

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Evaluación del sistema de control de inventarios de la empresa Editorial
Nuevo Milenio”**

Práctica Empresarial Dirigida –PED-

José Manuel Fernández Rivas

Guatemala, Febrero 2014

**“Evaluación del sistema de control de inventarios de la empresa Editorial
Nuevo Milenio”**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

José Manuel Fernandez Rivas

Lic. José Francisco Prado Chávez (asesor)

Lic. Federico Robles (revisor)

Guatemala, Febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Olga Torres
Examinador

Licda. Marisol Arroyo
Examinador

Lic. Eliot Nuñez
Examinador

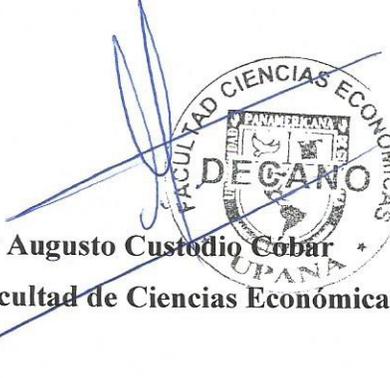
Lic. José Francisco Prado Chavez
Asesor

Lic. Federico Robles
Revisor

REF.:C.C.E.E.0091-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado José Francisco Prado Chávez, tutor y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA EDITORIAL NUEVO MILENIO" Presentada por el estudiante José Manuel Fernández Rivas, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.848, de fecha 28 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala,
16 de Agosto del año 2,013

Licenciado
César A. Custodio C.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Ciudad

Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de la práctica empresarial dirigida –PED- titulado “Evaluación del Sistema de Control de Inventarios de la Empresa Editorial Nuevo Milenio”, elaborado por el alumno: **José Manuel Fernández Rivas**, previo a optar al grado Académico de “Licenciatura en Administración de Empresas”.

En mi calidad de **Asesor** de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de: Noventa puntos, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,


Lic. J. Francisco Prado Ch.
Colegiado No. 273

Guatemala, 28 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación del sistema de control de inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio”**, presentado por el estudiante: José Manuel Fernández Rivas previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

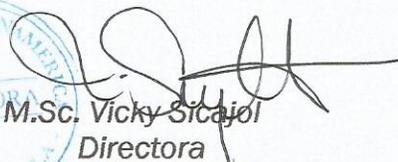
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1074.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **FERNÁNDEZ RIVAS, JOSÉ MANUEL** con número de carné 201206484, aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiocho de septiembre del año dos mil trece. _____

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de octubre del año dos mil trece. _____

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


No.Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General

Laura B.
cc. Archivo.

Agradecimientos

- A DIOS:** Por permitirme alcanzar este logro en mi vida y por darme las fuerzas todos los días de seguir adelante.
- A MIS PADRES:** Julio y Dalia por su amor y su apoyo incondicional, gracias por creer en mí y darme todo lo necesario para hacerme un hombre de bien, nunca me alcanzaría esta vida para agradecerles todo lo que han hecho por mí.
- A MIS CASAS DE ESTUDIO:**
A la Universidad de San Carlos de Guatemala por darme las herramientas y conocimientos para formarme en el área profesional.
A la Universidad Panamericana por la oportunidad de culminar mi carrera profesional.
- A MIS HERMANOS:** Pedro y Gaby por su apoyo y por ser parte importante en mi vida, que esta meta que hoy alcanzo sirva de motivación para el logro de las suyas.
- CON ESPECIAL AFECTO:**
A Lourdes Esquivel por ser un apoyo y sus palabras de aliento que contribuyeron al logro de esta meta.
- A MIS AMIGOS:** Geovany, Mildred, Manfred, Monica, Sindi, Susy, Mery y Renato, por todos los desvelos, llantos, enojos, alegrías y triunfos que alcanzamos juntos en estos años de estudio, sin ustedes jamás hubiera culminado esta meta.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	11
2.1 Marco Teórico	11
Capítulo 3	22
3.1 Planteamiento del Problema	22
3.2 Objetivos de la investigación	23
Objetivo general:	23
Objetivos específicos:	23
3.3 Alcances y límites de la investigación	24
3.4 Metodología aplicada a la práctica	25
3.4.1 Sujetos:	25
3.4.2 Instrumentos:	25
3.4.3 Procedimiento:	26
Capítulo 4	28
4.1 Resultados de la Investigación	28
Capítulo 5	51
5.1 Análisis de Resultados	51
Conclusiones	55
Propuesta	56
Referencias bibliográficas	69
Anexos	73

Resumen

El estudio que se desarrolla en las siguientes páginas fue realizado en la empresa editorial Nuevo Milenio, (nombre comercial sustituido por motivos de privacidad de la empresa sujeta a investigación), dedicada a la importación y distribución de libros educativos.

La investigación se desarrolla en 6 capítulos, siendo los factores que afectan la rotación de sus inventarios el eje central de la misma.

En el capítulo 1 se presenta una reseña de la empresa, constitución y estructura organizacional, así como un diagnóstico FODA que proporcionó el análisis de la empresa, se facilitó información acerca de la forma de trabajo y detalles relevantes que fueron necesarios para el presente estudio. Además se han incluido estudios previos que fueron consultados para tener una orientación respecto a la temática que se abordó.

En el marco teórico que se construyó en el capítulo 2 con información de varios autores de temas de inventarios, sus sistemas de costeo, control, los aspectos legales que en Guatemala; deben observarse con relación a los inventarios de las empresas, entre otros.

Con la información obtenida, en el capítulo 3 se facilitó el planteamiento del problema en el que se plasma de manera concreta la relevancia de los inventarios, los aspectos que pueden afectarlos, como las compras, la planeación estratégica, el mercado, la moda, etc.

Así mismo se detallan los objetivos que se espera alcanzar para dar respuesta a la problemática planteada, los alcances y límites del presente estudio, también se describe la metodología utilizada para la realización de la investigación de carácter descriptivo, se hace una descripción de los sujetos de investigación que en este caso participaron directa o indirectamente.

Como parte de la metodología se desarrollaron instrumentos para obtener la información, para la correcta estructuración de los mismos a cada uno se le define una ficha técnica que describe el objetivo, tipo y cantidad de preguntas y sujeto al que se dirige cada uno.

Cada instrumento se desarrolla con el objetivo final de obtener información que permitiera identificar los detalles que pueden dar paso a la problemática planteada. En éste mismo capítulo

se presenta un esquema que describe el procedimiento, desarrollo y secuencia lógica de la investigación.

El capítulo 4 contiene los resultados obtenidos a través de la aplicación de los distintos instrumentos que consistieron en:

- 1) Realizar una entrevista al director comercial y al director de operaciones que facilitó una panorámica más amplia respecto al manejo, control y valuación del inventario.
- 2) Validación de criterios fueron con información obtenida de los vendedores y bodegueros de la empresa, cada grupo ofrece distintos puntos de vista respecto al comportamiento de los inventarios, el mercado y los proveedores.

El acercamiento al personal que trata directamente con los productos y que conoce el mercado amplió en gran manera la visión respecto a lo que una empresa de este tipo enfrenta cotidianamente.

Haciendo uso de tablas y gráficas, en el capítulo 5 se realiza un análisis de la información obtenida, se ilustra tanto la situación como los factores que influyen en el comportamiento que presenta el inventario, facilitando la identificación de ciertos problemas que afectan directamente el número de rotaciones dentro de un período determinado, si bien es cierto que no se puede describir un número preciso para definir la rotación ideal dentro de este mercado, si hay factores que se pueden identificar para que la realización de los mismos sea más eficiente y eficaz.

Y por último se incluyen propuestas de solución y mejora, en las que considerando el monto del inventario, financieramente son susceptibles de implementarse en la empresa. Entre las conclusiones más relevantes se puede mencionar que la rotación del inventario está bastante castigada con relación a las ventas anuales ya que la empresa no desarrolla proyecciones de ventas correctas, factores que afectan los despachos de productos y/o cantidades no solicitadas al proveedor, la realización de pedidos sin una estrategia o pleno conocimiento de la demanda real. Esto crea la necesidad de incorporar controles administrativos sobre los inventarios.

Introducción

La presente investigación está orientada hacia el área de inventarios de la editorial sujeta al estudio, cuyo objetivo de investigación es determinar cuáles son los resultados de la evaluación aplicada al método de control de inventarios en la empresa.

Esta empresa se dedica a la elaboración de material académico que brinde a los establecimientos educativos manuales escolares adecuados y ofrecer a los profesores publicaciones que les ayuden a su labor docente.

Para dar cumplimiento al objetivo de investigación se diseñaron dos instrumentos para la recolección de datos, una guía de entrevista y un cuestionario. La guía de entrevista se aplicó al director comercial y al director de operaciones, el cuestionario al personal operativo de la empresa y la red de vendedores.

Los resultados obtenidos a través de los instrumentos indicados, proporciona información necesaria para analizar el método de control de inventarios utilizado por la editorial, lo cual permite concluir que para poder evaluar dicho método, es necesaria la implementación de controles administrativos de los inventarios.

Se resalta también el hecho que aunque tiene gran importancia la administración ha enfocado su interés mayormente al área financiera, considerando las utilidades que generan los productos bajo las condiciones técnico administrativas actuales, restando importancia al área mercadológica y a la parte de controles administrativos, esto desde el punto de vista de la gestión de procesos que agreguen valor a la empresa.

La investigación contiene la propuesta de mejora que incluye la capacitación necesaria para poder incorporar controles administrativos y procedimientos para evaluar el sistema de control de inventarios de la mercadería.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa:

Editorial Nuevo Milenio tiene su origen en la editorial del mismo nombre creada en 1960 en España, con la voluntad de aportar un espíritu de innovación y mejora en el desarrollo de los manuales escolares y ofrecer a los profesores publicaciones que les ayuden a su labor docente.

En 1979 crea la Fundación y desde entonces viene realizando un considerable esfuerzo de apoyo a la promoción de la cultura y la mejora de la educación, tanto en España como en los países latinoamericanos. Los proyectos de la empresa permiten reunir especialistas de educación y de la cultura del continente y de Europa en meses de intercambio y reflexión y editar posteriormente las ponencias y conclusiones.

En diciembre de 1995 se constituye la editorial en Guatemala desde ese momento ha trabajado constantemente para apoyar el desarrollo de la sociedad brindando opciones integrales de educación.

Luego que cumpliera 50 años desde su fundación en España, la editorial adquiere una nueva imagen corporativa de carácter global para sus 22 filiales en los países de Latinoamérica y Europa. Esta modificación responde, además, al proceso de transformación de Santillana en una compañía de tecnología avanzada al servicio de la educación en Guatemala.

En el 2011 la organización incorpora Sistema UNO es concebido con el objetivo de ofrecer a la escuela una solución que responda a las demandas de la sociedad actual. Diseñando a través de la visión de vanguardia que siempre ha caracterizado a Nuevo Milenio. Sistema UNO nace con la vocación de ofrecer a Iberoamérica la solución más innovadora para la educación en el siglo XXI.

Con el fin de continuar brindando la mejor atención a los docentes, la editorial inaugura sus nuevas oficinas, el 10 de mayo de 2011 con las cuales también abre nuevas perspectivas al futuro de la educación, tanto de niños como de docentes.

La editorial pone a la disposición de los establecimientos educativos un servicio adicional, el departamento de formación docente y tecnología educativa el cual, está acreditado y certificado por el Ministerio de Educación de nuestro país. Este consta de un grupo de profesionales, con amplia experiencia docente, con los créditos académicos del área, que apoyan a maestros, coordinadores y directores en su crecimiento profesional en el campo de la educación.

Nuevo Milenio es una empresa con una amplia experiencia en el ámbito educativo iberoamericano y con un fuerte compromiso con la sociedad. Ha dado cobertura y apoyo con carácter sistemático y científico a más de mil centros educativos, al implementar diversos programas de educación entre los que destacan:

- Capacitación a docentes
- Proyectos Culturales
- Programas de capacitación escolar
- Alfabetización y gestión de bibliotecas para líderes y lideresas comunitarias
- Formación didáctica para promover la lectura
- Contribución como pionero en la formación virtual mediante diplomas enseña y otros módulos virtuales
- Formación: seminarios, foros, talleres y encuentros académicos y culturales
- Presentación de autores iberoamericanos y europeos.

Estas acciones de responsabilidad social beneficiaran docentes de escuelas públicas de zonas urbanas y rurales.

Estudios Previos:

Se tuvo acceso a estudios y tesis anteriores que se relacionan con el tema de investigación, tales como los citados a continuación:

Escobedo M., Carlos Mariano en su tesis (2006) de la Universidad Rafael Landívar, afirma que un instrumento que describa las funciones, responsabilidades y procesos necesarios para una

correcta gestión de las compras, facilitará en consecuencia las actividades del almacén y su rol en los inventarios de la empresa.

Organizacionalmente el departamento de compras, ocupa una posición y función estratégica dentro de las empresas, al alcanzar beneficios o rendimientos mediante el ahorro y/o eficiente proceso de adquisiciones.

Lo abordado en la tesis citada con anterioridad, tiene relación con el presente trabajo desde el punto de vista de la cadena de suministros que es en primera instancia quien construye saludablemente o castiga los inventarios de toda empresa.

Los inventarios de mercaderías para la venta, se consideran el principal activo dentro del balance general, debido a que con su venta se obtienen recursos financieros para cubrir todos los demás gastos, es por ello, que la injerencia de las compras sobre los inventarios es determinante para su efectividad y costeo.

Izquierdo, Erick Giovanni (2009) en la publicación del artículo especializado, de la Universidad Panamericana, presenta un método para elaborar una planeación estratégica e implementarla en una empresa; partiendo del conocimiento que una planificación estratégica es la base para el desarrollo y buen logro de los objetivos y que de su elaboración resultan los pronósticos que en consecuencia alimentarían los inventarios y rotación adecuada de productos, el artículo especializado que se cita, ofrece un buen marco de referencia para esta investigación.

Elmer Rabre (2010) en su trabajo denominado, Control de Inventarios, Planeación de las importaciones y Control de Desechos sólidos para la empresa distribuidora de productos vegetales, Disprove, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo objetivo principal fue diseñar un sistema de control de ocho inventarios con el cual determinar exactamente cuánto ordenar y cuándo hacerlo de forma eficiente; y con ello planificar las importaciones de los productos y el pago a proveedores, así como definir las políticas de manejo de los desechos sólidos y basura producida por las actividades diarias de la empresa, además hacer los análisis de

costos respectivos para la implementación del sistema mejorado. En el cual los sujetos de estudio fueron el gerente administrativo, el encargado de bodega y tres auxiliares de bodega.

Concluye el autor que la empresa no tenía políticas definidas ni procesos exactos para el control de inventarios, pedidos, requisiciones, recepción y distribución de los productos y se definió para el control de los inventarios, usar el sistema ABC, con el cual se clasificaron los productos por su participación en el costo total del inventario, para luego distribuirlos en las bodegas de acuerdo a su rotación.

Benito (2011) nos comenta en su estudio “Fortalecimiento del Control Interno en el Manejo de Inventarios de la Empresa Interamericana de Guatemala, S. A.”, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo objetivo principal fue determinar los procesos a seguir para mejorar el control interno adecuado para el buen funcionamiento de los inventarios e informar a la administración de la empresa de las deficiencias del mismo.

Los sujetos de la investigación fueron el analista de costos, analista de compras-logística, coordinador de bodega y coordinador de contabilidad. La conclusión a la que llegó fue que el control interno de inventarios es deficiente, debido a que actualmente no se ejerce una revisión constante sobre las existencias de inventarios, es decir, que carecen de procedimientos para la revisión física periódica y anual del inventario de producto terminado. Por lo que recomendó, establecer políticas y procedimientos para la realización de inventarios periódicos y anuales, con el que se logrará la supervisión de las existencias físicas que permitirán detectar errores, omisiones y posibles irregularidades.

Situación actual de la empresa:

Visión

Generar bienestar cultural en el mundo como pilar para garantizar el progreso económico y social sostenible y la participación en una sociedad global.

Misión

Creación de experiencias y emociones enriquecedoras en información, educación y entretenimiento que mejoren la calidad de vida de las personas y el progreso de la sociedad.

Misión Empresarial

Editorial Nuevo Milenio ha establecido las siguientes normas como expresión de su código de conducta empresarial:

- Contribuir a la educación y formación como las vías más eficaces para el desarrollo de las personas y para la construcción de sociedades más libres, justas y solidarias.
- Fomentar la cultura, enriqueciéndola con otras aportaciones, y favorecer la creación cultural innovadora, promoviendo estímulos para desarrollarla o cauces para difundirla.
- Impulsar los valores compartidos por las sociedades democráticas y especialmente los relacionados con el pluralismo, la tolerancia, la defensa de la paz y la protección del medio ambiente.

Código de Ética

La editorial tiene la convicción de que la empresa debe someter sus actuaciones internas (empleados y colaboradores) y externa (clientes, sociedad en su conjunto) a normas de comportamiento que orienten su conducta y proyecte sobre éstos la imagen precisa de sus propósitos y planteamientos.

El código de ética, esboza la posición y expectativas mínimas respecto a lo que espera sea el comportamiento corporativo e individual apropiado de todas las personas que laboran para la empresa. El éxito de la editorial depende del comportamiento y actuar cotidiano de cada uno de

sus empleados y empleadas. La integridad, honestidad y el respeto son ejes en los cuales se sustenta este éxito.

A continuación se describen características mínimas del proceder de los colaboradores.

1. Realizar una gestión de negocio justo, honesto y de respeto con todas las partes involucradas.
2. Respetar todas las leyes vigentes.
3. Cumplir los contratos suscritos con clientes, acreedores, proveedores y distribuidores.
4. Llevar una contabilidad exacta de cada transacción de acuerdo a la ley
5. Actualizarse constantemente y cumplir con la legislación vigente de exportaciones e importaciones.
6. Respetar la propiedad intelectual.
7. Respetar el derecho de la propiedad de información de Editorial Nuevo Milenio.
8. Evitar el conflicto de intereses.
9. Respetar los derechos individuales de la persona en especial evitar cualquier tipo de acoso.
10. No involucrarse en ninguna actividad ilícita o injusta.
11. No aceptar y/u ofrecer sobornos o cualquier clase de beneficio ilícito
12. Guardar los secretos industriales de la empresa para que no sean de conocimiento general.
13. Cumplir estrictamente la normativa de confidencialidad y lealtad.
14. Abstenerse de hacer declaraciones públicas sobre los negocios de Editorial Nuevo Milenio a menos que este previamente autorizado por la Gerencia.
15. Hacer uso adecuado y cuidar los recursos y equipos de trabajo de la compañía, los cuales deben ser únicamente utilizados para realizar actividades laborales.
16. No portar armas sean de fuego o no al centro de trabajo
17. No utilizar sustancias ilegales o alcohólicas dentro del centro de trabajo

Ejes Corporativos

La empresa canaliza el mejor esfuerzo en cada línea que promueve, cada proyecto nuevo, profundiza el compromiso con el desarrollo educativo. Tres ejes caracterizan la identidad corporativa de la editorial: Calidad, innovación y servicio.

La calidad. Está presente en los textos, libros, materiales y cursos. Se concreta en los cuatro aspectos siguientes:

- a) Conceptos actuales aplicados a la transmisión de los conocimientos científicos que se abordan;
- b) Lenguaje controlado minuciosamente para asegurar la comprensión del lector;
- c) Utilización de las estrategias didácticas más adecuadas en cada caso,
- d) Diseño gráfico bien cuidado que, además de servir a la comprensión de lo expuesto, hace de los materiales obras estéticamente valiosas.

Innovación. Se plasma en la incorporación sistemática de todo aquello que haga que los instrumentos de aprendizaje que ofrecemos integren los últimos avances de las ciencias de la educación, las técnicas de comunicación y las nuevas tecnologías.

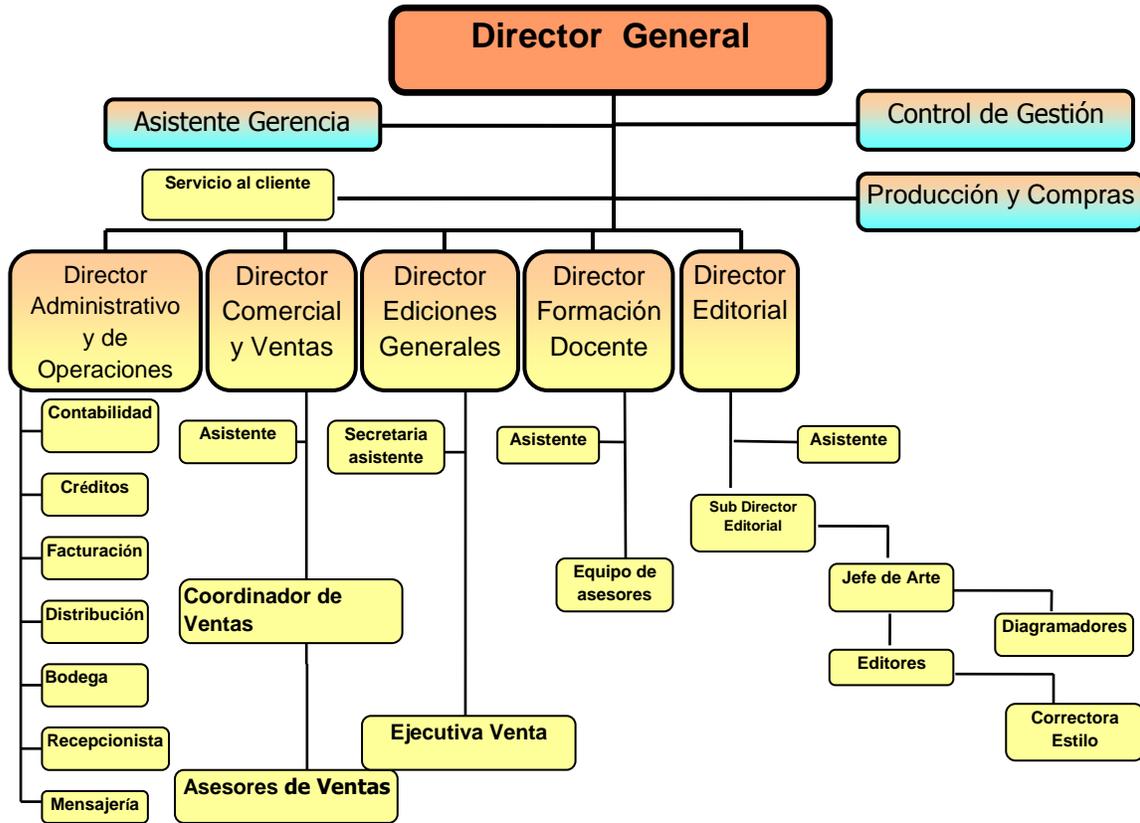
Servicio asumido como una responsabilidad. La empresa mantiene una búsqueda permanente de alternativas que ofrezcan las mejores opciones para docentes y estudiantes.

Estructura Organizacional

Actualmente cuenta con 77 empleados internos y aproximadamente 47 externos, contratados temporalmente y su estructura parte como una organización que está segmentada en regiones.

Ilustración 1

Organigrama organizacional Editorial Nuevo Milenio.



Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

El director general está a cargo de toda la compañía, dependiendo de todas las direcciones y departamentos que conforman la empresa. El departamento de ventas se conforma por una dirección comercial y de ventas y ésta tiene a un coordinador de ventas que a su vez se encarga de la red de asesores de ventas.

A continuación se presenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa:

Análisis FODA

Cuadro 1: Análisis FODA de Editorial Nuevo Milenio

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Programas educativos de ONG's. 	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico elaborado y distribuido por Mineduc gratuitamente.
	<ul style="list-style-type: none"> Apertura de nuevos centros educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de precios de la competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> La tasa de natalidad (mientras haya un crecimiento en los nacimientos habrá un mercado potencial). 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de gobierno y acuerdos gubernativos en cuanto a prohibiciones de uso de libros en establecimientos públicos.
	<ul style="list-style-type: none"> La educación forma parte de las necesidades básica de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad adquisitiva limitada de padres de familia por la situación económica.
	<ul style="list-style-type: none"> El Año 2013 fue declarado por el Mineduc como el año de la lectura. 	<ul style="list-style-type: none"> Producto expuesto a ser copiado por su fácil reproducción por medio de fotocopia.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamiento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Varios libros se agotan a inicios de año.
	<ul style="list-style-type: none"> Red de ventas experimentada. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal en puestos clave académicamente no actualizado.
	<ul style="list-style-type: none"> Amplio catálogo. 	<ul style="list-style-type: none"> Malas proyecciones de venta.
	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de formación docente. 	<ul style="list-style-type: none"> Despachos erróneos.
	<ul style="list-style-type: none"> Bodegas locales dentro de la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de despacho demasiado lenta.
	<ul style="list-style-type: none"> Amplia red de distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de evaluaciones para el sistema de control de inventarios.
	<ul style="list-style-type: none"> Material adaptado al curriculum nacional base del MINEDUC. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de procesos para controlar los inventarios de mercadería.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013

Evaluación del sistema de control de inventarios

Cada año se enfrenta grandes retos por lo cambiante del mercado, actualmente son la empresa con mayor posicionamiento de mercado y esto mismo ha llevado al propio crecimiento de la empresa, crecimiento que exige a su vez mayor controles de inventario para evitar los inconvenientes que se dan año con año.

Actualmente el Mineduc ha sido uno de los factores que ha afectado las ventas de la editorial puesto que en algunos casos por la gratuidad de la educación ha prohibido a institutos y escuelas públicas la compra de cualquier material para los alumnos.

Actualmente el inventario de los libros es estructurado según la proyección de ventas que hacen los propios asesores, siendo esta poco eficiente ya que da a lugar a que a inicios de año se agoten las existencias de algunos títulos provocando inconformidad en los clientes.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Inventario

Se denomina inventario al listado de bienes que se poseen para ser transformados en un producto determinado o bien para ser directamente comercializados, de acuerdo con Perdomo, M. (2003), estos son los bienes que constituyen el patrimonio de un empresario.

Para Krajewski, “Los inventarios son bienes tangibles (acumulación de bienes o materiales) que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para uso interno del mismo con el fin de que se utilicen en el proceso de operación de las diferentes unidades de trabajo.” Krajewski, Lee J., (2010: 555).

Longenecker, Moore, Petty & Palich. (2007: 535).” Los inventarios son un mal necesario en el sistema de administración financiera. Es necesario porque no se puede administrar la oferta y demanda para que coincidan con exactitud con las operaciones cotidianas; es un mal porque compromete recursos que dejan de ser activamente productivos.”

En la ley del impuestos sobre la renta, en sus artículos 48 y 49 se menciona la obligación que tienen los comerciantes de llevar, practicar y valorar sus inventarios bajo ciertos parámetros legales, detallando la cantidad de cada artículo, su clase y su respectivo precio unitario. Decreto 26-92.

Muñoz Negrón, David. (2009:146) “En un sentido amplio un inventario es cualquier recurso mantenido en existencia que es, o será utilizado por la empresa para satisfacer necesidades de producción o venta.”

El inventario debe construirse siempre que se quiera determinar el valor del patrimonio y capital efectivo de la empresa. Rey Pombo, José. (2010)

Sistema de inventarios

Es importante describir primero que un sistema es la unión de diversas partes que interrelacionadas logran la consecución de un objetivo determinado.

“Un sistema de inventarios es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles del inventario y determinan qué niveles deben mantenerse, cuándo se deben reabastecer existencias y cuál debe ser el volumen de los pedidos”. Chase, Jacobs y Aquilano, (2005:607)

Clasificación

La finalidad del inventario es proporcionar información detallada y clasificada de los bienes de la empresa en determinado momento. La forma de realizar el inventario y su estructura puede variar, de acuerdo a Sancho (2008), por lo que, existen distintas clases de inventarios.

Por su extensión:

Generales: incluyen una relación detallada, clasificada y valorada de todo el negocio. Parciales: contienen información de una o varias partes de la empresa.

Por el momento en el que se realizan:

Inicial: se llevan a cabo al inicio del período de operaciones. Periódico: se efectúa varias veces al año. No se puede introducir en la contabilidad del inventario contable permanente. Final: se realiza al cierre del ejercicio del período fiscal. Sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho período.

Tipos de Inventario

El rubro de inventarios se clasifica dentro del balance general como una cuenta del activo Circulante siendo un rubro significativo dentro del total de los activos de la empresa con gran influencia dentro de los estados financieros de la misma. Adicionalmente, los costos derivados de su conservación y financiamiento son altos al cuantificar el valor de los artículos.

Existen diferentes tipos de inventarios, según Muller (2004):

Inventarios de materias primas: son productos tangibles comprados u obtenidos de fuentes naturales o de manufactura humana, para ser transformados en la fabricación de otros productos que serán vendidos posteriormente.

Inventarios de producción en proceso: son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción.

Inventarios de productos terminados: son los productos totalmente manufacturados que están listos para la venta.

Inventarios de mercaderías: son artículos adquiridos para la reventa, sin alterar la forma física de los mismos.

Rotación de inventarios

De acuerdo con Cuevas (2005) la rotación de inventarios es un índice financiero que permite medir el número de veces que circulan los inventarios en las empresas, además ésta razón financiera es muy utilizada en las bolsas de valores para analizar la eficiencia en el manejo las bodegas de las compañías. Es una prueba de liquidez, pues la cuenta de activo que toma en cuenta para el cálculo es el inventario y este se mide de acuerdo al grado de liquidez que ofrezca.

El número óptimo de veces que rota el inventario en las empresas no es estandarizado para todas, pues para las que manejan productos perecederos puede ser mayor que para aquellas que venden maquinaria pesada.

La rotación más alta la deberían tener los productos que más alto valor tienen dentro de un inventario, según indica Shatzkin (2004) las rotaciones más altas generan márgenes de utilidades brutas más altas, pero también condiciona que estas rotaciones deben incluir artículos con buenos márgenes, porque de no considerarse el costo de cada unidad monetaria invertida, pudieran tenerse altas rotaciones con bajos márgenes de utilidad totales, también aclara el autor que no es una receta en la que se prefiera la combinación de utilidades totales más altas y rotaciones más bajas.

Para Estupiñan (2006) la rotación de inventarios es una operación matemática en la que se relaciona el número de productos vendidos menos las existencias de mercadería. Considera que cada empresa debe establecer la rotación de inventario apropiada de acuerdo al giro comercial o industrial que ésta tenga.

La relación entre el inventario actual y las ventas actuales se denomina rotación de inventario, y se refleja como el número de veces que se realiza el inventario en un período dado, según lo descrito por Soffer (2005).

Según mencionan Dion y Topping (2004) la rotación de los inventarios no debe divorciarse del servicio al cliente, es decir que una alta rotación no es del todo buena y aún peor si se alcanza a consecuencia de bajos inventarios, lo que directamente afectara el servicio al cliente; mientras que para Flores (2004) el problema del servicio al cliente se puede mejorar al hacer uso del índice de calidad del inventario, que no es más que un factor que mide la rotación de los inventarios ponderando el servicio al cliente.

Administración de inventarios

Es importante traer a colación que administrar los inventarios no es sinónimo de eliminarlos, por el contrario es incluir los elementos del proceso administrativo tales como la planeación, organización, integración, dirección y control para que los mismos estén en los niveles óptimos para la empresa y que esta pueda satisfacer oportunamente su demanda.

Cárdenas y Nápoles, R (2006) "La correcta administración de los activos considera la eficiencia en su manejo y adecuado control, siendo importante que el dinero representado por ellos se considere un mínimo y que las unidades que lo forman se mantengan útiles."

De acuerdo con Longenecker et. al. (2007) con frecuencia se adquieren artículos y queda olvidados en el almacén, por lo que el levantado de inventario sigue siendo un complemento de los sistemas informáticos para la administración de los mismos.

Tomando en cuenta que los inventarios pueden ser los activos más costosos de la empresa su administración debe ser vista con especial atención, pues en un sentido la empresa puede reducir sus costos al disminuir sus inventarios, pero el servicio al cliente puede llegar a ser deficiente y

provocar insatisfacción a los consumidores, por lo que el equilibrio es crucial en la administración del inventario. Heizer, Jay Y Render, Barry (2004).

El tiempo y los inventarios tienen una relación directa, de acuerdo con García; Cardós; Albarracín & García (2004) esta relación cobra especial importancia en los mercados en los que los artículos almacenados pierden vigencia con mucha rapidez, de tal manera que los administradores tienen un gran reto cuando sus inventarios los integran artículos tecnológicos o relacionados con la veloz y cambiante tecnología.

Planeación de los inventarios

Básicamente es incorporar la planeación estratégica, capturar la demanda y proyectar con el equipo de ventas los volúmenes y productos que se requerirán en un período determinado, a fin de lograr inventarios saludables, es decir, artículos con características y cantidades que el mercado demanda.

La información que las ventas y el mercado proporcionan son determinantes para la alimentación y/o creación de los inventarios a través de las compras.

Métodos de Costeo de Inventario

En el sistema perpetuo Warren y Reeve (2005) explican que todos los incrementos y decrementos de mercancías se registran de manera parecida a la que se emplea para reflejar los incrementos y decrementos de efectivo. Las compras se registran con cargo a inventario de mercancías y abono a efectivo o cuentas por pagar. En la fecha de cada venta se registra el costo de las mercancías vendidas con su débito en costo de las mercancías vendidas y un crédito en inventario de mercancías. Una bondad de este método, es que permanentemente, se puede conocer la existencia disponible, y seguir la huella a cada movimiento que haya tenido un tipo de artículo. Para ello existen diferentes métodos:

- a) Método de primeras entradas, primera salidas (PEPS) refieren los autores que las empresas tratan de vender los artículos en el orden en que los compran. Esto se valida cuando son productos percederos y otros cuyos estilos o modelos cambian con frecuencia. Algo importante de tomar en cuenta es que los costos se incluyen en la

mercancía vendida en el orden en que se incurrió en ellas. Para el caso de las vitaminas, es el método que idealmente debería implementarse, dado que los productos tienen una fecha de vencimiento. El sistema de inventario PEPS se caracteriza por que el valor de los inventarios, refleja un valor más alto, ya que siempre quedan valuados a los costos recientes, los cuales generalmente tienen un mayor valor.

b) Método de últimas entradas, primeras salidas (UEPS) Cuando se utiliza el método UEPS en el sistema perpetuo, el costo de las unidades vendidas lo constituye el costo de las compras más recientes. Bajo este sistema, se mantiene el inventario siempre valuado a un costo menor, puesto que las primeras unidades son las que permanecen más tiempo dentro del inventario, siendo por lo general ellas, de un menor costo.

c) Método de costo promedio cuando en este método se utiliza en un sistema de inventario perpetuo, con cada compra se calcula un costo unitario promedio para cada tipo de artículo. Y con este se determina el costo de cada venta, hasta que se realiza otra compra y se calcule un nuevo promedio. Se le conoce también como promedio móvil. En Guatemala, es uno de los métodos más usados, para valorar el inventario.

Sistemas de Control de Inventario

Brigham y Houston (2008) indican que la administración de inventarios implica definir ciertos tipos de controles, los cuales abarcan desde pasos más sencillos hasta algunos que podrían tornarse complejos, según el tamaño de la empresa y la naturaleza y tipo del producto que se comercialice. Dentro de algunos de los métodos que se utilizan están: a) Sistemas computarizados b) Sistemas Justo a tiempo c) Subcontratación

a) Sistemas Computarizados. Explica el autor que hay empresas que requieren este tipo de sistema. El cual se ha generalizado en gran manera en los últimos tiempos. Utiliza la computadora, la cual lleva un control de inventario detallado. Al hacer retiros se registran las transacciones, revisándose los saldos de existencias. Cuando se llega al punto de orden, generalmente y de forma automática, el sistema estima un pedido, aumentándose el saldo registrado cuando dicho pedido se recibe. La mayoría de empresas tratan de llevar este control de forma más específica otorgándole códigos a los productos. El responsable

de los inventarios hará los ajustes necesarios para no sufrir de escasez o terminar con artículos obsoletos.

b) Sistemas Justo a Tiempo. Enseña acerca de que, este sistema trata sobre el control de los inventarios, en el cual un fabricante coordina de tal manera la producción de determinado artículo, para lograr con los proveedores, que las materias primas o los componentes lleguen exactamente cuándo se les necesite en el proceso de manufactura. Esto con el propósito de lograr eficiencia, reducción de costos, minimizar la inversión, pudiendo también de manera más fácil redefinir las funciones de los puestos e instruir al personal.

c) Subcontratación. Otro avance es el Outsourcing, el cual indica que en vez de fabricar los componentes se pueden comprar pudiéndose combinar con el sistema justo a tiempo para bajar el nivel de inventario y así reducir los costos.

Logística:

Según Casanovas y Cuatrecasas (2003) el concepto de logística está presente desde la antigüedad, desde que el hombre tuvo necesidad de realizar actividades de movimiento y almacenamiento de productos y mercaderías; aunque realizadas inicialmente por separado, con los años se comprendió que estaban estrechamente relacionadas; para Casanovas et. al. (2003) “Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes.” (p.18)

Para Ballou, Ronald (2004) “la logística gira en torno a crear valor” y esto es valor tanto para los clientes, proveedores y definitivamente para los accionistas de la empresa. Entonces el valor en la logística puede expresarse en términos de tiempo y lugar; el valor de los productos se materializa cuando llega a manos de los clientes en dónde ellos deseen consumirlos.

Partiendo del concepto de la llamada curva 80-20, del principio conocido como la ley de Pareto, que en logística se aplica a que el volumen de ventas es generado por relativamente pocos productos. De acuerdo con Ballou (2004) “El problema logístico de cualquier empresa es el total de problemas individuales de los productos”. Y es comprensible porque ninguna empresa sobrevive con un solo producto para la venta, su éxito está en ser oferente de variedad de productos para que el consumidor tenga opción de elegir, por ello las líneas de producción están conformadas por artículos individuales que se encuentran en diferentes etapas de sus respectivos ciclos de vida y con diferentes grados de éxito de ventas.

Según Casanovas et. al. (2003) la función clave de la logística integral se ha considerado ya organizacionalmente como un puente de enlace y coordinación con el mercado, es decir los clientes y consumidores, con los canales de distribución, de igual manera con actividades operativas propias de las empresas y con sus proveedores.

Cadena de suministro:

Dentro de la cadena de suministro está definida la actividad crítica de llevar el producto a los clientes, que puede ser una característica de diferenciación con respecto a la competencia, Ballou (2004) expresa “Canal físico de distribución se refiere a la brecha de tiempo y espacio entre los puntos de procesamiento de una empresa y sus clientes”. Su importancia es relevante cuando se equipara la satisfacción de los clientes con la ejecución de la venta, traducida en términos financieros representa volver líquidos los inventarios.

Serra de la Figuroa (2005) considera que la información circula en ambas direcciones en los elementos que conforma la cadena de suministro, tales como proveedores, centros de producción, almacenes, centros de distribución, sistemas de transporte, puntos de venta y clientes, materias primas, inventarios de productos en proceso, productos terminados; y que la clave del éxito en su administración está en la integración de todas las actividades, relacionadas básicamente con la cooperación, coordinación y distribución de la información a través de la cadena, considerando que una decisión en uno de los elementos afecta consecuentemente a toda la cadena.

Según Ballou (2004) “La selección del diseño adecuado de canal afecta en gran medida la eficiencia y efectividad de la cadena de suministro”. Y es que de acuerdo a este texto pueden

haber dos estrategias relacionadas con el suministro, el suministro por almacenamiento y el suministro para pedido, las cuales representan los puntos terminales en la mezcla de alternativas combinadas para cumplir con la variabilidad de características de demanda y producto. La denominada estrategia de suministro para almacenamiento pretende una máxima eficiencia, ya que utiliza los niveles de inventarios para conseguir corridas de producción más económicas, planificar compras programadas con determinadas cantidades, procesamiento de pedidos en lote y economizar en el transporte al hacer envíos de gran tamaño de la fábrica al centro de distribución.

En esta estrategia se mantienen los inventarios de seguridad para asegurar un alto nivel de disponibilidad de producto. Lo aconsejable es mantener un estricto control para mantener en mínimo los niveles de inventario y no dejarse llevar por la comodidad que conlleva cubrir la demanda con el inventario. De forma contrastante, está la estrategia de suministro para pedido, aquí el canal de suministros está modelado para brindar la máxima capacidad de respuesta; se caracteriza por exceso de capacidad, rápidas conversiones, disminución de tiempos de espera, procesamiento flexible, procesamiento de órdenes sencillas y transportación de primera calidad. En esta estrategia se compensan los costos relacionados con la capacidad de respuesta hacia los clientes con el costo del bajo nivel de inventarios de producto terminado.

Stock:

Según lo expresa Mario Martínez Tercero, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid, en el prólogo del libro *Gestión de Stocks*: “El adecuado control y gestión de los stocks siempre ha sido un capítulo importante en la ciencia empresarial, ya que los costes derivados del almacenamiento o espera de los productos ha formado una partida importante dentro de los costos empresariales” (Martínez Tercero, citado por Parra, 2005: 9)

“Los fenómenos que abarca la gestión de stocks van desde la transformación del producto hasta la fase comercial; sin embargo, ya sea por la fabricación interna, ya sea por la utilización de los proveedores y comerciantes, el control directo de esta realización, escapando al dominio de la gestión de stocks, hace cambiar las órdenes de fabricación, o de compra a los proveedores. En

consecuencia, tratar el control de los inventarios por sí mismo puede ser engañoso, pero tratarlo como una parte del más amplio sistema producción-ventas puede resultar demasiado complicado.” (Argenti, 1970, citado por Parra, 2005: 20)

Entonces, según Parra (2005) el control de los stocks se considera como una actividad que está relacionada con procesos de previsión de ventas, planeación de la producción y la aplicación de una política de reposición de stocks; comprender la interdependencia de estas áreas es de gran importancia para la toma de decisiones de las empresas, porque se pueden tomar decisiones que podrían plantear un ahorro en alguna de las áreas pero pérdida en otras, por ejemplo se puede considerar reducir los stock como una de las medidas más fáciles para reducir gastos, pero esto puede redundar en un incremento en los costos de otra área o afectar los resultados del área de ventas puntualmente.

Modelo de Distribución Justo a Tiempo:

De acuerdo con Heizar, Jay y Render, Barry (2004) dentro del tema de distribución se encuentra el concepto de Justo a Tiempo (JIT por sus siglas en inglés), concepto que disminuye el movimiento de materiales, como un tipo de desperdicio dentro de la operación; este modelo facilita el movimiento de materiales directamente al lugar donde se requieren. “Cuando la distribución disminuye las distancias, la empresa no sólo ahorra espacio, también elimina las áreas donde podría acumularse inventario no deseado” (Heizar et. al., 2004: 600)

“El último eslabón de la cadena del J.I.T. pasa a través de los proveedores, de la empresa y tiene su punto final en el cliente. Es importante incluir a los clientes en una aplicación del J.I.T., ya que su participación puede mitigar los problemas de planificación” (Anaya, 2007:134).

Según Heizar et. al. (2004) dentro de las primeras acciones que toman los administradores de operaciones al implementar un modelo justo a tiempo es eliminar el inventario. Las actividades de reducción de inventario van poniendo al descubierto diversidad de problemas, los cuales deben irse resolviendo por etapas, conforme se lleva a cabo la disminución hasta que queda el lago limpio, en alusión a dejar el almacén con cero inventarios de producto terminado. Uno de los desarrolladores del sistema JIT de Toyota expresa que “el inventario es el mal” (Shigeo

Shingo, citado por Heizar et. al., 2004: 602), y según Heizar no está lejos de la verdad. “Si el inventario en sí no es el mal, oculta los males a un costo muy alto (Heizar et. al., 2004: 602).

Planificación

En su obra los autores anteriores comentan que la planificación implica las tareas, definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar las metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades, específicamente, lo que se va a hacer, y como se hará. Se puede planificar de manera informal cuando los gerentes no realizan registros por escrito y los objetivos se comparten con los colaboradores de la empresa de modo escaso o nulo y carece de continuidad, en cambio la formal abarca períodos de varios años, los objetivos se presentan por escrito para darlos a conocer a los miembros de la organización, existiendo programas de acción específicos para el logro.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema

En una empresa dedicada a la elaboración de material educativo para colegios e instituciones educativas hablar de inventarios es un poco complejo ya que la rotación de este material tiende a realizarse anualmente, por lo tanto todo el material que no se logre vender en una temporada, debe ser almacenado durando un año para volverse a colocar en venta hasta la siguiente temporada.

Este almacenaje tiene un costo alto por lo cual no es rentable quedarse con demasiado material en bodega, para evitar este tipo de costo se realizan proyecciones de ventas en base a las cuales se manda a realizar la producción de todos los libros que elabora la editorial, sin embargo estas proyecciones no se realizan correctamente provocando desfases en el inventario deseado.

Los inventarios y su rotación forman parte importante de la cadena de suministros, que además incluye todos los procesos relacionados con la planeación, contratación, producción, almacenaje y distribución. Actualmente no existen procesos en la editorial que puedan controlar los inventarios de mercadería. El control de inventarios es un elemento crítico de la administración, especialmente cuando el mantenimiento de los inventarios implica altos costos, por lo que las empresas deben tener especial cuidado de la cantidad de dinero estancada por existencias excesivas y/o de baja rotación. No obstante se carece de evaluaciones para el sistema de control de los inventarios.

Las instituciones educativas tienen varias formas para adquirir los libros, estas pueden ser: Crédito directo con la editorial, a través de un Distribuidor, ventas en librería y ventas en el colegio. Por este motivo es muy difícil calcular las ventas año con año debido a que las instituciones nunca adquieren un número determinado de libros, estos tienden a variar según la cantidad de alumnos que estos poseen.

En varias ocasiones se han dado despachos de mercadería de forma incorrecta provocando molestias en los clientes y atrasos en los despachos de mercadería a los demás consumidores. Al

mantener los inventarios en el nivel óptimo se logra eficiencia en los recursos, dar un buen servicio al cliente, una producción eficiente; vale la pena distinguir en este punto que la inflación puede dar como resultado un incremento en el valor de los inventarios, pero esta es una situación ajena que no es resultado de la administración de los inventarios. La editorial cuenta con una gran variedad de libros sin embargo varios de estos títulos se agotan a principios de año, provocando inconformidad con los clientes los cuales realizan pedidos desde meses antes, estos inconvenientes han surgido desde varios años atrás y aun no sido posible determinar una solución viable para minimizar estos inconvenientes.

En la actualidad existen varios puestos estratégicos que no cuentan con un perfil académico actualizado provocando que los procesos sean lentos. Considerando el análisis realizado por la observación, donde se determinó la situación actual y demás puntos expuestos con anterioridad, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los resultados de realizar la evaluación del sistema de control de inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio?

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Determinar los factores que inciden en la rotación óptima de los inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio.

Objetivos específicos:

- 1) Evaluar el sistema y método de control de inventarios de la empresa Nuevo Milenio.
- 2) Analizar los procedimientos que se utilizan para realizar los pedidos.
- 3) Identificar la causa que origina productos con baja o nula rotación de la empresa.
- 4) Realizar una propuesta oportuna, adecuada y de fácil aplicación para el manejo y control de los inventarios.

3.3 Alcances y límites de la investigación

Con esta investigación únicamente evaluará el manejo de los inventarios y áreas de la empresa relacionadas con este tema, entre las cuales están el área comercial que es la encargada de realizar las proyecciones de venta y el área de operaciones que se encarga de todo lo relacionado con la distribución del inventario. Las demás áreas, no estarán incluidas en este análisis, ni otros activos que conforman la empresa.

En la investigación se busca conocer al detalle cómo se maneja y controla la mercadería en las áreas de bodega, en las que estén relacionadas con la venta del producto y aquellos que tienen que ver con la distribución. Estará orientada y limitada a la determinación del sistema de costeo de inventario utilizado, identificar las causas que originan la existencia de productos con baja rotación, identificando debilidades y fortalezas de los mismos para ofrecer una herramienta adecuada para el manejo óptimo del mismo.

Las herramientas de recopilación de información básicamente serán las entrevistas dirigidas al director comercial, director de operaciones, personal de ventas y bodegueros, adicionalmente como complemento se desarrollaran cuestionarios específicos para identificar la situación actual respecto a los inventarios, su sistema de valuación y frecuencia de auditorías. Incluye también al director general, quien da los lineamientos generales y estrategias que se desean implementar.

Los limitantes con que conto la investigación es la falta de información proporcionada por los directores entrevistados ya que en la mayoría de las respuestas se trató de no poner en evidencia algunos aspectos críticos de cada departamento. Así mismo el estar la empresa en un edificio arrendado no se pueden hacer cambios físicos en distribución de la bodega.

Debido a las limitantes planteadas, la orientación de la investigación fue dirigida hacia el departamento comercial, ya que muchos de los inconvenientes que se han tenido con respecto al inventario radican en los procesos administrativos.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos:

Para el desarrollo eficiente de la investigación es necesario tomar en cuenta las opiniones, conocimientos, acciones y experiencia de todas las personas que se relacionan directamente con los procesos de la distribución del material educativo y que tienen un rol fundamental en la entrega del producto al cliente. La cadena de suministro involucra bodegas de producto terminado, librerías propias de la editorial como puntos de venta y personal comercial del área de ventas que finalmente son quienes negocian directamente con los clientes para que puedan adquirir los libros de la editorial.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Director de operaciones (1)
- Director comercial (1)
- Jefe y personal de bodega (7)
- La red de vendedores (21)

3.4.2 Instrumentos:

Los instrumentos diseñados para la recolección de datos consistieron en:

- Guía de entrevista. Esta herramienta es funcional para llevar a cabo entrevistas que permitan recolectar información que será útil en el análisis de procesos para la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas. La entrevista será aplicada al Director Comercial y Director de Operaciones. Con el propósito de evaluar el sistema de control de inventarios. El instrumento fue elaborado por el investigador, lo cual permitirá obtener información valiosa para análisis y toma de decisiones del proceso.

- Cuestionario. Este instrumento es útil para recabar datos sobre cómo se realiza en detalle el proceso de control interno de los inventarios. Con la intención de adquirir información necesaria y suficiente en relación con la investigación, para conocer de manera estructurada las necesidades, los puntos de vista de las personas que laboran en el puesto de trabajo, facilitar la consecución de la evaluación final. Este se llevara a cabo para toda la red comercial.

En los instrumentos anteriores se considerarán elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, en contraparte se consignarán elementos puramente cuantitativos en los siguientes instrumentos de Estudio de Tiempos y análisis documental, todo para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

3.4.3 Procedimiento:

Para la presente investigación se consideró la empresa Editorial Nuevo Milenio ya que actualmente es líder en el mercado, hasta el momento se encuentra en un crecimiento sostenible lo cual le permite ofrecer al mercado educativo un material de calidad para los alumnos. El área seleccionada dentro de la investigación, es el área inventarios debido a que año con año se presentan inconvenientes con los despachos de los libros a los colegios. En busca de obtener un modelo de inventarios que le permita a la empresa minimizar costos y optimizar los recursos.

Se realizó un análisis FODA de la situación actual de la empresa Editorial Nuevo milenio con la cual se buscó determinar las variables de la investigación, las cuales permitirán obtener toda la información necesaria para poder determinar todos los factores que permitan evaluar el sistema de control de inventarios.

Así mismo se establecieron los objetivos de la investigación los cuales nos permitirán mantener un lineamiento hacia el alcance de la misma. Se determinaron los límites y alcances del proyecto, y con ello se realizó la selección de los sujetos de la investigación. La selección de los instrumentos

respondió a la búsqueda de información, cuyo análisis provea de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta de mejora para la empresa Editorial Nuevo Milenio.

Cuadro 2: Procedimiento de la investigación

Actividad	Semanas																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Análisis de la situación	■	■																		
Realización de análisis FODA			■	■																
Determinación de objetivos					■															
Selección de instrumentos a utilizar						■														
Realización de las entrevistas							■	■	■											
Realización de las encuestas									■	■	■									
Análisis de los resultados												■	■	■	■					
Conclusiones de las investigaciones																■				
Elaboración de la propuesta																■	■	■	■	
Entrega de final de la PED																				■

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

Capítulo 4

4.1 Resultados de la Investigación

A continuación se presenta en detalle los resultados obtenidos después de la aplicación de los distintos instrumentos que se diseñaron para obtener información para dar respuesta al planteamiento del problema y sus objetivos. Las herramientas desarrolladas para la obtención de los resultados que a continuación se describen, fueron diseñados de manera que facilitaran la identificación de las distintas situaciones que se presentan en la empresa objeto de estudio y de esta forma alcanzar los propósitos tanto general como específicos.

Matriz de la entrevista

Entrevista sobre evaluación del sistema de control de inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio.

A continuación se presentan las respuestas obtenidas, derivadas de las entrevistas realizadas a funcionarios de la empresa, conforme la guía de entrevista elaborada previamente.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA:	Empresa Editorial Nuevo Milenio
PUESTO DE TRABAJO ENTREVISTADOS	Sujeto 1: Director de operaciones Sujeto 2: Director comercial
NIVEL ACADÉMICO	Sujeto 1: Universitario Sujeto 2: Estudiante universitario
GÉNERO	Sujeto 1: Masculino Sujeto 2: Masculino

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿Cuál es el objetivo principal de su trabajo?	<p>Sujeto 1: Coordinar las actividades de Contabilidad, Producción, Distribución, Sistemas, Facturación, administración y créditos y cobros, ser el responsable de la operación de la compañía y de los resultados que se obtengan.</p> <p>Sujeto 2: Alcanzar las metas de ventas que la empresa se proponga, buscando lograr la satisfacción del cliente.</p>	Ambos conocen perfectamente los objetivos de su puesto de trabajo.
2	¿Qué relación tiene su trabajo con respecto al manejo o control del inventario de mercadería de la empresa?	<p>Sujeto 1: A mí me reportan todas las diferencias o situaciones anormales que se hayan detectado en el manejo de los inventarios. Me corresponde autorizar los pedidos de mercadería que se realicen al proveedor. Soy el responsable ante la Gerencia General de la custodia de los inventarios, y de reportarle cualquier diferencia que se detecte. Estoy a cargo de planificar los inventarios físicos que se realicen, así como de establecer todo control que se considere necesario.</p> <p>Sujeto 2: Mi relación estriba en el manejo del producto desde que este sale de bodega, hasta que se entrega al cliente. También tengo injerencia en la definición de los pedidos a realizar a los proveedores así como de reimpresiones de cualquier texto.</p>	Ambos puestos de trabajo son fundamentales en el manejo de los inventarios ya que el director comercial decide cuanto mandar a producir y el director de operaciones decide cómo manejar la mercadería.
3	¿Qué dificultad o dificultades ha observado usted o ha tenido la empresa actualmente en el manejo de sus inventarios? Por favor explique.	<p>Sujeto 1: La bodega es pequeña por lo cual es necesario mantener el producto justo y en constante rotación para mantener los costos. Se ha identificado producto con baja rotación. Falta de stock de algunos productos, insatisfacción del cliente.</p> <p>Sujeto 3: Existe mucho desfase de inventarios. Cada año siempre existe algún texto que se agota lo cual ha generado molestia en algunos clientes porque no se les ha entregado los pedidos completos.</p>	Existen varios productos que se agotan o exceden lo cual por lo pequeño de la bodega dificulta el control de los inventarios.

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
4	¿Qué mejoras podrían hacerse a los procedimientos existentes para el manejo y control de los inventarios de la empresa?	Sujeto 1: Planear de manera más exacta contar con el mínimo material y exacto para cubrir la demanda de los productos, ya que de febrero a mayo el producto es muy estacional.	Ambos coinciden que con una planificación y proyección de ventas sería más adecuado el manejo de las existencias.
		Sujeto 2: Es necesario contar con una proyección adecuada del departamento de ventas pues de esta depende las cantidades de libros que se mandan a imprimir. Así como mayor control de las devoluciones.	
5	¿Qué áreas de oportunidad de mejora considera usted que se tienen con respecto al personal que trabaja relacionado con el manejo y control de inventarios de la empresa?	Sujeto 1: Que el personal esté capacitado. Mayor compromiso en las personas ya que el personal es temporal, motivarlas.	Es necesario motivar al personal temporal para que trabaje productivamente y se sienta identificado con la empresa.
		Sujeto 2: Como el Personal es temporal no se encuentra comprometido con la empresa. Así como contar con un horario más flexible ya que muchas veces es necesaria la bodega después de las 5pm pero ellos se retiran puntual aun tengan varios pedidos pendientes.	
6	¿Qué mejoras podrían requerirse en las instalaciones para un adecuado control de los inventarios de la empresa?	Sujeto 1: Antes se contaba con una bodega más grande, la actual no es suficiente, existen muchos espacios perdidos, por lo cual se tuvo que hacer una mini bodega para el producto de baja rotación.	Ambos coinciden que la bodega está mal distribuida pero muy difícilmente puedan hacer cambios puesto que así fue diseñada.
		Sujeto 2: La bodega está mal distribuida ya que solo cuenta con una entrada y salida de mercadería por lo cual dificulta los despachos.	
7	¿Qué tan adecuado es el tiempo que actualmente se maneja para la recepción y despacho de mercadería en la bodega? ¿Qué aspectos cree que se pueden mejorar al respecto?	Sujeto 1: El tiempo es adecuado, actualmente se tiene una capacidad de despacho de 450 pedidos al día.	Los tiempos de despacho son adecuados pero en temporada alta es necesario contratar personal temporal para cumplirlos
		Sujeto 2: En temporada alta los tiempos son más largos lo cual dificulta las entregas con los clientes, ya que todo urge en esos meses.	

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
8	¿Qué mejoras sugiere se podrían realizar en cuanto al manejo de software o tecnología para el manejo y control del inventario en la empresa?	<p>Sujeto 1: En marzo del 2014 se busca realizar mejoras al software que actualmente se utiliza. Para que pueda mostrar las existencias reales y no deje liberar pedidos si estos se encuentran sin existencias.</p> <p>Sujeto 2: El software actual es funcional pero limitado, lo que impide realizar ciertos procesos.</p>	Hace 2 años se cambió el software por lo cual este no se cambiara pero si sufrirá modificaciones de mejora.
9	¿Cómo se lleva actualmente el control de la antigüedad que tiene el producto en bodega?	<p>Sujeto 1: Por nuestro tipo de negocio los libros son muy estacionales por lo cual se trata de mantener solo lo que se necesita y el material de baja rotación se mantiene en una bodega más pequeña.</p> <p>Sujeto 2: Se manda a producir solo lo que se va a necesitar para la temporada. Para evitar almacenar material innecesario durante un año.</p>	Al no ser productos perecederos los libros se almacenan y distribuyen para evitar productos antiguos en bodega.
10	¿Cómo evalúa usted el control que se lleva actualmente de la antigüedad que tiene el producto en bodega?	<p>Sujeto 1: No se evalúa</p> <p>Sujeto 2: No se evalúa</p>	Ambos coinciden que no se evalúa la antigüedad de los productos.
11	¿Cómo se almacena el producto actualmente en los diferentes anaqueles?	<p>Sujeto 1: Se almacenan en cajas que son colocadas en tarimas en los diferentes Racks en la bodega</p> <p>Sujeto 2: En tarimas de madera.</p>	Ambos sujetos comentan la misma forma de almacenaje.
12	¿Cuál es el sistema que se lleva actualmente para realizar inventarios físicos?	<p>Sujeto 1: Control de gestión es el que se encarga de realizar los inventarios físicos junto con el departamento de bodega y dar los reportes de los mismos.</p> <p>Sujeto 2: Se realizan dos al año, uno por auditoria interna y el otro por auditoria externa.</p>	Los inventarios se realizan dos veces al año y están a cargo de Control de Gestión.

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
13	¿Cuál es el sistema que se lleva actualmente para el control de las existencias?	Sujeto 1: Navition	El sistema que actualmente se utiliza es el Navition.
		Sujeto 2: Navition	
14	¿Cómo evalúa usted las condiciones de seguridad física de la bodega?	Sujeto 1: Se cuenta con el equipo de seguridad pero la mayor parte del tiempo no lo usan.	Solo el director de operaciones evalúa la seguridad de los operarios de bodega
		Sujeto 2: No lo evaluó	
15	¿Cómo se realiza actualmente la estimación de los pedidos a realizar al proveedor?	Sujeto 1: El departamento comercial es el que decide cuanto se va a mandar a pedir a los proveedores.	El departamento comercial se encarga de hacer las proyecciones de ventas, las cuales se solicitan al proveedor sin embargo estas no se elaboran adecuadamente.
		Sujeto 2: Se realizan proyecciones de ventas de cada libro en base a los pedidos del año anterior sin embargo este no se maneja con reportes de ventas reales puestos son entregados hasta mayo, fecha en la cual las proyecciones ya debieron ser enviadas al proveedor para que este las envíe lo antes posible.	
16	¿Cómo evalúa usted, el método que se usa para estimar los pedidos a realizar al proveedor?	Sujeto 1: Este no se evalúa sin embargo debería ser más exactos.	Ambos coinciden que no evalúa el método de estimación de pedidos al proveedor
		Sujeto 2: No se evalúa	
17	¿Cuál es el procedimiento que se lleva actualmente para realizar devoluciones de mercadería a bodega?	Sujeto 1: Se le solicita al cliente la devolución del producto que ya no venderá y se manda a recoger para después almacenar nuevamente en la bodega.	Se le solicita al cliente hacer su devolución sin embargo el tiempo pactado no se respeta, atrasando el proceso.
		Sujeto 2: El proceso de devolución es muy lento ya que muchos clientes no respetan el tiempo establecido y muchas veces es mayo y aún no han devuelto el material que no vendieron.	

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
18	¿Cómo evalúa usted, el procedimiento que se utiliza para realizar devoluciones de mercadería a bodega?	Sujeto 1: No se evalúa	Ambos coinciden que el proceso de devolución no se evalúa.
		Sujeto 2: No se evalúa	
19	¿Cuál es el procedimiento que se lleva actualmente para realizar devoluciones de mercadería al proveedor?	Sujeto 1: Como el material es mandado a pedir a Ecuador el costo es muy alto para devolver el producto por lo cual el proveedor adquiere un seguro en el cual solicita destruir el producto en mal estado y ellos asumen el costo y reenvían el material correcto.	Al ser no contar con proveedores locales dificulta la devolución de la mercadería así mismo como afecta la entrega de pedidos a los clientes.
		Sujeto 2: Se notifica el proveedor de error en la producción y ellos corrigen el error sin embargo esto demora en lo que vuelven a enviar el material correcto.	
20	¿Cómo evalúa usted, el procedimiento que se utiliza para realizar devoluciones de mercadería al proveedor?	Sujeto 1: No se evalúa sin embargo el tener que devolver mercadería al proveedor representa un atraso en la entrega de los libros a los clientes.	Actualmente no se evalúa el procedimientos de devolución de mercadería al proveedor, además de ser un proceso lento y burocrático.
		Sujeto 2: Los tiempos de entrega son malos ya que se tardan demasiado por ser impresos en el extranjero, y el proceso para solicitar al proveedor es un proceso que se ha vuelto burocrático.	
21	¿Tiene la empresa alguna referencia local o internacional, con la que pueda compararse o tomar de referencia, para evaluar el nivel del sistema de control de inventarios?	Sujeto 1: A pesar que somos una empresa multinacional, cada país realiza y evalúa su inventario como cada país considere correcto.	Ambos coinciden que a pesar que se pueden contar con referencias internacionales cada país trabaja como más lo crea necesario.
		Sujeto 2: Si se toma alguna referencia pero esta normalmente no es tomada en cuenta.	

No.	Pregunta	Respuesta	Observaciones
22	¿De qué manera podría el sistema de control de inventarios que se tiene actualmente, estar incidiendo o afectando la relación con los clientes y el servicio que se les brinda?	<p>Sujeto 1: Al no tener control sobre los inventarios se pueden perder ventas y quedar mal con los clientes.</p> <p>Sujeto 2: Un mal inventario puede crear muchos problemas con los clientes, causando molestias y hasta pérdidas de los mismos.</p>	Ambos comentan que el mal manejo de los inventarios provoca pérdida de clientes y ventas.
23	NOTAS Y COMENTARIOS	<p>Sujeto 1: Por ser un negocio anual el control de inventarios se vuelve complejo pero la mayor parte de los inconvenientes radican en malas proyecciones por el departamento comercial.</p> <p>Sujeto 2: Existen varios factores que inciden en una mal control sobre los inventarios, pero es necesario que todas las personas involucradas en este proceso se encuentren comprometidas con la editorial y así puedan realizar mejor su trabajo.</p>	Es necesario trabajar una propuesta de mejora que apoye al editorial nuevo milenio en el control de los inventarios.

Fuente: Elaboración propia, Julio 2013.

Encuesta departamento de bodega

A continuación se presentan las respuestas obtenidas, derivadas de las encuestas realizadas a 7 personas que laboran en el área de bodega de la empresa, conforme la guía de encuesta elaborada previamente.

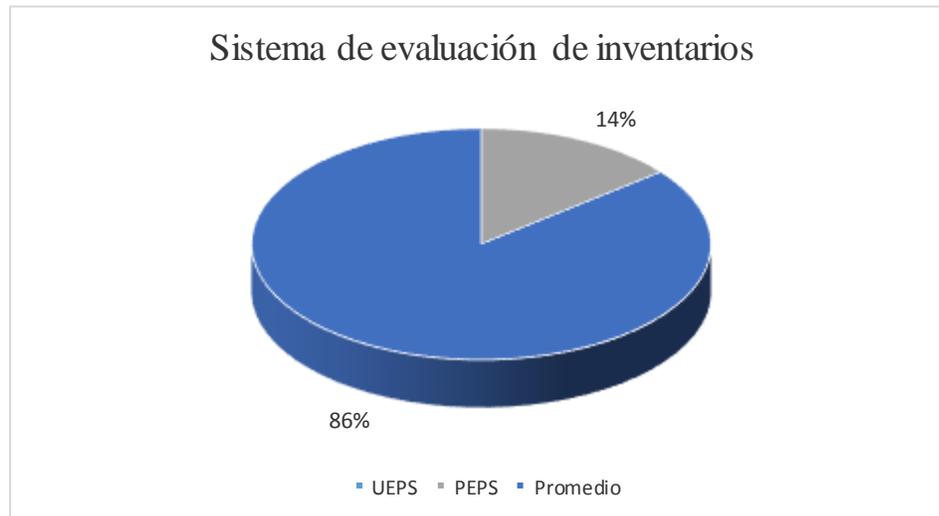
Ilustración: 2



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Si existe un proceso establecido para realizar los inventarios de la editorial Nuevo Milenio el cual es establecido con el fin de garantizar la efectividad de los mismos.

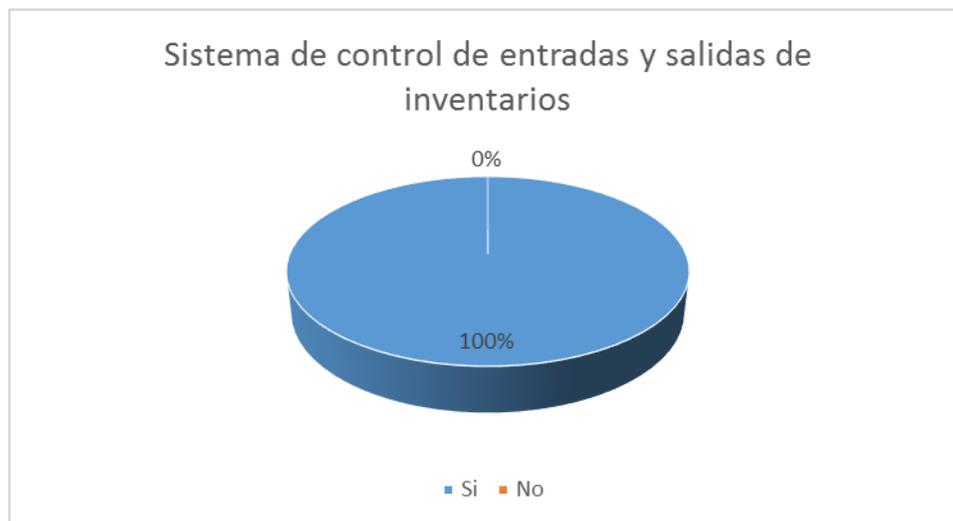
Ilustración: 3



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Actualmente el método utilizado para evaluar los inventarios es el método de promedio ponderado, debido a que los libros son un producto no perecedero.

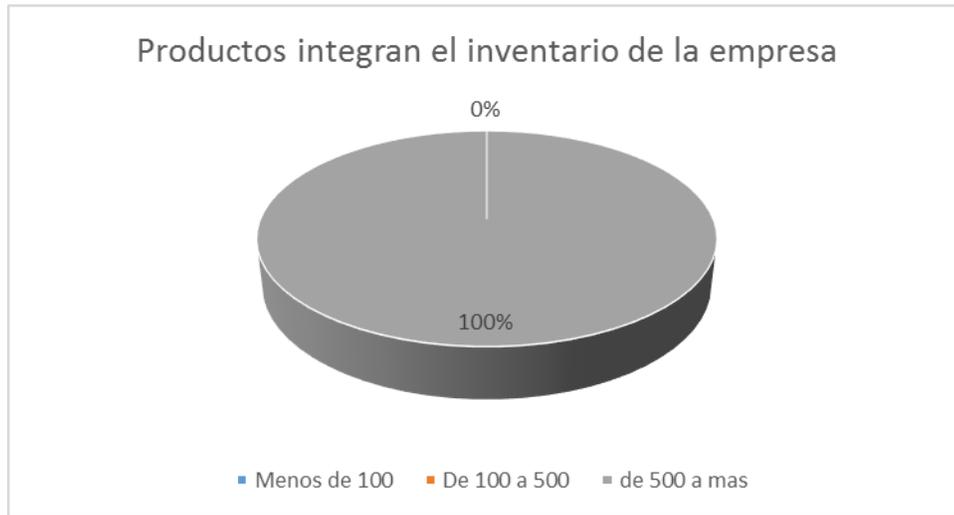
Ilustración: 4



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El departamento de distribución de la empresa Editorial Nuevo Milenio si cuenta con un sistema de control de entradas y salidas de inventario que le permita tener un control de su mercadería.

Ilustración: 5



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Editorial Nuevo milenio cuenta con una gran gama de productos ya que maneja tres líneas de negocio las cuales son libros de texto, libros de inglés y libros de literatura, siendo en total más de quinientos libros que integran su inventario.

Ilustración: 6



Fuente: elaboración propia , julio 2013.

En busca de actualizar los textos las series se cambian cada cuatro años por lo cual las series Innova (temporada pasada) es el que actualmente tiene más baja rotación.

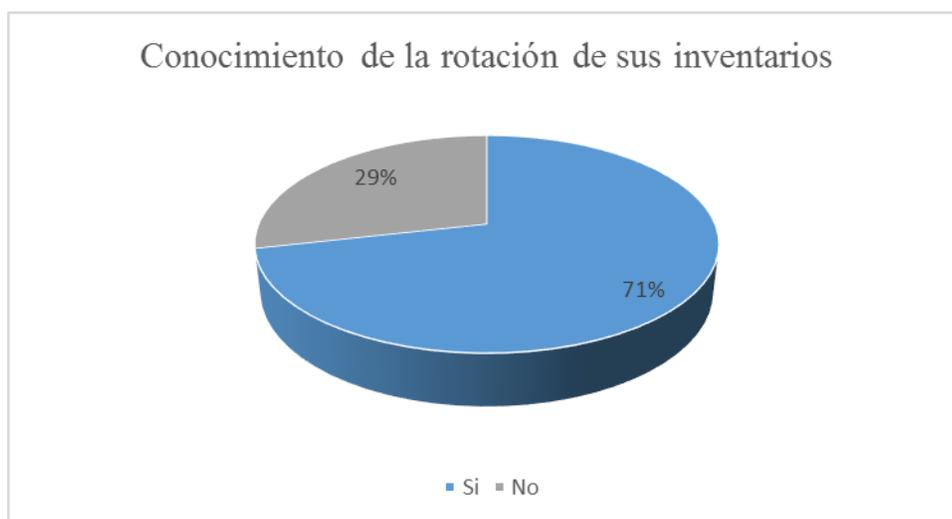
Ilustración: 7



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Con el fin de tener un mayor control la empresa realiza inventarios físicos dos veces al año, siendo uno de estos realizado por una auditoria externa.

Ilustración: 8



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Casi tres cuartos del personal de distribución de la empresa conoce y calcula la rotación de los inventarios, lo cual dificulta la efectividad de los mismos.

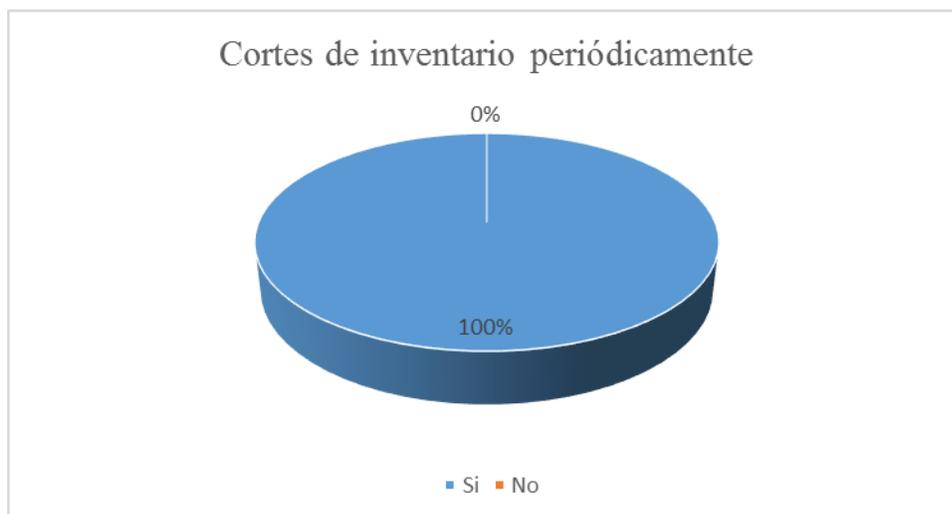
Ilustración: 9



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Si existe una persona en el departamento de contabilidad que controle la secuencia numérica de los ingresos de bodega a fin de verificar que todos han sido registrados en forma secuencial y oportuna.

Ilustración: 10



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Actualmente si se realizan cortes de forma periódica que permitan controlar de forma más efectiva los inventarios en la empresa.

Ilustración: 11



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El departamento de distribución siempre notifica inmediatamente al departamento de contabilidad sobre las mercaderías devueltas a los proveedores

Ilustración: 12



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Como parte de los procesos ya establecidos por el departamento de distribución todas las facturas de los proveedores son registradas después de recibirlas.

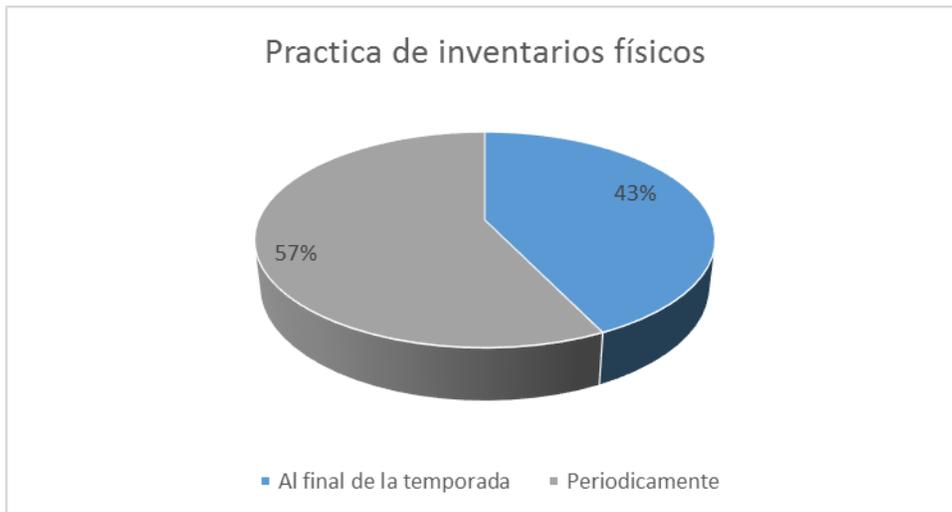
Ilustración: 13



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Las entradas y salidas de mercadería del almacén se hacen solamente por requisiciones o facturas debido a que el departamento de contabilidad hace el registro de este proceso.

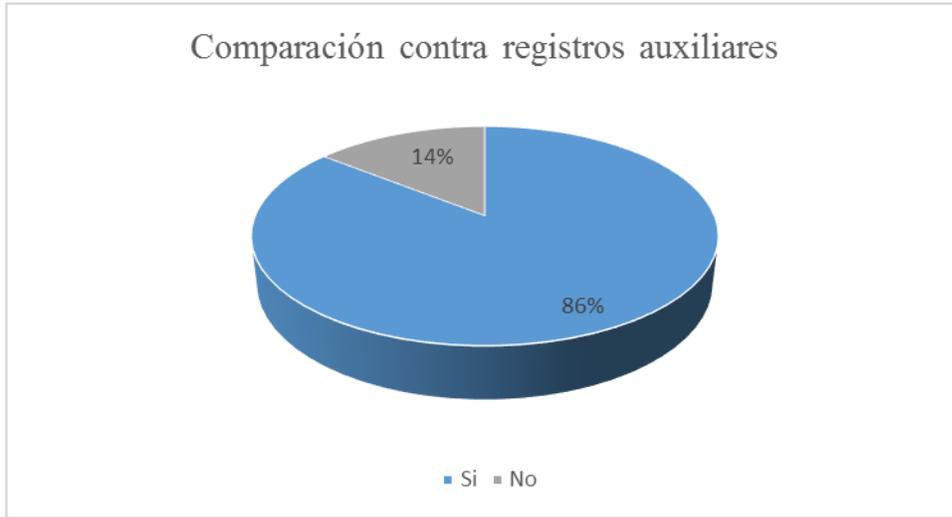
Ilustración: 14



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Actualmente se realizan dos inventarios al año de forma periódica, uno de estos es realizado de forma interna y otro es realizado al final de la temporada por auditoria externa.

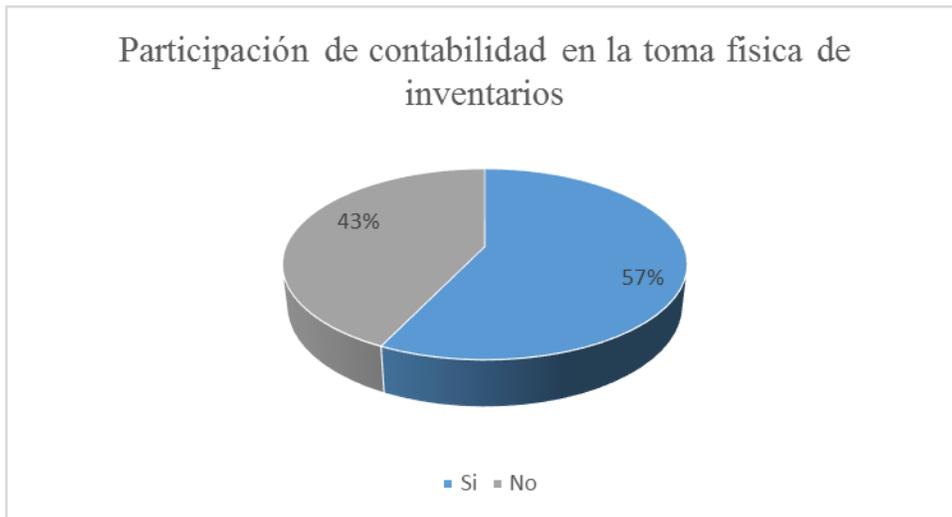
Ilustración: 15



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Parte de los procesos que realiza el departamento de distribución es comparar los inventarios físicos con registros auxiliares que permitan confirmar las cantidades que se cuentan en bodega.

Ilustración: 16



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Es fundamental que en la toma física de los inventarios participe personal de contabilidad, ya que son ellos los encargados de llevar los registros contables de los inventarios.

Ilustración: 17



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Después de realizar las comparaciones necesarias se ajustan los registros contables con los resultados de los inventarios físicos para evitar errores en las cantidades de productos existentes en la bodega.

Encuesta realizada a la red de ventas

A continuación se presentan las respuestas obtenidas, derivadas de las encuestas realizadas a las 21 personas que conforman el departamento de ventas de la empresa, conforme la guía de encuesta elaborada previamente.

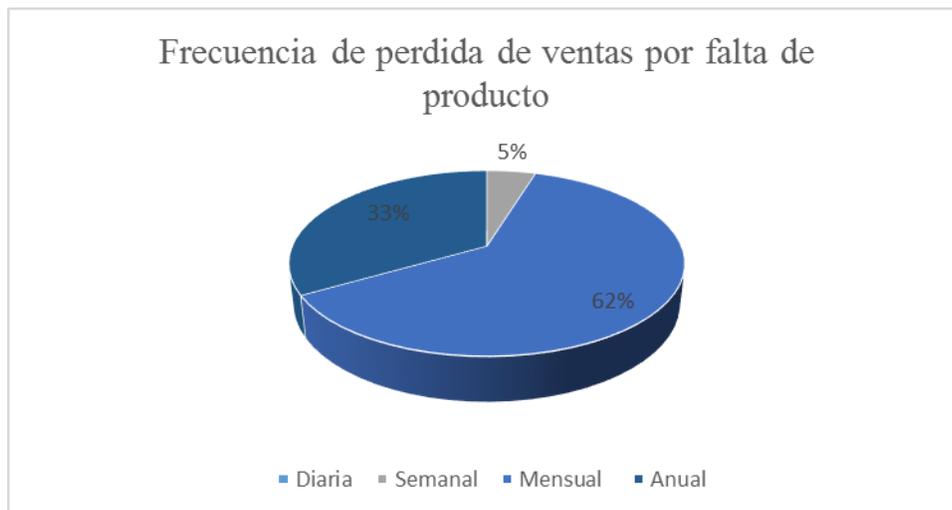
Ilustración: 18



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Es de suma importancia que el total de los vendedores conozca cuáles son sus productos líderes y con mayor rotación para poder así crear estrategias de ventas distintas para cada producto.

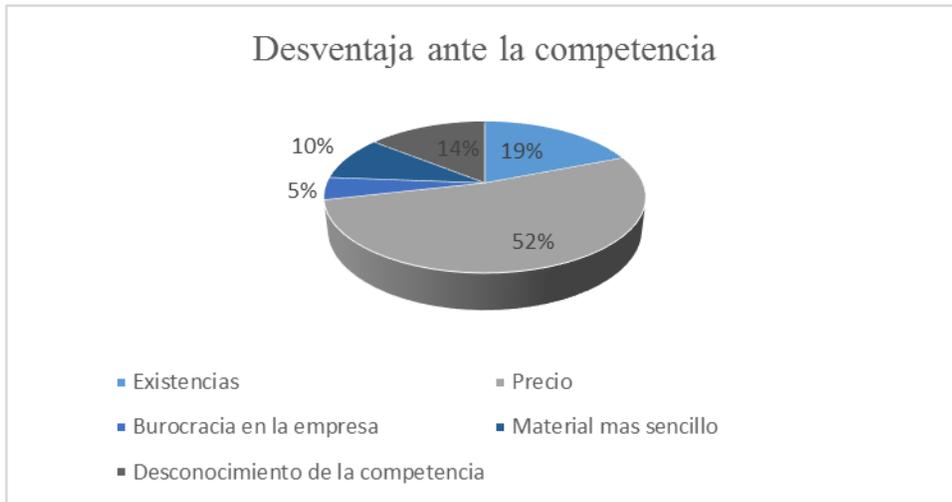
Ilustración: 19



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Contar con existencias de mercadería es fundamental para toda empresa, actualmente editorial Nuevo Milenio pierde mensualmente varias por la falta de inventario.

Ilustración: 20



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Existen varias desventajas ante la competencia que dificultan las ventas siendo los precios más bajos, así también como la falta existencias los que afectan mayormente a los vendedores.

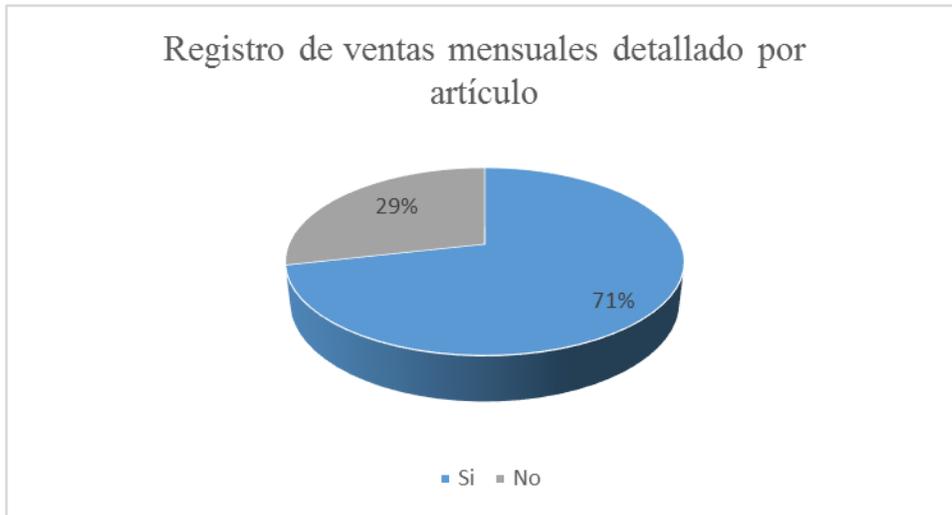
Ilustración: 21



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Es de gran importancia que la empresa cuente con estadísticas de ventas por clientes que le permitan tomar las decisiones mas acertadas para posicionar eficientemente sus productos.

Ilustración: 22



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Casi tres cuartos de los vendedores cuenta con un registro mensual detallado por artículo de sus ventas para llevar un mayor control de los productos que van colocando mes a mes.

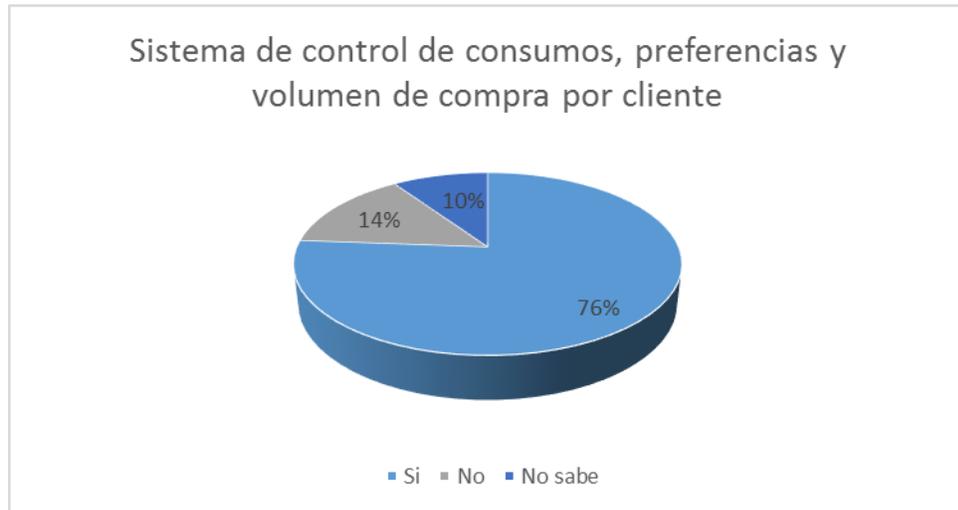
Ilustración: 23



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Actualmente el departamento comercial de la empresa Nuevo Milenio no recibe ninguna capacitación en el tema de control de inventarios.

Ilustración: 24



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Editorial Nuevo Milenio cuenta con un registro estadístico de los consumos, preferencias y volumen de compra por cliente sin embargo este no es utilizado de la mejor manera.

Ilustración: 25



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Casi la mitad de la red de comercial de ventas no sigue los métodos de evaluación de inventarios establecidos por la empresa por desconocimiento de los mismos.

Ilustración: 26



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Las ventas que realizan los vendedores se basan en los pedidos que realizan los clientes sin embargo estas ventas sufren devoluciones al final de la temporada por lo cual no son ventas finales.

Ilustración: 27



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Tres cuartas partes de los vendedores asegura que la empresa si evalúa la devolución de productos por baja rotación de sus clientes.

Ilustración: 28



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

En casi la mitad de los casos los vendedores ofrecen otro producto si no cuentan con existencias, pero muchas veces el cliente no acepta estos cambios por lo cual se pierden las ventas.

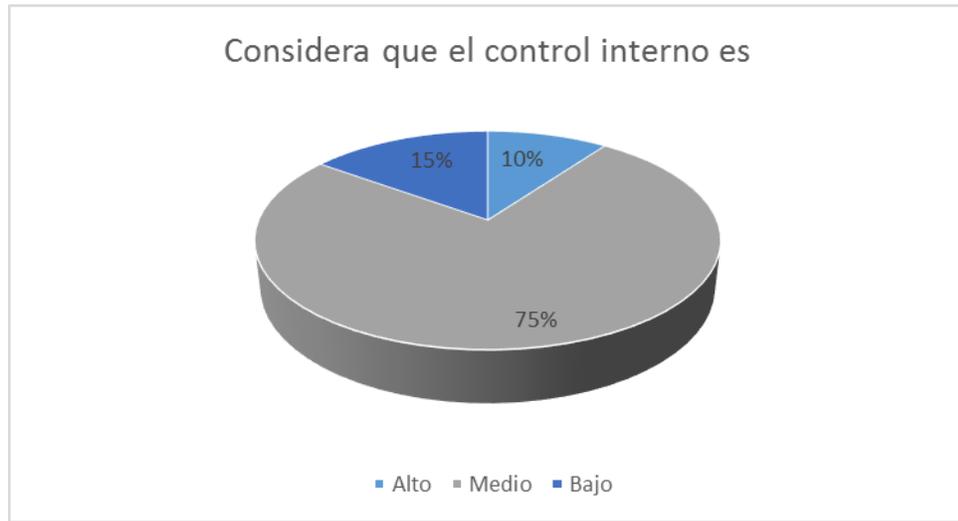
Ilustración: 29



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

En más de la mitad de los casos no contar con existencias puede provocar pérdida de clientes y en tan solo 38% de los casos molestias e inconformidades que dañan las relaciones comerciales.

Ilustración: 30



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

En la actualidad el control interno de los inventarios en la empresa editorial Nuevo Milenio es intermedio.

Capítulo 5

5.1 Análisis de Resultados

Después de obtener la información necesaria por medio de la guía de entrevista, el cuestionario y la encuesta, se analizaron los resultados de los datos recabados de la siguiente manera:

Según Render, Hanna y Stair (2006), el control de los inventarios debe cumplir con varias funciones importantes e indispensables que contribuirán con la eficiencia, eficacia y productividad de las operaciones diarias que realiza la empresa. Dentro de las ventajas principales de utilizar inventarios se encuentran: Primero, la función de desacoplamiento que consiste en separar los procesos de fabricación de la organización. Segundo, el almacenamiento de recursos físicos o de otra naturaleza se puede almacenar como parte del trabajo en proceso. Tercero, hacer frente a una oferta y demanda irregulares mediante el almacenamiento de cierta cantidad de los productos para poder satisfacer las necesidades de oferta y demanda. Cuarto, el aprovechamiento de los descuentos por cantidad considerando los costos de almacenamiento, el deterioro o daño de los productos y otros gastos relacionados con el inventario. Y por último, evitar faltantes y escasez para que los clientes no busquen satisfacer sus necesidades con otro proveedor. De acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos, se puede observar que el director de operaciones es el encargado del manejo del inventario sin embargo la dirección comercial es la encargada de decidir qué cantidades de cada libro se deben mandar a producir. Por el tipo de negocio editorial cada año es necesario realizar proyecciones de ventas para mandar a imprimir los textos que sean necesarios para cubrir la demanda de la temporada, sin embargo año con año más de algún libro sobrepasa la demanda, provocando molestias con los clientes a los cuales se les incumple la entrega en el tiempo pactado.

La editorial realiza inventarios físicos de la mercadería dos veces al año, uno es realizado por auditoría interna y otro por auditoría externa. Lo que concuerda con Sancho (2008), quien comenta que existen diferentes clases de inventarios que proporcionan información detallada

y clasificada de los productos que ofrece la empresa y éstos se pueden variar: Por su extensión, se dividen en generales y parciales. Y por el momento en el que se realizan, se clasifican en inicial, periódico y final.

La información obtenida por medio de la aplicación de los instrumentos, refleja que el método de valuación de los inventarios utilizado por la empresa es el Promedio porque por el tipo de producto la mercadería se recibe del productor una única vez debido a que la producción se saca para cubrir las ventas de la temporada y de ser necesario mandar a reimprimir esta mercadería se promedia con la ya existente. Para Muller (2004), la selección del método apropiado para el control y asignación de costos es imprescindible para la realización de la valuación correcta de los inventarios, ya que la valuación puede sufrir variaciones por diversas situaciones incontrolables. El objetivo principal de la selección del método de valuación consiste en seleccionarlo de acuerdo a las circunstancias, para que refleje la situación financiera de la empresa, entre los métodos que describe Muller se encuentran los siguientes: PEPS (primeras entradas, primeras salidas) que consiste en la aplicación de la valuación de los artículos vendidos con el costo más antiguo y se dejan los inventarios valuados al costo más reciente. UEPS (últimas entradas, primeras salidas) basado en el concepto de valorar el costo de los inventarios con el último precio, para darle un costo más real con el objeto de dejar un costo más cercano al actual. Promedios que toma los precios de los diferentes lotes de mercadería y se suman para sacar un costo continuo durante el período.

Comenta Gitman (2007), que la rotación continúa y rápida del inventario es el objetivo principal de la administración de los inventarios. Por lo que, todo gerente o administrador debe ejecutar esta tarea con exactitud, por medio de una planificación detallada y minuciosa. Teniendo cuidado en los procesos de producción, ya que ocasiona un costo elevado cuando no se dispone del material adecuado, en el lugar preciso, en el momento oportuno y en la cantidad necesaria. La editorial, no cuenta con un método para realizar proyecciones de ventas más exactas que permitan una rotación de los inventarios, lo que provoca que existan tanto faltantes como excedentes de mercadería, e incluso productos obsoletos.

Soto (2008) dice que las computadoras tienen efectos positivos y negativos sobre el control interno de las operaciones. La editorial cuenta con equipo de cómputo y un software que permite mantener el control del inventario sin embargo este programa no cubre al 100% las diferentes necesidades de la empresa, para llevar y facilitar el control de los movimientos de las entradas y salidas de mercadería. Soto nos comenta, que dentro de las ventajas del uso de las computadoras y del software se encuentra la rapidez de operaciones, la alta confiabilidad y la eficiencia del registro de cada operación. Las desventajas son que los sistemas de computación son menos flexibles que los sistemas manuales, las computadoras reciben información en el formato establecido, mientras que los seres humanos, pueden procesar la información aunque sea apenas legible. El control de inventarios efectivo es importante no solo en los sistemas de computación sino también en los sistemas manuales, por lo que se debe permitir a los usuarios operar físicamente las computadoras.

Dada la importancia que tiene el control del inventario, y la segregación de funciones Mantilla y Cante (2005) explican que ninguna persona debe tener el control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. Y que ninguna persona debe ser capaz de registrar, revisar y conciliar una transacción, esto es usado como protección para las mismas personas, existen dos connotaciones importantes que son la segregación de personas una las relacionadas con los distintos roles vinculados con el control interno y la otra por niveles de la organización. De manera opuesta se pudo determinar que una limitante en la empresa es que al no tener procesos establecidos provoca que una misma persona sea juez y parte, es decir que tiene responsabilidad de hacer una operación, y él mismo controlarla, lo cual no es recomendable ya que vuelve los procesos lentos y poco controlables.

Propone Silíceo (2006) que es necesario evaluar la capacidad del empleado, dentro de la empresa para que pueda desarrollar un grado óptimo de desempeño y moral, por medio de una sana administración de personal que se interese en facultarlo y desarrollarlo, la obsolescencia hará que decrezca en su moral y productividad. Esto se podrá implementar a través de un plan de capacitación permanente en la empresa, y por otra parte que el empleado además de ser capacitado pueda ser inducido, la responsabilidad de habilitar al personal es

responsabilidad del jefe de área, el cual deberá incluir aspectos vinculados como: objetivos, políticas y procedimiento, estructura organizacional estándares de desempeño y normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador. Por el contrario la empresa posee personal con experiencia administrativa y financiera, pero el tener un inventario estacional supone la necesidad de capacitar al equipo de trabajo, para que ejecute todas las actividades delegadas, por ello los sujetos de estudio comentaron que quienes colaboran en contabilidad, bodega y aún en el área de ventas, no han recibido entrenamiento, sobre técnicas de manejo y cuidados propios de productos como este. También es valioso recibir capacitación en temas administrativos como conceptos básicos sobre cálculo de una rotación de inventarios, lo cual daría herramientas al personal para el desarrollo de las funciones relacionadas con el puesto.

Tomando en cuenta que los inventarios pueden ser los activos más costosos de la empresa su administración debe ser vista con especial atención, pues en un sentido la empresa puede reducir sus costos al disminuir sus inventarios, pero el servicio al cliente puede llegar a ser deficiente y provocar insatisfacción a los consumidores, por lo que el equilibrio es crucial en la administración del inventario. Heizer, Jay Y Render, Barry (2004).

Para Estupiñan (2006) considera que cada empresa debe establecer la rotación de inventario apropiada de acuerdo al giro comercial o industrial que esta tenga. Para la editorial es complejo manejar un buen control de los inventarios ya que la producción y las ventas se manejan de forma anual, por lo cual no se evalúa constantemente los métodos y procesos del control de inventarios.

Conclusiones

Luego de analizar los resultados por medio de los instrumentos utilizados para la recopilación de la información, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se determinó después de realizar la evaluación al sistema de control de inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio que ésta no cuenta con un sistema definido y efectivo que brinde soporte interno para el manejo de los productos.
2. Se estableció que la empresa no desarrolla proyecciones de ventas correctas que permitan solicitar al proveedor los productos y las cantidades exactas para minimizar mantener producto innecesario en la bodega, así como evitar quedarse sin inventario.
3. Aun cuando, el inventario es uno de los activos más importantes con que cuenta la empresa, se estableció, que no existe un método que evalúe cuando realizar los pedidos, ni uno que mida la rotación de cada producto, así como análisis de preferencias y consumos de los clientes lo que es de vital importancia para cubrir la demanda.
4. Debido a que el manejo de los inventarios, no es el más adecuado. Se corre el riesgo de pérdidas o faltantes, lo que implicaría un aumento de los costos de operación, se hace necesario contar con una propuesta que mejore el sistema de control para salvaguardar los mismos y asegurar una adecuada rotación del producto.

Propuesta

Derivado de la evaluación realizada a la empresa Editorial Nuevo Milenio, se identificó que necesita mejorar significativamente su sistema de control de inventarios, según se deduce del análisis y conclusiones a las que se arribó después de la investigación de campo. Para el efecto se presenta la siguiente propuesta.

Objetivos

General

Proveer a la empresa Editorial Nuevo Milenio, una solución a la problemática encontrada en la evaluación del control de inventarios de la mercadería.

Específicos

- Proponer un sistema de capacitación a la red comercial que permita realizar proyecciones de ventas justas y exactas.
- Desarrollar procedimientos que ayuden a la realización de las actividades relacionadas con el control de inventarios y el manejo de las devoluciones de los distribuidores.
- Lograr el adecuado manejo y control de los inventarios de mercadería a través de una vinculación del personal de toda la empresa que mejore la productividad de todos los procesos en un 10%.

Descripción de las medidas sugeridas

En el análisis realizado, se detectaron áreas de oportunidad de mejora en la empresa, sin embargo se considera que abarcar los aspectos que a continuación se proponen, cubrirá la necesidad de control latente en los inventarios, detectada a través de la evaluación realizada.

Propuesta No. 1

Proyecciones de ventas

Para muchas empresas el mayor activo en el balance general es el inventario. Pero sin una cuidadosa planificación, el inventario puede quedar fácilmente fuera de control, dando lugar a reducciones de precios debido a fuertes excedentes o bien, a graves problemas de flujo de efectivo. Las urgencias del día a día impiden tomarse el tiempo necesario para realizar una planificación detallada. De hecho, la planificación que se lleva a cabo con frecuencia se limita a la planificación financiera o las proyecciones de flujo de efectivo.

Para lo cual se propone lo siguiente:

1. Plan de ventas. Con el fin de gestionar eficazmente el inventario, la empresa necesita saber lo que se espera vender en un período determinado. Es necesario comenzar con el historial de ventas del último año, y realizar los ajustes para eventos inusuales, tales como el clima, las existencias, las promociones puntuales, etc. Luego estimar el aumento de las ventas o su disminución, con base en una lectura de las ventas potenciales por categoría para la próxima temporada. Por último, para las grandes categorías, puede tener sentido realizar una apertura del plan de ventas por sub-categorías, tipos o vendedores.

El plan de ventas debe incluir:

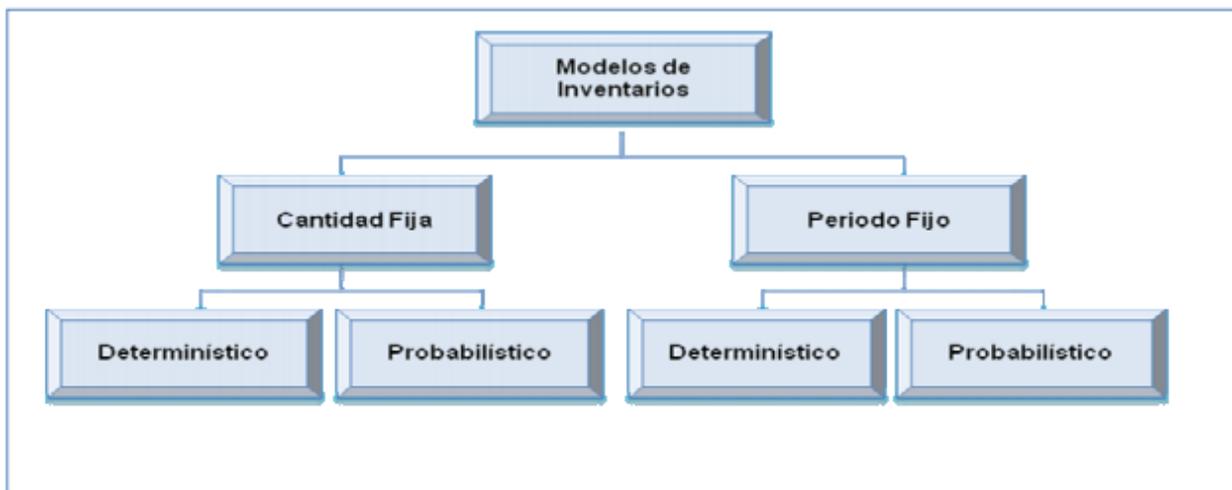
- Las premisas, sobre las que se ha basado su elaboración, por ejemplo el precio promedio por venta o el porcentaje de ventas por presentación.
- El proceso de venta, debe definir y cuantificar todo el proceso de ventas.
- El presupuesto total, reflejando las ventas por unidades y facturación, los costos generados por dichas ventas y el margen bruto previsto.
- El presupuesto personificado y distribuido por zonas y/o canales, el presupuesto se distribuirá por meses y se repartirá por zonas, canales y vendedores.

Finalmente se debe seleccionar el escenario más probable, ese será el presupuesto total y sobre esa base es necesario elaborar tres hipótesis adicionales de mejoras, tres objetivos crecientes

sobre los que deberán trabajar los vendedores. Este presupuesto total será respaldado por una serie de premisas y ratios de eficiencia que deberán reflejarse en el plan final y usarse para realizar el seguimiento posterior.

2. Plan de inventarios. El mal inventario es considerado por la mayoría de los contadores como un gasto. No tiene mucho sentido traer más inventario del que se precisa para brindar apoyo a las ventas previstas para la próxima temporada, y a esto sumarle un inventario de seguridad en caso de un alza inesperada de ventas o entregas de proveedores finales. La compra de inventario con demasiada anticipación es una de las maneras más seguras de encontrarse sobre-abastecido por el camino con los costos e inmovilización de capital que ello conlleva. La mejor manera de realizar un plan de inventarios es tener las proyecciones de ventas para toda la temporada con 4 meses de anticipación.

Ilustración: 31



Fuente: Elaboración Propia, agosto 2013.

Se propone el siguiente procedimiento de dos etapas para la selección de modelos de inventario: Realizar una evaluación estratégica de los procesos de producción o servicios, utilizando los esquemas indicados. Esto suministra una visión general de las necesidades de inventario y de las áreas críticas.

Agrupar los artículos de acuerdo a su criticidad y clasificación ABC. La clasificación de criticidades debe hacerse artículo por artículo, particularmente por artículos de soporte, por lo que pueden utilizarse estrategias de agrupación de artículos por familia.

Modelo de período fijo de re orden con demanda probabilística

Con un modelo de período fijo de re orden se verifica el balance de inventario a intervalos fijos de tiempo y se coloca un pedido por la diferencia entre el inventario que se tiene y el punto hasta el que se ordena. Como el período de revisión es fijo, puede ocurrir un faltante en cualquier momento durante el periodo de revisión.

El tamaño de las existencias estabilizadoras se determina de modo que la probabilidad de agotamiento de las existencias durante el tiempo de entrega (el período entre colocar y recibir un pedido) no exceda un valor predeterminado.

La política requiere ordenar la cantidad y siempre que el inventario caiga al nivel. Como en el caso determinista, el nivel de re orden es una función del tiempo de entrega, entre colocar y recibir un pedido. Los valores óptimos, se determinan minimizando el costo esperado por unidad de tiempo que incluye la suma de los costos de preparación, conservación y faltante.

3. Plan de recepción de inventario: Es necesario tener claro las ventas anuales, y los inventarios al final de la temporada, para poder calcular fácilmente la cantidad de inventario a comprar en cada temporada. Se precisa contar con lo suficiente para cubrir el plan de ventas de la campaña y el inventario final deseado. De esta manera, el comprador puede tener previsibilidad y conocer en marzo o abril la información que se prepara para la temporada de ventas, permitiéndole negociar mejores precios y condiciones en caso que sea posible la compra por volumen anticipada con entregas parciales por mes.

4. Plan de rebajas: La planificación de las rebajas va de la mano con la planificación de inventarios. Si se tiene previsto la fecha de la temporada de rebajas antes de que comience la temporada, puede planificar el inventario que desea tener a mano en ese punto en el tiempo, y por lo tanto el porcentaje de reducción del precio, así como todas las posteriores rebajas.

5. Plan de forma dinámica: Una vez que se haya completado la planificación de la pretemporada, el mismo no se debe guardar en un cajón sino que se debe revisar una y otra vez. Es necesario utilizar este plan como una herramienta dinámica para seguir el progreso de la temporada. Como cada semana pasa, y las tendencias de las ventas comienzan a desarrollar, será posible ajustar la situación actual y a su vez dejar registro para la planificación del año entrante. De manera conjunta también se ajustan los planes de inventario para la actualización de las ventas. Si la demanda es superior al plan, la editorial necesita estar segura de que se dispone del inventario para mantener el impulso. Por el contrario, si la demanda está por debajo del plan, será posible en varios casos ajustar los planes de inventario, y por lo tanto los recibos de mercadería programados, reduciendo las probabilidades de acabar con el exceso de inventario que debe ser rebajado al final de la temporada.

La causa raíz de los problemas de inventario que enfrentan la mayoría de empresas es la falta de ventas pretemporada adecuadas y planificación de inventario. Puede parecer que nunca hay tiempo suficiente para que dicha planificación ocurra, como si fuera un lujo que no puede ser otorgado, pero en realidad, es una necesidad imperiosa, una inversión vital en la salud futura de cualquier empresa. Editorial Nuevo Milenio necesita capacitar a toda la red comercial en el área de planificación y proyección de ventas con el fin de realizar proyecciones de ventas más exactas las cuales permitan disminuir costos y todos los inconvenientes de faltas y excedentes de producto al final de la temporada. Para la cual se plantean los siguientes temas de capacitación:

Capacitación, planificación y proyección de ventas

Objetivo

Al finalizar el curso, los participantes estarán en condiciones de aplicar herramientas y técnicas para un adecuado manejo de los procesos de administración y control de inventarios. Identificarán los objetivos y administrarán las políticas de inversión necesarias de las empresas. Adquirir conocimientos que permitan lograr los objetivos de maximizar la rotación de los productos de la empresa. El participante adquirirá los conocimientos con los cuales podrá

entender la importancia del análisis de la demanda, el rol del mercado potencial y de los pronósticos de ventas en la planeación de negocios.

Temario

Introducción a los pronósticos y planeación de la demanda

- Introducción al pronóstico
- Servicio al cliente y disponibilidad del producto
- Planeación de la oferta y la demanda en la cadena de suministro

El pronóstico de la demanda

- ¿Qué es un pronóstico de la demanda?
- ¿Quién debe hacer el pronóstico de la demanda?
- Tipos de pronósticos
- Cálculo del error del pronóstico

Métodos

- Potencial del mercado
- Método de estimación cualitativa
- Métodos de pronósticos con datos históricos
- Métodos de pronósticos con factores de suavización
- Métodos de pronósticos con proyección lineal
- Métodos de pronósticos con herramientas estadísticas.

Proyección de ventas

- Métodos objetivos: cuantitativos
- Métodos subjetivos: cualitativos
- El plan comercial: determinación de estrategias y tácticas

Planificación de ventas

- Tendencias (ciclos económicos, categoría)
- Estacionalidad / no estacionalidad
- Factores externos que afectan las ventas
- Territorialidad (clientes, geografía, cartera de productos)
- Impacto sobre cartera de productos
- Curvas ABC (distribución de ventas por clientes)
- Canibalización programada / no programada
- Contribución marginal
- Descuentos: cuándo aplicarlos, cómo impacta en las ventas
- Promociones: efectos sobre las ventas, recupero de la inversión

Control y seguimiento

- Períodos para control de ventas (diario, semanal, mensual, trimestral, anual)
- Sub rendimiento
- Sobre rendimiento
- Acciones de ajuste
- Plan de contingencia

Metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje

La metodología utilizada será de clases presenciales basadas en un profundo análisis de temas a tratar y además serán planteados puntos de vista desde la diversidad de realidades y situaciones, así se pasará a ejemplos y ejercicios con los conocimientos de base ya adquiridos en las clases teóricas y serán aplicados con la supervisión del equipo docente.

Modalidad pedagógica

Cada curso utilizará una metodología activo-participativa, que permita un mayor dinamismo, entendiendo que la mejor forma de aprender y de interactuar, es que los participantes “aprendan haciendo”.

Evaluación diagnóstica previa

Es necesario realizar evaluaciones de diagnóstico en forma previa al comienzo del curso, con tal de determinar el nivel base y así homologar los conocimientos de los participantes con el material a utilizar en la capacitación.

Reunión de coordinación

Se tendrá una reunión presencial con los encargados de la capacitación de la empresa Editorial Nuevo Milenio, con el fin de coordinar y afinar detalles del curso.

Seguimiento

Un mes posterior a terminada la capacitación, se realizara una evaluación de aplicabilidad en el puesto de trabajo a los participantes, con el objeto de medir los avances, aplicación de conocimientos aprendidos a las actividades diarias, cumplimiento de los objetivos de la capacitación y analizar las dificultades encontradas, para así generar un plan de mejoramiento continuo. En esta se indicarán:

- Fechas de aplicación del seguimiento.
- Evaluaciones teórico prácticas según corresponda.
- Generación de indicadores de cumplimiento de objetivos.

Propuesta No. 2

Canal de distribución

El canal de distribución lo constituye un grupo de distribuidores de libros que hacen llegar los productos y servicios de la editorial a los consumidores y usuarios finales.

Editorial Nuevo Milenio y sus distribuidores actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. Por lo tanto las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas decisiones la toma la dirección comercial.

Como ya se mencionó los distribuidores reducen la cantidad de transacciones que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en

cuenta las consecuencias de este hecho. Cuando el producto sale de las manos de la editorial, se pierde el control debido a que pasa a ser propiedad del comprador y este puede hacer lo que quiere con el producto. Ello implica que se pueda dejar el producto en un almacén o que se presente en forma diferente en sus anaqueles.

Por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control. En la actualidad los distribuidores poseen un 47% de los clientes actuales de Editorial Nuevo Milenio por lo cual se propone lo siguiente:

Trabajo de los vendedores

Basta con analizar la definición de fuerza de ventas para darse cuenta de lo complejo que es su operación ya que conjunta, por un lado, todos los esfuerzos de la organización, que generalmente se están canalizando a través de una dirección comercial, y por otro lado, los esfuerzos realizados por los vendedores a quienes se ha catalogado como el elemento esencial de la venta personal debido a que son ellos quienes van a ejercer en forma directa la acción de ventas.

La interacción que existe entre el vendedor y el comprador acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para llevar a cabo el proceso de ventas, el cual varía de acuerdo a las características de los clientes, de los vendedores, etc. Sin embargo, se sigue un proceso el cual no se cumple a cabalidad.

Procedimiento Propuesto

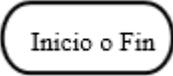
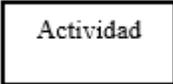
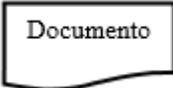
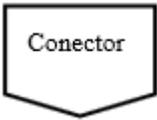
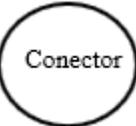
Con base al análisis realizado se sugiere implementar los siguientes procedimientos:

Solicitud de pedidos del distribuidor		
Descripción		
No.	Actividad	Responsable
1	El distribuidor hace la solicitud de mercadería vía electrónica, indicando las cantidades requeridas y con toda la información del cliente al cual se le despachara.	Servicio al cliente
2	Se compara la solicitud del distribuidor con la orden de pedido que pasa el asesor educativo	Servicio al cliente
3	Si no hubiera una solicitud de pedido del asesor, el analista de servicio al cliente direcciona la solicitud al asesor que corresponde.	Servicio al cliente
4	El asesor confirma la información de cantidades de pedido con el cliente, a través de una llamada o visita personal.	Asesor Educativo
5	Confirmada las cantidades y los títulos a utilizar, traslada el formato de pedido al analista.	Asesor Educativo
6	El analista libera el despacho únicamente al distribuidor las cantidades del pedido del asesor	Servicio al cliente
7	Se le informa al distribuidor el número de pedido para que llegue a recogerlo a la bodega.	Servicio al cliente
8	Se despacha el pedido.	Bodega

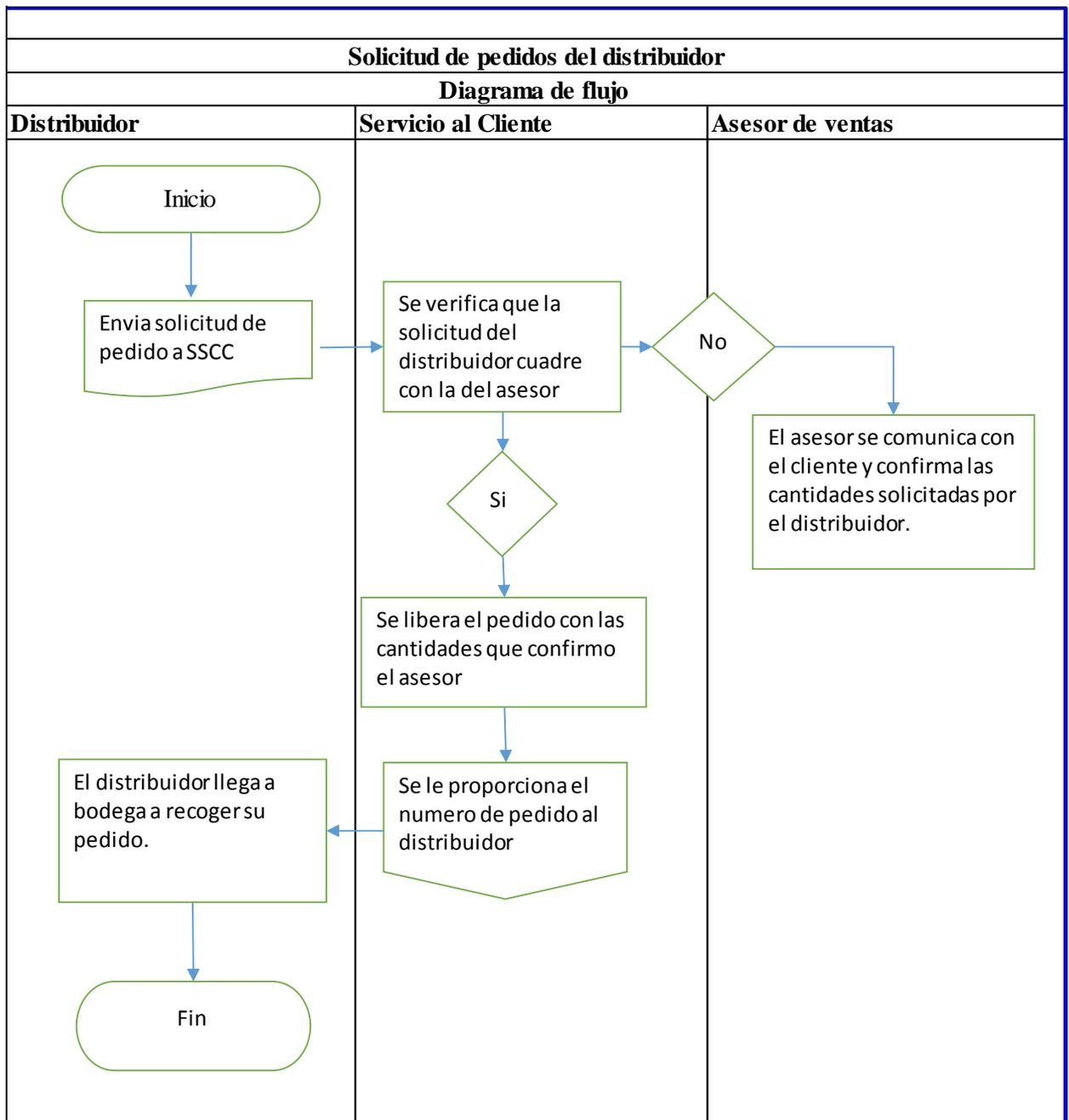
Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

Simbología

La simbología a utilizar en la elaboración de los diagramas de flujo es la simbología de la Norma ANSI (American National Standard Institute), la cual se detalla a continuación:

Símbolos de la norma ANSI Diagramación administrativa	
Símbolo	Representación
	Inicio o termino: Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en la procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Fraklin (2004)



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

Comunicación de la propuesta

Como en todo proceso de cambio se hace indispensable realizar un proceso de comunicación donde se puedan compartir con claridad los objetivos y definir las acciones, lograr un compromiso de parte del líder y del equipo a través de una metodología motivacional y de gestión de la calidad, el responsable de poner en marcha las propuestas será el director comercial. A continuación la agenda de la reunión de presentación del plan al equipo operativo.

Agenda		
Implementación de las Propuestas		
Participantes: Director general, director comercial, red comercial		
Horario de 7:00am a 9:30am		Lugar: Auditorio de la Editorial
Bienvenida	Facilitador	7:00 a 7:10
Breve introducción a la gestión del cambio	Facilitador	7:10 a 7:15
Desayuno y Video introductorio de Sensibilización al cambio	Todos	7:15 a 7:45
Comentarios, aprendizajes y expectativas	Todos	7:45 a 8:00
Presentación de la propuesta	Facilitador	8:00 a 8:40
Preguntas, respuestas, retroalimentación	Todos	8:40 a 9:00
Compromisos y definición de cronograma de implementación	Todos	9:00 a 9:20
Agradecimiento y despedida	Facilitador	9:20 a 9:30

Costo de la propuesta

El costo total de la propuesta asciende a Q 11,000.00 según se detalla a continuación:

Cuadro: 2
Costo total de la propuesta
(Cantidades expresadas en Quetzales)

Descripción	Costo
Honorarios del profesional que impartirá la capacitación.	Q 7,500.00
Refacciones en cada capacitación (5 días)	Q 750.00
Desayuno de comunicación de la propuesta	Q 2,000.00
Gastos varios (diplomas, lapiceros y hojas)	Q 750.00
TOTAL	Q 11,000.00

El costo total de la implementación de la propuesta será pagado en su totalidad por la empresa Editorial Nuevo Milenio S.A.

Referencias bibliográficas

1. Barrios Pérez, Freddy Guillermo. (2005). Tesis “Aplicación de un sistema de inventarios para una distribuidora de llantas”.
2. Bernal Torres, César Augusto. (2006). Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Segunda edición. Pearson Educación.
3. Calderón López, Edgar David. (2005). Tesis “Administración de inventarios y su resultado en las utilidades y el financiamiento, en una empresa mezcladora de fertilizantes durante los años 2002-2003”.
4. Cárdenas y Nápoles, Raúl Andrés. (2006). Administración de Costos, Métodos modernos de costos y manufactura. Editorial McGrawHill.
5. Chase,R; Jacobs, F.; Aquilano, N. (2005). Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana.
6. Cuevas, Francisco José. (2005). Control de Costos y Gastos en Restaurantes. Primera Edición. Editorial Limusa, S. A. de C. V.
7. Dion, Jim & Topping, Ted. (2004). Cómo Iniciar y Administrar un Almacén Rentable. Grupo Editorial Norma.
8. Escobedo M., Carlos Mariano. (2006). Tesis “Guía del jefe del departamento de compras de una empresa manufacturera”.
9. Estupiñan Gaitán Rodrigo; Estupiñan Gaitán Orlando. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición. Ecoe Ediciones.

10. Flores, Juan. (2004). Medición de la Efectividad de la Cadena de Suministro. Primera Edición. Panorama Editorial, S.A de C. V.
11. García Sabater, José; Cardós Carboneras, Manuel; Albarracín Guillem, José & García Sabater, Julio. (2004). Gestión de Stocks de Demanda Independiente. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
12. Gitman, Lawrence. (2007). Principios de administración financiera, Décimo primera edición. Editorial Pearson, Addison Wesley.
13. Gómez, Marcelo M. (2006). Introducción a la metodología de la Investigación Científica. Primera edición. Editorial Brujas.
14. Guzmán Vásquez, A; Guzmán Vásquez, D & Romero Cifuentes, T.(2005). Contabilidad Financiera. Primera Edición. Centro Editorial Universidad Del Rosario.
15. Hansen, R y Mowen M. (2007). Administración de Costos, Contabilidad y Control. Quinta Edición. Cengage Learning Editores, S.A.
16. Heizer, Jay Y Render, Barry. (2004). Principios de administración de Operaciones. Quinta edición. Pearson Educación.
17. Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Bapista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Editorial McGrawHill.
18. Horngren, Ch.;Harrison, W & Smith L. (2004). Contabilidad. Quinta Edición. Pearson Educación.

19. Izquierdo, Erick Giovanni. (2009). Artículo especializado “Guía para una planeación estratégica en una empresa de Instalaciones de Redes Telefónicas, en la ciudad de Guatemala”.
20. Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. (2006). Administración de operaciones, estrategia y análisis. Quinta Edición. Editorial Pearson Educación.
21. Longenecker, Justin; Moore, Carlos; Petty, William & Palich Leslie. (2007). Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor. 13a. Edición. Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
22. Muller, Max. (2010). Fundamentos de Administración de Inventarios. Grupo Editorial Norma.
23. Muñoz Negrón, David. (2009). Administración de Operaciones, Enfoque de administración de procesos de negociación. Cengage Learning Editores.
24. Perdomo Salguero, Mario Leonel. (2003). Contabilidad I, En Base a NIC. Editores ECA.
25. Pérez Fernández, Edgar Estuardo. (2006). Tesis “Análisis del control y propuesta de optimización de los inventarios en la bodega de materiales para una industria manufacturera de perfumes”.
26. Rey Pombo, José. (2010). Técnica Contable. 1a. Edición. Ediciones Paraninfo, S.A.
27. Shatzkin, Leonard. (2004). Cómo Seleccionar Títulos Rentables. 1a. Edición. Fondo de Cultura Económica. México.

28. Soffer Ezra, Sión. (2005). El Sistema Detallista como método de valuación y sistema de control de inventarios. Segunda Edición. Ediciones Fiscales, ISEF.
29. Congreso de la República (2008). Ley de Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento. Decreto Número 26-92.
30. Instituto de Investigaciones Sociales. (2006). Manual de estilo de trabajos académicos. Universidad Panamericana.
31. Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida –PED- (2012). Universidad Panamericana.

Anexos

Anexo: 1



Guía de Entrevista

Dirigida a los directivos de la Editorial

Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: " Determinar cuáles son los sistemas de inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio."

El propósito de la presente investigación es describir el proceso actual de evaluación del sistema de control de inventarios.

Fecha: _____

Datos Generales

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo laboral en la empresa: _____

Teléfono: _____ Correo @: _____

1.- ¿Cuál es el objetivo principal de su trabajo?

2. ¿En qué se relaciona su trabajo con respecto al sistema de control de inventario de mercadería de la empresa?

3. ¿Qué dificultad o dificultades ha observado usted, está teniendo la empresa actualmente en el manejo de sus inventarios? Por favor explique.

4. ¿Qué mejoras podrían hacerse a los procedimientos existentes para el manejo y control de los inventarios de la empresa?

5. ¿Qué áreas de oportunidad de mejora considera usted que se tienen con respecto al personal que trabaja relacionado con el manejo y control de inventarios de la empresa?

6. ¿Qué mejoras podrían requerirse en las instalaciones para un adecuado control de los inventarios de la empresa?

7. ¿Qué tan adecuado es el tiempo que actualmente se maneja para la recepción y despacho de mercadería en la bodega? ¿Qué aspectos cree que se pueden mejorar al respecto?

8. ¿Qué mejoras sugiere se podrían realizar en cuanto al manejo de software o tecnología para el manejo y control del inventario en la empresa?

9. ¿Cómo se lleva actualmente el control de la antigüedad que tiene el producto en bodega?

10. ¿Cómo evalúa usted el control que se lleva actualmente de la antigüedad que tiene el producto en bodega? _____

11. ¿Cómo se almacena el producto actualmente en los diferentes anaqueles?

12. ¿Cuál es el sistema que se lleva actualmente para realizar inventarios físicos?

13. ¿Cuál es el sistema que se lleva actualmente para el control de las existencias?

14. ¿Cómo evalúa usted las condiciones de seguridad física de la bodega?

15. ¿Cómo se realiza actualmente la estimación de los pedidos a realizar al proveedor?

16. ¿Cómo evalúa usted, el método que se usa para estimar los pedidos a realizar al proveedor?

17. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva actualmente para realizar devoluciones de mercadería a bodega? _____

18. ¿Cómo evalúa usted, el procedimiento que se utiliza para realizar devoluciones de mercadería a bodega? _____

19. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva actualmente para realizar devoluciones de mercadería al proveedor?

20. ¿Cómo evalúa usted, el procedimiento que se utiliza para realizar devoluciones de mercadería al proveedor?

21. ¿Tiene la empresa alguna referencia local o internacional, con la que pueda compararse o tomar de referencia, para evaluar el nivel del sistema de control de inventarios?

22. ¿De qué manera podría el sistema de control de inventarios que se tiene actualmente, estar incidiendo o afectando la relación con los clientes y el servicio que se les brinda?

NOTAS Y COMENTARIOS:

Anexo: 2



Cuestionario
Dirigida al personal de bodega
Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: "Evaluación del sistema de control de inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio."

Instrucciones: Agradeciendo su apoyo, ruego a usted responder el presente cuestionario, el cual tiene por objeto recoger su importante opinión, con el fin de evaluar el sistema de Control de inventarios de la empresa.

Fecha: _____

Nombre de quien responde las preguntas:

Cargo: _____

Cuestionario dirigido a Personal de Bodega

1. ¿Existe un procedimiento establecido para realizar Inventarios?

2. ¿Cuenta la empresa con un sistema específico de valuación de inventarios, como

UEPS _____; PEPS _____; Promedio _____ Otro _____?

3. ¿Cuenta la empresa con un sistema de control de entradas y salidas de inventarios?

4. ¿Cuántos y qué productos integran su inventario?

5. ¿Cuántos y cuáles son los artículos sin rotación, deteriorados y/o desactualizados?

6. ¿Con qué frecuencia realiza inventarios físicos?

7. ¿Conoce y/o calcula la rotación de sus inventarios?

8. ¿Existe alguna persona en el Departamento de contabilidad que controle la secuencia numérica de los ingresos de bodega a fin de verificar que todos han sido registrados en forma secuencial y oportuna?

9. ¿Se efectúan cortes de forma periódica? ¿Quién los realiza?

10. ¿Se notifica inmediatamente al Departamento de Contabilidad sobre las mercaderías devueltas a los proveedores?

11. ¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?

12. Las entradas y salidas de almacén. ¿Se hacen solamente por informes de entradas y por requisiciones o facturas (salidas)?

13. ¿Se practican inventarios físicos? ¿Quién los realiza?

a) Al final del ejercicio _____

b) Periódicamente _____

14. Los inventarios físicos. ¿Se comparan contra registros auxiliares?

15. En la toma física de inventarios. ¿Participa personal de contabilidad?

16. ¿Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?

Anexo: 3



Cuestionario
Dirigido a los Vendedores
Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: "Evaluación del sistema de control de inventarios de la empresa Editorial Nuevo Milenio."

Instrucciones: Agradeciendo su apoyo, ruego a usted responder el presente cuestionario, el cual tiene por objeto recoger su importante opinión, con el fin de evaluar el sistema de Control de inventarios de la empresa.

Fecha: _____

Nombre de quien responde las preguntas:

Cargo: _____

1. ¿Cuáles son sus productos líderes?

2. ¿Con qué frecuencia deja de vender por falta de producto?

Diaria _____ Semanal _____ Mensual _____ 3.

3. ¿Cuál considera que es su mayor desventaja ante su competencia?

4. ¿Posee estadísticas de ventas por cliente?

5. ¿Cuenta con un registro de ventas mensuales detallado por artículo?

6. ¿Recibe algún tipo de capacitación en el área de control de los inventarios?

7. ¿Cuenta la empresa con un sistema de control de consumos por clientes, como una estadística de preferencias y volumen de compra?

8. ¿Siguen consistentemente los métodos de valuación de inventarios establecidos por la empresa?

9. ¿Las ventas se basan en pedidos de clientes o requisición de vendedores?

10. ¿Evalúa la empresa, el volumen de devolución de producto que se recibe por baja rotación de parte de los clientes?

11. Si un cliente necesita determinado producto, y no hay en existencia, ¿Qué medida se toma al respecto?

12. ¿Qué puede ocasionar no contar con la mercadería solicitada por el cliente?

13. Considera que el control interno es: ALTO () MODERADO () BAJO ().