Los inventarios son importantes para todo tipo de organizaciones y sus empleados. Los inventarios afectan en gran medida las operaciones cotidianas porque deben contarse, pagarse, usarse en las operaciones, usarse para satisfacer a los clientes y administrarse. Los inventarios requieren inversión de fondos y el dinero invertido no está disponible para invertirlo en otras cosas; por lo tanto, los inventarios representan una sangría de los flujos de efectivo de una organización.

2.4 Conteos Cíclicos.

Los conteos cíclicos constituyen una técnica para levantar inventarios físicos en la cual contamos el inventario con frecuencia en lugar de una o dos veces al año. La clave de un buen conteo cíclico y, por tanto, de los registros exactos está en decidir que artículos contaremos, y cuando y quien será el encargado de hacerlo. En la actualidad casi todos los sistemas de inventarios están

computarizados. Podemos programar la computadora para que genere un aviso de conteo cíclico en los casos siguientes:

Cuando el registro muestra un saldo bajo o nulo de la mercancía en existencia. (Es más fácil contar pocos artículos.)

Cuando el registro muestra un saldo positivo, pero anoto un pedido atrasado acumulado (lo cual indica una discrepancia).

Después de un nivel especificado de actividad.

Para señalar una revisión basada en la importancia del artículo (como en el sistema ABC).

El momento más fácil para contar las existencias es cuando no hay actividad en el almacén o en la planta de producción. Esto significa los fines de semana o durante el segundo o tercer turno, cuando el local está menos activo. De no ser posible lo anterior, se requerirá asentar y separar los bienes con más cuidado para contar el inventario mientras la producción está en marcha y hay transacciones en proceso.

El conteo cíclico dependerá del personal disponible. Algunas empresas programan al personal regular de almacén para que cuente durante ratos de su jornada laboral regular que no sean muy activos. Otras compañías contratan empresas privadas para que acudan a contar el inventario. Otras empresas más usan contadores de tiempo completo durante el ciclo y estos solo se encargan de contar el inventario y resolver las diferencias con los registros. So bien este último método parecería muy caro, muchas empresas piensan que, de hecho, es menos caro que el molesto conteo anual del inventario, que se realiza normalmente cuando la empresa cierra dos o tres semanas por vacaciones anuales.

La cuestión del porcentaje de error entre el inventario físico y los registros que puede ser tolerable ha sido motivo de muchos debates. Hay compañías que luchan por lograr una exactitud de 100 por ciento, mientras que otras aceptan 1, 2, o 3 por ciento de error. El nivel de exactitud que recomiendan los expertos es ± 0.2 por ciento para los artículos A, ± 1 por ciento para los artículos B y ± 5 por ciento para los artículos C. sin importar el porcentaje de exactitud que se elija, el punto esencial consiste en seleccionar un nivel lo suficientemente confiable como para contar con existencias de reserva que sirvan de colchón. La exactitud es importante para que el

proceso de producción funcione sin interrupciones, de manera que las órdenes de los clientes puedan ser procesadas y programadas en lugar de permanecer detenidas a causa de una escasez de partes. (Chase, Jacobs & Aquilano, (2004).

2.5 Análisis ABC

El análisis ABC divide el inventario en mano en tres clasificaciones basadas en el volumen anual en dólares. El análisis ABC es una aplicación del inventario de los que se conoce como el principio de Pareto. El principio de Pareto establece que hay unos cuantos críticos y muchos triviales. El objetivo es enfocar los recursos en los pocos críticos y no en los muchos triviales. (Render & Heizer, 1996).

El concepto del inventario ABC divide a los inventarios en tres grupos: El grupo A, en donde se concentran los pocos artículos que tienen un alto valor en dinero; el grupo B, con aquellos artículos que representan un valor moderado en dinero, y el grupo C, con un gran número de artículos que representan un valor reducido de dinero. El grupo A, por ejemplo, puede agrupar 15 por ciento de los artículos, el grupo B 35 por ciento y el C 50 por ciento. (Everett & Ronald, 1991).

2.6 Sistemas de información.

Hoy en día los sistemas de información juegan un papel cada vez más importante en las modernas organizaciones empresariales, hasta el punto de condicionar su éxito o fracaso en un entorno económico y social tan dinámico y turbulento como el que caracteriza al mundo actual. (Gómez Vieitez & Suarez Rey, (2007).

2.6.1 Características de un sistema de información.

Se encarga de entregar la información oportuna y precisa, con la presentación y el formato adecuados, a la persona que la necesita dentro de la organización para tomar una decisión o

realizar alguna operación y justo en el momento en que esta persona necesita disponer de dicha información. (Gómez Vieitez & Suarez Rey, (2007).

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Marco Espacial:

El presente estudio se llevó a cabo la empresa RDO Equipment Company en la ciudad de Imperial, California. Sector empresarial, empresa comercial.

Nombre comercial: RDO Equipment Company, ubicada en el 3275 Highway 86, Imperial, California, USA.

3.2 Marco temporal:

Entrevistas realizadas en el mes de septiembre del año 2014 en las instalaciones de la empresa.

3.3 Sujetos de estudio:

Empleados del área de almacén (3), empleados de venta de refacciones (2), gerente de la empresa (1).

3.4 Tipo de estudio.

La presente investigación se considera de forma descriptiva, debido a que la metodología utilizada en el mismo, busca identificar las causas del problema en la incongruencia de inventarios y en las distintas funciones del área de almacén, para encontrar una solución y disminuir el problema.

3.5 Determinación de la muestra:

En este caso no recurrimos al cálculo de la muestra, debido a que el número de empleados relacionados directamente con el inventario es bajo, por lo cual recurrimos a entrevistar únicamente a los empleados con contacto directo hacia el inventario.

3.6 Métodos y materiales:

En primera instancia para el inicio de la recolección de datos recurrimos al método de observación, mediante esta técnica se buscó identificar cada una de las funciones realizadas en todas las áreas de la empresa que pudieran tener contacto con el inventario, con la finalidad de tomar el área con más contacto hacia el inventario y conocer las funciones y procedimientos que se llevan a cabo diariamente desde la recepción de mercancía, la asignación al sistema y la salida de mercancía, si se están realizando de la manera correcta o no, toda la información obtenida en la observación nos llevara a aterrizar en los principales problema los cuales servirán de guía para análisis y propuestas. La investigación se llevara a cabo bajo fundamento teórico de distintos autores, los cuales nos servirán de guía para la investigación facilitándonos material de conocimiento como conceptos, definiciones, herramientas y procedimientos que se utilizaran en esta investigación.

CAPITULO IV ANALISIS DE DATOS

Durante la investigación nos percatamos de que la empresa RDO Equipment Company muestra una gran discrepancia en su inventario físico y son varios los factores que impactan en el mismo y que la empresa no ha puesto la atención debida, ya que simplemente abordan día a día la falta de mercancía, mediante las entrevistas realizadas encontramos que:

- No existe división de actividades, existen 3 empleados en el área de almacén que simplemente hacen de todo, ninguno tiene una función específica que realizar cada día ni un itinerario de funciones a seguir, lo cual genera que falta de desempeño, ya que no garantiza que las funciones se realizan al final del día ni se hagan bien.
- Se detectó que no se cuenta con ningún método de medición de desempeño a los empleados, lo cual permite que los empleados dediquen el tiempo que ellos consideran adecuado a cada actividad y que realicen sus actividades de la forma en que cada uno lo considere mejor. (Eficiencia-eficacia)
- Los empleados necesitan capacitación en cuanto al sistema utilizado para alimentar el inventario, esto ocasiona que los empleados cometan errores al momento de recibir o transferir mercancía, lo cual genera desequilibrio en el inventario.

- Se detectó que al realizar conteo de inventario, cuando alguna mercancía esta corta, el encargado de actualizar el conteo no elimina los faltantes, esto genera que la mercancía faltante siga mostrándose en existencia, cuando en realidad no está disponible físicamente.
- No existe una persona designada para el conteo de inventario, lo hace quien este libre.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- No existe división de actividades, considero que deben enlistarse las actividades que se realizan en el área de almacén y asignar un responsable para cada actividad, de esta forma se reducirán las actividades incompletas y se tendrá más control en mercancías.
- Se debe tomar en cuenta un método para la medición de desempeño en los empleados, el cual permita identificar si el empleado está cumpliendo con sus funciones en tiempo y forma, además de que arrojara los tiempos muertos que pueden llenarse asignando nuevas responsabilidades o bien, tiempo que puede dedicarse a una revisión más minuciosa en el recibo de mercancías, esto además generara competitividad en los empleados para terminar sus funciones al mismo tiempo.
- Asegurarse de que cada uno de los empleados conozca perfectamente los procedimientos y tenga absoluta atención en lo que está haciendo, que no se distraiga al recibir la mercancía y se esté empapando de información constantemente sobre el funcionamiento del sistema y los procedimientos, mediante capacitación constante.

- Se recomienda que al realizar el conteo cíclico, el empleado dedique el enfoque absoluto a su trabajo, sin distracciones, que de preferencia realice el conteo por la mañana cuando el tráfico en la empresa es menor.
- Debe asignarse solo a una persona para que se encargue del conteo del inventario, de esta forma, la persona encargada puede tener mayor conocimiento y control sobre la mercancía.
- Al cerrar el conteo cíclico, se debe de ajustar el inventario eliminando la mercancía que no fue encontrada, esto evitara caer en la molestia de hacer una futura venta de mercancía que realmente no está realmente disponible, ahorra tiempo y molestia del cliente, además de que evitara una venta perdida.

BIBLIOGRAFIA

- Schroeder, R. G. (2005). *Administración de operaciones: Concepto y casos contemporáneos*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
-
- Muñoz Negron, D. F. (2009). *Administración de operaciones: Enfoque de administración de procesos de negocios*. Ciudad de México, México: Cengage Learning.
-
- Gómez Vieites A. & Suarez Rey C., (2007). *Sistemas de información: Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Madrid, España: Alfaomega.
-
- Krajewski Lee J. & Ritzman L., (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor*. Ciudad de México, México: Pearson.
-

- Vidal Holguin, C. J., (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Ciudad de México, México: Universidad del Valle.
-
- Chase R. B., Jacobs F. R. & Aquilano N., (2004) *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
-
- Render B. & Heizer J., (1996) *Principios de administración de operaciones*. Ciudad de México, México: Pearson.
-
- Everett E. A. & Ronald J. E., (1991) *Administración de la producción y las operaciones: Conceptos, modelos y funcionamiento*. Ciudad de México, México: Pearson.

ANEXOS