

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Este trabajo, concebido como un proyecto factible basado en un estudio de campo llevado a cabo en la empresa Cargill de Venezuela Planta Maracaibo, se fundamentó en las teorías modernas sobre productividad y calidad, donde la gestión de inventarios se concibe como un arreglo integrado de todas las unidades de la empresa, en la cual cada una de éstas debe procurar disponer los insumos y requerimientos necesarios para optimizar la eficiencia del sistema productivo global. Resultan imperiosos en este sentido, un control armónico sobre el recurso humano, la materia prima y los equipos involucrados en tal fin, que permitan un desarrollo sostenido para cada una de las partes.

En otro sentido y después de haber analizado sistemáticamente la situación actual implícita en la gestión de producción y el control de los inventarios en esta organización, se pudo determinar que la misma posee la necesidad de optimizar los procesos y procedimientos inherentes a dicha gestión, una vez que sus planes de expansión e incluso sus condiciones operativas vigentes así lo demandan y se manifiestan principalmente por (en orden de importancia):

(a) Costos elevados por concepto de pagos de fletes, aranceles de importación,

alquiler de silos, días adicionales de almacenamiento en barco, entre otros.

- (b) Dificultad para el tránsito automotor para el pesaje de las gandolas antes y después de descargar o cargar, ya que se cuenta con una sola romana y la misma se encuentra en una posición poco satisfactoria.
- (c) Falta de adiestramiento especializado en planificación y control de la producción y de los inventarios.
- (d) Alta rotación de personal
- (e) Existe la necesidad de adecuar los almacenes, sobre todo en cuanto a la señalización de los mismos, condiciones de iluminación, ventilación y empleo de sistemas de seguridad industrial
- (f) Falta de definición de las tareas, funciones y responsabilidades de los empleados y obreros.
- (g) Sistemas de planificación y control de la producción y de los inventarios poco eficientes (al igual que las políticas y programas de mantenimiento preventivo)
- (h) El proceso de comercialización esta fuertemente influenciado por los consumidores, quienes han establecido un comportamiento problemático para la gerencia de planta de la empresa, ya que no se consume lo pautado sino hasta después de la segunda quincena de cada mes, presionando de alguna manera u otra y como consecuencia de que en esta misma fecha se producen descuentos por excesos de inventarios. La fuerza de ventas de la empresa necesita recurrir a otras estrategias a modo de no hacer colapsar los almacenes, sobre todo en la primera quincena de cada mes, o adecuar la planificación de producción a los

requerimientos actuales del mercado.

De este modo se percibe la necesidad de implantar medidas estratégicas que afecten las estructuras de la organización, hasta el más alto nivel, para lograr la estabilidad del sistema productivo. La planificación y control de la producción de los inventarios, debe incluir todos los aspectos, unidades, tareas y entes relacionados con la empresa, como medio estratégico para lograr la máxima participación y sinergia por parte de todos estos elementos.

En otro orden de ideas y en cuanto a la propuesta desarrollada, la misma contempló en desarrollo de cuatro pilares fundamentales dentro de la planificación y el control de la producción y de los inventarios, como lo son: el personal, los sistemas de información, la infraestructura y los procesos y procedimientos específicos en esta área funcional de la empresa, todos desarrollados sobre un marco estratégico que implica el desarrollo de una misión, visión, objetivos, políticas y estrategias claramente diseñadas y compartidas.

## Recomendaciones

Para que la propuesta funcione de manera efectiva en principio, la organización deberá resolver sus problemas o amenazas (señalados anteriormente en el análisis DOFA), antes de involucrarse en un proceso de planificación estratégica a partir del cual se organicen los planes de producción y las políticas de control de inventario. Por tal razón, se considera indispensable, a priori cumplir con los siguientes lineamientos:

- (a) Formar equipos de trabajos, para rediseñar e implantar los planes estratégicos de la empresa de acuerdo a las nuevas expectativas corporativas. Estos equipos, preferiblemente deberán contar con la ayuda de un consultor o asesor externo, el cual deberá permitir el desarrollo armónico, sistematizado y organizado de las acciones a tomar para el cumplimiento de dichos planes.
- (b) Todo el personal de la empresa, incluyendo la alta gerencia, deberá involucrarse en todas las actividades y tareas que deban ser llevadas a cabo para la implantación de los planes tanto estratégicos como de producción de la organización.
- (c) Deberán formularse reuniones periódicas, entre los equipos de trabajo, para informar y dirigir las acciones que deban ser tomadas a cabo para la optimización de las funciones administrativas y operativas implícitas en la planificación y control de la producción y de los inventarios.

- (d) Es imprescindible trazar un programa de acción que contemple las fechas límites para guiar y conducir los planes de la Empresa, así como la evaluación de todas las actividades necesarias que garanticen su fiel cumplimiento.
- (e) El cumplimiento de todas las estrategias indicadas en la propuesta es solo una de las aproximaciones para mejorar la productividad y calidad en la empresa, siempre será necesario reformular cada uno de los aspectos que contienen los planes, a modo de garantizar acciones oportunas y coherentes a las necesidades del contexto.
- (f) La decisión menos acertada para la Empresa, será la de considerar que han alcanzado el éxito y por lo tanto no emprender otras acciones para seguir mejorando. La calidad y la productividad en todos los niveles de la organización, es un factor que requiere continua dedicación y atención.

Otras recomendaciones finales, están centradas en evaluar la posibilidad de desarrollar proyectos para la construcción de nuevas formas de almacenamiento en la empresa, para evitar el pago excesivo de fletes en el puerto, así como de otras medidas para el desarrollo profesional y tecnológico de la organización, a través de la profundización de aspectos específicos contemplados en esta investigación, como los sistemas de información, los equipos, el tránsito automotor dentro de la planta, entre otras.

### Referencias bibliográficas

- ADAM, E (1991). **Administración De La Producción Y De Las Operaciones**. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Cuarta Edición. México.
- ANDER, E.I. Y AGUILAR, M. **Como Elaborar Un Proyecto**. Instituto De Ciencias Sociales Y Aplicadas.
- APICS on line** , <http://www.apics.org>
- ARENAS, J. (1998). **Control De Producción**. Edición Universidad Nacional Abierta.
- BUFA, E. Y TUBERT, W. (1992). **Sistemas De Producción E Inventarios**. Editorial Limusa. México.
- CENTRO NACIONAL DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO – CIED, (1996). **Sistema De Calidad Según Las Normas Iso 9000**. Manual De Participante. Venezuela.
- DALE, B. Y PLUNKETT, J. (1991). **Los Costos De La Calidad** Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. México.
- DE FORZANTI, T. (1992). **Análisis Y Resolución De Problemas En La Industria**. Universidad De Carabobo.
- DAVID, F (1996). **La Gerencia Estratégica**. Editorial Legis. Colombia..
- DRUCKER, P. (1996). **Gerencia Para El Futuro**. Editorial Norma. Colombia.
- Enciclopedia Encarta 96**. Microsoft Corporation. Usa.
- GITLOW, H. (1995). **Elementos De La Administración Moderna**. México. Editorial Mcgraw Hill.
- GOMEZ, E. Y RACHADELL, F (1993). **Manejo De Materiales**. Universidad De Carabobo.
- HAY. E (1990). **Justo A Tiempo**. Editorial Norma. Colombia.
- HERNÁNDEZ, S. Y OTROS (1994). **Metodología De La Investigación** Editorial

Mcgraw Hill.

- TAHA, H. (1991). **Investigacion De Operaciones**. Educuines Alfaomega. México.
- TAMAYO, M.(1996). **El Proceso De Investigación Científica**. Editorial. Limusa. México.
- MELINKOFF, R. (1990). **La Estructura De La Organización**. Editorial Panapo. Caracas.
- MORALES, G. (1988). **Manejo De Materiales**. Editorial Universidad Nacional Abierta.
- OJEDA, M. (1982). **Programa Para Optimizar La Recepción, Consumo Y Manejo De La Materia Prima En El Proceso De Fabricación De Papel**. Universidad Nacional Politecnica “Antonio Jose De Sucre”. Mimeo
- PLOSSL, G. (1987). **Production System** Ediciones Wiley. USA.
- RODRÍGUEZ, M. (1992). **Modelo De Producción Y De Inventarios En Industrias Procesadoras De Harina**. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio Jose De Sucre”. Mimeo
- ROSALLES, R. (1994). **La Gestion De Los Inventarios En Mantenimiento**. Ediciones IESA. Caracas.
- ROSENBERG, J. (1995). **Diccionario Administración Y Finanzas**. Editorial Océano. España.
- Rojas, L. (1996). **Guia Sobre La Planificación Y Control De La Producción**. Ediciones Funda Metal. Maracaibo.
- Rojas, S. (1995). **Diseño De Un Modelo De Inventarios Para Optimizar La Gestion De Mantenimiento De Las Prensas Minster P2-45 En La Empresa Domínguez Continental S.A**. Universidad Fermin Toro. Mimeo.
- Torres, I. (1996). **Metodología Y Análisis De Solucion De Problemas**, Manual. Mocarpel.
- Vollman, T. (1996). **Administración Integral De La Producción Y De Los Inventarios**. Editorial Limusa, México.



---

ANEXO 1  
FICHA OBSERVACIONAL



## ANEXO 1

## FICHA OBSERVACIONAL

<b>Gestión De Producción</b>	<b>características</b>
Recursos Humanos	
Recursos Materiales	
Infraestructura	
Tecnología Empleada	
<b>Control De Inventarios</b>	
Recursos Humanos	
Recursos Materiales	
Infraestructura	
Tecnología Empleada	



ANEXO 2

ENTREVISTA ESTRUCTURADA



## ANEXO N° 2

## Entrevista estructurada

---

1.Fecha de inicio de operaciones: \_\_\_\_\_

2.Actividad Comercial: \_\_\_\_\_

3.Productos que se comercializa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.Proveedores de materia prima:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.Proveedores de componentes

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Otros insumos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.Capacidad instalada:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Producción actual

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



9. Políticas y sistemas actuales utilizados para el manejo de los inventarios:

---

---

---

10. Distribución de los depósitos o almacenes :

---

---

---

11. Depósitos de Materia prima:

---

---

---

12. Coordinaciones entre el jefe de almacén con otras dependencias de la organización (administración, producción, mantenimiento):

---

---

---



ANEXO 3  
ENCUESTA TIPO CUESTIONARIO



## INSTRUCTIVO

Esta encuesta tiene como propósito el de evaluar y diagnosticar algunos indicadores de desempeño dentro de la empresa, sobre todos los inherentes a la gestión de planificación y control de la producción y de los inventarios, para producir a posteriori alternativas para el mejoramiento de dicha gestión.

A continuación se le formulan una serie de preguntas, las cuales se agradece conteste con la mayor sinceridad y claridad posible. Su información es de gran ayuda y podrá contribuir con las metas de alcanzar mejores niveles de desempeño en la organización.

Escriba en lo posible en letra de molde, en lápiz de grafito, evite las enmiendas y tómese el tiempo que considere para sus respuestas.

Gracias por su atención y colaboración.

Alexander Ayala



1. Están bien definidas las funciones y responsabilidades de su cargo

Sí  No

2. Existen Políticas y Sistemas innovadores y eficientes para conducir la gestión de producción y el control de los inventarios

Sí  No

3. Se encuentran debidamente distribuidos los depósitos y/o almacenes de la planta

Sí  No

4. Considera que las comunicaciones internas de la empresa, son fluidas, cordiales y que se realizan bajo los recursos tecnológicos adecuados

Sí  No

5. Posee Ud. adiestramiento especializado para el control de la producción y el manejo de inventarios

Sí  No

6. Conoce las políticas de adquisición o reposición de materiales

Sí  No



7. Considera que los equipos y herramientas con que trabaja son los más adecuados.

Sí  No

8. Están los insumos del almacén debidamente codificados dentro de los estantes o lugares de almacenamiento.

Sí  No

9. Los sitios de almacenamiento están debidamente codificados e identificados.

Sí  No

10. Los equipos y sistemas de seguridad industrial están operativos y adecuados a las características de la empresa.

Sí  No

11. Posee el almacén la luminosidad, ventilación y condiciones de trabajo adecuadas.

Sí  No

12. Se analizan estadísticamente las causas que originan las fallas en los equipos y sistemas de producción en general.

Sí  No



13. Las funciones y responsabilidades de su cargo, están claramente definidas

Sí  No

14. Las Políticas y Sistemas para conducir la gestión de producción y el control de los inventarios, son lo suficientemente versátiles para garantizar el cumplimiento de las metas de la empresa

Sí  No

15. La distribución de los depósitos y/o almacenes de la planta, es la más adecuada para las actividades y tareas que se deben cumplir:

Sí  No

16. Las comunicaciones internas de la empresa, poseen la fluidez, cordialidad necesaria y se realizan con recursos tecnológicos inadecuados

Sí  No

17. El adiestramiento que Ud. posee está relacionado específicamente en las funciones de control de la producción y el manejo de inventarios

Sí  No

18. Desconoce Ud. las políticas de adquisición o reposición de materiales.

Sí  No



19. Los equipos y herramientas con que trabaja son inadecuados para las tareas que Ud. desempeña

Sí  No

20. Los insumos del almacén están debidamente codificados dentro de los estantes o lugares de almacenamiento.

Sí  No

21. Los sitios de almacenamiento poseen los códigos necesarios que permitan su respectiva identificación.

Sí  No

22. Los equipos y sistemas de seguridad industrial son los más adecuados a las características de la empresa.

Sí  No

23. El almacén posee la luminosidad, ventilación y condiciones de trabajo adecuadas.

Sí  No

24. No se llevan los análisis estadístico de las causas que producen las fallas en los equipos y sistemas de producción en general.

Sí  No

Nombres y Apellidos del encuestado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Unidad o Departamento: \_\_\_\_\_



## ANEXO 4

### MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO (para cada uno de los instrumentos)



## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Instrumento: Ficha Observacional

ITEM	EXPERTO 1				EXPERTO 2				EXPERTO 3				Decisión			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
<b>Gestión de producción</b>																
Recurso humano																
Recurso materiales																
Infraestructura																
Tecnología empleada																
<b>Control de inventarios</b>																
Recurso humano																
Recurso materiales																
Infraestructura																
Tecnología empleada																

**Leyenda:**

A: DEJAR

B: MODIFICAR

C: ELIMINAR

D: INCLUIR OTRA PREGUNTA

Observaciones del Experto:

---



---



---



## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Instrumento: Entrevista Estructurada

ITEM	EXPERTO 1				EXPERTO 2				EXPERTO 3				Decisión			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																

**Leyenda:**

- A: DEJAR
- B: MODIFICAR
- C: ELIMINAR
- D: INCLUIR OTRA PREGUNTA

Oservaciones del Experto:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Instrumento: Encuesta Tipo Cuestionario

ITEM	EXPERTO 1				EXPERTO 2				EXPERTO 3				Decisión			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																

**Leyenda:**

- A: DEJAR
- B: MODIFICAR
- C: ELIMINAR
- D: INCLUIR OTRA PREGUNTA

Oservaciones del Experto:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



## ANEXO 5

### SITUACION ACTUAL Y PROPUESTA DE CIRCULACIÓN DE VEHICULOS EN PLANTA



## ANEXO 6

### OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE



Cuadro 10  
Análisis DOFA

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DOFA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (INTERNAS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta disponibilidad de recursos económicos</li> <li>2. Disponibilidad de equipos y materiales para el seguimiento y planificación de su gestión</li> <li>3. Excelente relaciones con los proveedores</li> <li>4. Gran aceptación en el mercado</li> <li>5. Amplio conocimiento de la demanda</li> <li>6. Personal altamente calificado</li> <li>7. Ubicación geográfica</li> <li>8. Buen sistema de comunicación interno</li> <li>9. La misma empresa produce el trigo (USA)</li> <li>10. Producto de consumo masivo</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (INTERNAS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribución del espacio es deficiente</li> <li>2. Alta rotación de personal.</li> <li>3. Sistemas de control de inventarios deficiente</li> <li>4. La materia prima debe ser importada</li> <li>5. Baja participación del personal en los procesos de toma de decisiones</li> <li>6. No existen planes de mantenimiento preventivo para los equipos de la empresa</li> <li>7. Cuerpo de ventas de la empresa manipulado por los consumidores o clientes</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (EXTERNAS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura vial en excelentes condiciones</li> <li>2. La región cuenta con mano de obra calificada, para el cumplimiento de las tareas propias de la empresa.</li> <li>3. Se cuenta con el asesoramiento técnico especializado por parte de los proveedores y contratistas.</li> <li>4. Demanda cautiva tanto a nivel nacional como internacional</li> <li>5. Existe competencia (calidad y precios) entre los transportistas de la zona que favorece a la empresa</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p style="text-align: center;"> <math>F_{1,2,3} - O_3</math>  <math>F_1 - O_2</math>  <math>F_{3,4,10} - O_{1,5}</math>  <math>F_{6,8} - O_3</math>  <math>F_{1,2,3,4,9,10} - O_{4,5}</math> </p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (EXTERNAS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia del sector en la región.</li> <li>2. Rumores muy probables, por parte del gobierno central para el consumo de otros cereales en el país</li> <li>3. Situación económica de la región y del país</li> <li>4. Inestabilidad financiera del país.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p style="text-align: center;"> <math>F_{1,2,3,4,5,10} - A_1</math> </p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p style="text-align: center;"> <math>D_2 - A_1</math>  <math>D_3 - A_2</math>  <math>D_4 - A_{3,4}</math> </p>

## Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems		
			Observación	Entrevista Estructurada	Cuestionario
Planificación y control de la producción y de los inventarios, basado en los lineamientos modernos de productividad y calidad	Planes	Capacidad instalada vs. Producción actual	✓	7,8	-
	Recursos humanos	Adiestramiento especializado en el manejo de inventarios	✓	-	5-17
		Conocimiento de las políticas de Planf. y control de inventarios	✓	-	6-18
	Comunicación	Coordinaciones de las unidades con otras áreas de la empresa	✓		4-16
	Políticas y Procedimientos	Políticas y sistemas actuales utilizados para el manejo de los inventarios	✓	-	2-14
		Definición de tareas en la empresa	✓	-	1-13
		Materiales del almacén debidamente codificados	✓	10	8-20
		Distribución de los depósitos o almacenes	✓	-	3-15
		Codificación de los estantes o sitios de almacenamiento	✓	-	9-21
		Codificación de los insumos (materia prima)	✓	-	-
		Estadísticas de las causas que originan las fallas en los equipos y de los repuestos que se utilizan	✓	-	12-24
		Seguridad Industrial	Luminosidad, ventilación y condiciones de trabajo del almacén.	✓	-
	Equipos y sistemas de seguridad industrial		✓	-	10-22
	Proveedores	Ubicación y relaciones con los proveedores	✓	5,6	-
	Equipos	Equipos y herramientas de trabajo empleados	✓	-	7-19