

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Mejoramiento control de inventarios en la empresa Lignum S.A. en aldea El  
Rancho, San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Arnold René Sagüil Hernández

Guastatoya, agosto 2015

**Mejoramiento control de inventarios en la empresa Lignum S.A. en aldea El  
Rancho, San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Arnold René Sagüil Hernández

Licda. Aura Marina de León Rosales (**Tutor**)

Ing. Augusto Ernesto Pérez Hernández (**Revisor**)

Guastatoya, agosto 2015

## **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**

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

**Vice Decano**

Lic. Héctor Aníbal Amado Aldana

**Coordinador**

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

M. Sc. Edgar Adolfo Santos Barrientos  
Examinador

**Lic. Mynor René García**  
Examinador

**Lic. Oscar Antonio Valiente Arreaga**  
Examinador

**Lic. Oscar René Súchite Chacón**  
Tutor

**Ing. Augusto Ernesto Pérez Hernández**  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0015-2015**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 05 DE MARZO DEL 2015  
SEDE GUASTATOYA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Aura de Leon Rosales, tutora e Ingeniero Augusto Pérez Hernández, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Mejoramiento control de inventarios en la empresa Lignum S.A. en aldea El Rancho, San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso”, Presentado por él (la) estudiante Arnold René Sagüil Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1181, de fecha 11 de octubre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala, 29 de Noviembre 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas.  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Mejoramiento Control de Inventarios en la Empresa Lignum S.A. en aldea El Rancho, San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso”**., realizado por el estudiante: **Arnold René Sagüil Hernández**, carné No. **0807318**, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de OCHENTA Y DOS PUNTOS (82) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Aura Marina de Leon Rosales

Tutor

Guatemala, 29 de Noviembre 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas.  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“Mejoramiento Control de Inventarios en la Empresa Lignum S.A. en aldea El Rancho, San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso”.**”, realizada por **Arnold René Sagüil Hernández**, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Ing. Augusto Ernesto Pérez Hernández  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 1016.2015**

*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Arnold René Sagüil Hernández** con número de carné 0807318, aprobó con **76 puntos** el Examen Técnico Profesional, la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día once de octubre del año dos mil catorce.*

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

*Atentamente,*

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**

**Registro y Control Académico**



  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**



Pamela R.  
cc. Archivo.



## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Justificación	3
1.1.2 Planteamiento del problema	4
1.1.3 Referente Teórico	4
1.1.3.1 Inventario	4
1.1.3.2 Funciones de los inventarios	5
1.1.3.3 Planificación de las políticas de inventario	6
1.1.3.4 Propósitos de las políticas de Inventarios	7
1.1.3.5 Funciones que efectúa el inventario	7
1.1.3.6 Decisiones sobre inventario	7
1.1.3.7 Técnicas de Administración de Inventarios	8
1.1.3.8 Tipos de Inventarios	11
1.1.3.9 Costos de Inventarios	13
1.1.3.10 Métodos de costeo de inventarios	14
1.1.3.11 Control de Inventarios	16
1.1.3.12 Definición de control	21
1.1.3.13 Tipos de Control	24
1.1.3.14 Principios de control	25
1.1.3.15 Características del control	26
1.2 Objetivos de la Investigación	26

1.2.1 Objetivo General u Holístico	26
1.2.2 Objetivos Específicos	26
1.3 Alcances y limites	26
1.3.1 Alcances	26
1.3.2 Limites	27
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Metodología aplicada a la investigación</b>	28
2.1 Metodología	28
2.2 Sujetos (Universo o Población y Muestra)	28
2.3 Los Instrumentos	29
2.4 Análisis de Estadístico	29
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Análisis de Resultados</b>	30
3.1 Tabulación	30
3.2 Resultados en graficas	31
3.3 Tabla de resultados	39
3.4 Resultados más Importantes	40
3.5 Análisis de los resultados	40
<b>Capítulo 4</b>	
<b>Propuesta</b>	41
Introducción	41
Justificación	42
4.1 Definición de la Propuesta	43
4.2 Objetivos	43
4.2.1 Objetivo General u Holístico	43

4.2.2 Objetivos Específicos	43
Manual de procedimientos para traslados y conteos de producción	44
Procedimiento de Traslados entre Centros de producción de la Empresa	45
Procedimiento Conteo de Producción en Diferentes áreas de la Empresa	47
4.3 Diseño de la propuesta de solución	49
4.3.1 Propuesta Administrativa	49
4.3.2 Propuesta Mercadológica	51
4.3.3 Propuesta Financiera	54
4.4 Estrategias de implementación de la propuesta	56
4.5 Descripción del trabajo de campo para la participación de los actores de la institución	57
<b>Conclusiones</b>	59
<b>Referencias Bibliográficas</b>	60
<b>Egrafía</b>	61
<b>Anexos</b>	62

## Índice de Tablas

Tabla 1 Tabulación	30
Tabla 2 Tabla de resultados	39

## Índice de Gráficas

Gráfica 1 ¿Se cuenta con un manual de procedimientos para control de inventarios en su área de producción?	31
Gráfica 2 ¿Existe una planificación adecuada de la producción que se trabaja a diario?	32
Gráfica 3 ¿El conteo de producción se realiza de manera correcta o existe deficiencia en los mismos?	33
Gráfica 4 ¿Considera que cumplen los procedimientos de traslados o existen inconvenientes para la ejecución de los mismos?	34
Gráfica 5 ¿Se realizan capacitaciones al personal para el adecuado manejo de inventarios?	35
Gráfica 6 ¿Conoce correctamente los procedimientos y políticas de la empresa para el adecuado control de inventarios?	36
Gráfica 7 ¿Tiene inconvenientes para el manejo de los inventarios que tiene a su cargo?	37
Gráfica 8 ¿Considera que hay aspectos que pueden mejorar para el adecuado manejo, cuidado y control de los inventarios de manera que esto ayude a la mejora continua de la empresa	38

## **Resumen**

Al realizar la investigación en la empresa Lignum S.A. resaltaron aspectos importantes, entre los que a criterio del investigador son más relevantes resultaron ser que la empresa tiene deficiencias en los conteos de producción, no se aplican correctamente los procesos de traslados entre centros, lo que permite diferencias en el producto que tienen en bodega.

Tener un adecuado control de los productos que la empresa tiene disponible, es esencial, los procesos están establecidos pero tienen ciertas debilidades que se pueden mejorar para obtener resultados relevantes.

La presente investigación fue de tipo cualitativa y descriptiva ya que se logró observar y cuantificar información relevante así como observar procesos que dieron la pauta a deficiencias que se deben corregir.

La propuesta que se plantea para solucionar los hallazgos descritos anteriormente es la de realizar capacitaciones al personal para reforzar los conocimientos y darles otra perspectiva de cómo ejecutar mejor su trabajo y así ayudar a tener controles internos que sean satisfactorios y permitan la toma de decisiones.

## **Introducción**

En el departamento de El Progreso y principalmente en la Aldea de el Rancho, existe una serie de empresas que se dedican a la transformación de productos en madera, ya que este ha sido un buen mercado que ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades de los clientes.

En el sector económico, la comercialización de productos y venta de los mismos, se encuentran entre una de las más importantes en la actualidad y la colocación de productos a base de madera, es uno de los más innovadores dentro de la economía en el mundo y en Guatemala, las cuales traen con sigio el beneficio de ingresos al país, empleos en áreas donde no hay muchas oportunidades y progreso en el ramo forestal.

Lignum Sociedad Anónima, es una empresa que tiene dentro de sus actividades principales la compra de materia prima y venta de productos derivados de maderas blandas (pino).

Una vez realizado el análisis de la situación, en la que se encuentra la empresa podemos determinar que los inventarios es uno de los rubros que necesita reforzar en los controles y procedimientos y hacer conciencia en los empleados que el producto que tienen a su cargo es importante y que de eso depende la satisfacción del cliente y subsistencia de la empresa.

De esto surge la necesidad que hay de tener buen control, políticas, procedimientos de inventario para obtener un resultado razonable del mismo. Los problemas de inventario pueden contribuir a que una empresa no obtenga los resultados satisfactorios que espera y por ende lo lleva a obtener pérdidas que se reflejan en despidos y desempleo.

Toda empresa a nivel nacional y mundial busca alcanzar equilibrio entre mantener el costo mínimo y contar con suficiente existencia de producto para cumplir con la demanda del cliente, por esto debe de tener datos exactos y claros de información que tenga la veracidad y fiabilidad en cuanto a producto almacenado en bodega por lo que se deben de tener los parámetros necesarios para tomar decisiones y así cumplir con los objetivos planteados por la organización.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Antecedentes de la Empresa

La empresa LIGNUM S.A, fue fundada en 1971 siendo pionera en la actividad industrial de madera impregnada en Guatemala, sustentando su desarrollo en programas de aprovechamiento sostenido de bosques para la utilización eficiente de la madera.

Lignum cuenta con 1500 hectáreas de bosques, que significa materia prima presente y futura para la industria, debido a sus programas de sustentabilidad.

Cuenta con 2 Plantas Industriales de producción, identificándose cada una con sus líneas de producción en madera y poste respectivamente, y permite atender eficientemente las necesidades del mercado local e internacional, ambas se encuentran ubicadas en el departamento de El Progreso a 81 kilómetros de la capital de Guatemala en la aldea El Rancho, Municipio de San Agustín Acasaguastlán.

La Planta Industrial No. 1, está dedicada al procesamiento de madera dimensionada, perfiles, muebles y módulos prefabricados, la Planta Industrial No. 2 se dedica a la producción de madera redonda para diferentes usos como: postes para telefonía, electrificación, cables, pilotes para muelles y madera para estructuras de ranchos y postes para cerca.

En términos generales en el mercado internacional existe un creciente interés por productos de madera aserrada y productos elaborados, por qué no decirlo en el mercado nacional. El conocimiento de la madera permite estimular el manejo sostenible del bosque mediante un proceso de mejor utilización de los recursos forestales y la optimización del rendimiento de la madera. Los resultados del procesamiento industrial y de la promoción comercial en los mercados nacional e internacional permiten conocer las nuevas oportunidades de desarrollo sostenible y la oportunidad de empleo en la industria maderera de Guatemala.

Actualmente cuenta con las siguientes salas de ventas:

- ❖ Dos salas de ventas propias en la ciudad capital, una ubicada en 18 calle 15-51 zona 10 y la otra que se encuentra en Atanasio Tzul, 24 avenida. 35-91 zona 12, estas se dedican a la venta de madera, perfiles, muebles y postes de electrificación y de cerca.
- ❖ Distribuidores en el interior: Distribuidora en Río Dulce, Puerto Barrios, Puerto San José, Juan Gaviota y Cobán.

### Antecedentes del Problema

El inventario ha sido uno de los principales ejes de funcionamiento de cualquier empresa, debido a su gran impacto económico y a su aporte en los procesos productivos. Este involucra, tanto el proveer a la empresa de sus materiales necesarios, como para su continuo desenvolvimiento frente a sus demandas, como el de representar un activo o efectivo en forma de material por lo que su administración debe ser llevada a cabo bajo un adecuado control que permita minimizar los costos asociados a su almacenamiento, proporcionando además altos índices de rotación.

A nivel mundial las empresas utilizan diferentes sistemas y mecanismos para garantizar la seguridad y confiabilidad de sus inventarios, ya que su rentabilidad depende del buen manejo de los mismos. Igualmente se desarrollan normas y procedimientos que sirven como guía para llevar a cabo las actividades necesarias para mejorar la entrada y salida de materiales en sus negocios, basándose en herramientas que permitan ver con claridad los problemas y las posibles causas existentes en el control de sus inventarios.

A nivel nacional, las empresas carecen de sistemas tecnológicos que les permitan tener con exactitud un buen manejo de inventarios, existen empresas que manejan controles periódicos o códigos de barras en sus productos, pero no todas cuentan con mecanismos adecuados para el tipo de inventarios que manejan, generando deficiencias en su estructura y permitiendo diferencias en sus productos que son pérdidas que afectan la utilidad de las empresas.



Dentro de la empresa Lignum, el control de inventarios es parte fundamental de los procesos de producción y tabulación de información para controles internos que permitan establecer la cantidad de producto que se tiene disponible para la venta y en proceso, por lo que tener un adecuado manejo del control de inventarios es de mucha relevancia.

Dentro de la empresa se tienen procedimientos, pero estos a través del tiempo se han debilitado, lo cual ha causado diferencias en el producto que la empresa maneja para la venta, debido a que en ocasiones el personal no cumple los procedimientos establecidos para la buena ejecución y garantía de los inventarios siendo estos la base fundamental del negocio.

### 1.1.1 Justificación

Debido a la importancia que generan los inventarios dentro de la empresa, en específico el inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados siendo estos los rubros más grandes e importantes de la organización. Esto tiene mucha relevancia puesto que es el inicio de la productividad para la empresa por medio del cual se procede al corte, aserrado, cepillado y moldurado de la madera para luego ser vendida y así convertirse en generador de ingresos para la empresa.

Se puede establecer el valor que tiene el contar con un buen control de inventarios, con esto se logra disminuir las diferencias e inconvenientes presentes en las áreas de producción, tomando así medidas necesarias que mejoren y a través de las cuales se tenga una mayor confiabilidad en los inventarios de la empresa.

La investigación está enfocada a realizar un análisis del proceso de control de inventarios en la empresa Lignum S.A, con el propósito de mejorar la eficiencia y el manejo adecuado de sus productos, además de la satisfacción del cliente.

## 1.1.2 Planteamiento del problema

¿Cómo establecer mejores controles de inventarios en la empresa Lignum S.A de la Aldea El Rancho, Municipio de San Agustín Acasaguastlán, Departamento de El Progreso?

## 1.1.3 Referente Teórico

### 1.1.3.1 Inventario

El inventario, es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para la comercialización, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinado.

Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el primero, el inventario a menudo es el activo corriente más grande, en el segundo, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles, que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques, envases y los inventarios en tránsito.

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta de los productos del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitaran de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Para una empresa mercantil el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio; es decir la mercancía vendida se convertirá en efectivo dentro de un determinado periodo de tiempo. El termino inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos, pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

<https://docs.google.com/document/d/1i...6ET8feWO9zoCcBk/edit>

### 1.1.3.2 Funciones de los inventarios

Algunos inventarios son inevitables. Todo o una parte del inventario de manufactura en proceso es inevitable. Al momento de llevar a cabo el recuento del inventario, parte de él estará en las máquinas otra parte estará en la fase de traslado de una máquina a otra, o en tránsito del almacén de materias primas a la línea de producción o de ésta, al almacén de artículos terminados.

Si vamos a tener producción es inevitable tener inventarios en proceso. Sin embargo, frecuentemente podemos minimizar este inventario mediante una mejor programación de la producción, o bien mediante una organización más eficiente de la línea de producción, o bien mediante una organización más eficiente de la línea de producción.

Como una alternativa, podríamos pensar en subcontratar parte del trabajo, de tal manera que la carga de llevar dicho inventario en proceso fuera para el subcontratista. En ocasiones conviene acumular inventario en proceso para evitar problemas relacionados con la programación y planeación de la producción. Si se trata de una política bien fundamentada, este bien; sin embargo frecuentemente resulta ser un camino fácil para obviar una tarea difícil.

El resto del inventario que se tenga en accesorios, materias primas, artículos en proceso y artículos terminados simplemente se mantiene por una razón básica. Principalmente se tiene inventarios porque nos permite realizar las funciones de compras, producción y ventas a distintos niveles.

### 1.1.3.3 Planificación de las políticas de inventario

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiene a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente:

**Ventas:** Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

**Producción:** Se necesitan elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un colchón permisiblemente grande de inventarios de productos terminados facilita niveles de producción estables.

**Compras:** Las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.

**Financiación:** Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, etc.).

#### 1.1.3.4 Propósitos de las políticas de Inventarios

1.- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.

2.- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

#### 1.1.3.5 Funciones que efectúa el inventario

En cualquier organización, los inventarios añaden una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de máquina a máquina y que estas se preparen para producir una sola parte.

Funciones:

- Eliminación de irregularidades en la oferta
- Compra o producción en lotes o tandas
- Permitir a la organización manejar materiales perecederos
- Almacenamiento de mano de obra

#### 1.1.3.6 Decisiones sobre inventario

Hay dos decisiones básicas de inventario que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas. Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario:

- a) Que cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.
- b) Cuando reabastecer el inventario de ese artículo.

<http://www.monografias.com/trabajos60/control-inventarios/control-inventarios2.shtml>

### 1.1.3.7 Técnicas de Administración de Inventarios

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- El sistema ABC.
- El modelo básico de cantidad económico de pedido CEP.

#### 1.1.3.7.1 El Sistema ABC

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos “A” se ha concentrado la máxima inversión. El grupo “B” está formado por los artículos que siguen a los “A” en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo “C” lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos “A” debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos “B” y “C” estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

#### 1.1.3.7.2 Modelo Básico de Cantidad Económica de Pedidos

Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario, es el modelo básico de cantidad económica de pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos “A” de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los

costos de inventario total. El estudio de este modelo abarca: 1) los costos básicos, 2) Un método gráfico, 3) un método analítico.

Costos Básicos. Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.

Costos de Pedidos. Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

Costos de Mantenimiento de Inventario: Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico.

En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

Costos Totales. Se define como la suma del costo del pedido y el costo de inventario. En el modelo (CEP), el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto pedido que lo minimice.

Método Gráfico: El objetivo enunciado del sistema CEP consiste en determinar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Esta cantidad económica de pedido puede objetarse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje x, y los costos sobre el eje y, el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario.

La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido. Cuanto más grande sea el monto del pedido, tanto mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, tanto mayor será el costo de mantenimiento de inventario.

La función del costo total presenta forma de U, lo cual significa que existe un valor mínimo para la función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario en el caso de cada monto de pedido.

Método Analítico: Se puede establecer una fórmula para determinar la CEP de un artículo determinado del inventario. Es posible formular la ecuación del costo total de la empresa. El primer paso para obtener la ecuación del costo total es desarrollar una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario.

El costo de pedido puede expresarse como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como dichos números es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido  $(U)/(C)$ , el costo de pedido puede expresarse de la manera siguiente. Costo de pedido =  $P \times U/Q$  El costo de mantenimiento de inventario se define como el costo por pedido de mantener una unidad, multiplicando por el inventario promedio de la empresa  $(Q/2)$ . Dicho inventario se define como la cantidad de pedido dividida entre 2. El costo de mantenimiento se expresa. Costo de mantenimiento =  $M \times Q/2$

A medida en que aumenta a la cantidad de pedidos,  $Q$ , el costo de pedido disminuirá en tanto que el costo de mantenimiento de inventario aumenta proporcionalmente.

La ecuación del costo total resulta de combinar las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de inventario como sigue. Costo total =  $(P \times U/Q)$  mas  $(M \times Q/2)$ .

Dado que la CEP se defina como la cantidad en pedido que minimiza la función de costo total, la CEP debe despejarse y se obtiene la siguiente fórmula.  $CEP = 2PU/M$ . Punto de reformulación. Una vez que empresa ha calculado su cantidad económica de pedido debe determinar el momento



adecuado para formular un pedido. En el modelo CEP se supone que los pedidos son recibidos inmediatamente cuando el nivel del inventario llega a cero. De hecho se requiere de un punto de reformulación de pedidos que se considere el lapso necesario para formular y recibir pedidos.

Suponiendo una vez más una tasa constante de uso de inventario, el punto de reformulación de pedidos puede determinarse mediante la siguiente fórmula. Punto de reformulación = tiempo de anticipo en días x uso diario.

### 1.1.3.8 Tipos de Inventarios

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- Inventarios de materia prima
- Inventarios de producción en proceso
- Inventarios de productos terminados
- Inventarios de materiales y suministros

#### 1.1.3.8.1 Inventarios de materia prima

Comprende los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto. En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (materia prima) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera “Materia Prima”, ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

#### 1.1.3.8.2 Inventarios de Productos en Proceso:

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se

encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características del inventario de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que se es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

#### 1.1.3.8.3 Inventarios de Productos Terminados:

Comprende estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos; alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventarios de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel está dado por la demanda.

#### 1.1.3.8.4 Inventarios de Materiales y Suministros

En el inventario de materiales y suministros se incluye:

- Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria, un ejemplo; para la industria cervecera es: sales para el tratamiento de agua.
- Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tiene gran relevancia.
- Los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controladores adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades.

#### 1.1.3.8.5 Inventario de Seguridad

Este tipo de inventario es utilizado para impedir la interrupción en el aprovisionamiento causado por demoras en la entrega o por el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, la importancia del mismo está ligada al nivel de servicio, la fluctuación de la demanda y la variación de las demoras de la entrega.

#### 1.1.3.9 Costos de Inventarios

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios. La gestión de inventario es una actividad en la que coexisten tres tipos de costos:

- Costos asociados a los Flujos
- Costos asociados a los Stocks
- Costos asociados a los Procesos

##### 1.1.3.9.1 Costos Asociados a los Flujos

Son los necesarios para la operación normal en la consecución del fin. Mientras que los asociados a la inversión son aquellos financieros relacionados con depreciación y amortización. Dentro del ámbito de los flujos habrá que tener en cuenta los costos de los flujos de aprovisionamiento (transporte), aunque algunas veces serán por cuenta del proveedor, y en otros casos estarán incluidos en el propio precio de mercancía adquirida. Será necesario tener en cuenta tanto los costos de operación como los asociados a la inversión.

##### 1.1.3.9.2 Costos Asociados a los Stock

En este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con inventarios. Estos serían entre otros costos de almacenamiento, deterioros y degradación de mercancías almacenadas, entre ellos también tenemos los de rupturas de stocks, en este caso cuentan con una componente fundamental los costos financieros de las existencias, todo estos ya serán explicados más adelante.

Cuando se quiere conocer, en su conjunto los costos de los inventarios habrá que tener en cuenta todos los conceptos indicados. Por el contrario, cuando se precise calcular los costos, a los efectos de toma de decisiones, (por ejemplo para decidir el tamaño óptimo del pedido), ya que los costos no evitables, por propia definición permanecerán afuera sea cual fuere la decisión tomada.

#### 1.1.3.9.3 Costos Asociados a los Procesos

Por último, dentro del ámbito de los procesos existen numerosos e importantes conceptos que deben imputarse de esta manera destacando los costos de las existencias que se clasificarían en: Costos de compras, de lanzamientos de pedidos y gestión de actividad.

Un caso paradigmático es el siguiente. En general, los costos de transporte se incorporan al precio de compras. ¿Por qué no incorporan también los costos de almacenamiento, o de la gestión de los pedidos?, como consecuencia de que en la mayoría de los casos se trata de transporte por cuenta del proveedor incluidos de manera más o menos táctica o explícita en el precio de adquisición.

Cuando el transporte está gestionado directamente por el comprador, se mantiene esta práctica, aunque muchas veces el precio del transporte no es directamente proporcional al volumen de mercancías adquiridas, sino que depende del volumen transportado en cada pedido. En estas circunstancias el costo del transporte se convierte también en parte del costo de lanzamiento del pedido.

#### 1.1.3.10 Métodos de costeo de inventarios

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios para determinar el costo de los inventarios. Los métodos de costeo de inventarios son: costo unitario específico, costo promedio ponderado, costo de primeras entradas primeras salidas (PEPS), y costo de últimas entradas primeras salidas (UEPS).

### 1.1.3.10.1 Costo Unitario Específico

Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular. Por ejemplo, un concesionario de automóviles tiene dos vehículos en exhibición; un modelo “x” que cuesta \$14,000 y un modelo “y” equipado que cuesta \$17,000. Si el concesionario vende el modelo equipado en \$19,700; el costo de mercancía vendida es de \$17,000 el costo específico de la unidad; el margen bruto en esta venta es de \$2,700 ( $\$19,700 - \$17,000$ ). Si el automóvil “x” es el único que queda en el inventario disponible al final del periodo, el inventario final es de \$14,000.

### 1.1.3.10.2 Costo Promedio Ponderado

El método del costo promedio ponderado, llamado a menudo método del costo promedio se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período.

Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos. El costo promedio se determina de la manera siguiente: divida el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles.

Calcule el inventario final y el costo de mercancías vendidas, multiplicando el número de unidades por el costo promedio por unidad. Si el costo de mercancías disponibles para la venta es de \$90,000 y están disponible 60 unidades, el costo del promedio es de \$1,500 por unidad.

El inventario final de 20 unidades del mismo artículo tiene un costo promedio de \$30,000 ( $20 \times \$1,500 = \$30,000$ ). El costo de mercancías vendidas (40 unidades) es de \$60,000 ( $40 \times \$1,500 = \$60,000$ ).

#### 1.1.3.10.3 Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)

Bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

#### 1.1.3.10.4 Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)

El método últimas entradas, primeras salidas dependen también de los costos por compras de un inventario en particular. Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario.

<http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml>

#### 1.1.3.11 Control de Inventarios

Es fundamental para todas las empresas, debido a que ayuda a tomar decisiones en la parte financiera.

Robert w. (1994) El control interno abarca dos funciones (control contable y operativo) que están relacionadas entre sí por el hecho de que ambas requieren el mantenimiento de registros adecuados de inventarios, entradas y salidas. Se define cada función:

Control Contable se ocupa de:

- a. De la salvaguarda de las propiedades de la empresa que asumen la forma de materias primas, producto en proceso y producto terminado.
- b. Registros adecuados de la recepción y consumo de materias primas y del flujo de bienes a través de la fábrica a las existencias de producto terminado y entrega a los clientes.

Control Operativo de los inventarios, tiene por objetivo el mantenimiento de los mismos al nivel óptimo, tomando en consideración las necesidades operacionales y los recursos financieros de la empresa.

El control operativo, aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado tanto en términos cuantitativos como cualitativos de donde el lógico pensar que el control empieza a ejercer con antelación a las operaciones mismas, debido a que si compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control pre-operativo es que se conoce como control preventivo.

El control preventivo, se refiere a que se compra realmente lo que se necesita evitando acumulación excesiva.

Objetivos del control operacional del inventario:

- a) Servicio a los clientes (es necesario mantener suficientes existencias de producto terminado para satisfacer las expectativas de los clientes de entrega rápida de sus pedidos).
- b) Uso eficaz del capital disponible en la empresa para el financiamiento del ciclo de compras, manufactura, ventas y cobranzas.
- c) Reducción a un mínimo riesgo de pérdida debido a la obsolescencia o contracción del valor del mercado entre el momento de la compra o manufactura de la venta.

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

#### 1.1.3.11.1 Planeamiento

La base para planear la producción y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, constituye el presupuesto o pronóstico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas.

Los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

#### 1.1.3.11.2 Compra u Obtención

En la función de compra u obtención se distinguen normalmente dos responsabilidades separadas: Control de producción, que consiste en determinar los tipos y cantidades de materiales que se quieren. Compras, que consiste en colocar la orden de compra y mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna del material.

#### 1.1.3.11.3 Recepción

Debe ser responsable de lo siguiente:

- La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.
- La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación.
- La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados. Como precaución contra la apropiación indebida de activos.
-



#### 1.1.3.11.4 Almacenaje

Las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas (ensambladas), así como los productos terminados, pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes.

La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye lo siguiente:

- a.** Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correcta.
- b.** Facilitar almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.
- c.** Extracción de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción o embarque.

#### 1.1.3.11.5 Producción

Los materiales en proceso se encuentran, generalmente bajo control físico, control interno de los inventarios, incluye lo siguiente:

- a.** La información adecuada sobre el movimiento de la producción y los inventarios.
- b.** Notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados, etc., de modo que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios. Puedan ser debidamente ajustados en los registros.

La información rápida y precisa de parte de la fábrica, constituye una necesidad para el debido funcionamiento del sistema de costo y los procedimientos de control de producción.

#### 1.1.3.11.6 Embarques

Todos los embarques, incluyéndose aquellas partidas que no forman parte de los inventarios, deben efectuarse, preferiblemente, a base de órdenes de embarque, debidamente aprobadas y preparadas independientemente.

### 1.1.3.11.7 Contabilidad

Con respecto a los inventarios, es mantener control contable sobre los costos de los inventarios, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades.

### 1.1.3.11.8 Control Interno Sobre Inventarios

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- a) Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- b) Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque
- c) Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- d) Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- e) Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- f) Comprar el inventario en cantidades económicas.
- g) Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- h) No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Con el transcurrir del tiempo, el avance tecnológico y las exigencias empresariales los procesos y técnicas contables han evolucionado. Actualmente se puede afirmar que el proceso de contar y registrar datos financieros se desarrolla de una manera más simple y sencilla con el apoyo del contador, pero, es preciso aclarar que se siguen rigiendo por los principios establecidos para ejecutar la contabilidad empresarial.

<http://www.monografias.com/trabajos82/control-interno-inventarios/control-interno-inventarios.shtml>

### 1.1.3.12 Definición de control

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema: control

Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM (Control Administrativo) adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- a) Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
  
- b) Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
  
- c) Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del

personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

Comprobar o verificar;

Regular;

Comparar con un patrón;

Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);

Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Elementos de concepto

Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

Requisitos de un buen control

Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

### 1.1.3.13 Tipos de Control

Müller M. (2005) Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura.

Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.

- a) Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.
- b) La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de niveles más altos. La relativa importancia de dirección depende casi por entero de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por los subordinados.
- c) Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuáles son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

#### 1.1.3.14 Principios de control

- a) Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- b) De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- c) De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- d) De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- e) De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.
- f) De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### 1.1.3.15 Características del control

Reflejar la naturaleza de estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar.

- a) Oportunidad: Un buen control debe de manifestar inmediatamente las desviaciones siendo lo ideal que la descubra antes que se produzcan.
- b) Accesibilidad: Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación, las técnicas muy complicadas en lugar de ser útiles crean confusiones.

<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

## 1.2 Objetivos de la Investigación

### 1.2.1 Objetivo General u Holístico

- Establecer si se cumplen los procedimientos del control de inventarios en los centros de producción de la empresa Lignum S.A.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar debilidades en los procesos y funciones realizados en la empresa.
- Identificar los errores que comete el personal a cargo del producto en bodega.
- Fortalecer los controles internos que se manejan en los inventarios.
- Establecer lineamientos para el adecuado control de los productos en bodegas

## 1.3 Alcances y limites

### 1.3.1 Alcances

1. Conocer los procesos de producción y atribuciones del personal encargado de bodega.
2. Indagar, observar y analizar los procedimientos que pueden dar origen a las deficiencias en el control de inventarios.
3. Conocer los reportes de producción para verificar como se realiza el conteo físico del producto.



4. Conocer el procedimiento de traslado del producto entre centros de producción.
5. Realizar entrevistas al personal encargado del manejo y control de inventarios.

### 1.3.2 Limites

1. La investigación se realizó en la planta industrial Lignum de la Aldea El Rancho.
2. Se consideraran los centros de producción del aserradero, moldura y cepillado e impregnado.
3. No se tuvo acceso a información relacionada con costos e inventarios de la empresa.
4. Poco tiempo para realizar la investigación de campo debido al trabajo.

## **Capítulo 2**

### **Metodología aplicada a la investigación**

#### **2.1 Metodología**

La metodología que se empleó en la investigación es de tipo cualicuantiva ya que permite a través de esta analizar las cualidades de los colaboradores, sus características para el desarrollo de las actividades sobre el manejo de inventario, y cuantitativo porque permite establecer cuánto personal está involucrado y que cantidad de inventario tienen bajo su control, todo esto admite obtener conclusiones sobre el manejo de los inventarios, evaluar procedimientos establecidos y si se están cumpliendo de acuerdo a los requerimientos de la administración de la empresa.

#### **2.2 Sujetos (Universo o Población y Muestra)**

##### **2.2.1 Universo o Población**

El universo constituirá un total de 155 trabajadores distribuidos en sus diferentes áreas que componen la empresa.

##### **2.2.2 Muestra**

Lignum, S.A. cuenta con un total de 155 trabajadores que laboran actualmente para la empresa, estos se encuentran divididos en diferentes áreas de trabajo donde se realizan los distintos procesos de producción.

Se realizó un muestreo conglomerado para poder obtener la muestra de la población que se investigara para lo cual se consideraron los centros de producción de Aserradero, Cepillos y Molduras, Hornos, Carpintería y Área de despachos de planta 01 las cuales están integradas por un total de 15 personas el motivo por el cual se eligió estas áreas es porque ellos tiene el manejo del producto en bodega.

### **2.3 Los Instrumentos**

Con la finalidad de obtener resultados confiables que permitan obtener conclusiones respecto a los procedimientos del control del inventario en los centros de producción fue necesaria la aplicación de una encuesta el cual consta de 8 preguntas cerradas las cuales van dirigido a los 15 empleados que tienen contacto directo con el inventario.

### **2.4 Análisis Estadístico**

De acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento de investigación se utilizó la estadística descriptiva ya que permite la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de datos, esencialmente consiste en resumir éstos con uno o dos elementos que caracterizan la totalidad de los mismos.

Una vez aplicado el instrumento se elaboraron graficas con los resultados de las encuestas para tomar decisiones sobre las deficiencias que se presenta en las áreas de producción.

## Capítulo 3

### Análisis de Resultados

#### 3.1 Tabulación

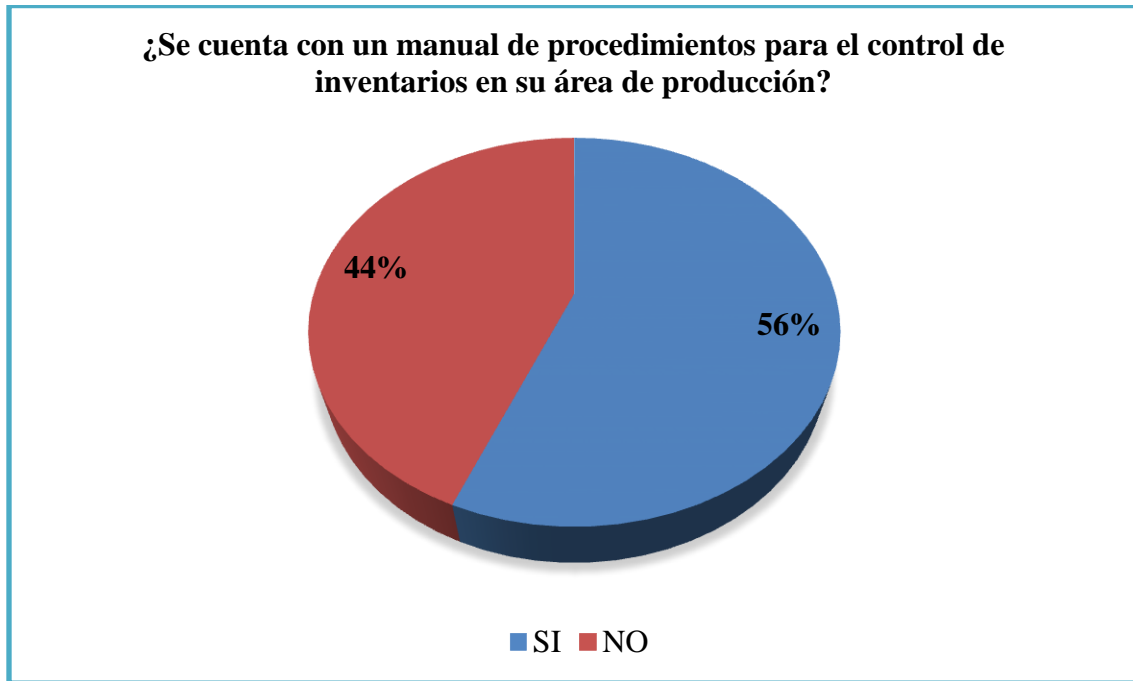
Tabla 1

<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Se cuenta con un manual de procedimientos para el control de inventarios en su área de producción?	9	7
2. ¿Existe una planificación adecuada de la producción que se trabaja a diario?	12	3
3. ¿El conteo de producción se realiza de manera correcta o existe deficiencia en los mismos?	10	5
4. ¿Considera que se cumplen los procedimientos de traslados o existen inconvenientes para la ejecución de los mismos?	6	9
5. ¿Se realizan capacitaciones al personal para el adecuado manejo de los inventarios?	5	10
6. ¿Conoce correctamente los procedimientos y políticas de la empresa para el adecuado control de los inventarios?	7	8
7. ¿Tiene inconvenientes para el manejo de los inventarios que tiene a su cargo?	6	9
8. ¿Considera que hay aspectos que se pueden mejorar para el adecuado manejo, cuidado y control de los inventarios de manera que esto ayude a la mejora continua de la empresa?	12	3

### 3.2 Resultados en graficas

A continuación se muestra la información del instrumento de investigación interpretada a través de graficas lo que permite tener la representatividad de los resultados de forma numérica.

Gráfica No. 1

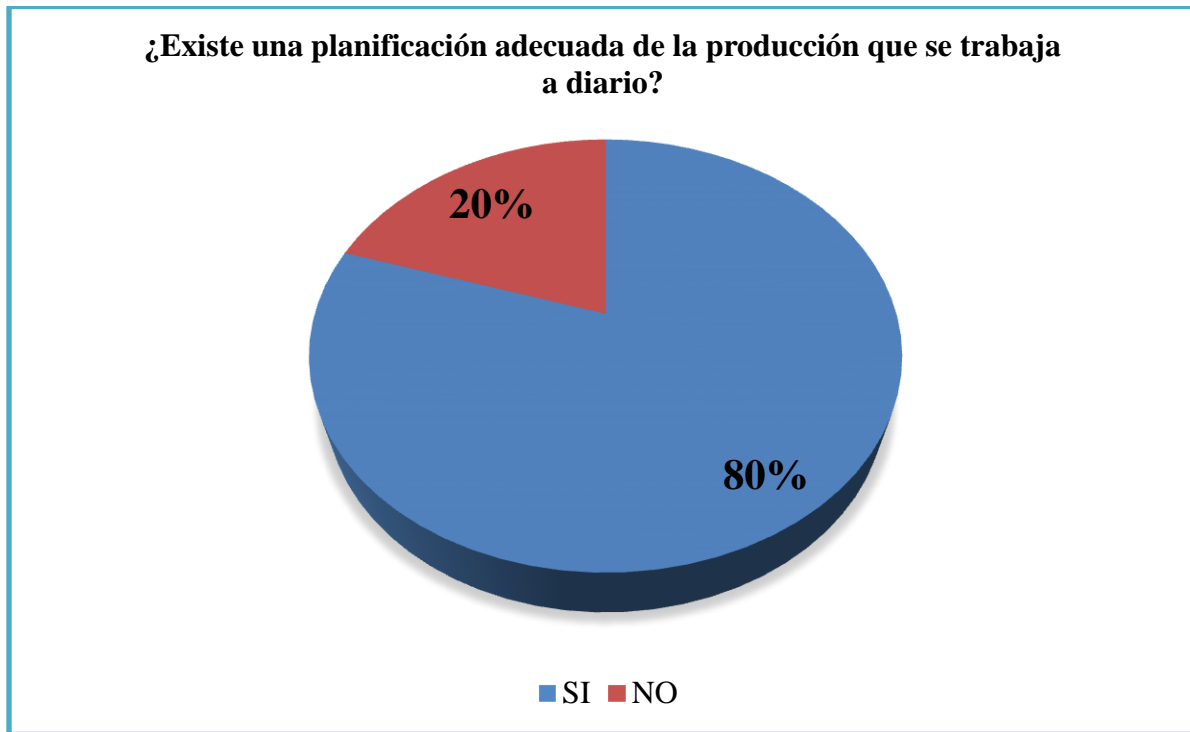


Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

No todo el personal tiene conocimiento de un manual de procedimientos para el control interno de inventarios en sus respectivas áreas de producción 9 personas de las encuestadas indicaron si tener conocimiento y las otras 6 dicen no conocerlo, por lo tanto se debe de integrar a todo el equipo para obtener mejores resultados.

Gráfica No. 2

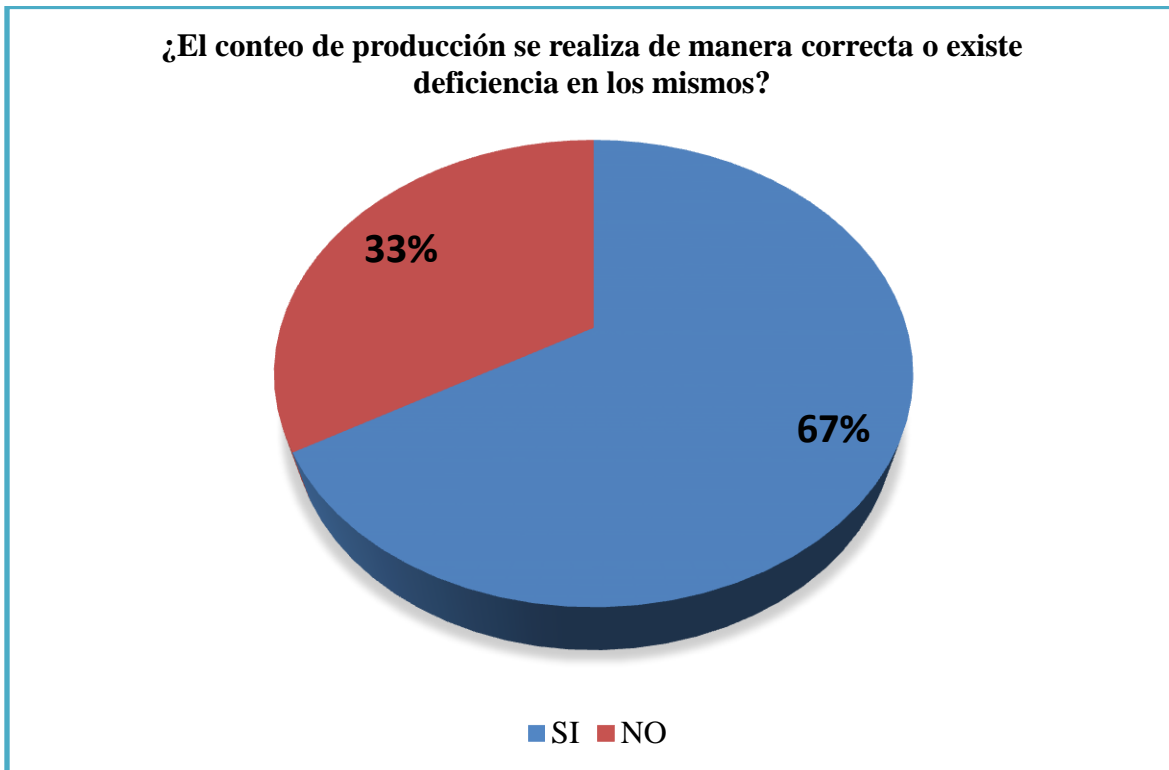


Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Dentro de los centros de producción de la empresa se tiene una planificación de lo que se trabajara a diario, sin embargo en ocasiones se incumple esa planificación porque hay que solucionar inconvenientes con cumplimientos de pedidos que están atrasados por eso 12 personas indicaron que si trabajan bajo una planificación pero siempre tiene imprevistos para la ejecución de las misma.

Gráfica No. 3

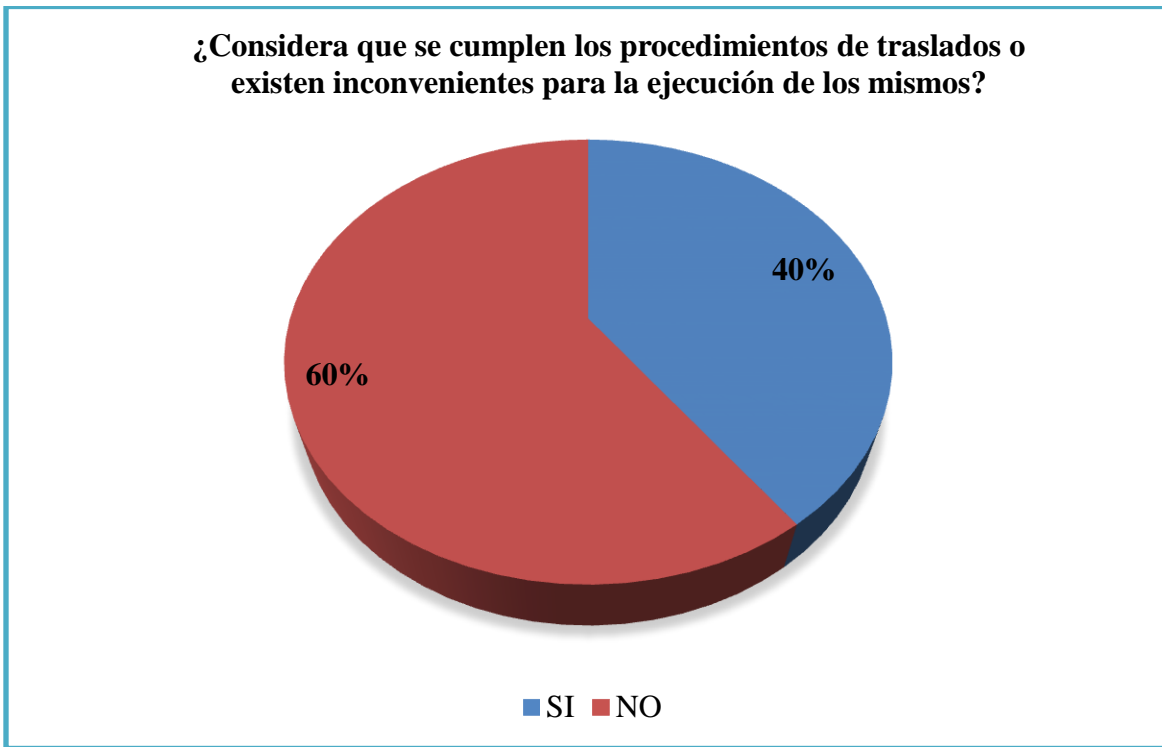


Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Motivar y comprometer al personal para realizar adecuadamente los conteos de producción, porque existen deficiencias en este procedimientos, lo cual genera dudas sobre si se están manejando adecuadamente el producto que se tiene en bodega el personal indica que tiene problemas debido al constante movimiento del producto almacenado por eso 10 personas indican que si no hacen correctamente y otras 5 que tiene problemas para hacerlo.

Gráfica No. 4



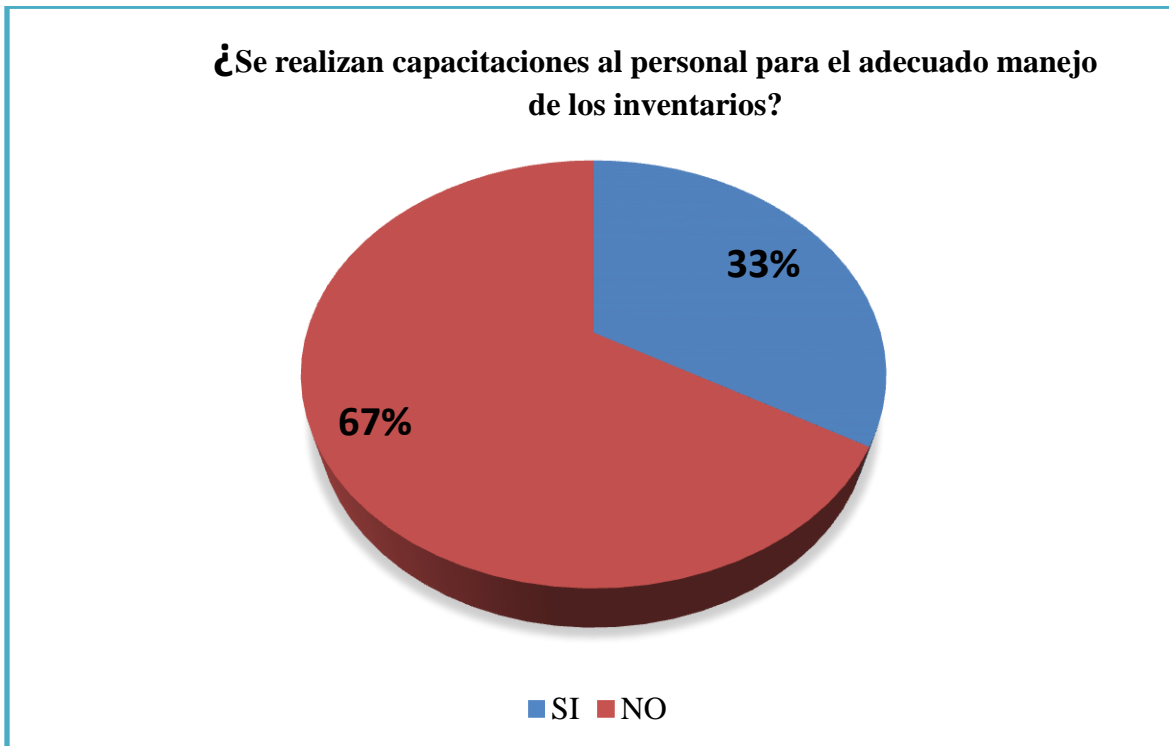
Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Según el resultado nos permite conocer que 6 personas realizan los traslados de manera correcta y las otras 9 dicen que existen algunas deficiencias cuando se hacen los mismos, como entrega de reportes al área donde llega el producto (boleta de traslados) esto permite que no se tenga la información de manera oportuna y genere atrasos para reportar la información a oficina que es donde se administra la información de producción.



Gráfica No. 5

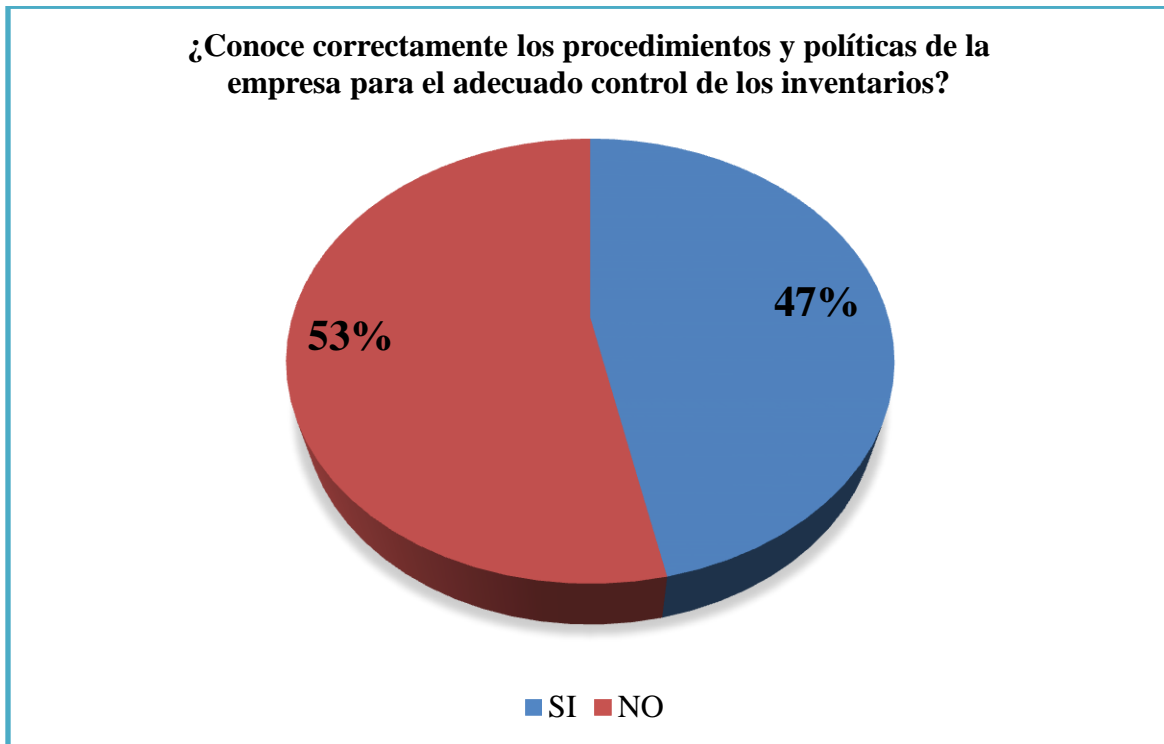


Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Se debe capacitar constantemente en materia de inventarios, ya que hay personal que no tiene los conocimientos adecuados o nunca se le ha capacitado, es importante que todos velen por los objetivos de la empresa y el cumplimiento de los mismos por eso el personal que indica que ha recibido capacitación son 5 personas y 10 que no debido a que últimamente la empresa no ha realizado capacitación sobre el manejo de inventarios.

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Se logró establecer que el personal tiene idea de los procedimientos y políticas de la empresa pero estos solo lo saben porque se les ha dado una inducción, es esencial darlos a conocer de una mejor manera para que el equipo de trabajo esté bien organizado por eso 7 personas indica que si los conocen y las otra 8 que no.

Gráfica No. 7

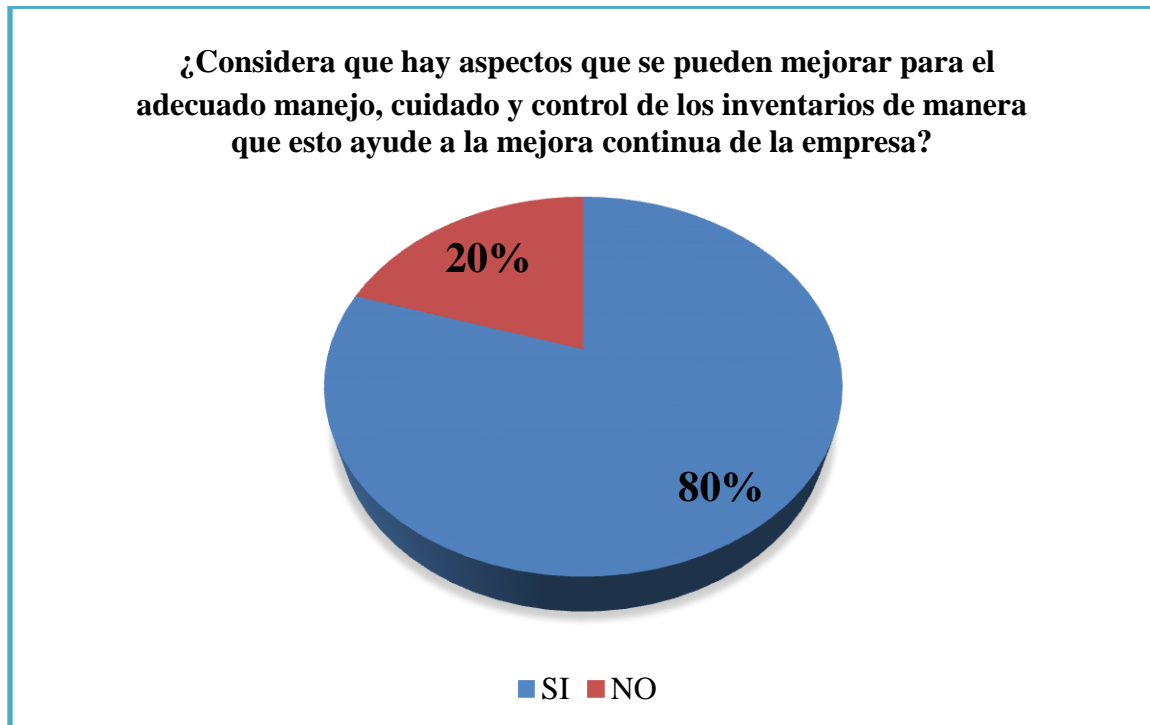


Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Uno de los problemas que se ha dado es que el inventario en los centros de producción se rota a diario porque este sufre cambios en todos sus procesos, lo que permite en ocasiones trasladar material y no realizar los ingresos respectivos a la bodega donde se envía la madera por eso 6 personas indican que si tienen algunos problemas y las otras 9 que no estos lo realizan de manera correcta.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Hay aspectos que se pueden mejorar en cuanto al cuidado y manejo de los inventarios, la programación adecuada de ingresos a bodegas de las distintas áreas, teniendo una planificación adecuada en estos criterios ayudaría a ser más eficiente en el cuidado del producto almacenado en bodega por tales razones 12 personas indicaron que se puede mejorar y las otra 3 que no que como lo realizaban es la forma adecuada para tener sus inventarios sanos.

### 3.3 Tabla de resultados

Tabla 2

<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Se cuenta con un manual de procedimientos para el control de inventarios.	56%	44%
2. ¿Existe una planificación adecuada de la producción que se trabaja a diario?	80%	20%
3. ¿El conteo de producción se realiza de manera correcta o existe deficiencia en los mismos?	67%	33%
4. ¿Considera que se cumplen los procedimientos de traslados o existen inconvenientes para la ejecución de los mismos?	60%	40%
5. ¿Se realizan capacitaciones al personal constantemente para el adecuado manejo de los inventarios?	33%	67%
6. ¿Conoce correctamente los procedimientos y políticas de la empresa para el adecuado control de los inventarios?	53%	47%
7. ¿Tiene inconvenientes para el manejo de los inventarios que tiene a su cargo?	40%	60%
8. ¿Considera que hay aspectos que se pueden mejorar para el adecuado manejo, cuidado y control de los inventarios de manera que esto ayude a la mejora continua de la empresa?	80%	20%

La tabla anterior muestra los resultados obtenidos de la investigación esto se da después de haber realizado el cuestionario de preguntas a las personas seleccionadas como muestra, las cuales son parte fundamental como sustento de la investigación.

### **3.4 Resultados más Importantes**

- ✓ No se efectúa correctamente el procedimiento de traslados en relación a papelería con el material que está ingresando a bodega.
- ✓ No se realiza capacitación constante al personal para fortalecer los conocimientos del control de inventario.
- ✓ Existen aspectos que se pueden mejorar para tener un mejor control de los productos que ingresan y salen de las distintas áreas de producción.

### **3.5 Análisis de los resultados**

La información obtenida de la encuesta nos da una perspectiva de las deficiencias que se tienen en los centros de producción siendo algunos de estos los siguientes:

- No se realiza el conteo de producción de manera correcta tienen problemas en este aspecto al momento de cuadrar reportes de producción o traslados de los distintas áreas tiene problemas ya que a veces le aparece algún producto que no lo contaron.
- El personal no cumple con el traslado respectivo (boleta) para poder ingresar el material al área donde corresponde.
- La rotación de inventarios dificulta en ocasiones manejar adecuadamente el producto que se tiene almacenado debido a que este se procesa en las distintas áreas de producción desde ser una pieza solida o podría transformarse en mueble o prefabricación para la venta.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### **Introducción**

Tener un control de adecuado de los inventarios en los centros de producción de la empresa es importante para el manejo de sus productos almacenados en bodegas darle seguridad a la información y que esta se pueda proporcionar de manera oportuna a la administración de la organización, debido a que el inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Por medio de la propuesta de un manual de procedimientos para ingresos y salidas de productos de las diferentes áreas de producción de la empresa se pretende darle una mayor confiabilidad a la información que tiene cada área de la organización con respecto a la cantidad de producto que posee en inventario y que los procesos de producción no se vean afectados por no cumplir con los respectivos registros de información de cada área.

## **Justificación**

Se considera de gran importancia que la empresa cuente con un manual de procedimientos en las áreas de producción pues en estas se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la buena administración de los inventarios dentro de la empresa.

Para cualquier área de la empresa es indispensable que exista un manual que nos permita llevar a cabo el proceso de ingresos y salidas de una manera metodológica y estandarizada, para cumplir con las funciones de control.

La finalidad del manual de procedimientos es el de que se conozca el uso y el manejo adecuado de sus productos, así como la mejor manera de administrar sus inventarios.

Según Orlando Espinoza (2013) El control de inventarios es un herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.



## **4.1 Definición de la Propuesta**

Según los resultados que se obtuvieron por medio de las pruebas que se realizaron, se propone la elaboración un manual que contenga los procedimientos necesarios, en los cuales se enmarquen las operaciones básicas que comprendan el ingreso y salida de material (madera) para tener un mejor control interno a fin de reflejar en forma confiable el dato de producción por áreas que sea correcto y permite la toma de decisiones con respecto al costo del producto almacenado en bodegas.

Según José Palma (2003) Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Además, es imprescindible que las personas encargadas de los inventarios sean capacitadas respecto al manejo y control de inventarios basadas en el manual de procedimientos, para comprender mejor como se debe de llevar un adecuado control y registro de sus inventarios.

## **4.2 Objetivos**

### **4.2.1 Objetivo General u Holístico**

Proporcionar un manual que incluya la metodología adecuada de los procedimientos para ingresos y salidas de las diferentes áreas de producción de la empresa.

### **4.2.2 Objetivos Específicos**

1. Asegurar razonablemente la buena administración del rubro de inventarios.
2. Reforzar los procedimientos internos de manejo de Control de inventarios para que esto permita la fiabilidad de los datos.
3. Tener un mejor control interno en las áreas de producción.

# **Manual de procedimientos para traslados y conteos de producción**

## **Introducción**

En el ciclo de operaciones de una empresa es de suma importancia contar con registros confiables que permitan tomar decisiones sobre el curso de la organización. Para una empresa que se dedica al corte y aserrado de madera es necesario tener procedimientos y controles en sus inventarios pues es el curso del negocio y por el cual subsiste en el mercado.

La importancia que tiene el tener un control sumamente adecuado que refleje un costo razonable dentro del costo de ventas por medio del cual se puedan tomar decisiones de gran importancia para la empresa.

El objetivo general y esencial es llevar a cabo registros razonables del rubro de inventario en base a los procedimientos y controles que la empresa implemente.

### **1. Objetivo General**

Definir el procedimiento adecuado para el manejo de inventarios de traslados y conteos de producción de la empresa y mantener un ambiente de control apropiado.

### **2. Objetivos Específicos**

Mantener un ambiente de control apropiado en el proceso de los productos que la empresa tiene a disposición.

Definir claramente el procedimiento idóneo para el manejo de inventarios en las áreas de producción.

Tener confiabilidad en la información que se encuentra registrada en los centros de producción para la toma de decisiones.

## **Procedimiento de Traslados entre Centros de producción de la Empresa**

Detalle del proceso para realizar traslados entre áreas de producción:

### **Conteo**

Cuando se trasladara el material de producción a los diferentes áreas la persona encargada debe de realizar el conteo del material que enviara que se siga su proceso de producción este debe contabilizar todas las medidas que trasladaran.

### **Llenado de Boleta**

Una vez realizado el conteo del material que se procederá a trasladadas se debe de llenar una boleta con el material que se enviara el cual debe de contener la siguiente información:

- ✓ Se debe de colocar la fecha en la que se trasladara el material
- ✓ La hora de salida de bodega
- ✓ Se debe de colocar la cantidad de piezas de madera que de enviara
- ✓ Se debe de colocar el perfil del producto ejemplo ( ASE, SEC, S4S)
- ✓ Se debe de indicar que medidas son las que se enviaran ejemplo ( 1X4X10)
- ✓ Se coloca la bodega de salida del producto
- ✓ Se coloca la locación de la cual se trasladara el material
- ✓ Se coloca la bodega de ingreso del producto
- ✓ Se coloca la locación de ingreso del producto.
- ✓ Se firma de departe de la persona que está despachando su producto de la bodega (bodeguero y Jefe de área)
- ✓ Se envía el material al área donde seguirá su proceso de producción.

### **Procedimiento de recepción en área de producción**

Para el registro adecuado del recibo del material se debe realizar el siguiente procedimiento después de haber llenado la información de la boleta de traslado:

- ✓ Se envía el material al área donde seguirá su proceso de producción.
- ✓ La persona encargada de enviar el producto llevara la boleta con la persona responsable de recibirlo para que esta pueda comparar la boleta de traslado con el material que está recibiendo físicamente.
- ✓ Luego de recibir el material se le colocara la fecha de recepción y hora de la misma.
- ✓ Se firmara la boleta del traslado de parte del responsable de haberla recibido.
- ✓ Se procederá a entregarla a oficina para que se haga el ingreso a nivel sistema del producto que se recibió.
- ✓ La persona encargada en oficina procederá a realizar el traslado lo imprimirá y lo devolverá a las personas involucradas en el movimiento del producto.
- ✓ Luego se firmara el documento de transferencias que se realizó entre áreas del producto y se devolverá a oficina para su respectivo archivo quedando en su poder una copia del movimiento que se registró.

## **Procedimiento Conteo de Producción en Diferentes áreas de la Empresa**

### **Conteo**

Se debe de contabilizar la cantidad de madera que se transformara o ingresara a la máquina para su respectivo cepillado, moldurado, transformación de muebles o prefabricados.

### **Anotación en Hoja de producción**

- ✓ Se debe anotar en su respectiva hoja de producción el material que procesara para tener el control del producto que se está transformado para lo cual debe de contener la siguiente información:
- ✓ Se debe anotar que maquina o carpintero está trabajando el material que se entregó para su respectivo procesamiento o transformación.
- ✓ Se colocara la fecha en la que se inició a trabajar el producto y la hora así mismo la fecha de finalización y hora
- ✓ Se debe de colocar la cantidad del producto, su perfil, medida y tratamiento que tiene el producto este puede ser crudo o tratado.
- ✓ Se debe de colocar la cantidad de material que salió después del proceso este puede ser un producto solido madera, un mueble o prefabricado.
- ✓ Se debe de colocar la firma del supervisor, bodeguero que son las personas encargadas del producto en su bodega.
- ✓ Si es un mueble o prefabricado la hoja de trabajo debe llevar la firma del carpintero o persona que produjo el producto.

### **Entrega de hoja de producción a oficina**

- ✓ Una vez realizado el reporte de producción de debe de entregar a oficina con el digitador responsable del área.

- ✓ El digitador procederá a realizar la respectiva orden de trabajo para dar egreso e ingreso a los productos que se transformaron en el proceso de producción.
- ✓ Una vez terminada la orden de trabajo se procederá a imprimir la misma con las transacciones generadas.
- ✓ Se entregará a el área de producción para su respectiva revisión esta se firmará y se devolverá a oficina para su respectivo archivo.

## **4.3 Diseño de la propuesta de solución**

### **4.3.1 Propuesta Administrativa**

Las empresas innovadoras actualmente cambian sus métodos y procedimientos en inventarios para dar seguridad y confiabilidad a sus productos disponibles para la venta, por lo tanto es esencial que el personal realice su trabajo de forma correcta y este tenga los conocimientos necesarios para desarrollar sus labores diarias dentro de la empresa y tener controles confiables que permitan tomar decisiones oportunas del producto que se tiene disponible para la venta.

Por lo cual se considera al proceso administrativo ideal en el negocio para el cumplimiento de metas y objetivos dentro de estas funciones fundamentales podemos mencionar:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Integración
- ✓ Dirección
- ✓ Control

Estas fases ayudan al mejoramiento continuo y lleva consigo ventajas que se pueden utilizar para el desarrollo organizacional, a continuación se describen los aspectos que ayudan al fortalecimiento y como pueden ayudar a la empresa:

#### **4.3.1.1 Planeación**

Dentro de la empresa se debe de tener un plan estratégico bien organizado para todas las áreas de la empresa de manera que cada jefe de área pueda velar por el cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo de las actividades que la organización realiza a diario y evitar que se entorpezcan los procesos de producción.

Por lo tanto es importante que los empleados sepan cómo deben de realizar sus atribuciones y ser más eficientes con la información que manejan de sus productos almacenados en bodega.

Algunas ventajas que nos permite tener una planificación adecuada son:

1. Mayor rendimiento de los procesos que se desarrollan en la empresa.
2. Se impide la interrupción y demora para la ejecución de las órdenes por parte de los superiores.
3. Permite tener mejor comunicación dentro de la empresa.
4. Se cumplen metas y requerimientos por parte de la administración de la empresa.

#### 4.3.1.2 Organización

Es una parte importante ya que permite que los empleados de la organización tengan claramente cuál es su rol dentro de la empresa. Establecer claramente sus actividades de manera que la desarrollen eficiente y eficazmente.

Evaluar las características y habilidades que posee el empleado para el desarrollo de las actividades y llenen los requisitos necesarios para el puesto.

Organizarse de acuerdo a la planificación que la empresa desarrolle para el cumplimiento de los objetivos y así poder ayudar a controlar el material que tiene bajo su responsabilidad.

#### 4.3.1.3 Integración

Integrar adecuadamente a los empleados en su clima laboral es fundamental para la empresa, esto permite mejorar el trabajo en equipo, lo cual es importante para el cumplimiento de metas así mismo que estén comprometidos con la organización.

#### 4.3.1.4 Dirección

La dirección es la parte en la que se dirige, instruye y ayuda a los miembros de la organización a mejorar el trabajo.

Algunas actividades importantes dentro de la dirección son:

1. Ejecución de planes de acuerdo a lo planificado
2. Incentivar a los miembros para que realicen su mayor esfuerzo



3. Comunicación efectiva
4. Supervisión
5. Alcanzar las metas de la organización
6. Guiar y conducir los esfuerzos de los subordinados

Todos estos aspectos son importantes para la empresa ayudan a cumplir los objetivos planeados y por ende obtener mejores resultados.

#### 4.3.1.5 Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque se cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente se deben comprobar y vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo este progresando satisfactoriamente hacia el objetivo propuesto.

Algunos aspectos importantes del control son:

1. Desarrollar cursos de acción para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
2. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias
3. Ajustar el control a la luz de los resultados
4. Comunicar cuales son los medios de medición del trabajo
5. Comparar los resultados con los planes generales

#### 4.3.2 Propuesta Mercadológica

La empresa actualmente vende el producto para atender las necesidades del cliente, por lo cual es importante tener el producto disponible para la venta.

Por tal motivo es importante tener un adecuado control interno de los productos que se tienen con el propósito que no existan diferencias y que eso pueda perjudicar al cliente y la empresa.

Se considerara tres aspectos relacionados con las cuatro “P” la cuales serán el producto, el precio y la promoción para poder ayudar a mejorar aspectos relacionados con ventas.

## El Producto

Siendo parte importante del negocio el cual ayuda a obtener ganancias, el producto debe de llenar los requerimientos necesarios para el cliente en cuanto a la presentación y calidad del mismo. Se debe de tener una variedad de productos disponibles para satisfacer distintas necesidades Lignum cuenta con productos solidos (madera) hasta muebles y módulos para prefabricados en diferentes calidades de acuerdo a la necesidad del cliente.



Calidad Económica

Calidad clásica

Calidad Primera



## El precio

Como parte del producto, la empresa debe de ofrecer buenos precios a los clientes intentado atraer la atención y tomando posicionamiento en el mercado. Ofrecer facilidades para obtener un crédito en producto esto es muy importante ya que tener inventario sin movimiento representa un costo para la empresa.

Esto permite que el producto tenga mayor rotación, se debe dar un precio justo a producto que tenga tiempo almacenado en bodega. Se puede realizar ofertas a un buen precio motivando la compra de los clientes y satisfaciendo la necesidad del mismo.

## Promoción

El objetivo principal de promocionar un producto es la de vender de forma más rápida en un tiempo más corto, para lo cual se debe de emplear algunos aspectos, para lograr la meta establecida.

1. Ofrecer a los clientes productos con cierto porcentaje de descuentos
2. Obsequiar regalos por la compra del producto
3. Sortear productos entre los cliente potenciales

### 4.3.3 Propuesta Financiera

#### 4.3.3.1 Manual de procedimientos

La propuesta financiera es un elemento importante para determinar la factibilidad de la propuesta, la cual permitirá tener un mejor manejo de inventarios, de esto depende el éxito de la empresa, en saber administrar adecuadamente el material que posee para la venta, con el fin de obtener una mayor rentabilidad y una liquidez en sus ganancias. Por lo tanto se propone realizar un manual de procedimientos para las áreas de producción de la empresa.

Los gastos que se incurren para realizar el manual de procedimientos y capacitación son:

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadora	Utilización de Computadora para desarrollo de la propuesta. Dos Horas de trabajo durante 4 días.	8	Q 20.00	Q 160.00
Impresora	Adquisición de Impresora para realizar las respectivas impresiones.	1	Q 300.00	Q 300.00
Compra de Resma de Papel Bond Tamaño Carta	Papel a ser utilizado para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q 35.00	Q 35.00
Cañonera	Alquiler de cañonera			

	para realizar la presentación del manual de procedimiento.	2	Q 35.00	Q 70.00
Computadora Portátil	Alquiler de computadora para realizar la presentación de la propuesta a la administración de planta industrial.	1	Q 300.00	Q300.00
Capacitación	Capacitación al personal de la empresa por parte de la administración de la empresa. (4 horas)	6	Q 55.00	Q 330.00
TOTAL				Q 1195.00

Con la realización del manual de procedimientos en las áreas de producción de la empresa se pretende mejorar los controles internos del manejo de ingreso y salidas de productos y a la misma vez reforzar la administración de los inventarios de la empresa.

#### **4.4 Estrategias de implementación de la propuesta**

Para poder desarrollar la propuesta es necesario seguir los aspectos que a continuación se mencionan:

1. Presentar a la empresa la investigación del tema mejoramiento del control de inventarios con su respectiva propuesta para darles a conocer los resultados obtenidos luego de haber realizado el cuestionario a los responsables de las bodegas de productos de la empresa.
2. La empresa debe informar al personal que se estará brindando una capacitación en base al manual de procedimientos para las diversas áreas de producción de la empresa ya que será de beneficio para tener un mejor control del inventario para los empleados y administración de la empresa.
3. Se debe de capacitar al personal 03 veces al año en horarios de 17:00 a 19:00 los días Jueves en base al manual de procedimientos el cual se les estará entregando para que se pueda cumplir y obtener los mejores resultados.
4. La empresa deberá de evaluar en un lapso de un mes si se está cumpliendo con el manual de procedimientos implementado y que resultados positivos se han dado una vez aplicado el manual y que aspectos mejorar.

## Cronograma

Cronograma de implementación de la Propuesta						
Actividad	Responsable	Horario	Meses			
			Abril		Mayo	
			17	21	2	23
Presentación de Tesis a la empresa	Investigador					
Información de la empresa sobre capacitaciones basadas en un manual de procedimientos de ingresos y salidas	Administración Plan industrial					
Programación de Capacitación Manual de procedimientos para control interno.	Administración Plan industrial	17:00 a 19:00				
Evaluación de Resultados sobre la implementación del manual de procedimientos	Administración Plan industrial					

### 4.5 Descripción del trabajo de campo para la participación de los actores de la institución

Para que la propuesta pueda ser exitosa se necesita toda la colaboración posible del equipo de encargado de los inventarios de las áreas de producción para que puedan recibir la capacitación y cumplir con el manual de procedimientos es por ello que se necesita lo siguiente:

Equipo de áreas de producción:

- ✓ Disponibilidad e Horario

- ✓ Asistir a la capacitación
- ✓ Tener puntualidad
- ✓ Tener el deseo de adquirir conocimientos y superarse

De la empresa:

- ✓ Dar la capacitación de forma clara y comprensible
- ✓ Dar el equipo necesario para la buena ejecución del manual de procedimientos



## Conclusiones

De acuerdo a estudio realizado en materia de control de inventarios en la empresa Lignum S.A. se logró establecer las siguientes conclusiones.

1. La empresa Lignum se dedica a la compra de materia prima y venta de productos derivados de la misma, por lo que es de suma importancia el manejo adecuado del inventario por parte del personal a cargo, ya que de esto depende el éxito o el fracaso de la organización, este manejo contable permitirá a la empresa mantener un control oportuno y cuanto producto se tiene disponible para la venta.
2. Los inventarios afectan los costos de la empresa ya que si no se cuenta con exactitud el producto que se almacena en bodega, las diferencias que existen representan una pérdida.
3. El no contar el material correctamente en los centros de producción genera problemas en los demás procesos que tiene el producto, retrasando información que se debe de presentar en forma oportuna y concreta.

## Referencias Bibliográficas

1. Vidal Holguín, Carlos Julio (2010) *Fundamentos de Control y de Inventarios*  
Editorial Universidad del valle
2. Muller M. (2005) *Fundamentos de administración de inventarios*  
Editorial Norma
3. Guerrero Salas Humberto (2010) *Inventarios, Manejo y Control*  
Editorial starbook
4. Guajardo C. Gerardo. (1995) *Contabilidad Financiera. México, 2da. Ed.*  
Editorial McGraw-Hill,
5. Holmes, W. Arthur. (1990) *Principios y Procedimientos Contables.*  
España, Editorial Hispanoamericana
6. Catacora, F. (1996) *Sistemas y procedimientos contables*, Primera edición  
Editorial Mc Graw Hill, Venezuela
7. Meigs, W. Larsen. *Principios de auditoria*,  
Editorial Diana, México (1994).
8. **Porch, R.** *Manual de control interno*,  
Editorial Gestión 2000, Segunda edición, Barcelona, España.
9. Amador Sotomayor Alfonso, González Burnes Enrique; *Control interno*  
Editorial Mc Graw Hill; México; 2001.

10. Alonso Cepeda Gustavo; *Auditoría y control interno*.

Editorial Mc Graw Hill; Colombia; 2000.

## **Egrafía**

1. Control de inventarios (2012, 15 de Junio) Mejoramiento y control de inventarios. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos82/control-interno-inventarios/control-interno-inventarios.shtml>

2. Inventario (2004, 07 de Abril) Concepto de Inventarios. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos15/inventario/inventario.shtml>

3. Control de Inventarios (2008, 30 de Julio) Inventarios. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos60/control-inventarios/control-inventarios.shtml>

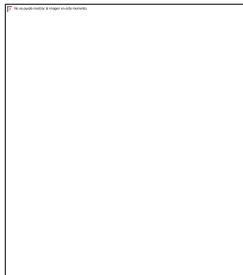
4. Inventario (2005, 11 de Febrero) Definición de inventario. Recuperado de

<https://docs.google.com/document/d/1i...6ET8feWO9zoCcBk/edit>

5. Control (2009, 17 de Julio) Definición del Control. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

## **Anexos**



## Anexo 1

Encuesta

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Universidad PANAMERICANA.

Sede Universitaria de Guastatoya

### Cuestionario dirigido al personal a cargo de manejo de inventarios de la Empresa Lignum S.A. planta El Rancho

**Instrucciones:** Marcar con una X si la respuesta es positiva o si es negativa o en caso fundamentar la misma. Los resultados del presente cuestionario fundamentará la investigación que se realizará.

1. ¿Se cuenta con un manual de procedimientos para el control de inventarios en su área de producción?

Sí

No

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Existe una planificación adecuada de la producción que se trabaja a diario?

Sí

No

3. ¿El conteo de producción se realiza de manera correcta?

Sí

No

Cuales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que se cumplen los procedimientos de traslados entre centros de producción?

Sí  No

5. ¿Se realizan capacitaciones constantemente al personal para el adecuado manejo de los inventarios?

Sí  No

6. ¿Conoce correctamente los procedimientos y políticas de la empresa para el adecuado control de los inventarios?

Sí  No

7. ¿Tiene inconvenientes para el manejo de los inventarios que tiene a su cargo?

Sí  No

Cuales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que hay aspectos que se pueden mejorar para el adecuado manejo, cuidado y control de los inventarios de manera que esto ayude a la mejora continua de la empresa?

Sí  No

Cuales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Formato de Traslado de Productos

**LIGNUM S.A**  
**BOLETA DE TRASLADO ENTRE AREAS DE PRODUCCION**

<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>
<b>EGRESO</b>		<b>INGRESO</b>	
<b>BODEGA</b> _____	<b>LOCACION</b> _____	<b>BODEGA</b> _____	<b>LOCACION</b> _____

ITEM	UNIDADES	G	A	L	PERFIL	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

<b>ENTREGAGO</b>	<b>RECIBIDO</b>
<b>FIRMA</b> _____	<b>FIRMA</b> _____
<b>NOMBRE</b> _____	<b>NOMBRE</b> _____

### Anexo 3

## Formato producción Área de Cepillos y Molduras

Área Cepillos y Molduras

Fecha: \_\_\_\_\_

No OT: \_\_\_\_\_

Maquina. \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Hora Inicio: \_\_\_\_\_

Hora final. \_\_\_\_\_

Ingreso a máquina:

ITEM	PERFIL	CANTIDAD	G	A	L
1					

Ingreso calidades:

Calidad Lignum

ITEM	PERFIL	CANTIDAD	G	A	L
1					

Calidad Clásica:

ITEM	PERFIL	CANTIDAD	G	A	L
1					

Calidad Económica:

ITEM	PERFIL	CANTIDAD	G	A	L
1					

Calidad Lotes:

ITEM	PERFIL	CANTIDAD	G	A	L
1					
2					



## Anexo 4

### Formato Producción Horno de secado Horno Planta 1

Fecha: \_\_\_\_\_

Encargado: \_\_\_\_\_

Carga No. \_\_\_\_\_

Egreso

Ingreso

Bodega \_\_\_\_\_

Bodega \_\_\_\_\_

Locación \_\_\_\_\_

Locación \_\_\_\_\_

ITEM	CANTIDAD	MEDIDA	PERFIL	TRATAMIENTO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Firma \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Bodeguero Despacha

Bodeguero Recepción

## Anexo 5

### Formato para conteo de producción área de Aserradero

Fecha \_\_\_\_\_

Responsable del Conteo: \_\_\_\_\_

CANTIDAD	MEDIDA	PERFIL	TRATAMIENTO

Firma \_\_\_\_\_

Jefe de área

## Anexo 6

### Formato Producción de Carpintería

#### Carpintería

Nombre del Carpintero \_\_\_\_\_

Código del Artículo \_\_\_\_\_

Descripción del Artículo \_\_\_\_\_

CANTIDAD	MEDIDA	PERFIL	TRATAMIENTO	BODEGA	LOCACION

Inicio

Finalización

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Firma Carpintero \_\_\_\_\_

Firma Jefe de Área \_\_\_\_\_