

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación de procesos de inventarios para una empresa  
hospitalaria privada en el área de farmacia de sala y recuperación**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

María Eugenia Giraldo Sagastume

Guatemala, septiembre 2013

**Evaluación de procesos de inventarios para una empresa  
hospitalaria privada en el área de farmacia de sala y recuperación**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

María Eugenia Giraldo Sagastume (Estudiante)

Lic. Samuel Caal Klarks (**Asesor**)

M. Sc. Gabriela Corado (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana de Guatemala**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

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

M.A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Vicerrector administrativo**

**Autoridades de la Facultad de ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Decano**

Licenciada. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**

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

Lic. Erick Sigüenza

**Examinador**

Licda. Marisol Arrollo

**Examinador**

Licda. Fernanda Garnica

**Examinador**

Lic. Samuel Caal Klarks

**Asesor**

M. Sc. Gabriela Corado

**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0044-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 26 DE JULIO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por Licenciado Samuel Caal Klarks, tutor y M. Sc. Gabriela Corado, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “EVALUACIÓN DE PROCESOS DE INVENTARIOS PARA UNA EMPRESA HOSPITALARIA PRIVADA EN EL ÁREA DE FARMACIA DE SALA Y RECUPERACIÓN”. Presentada por la estudiante María Eugenia Giraldo Sagastume, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.705, de fecha 22 de junio del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

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



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks  
Titulo: Administrador de Empresas  
  
Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11, Colonia "Las Charcas"  
No. Teléfono cel.: 5363-1633  
No. De Fax  
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 4 de Mayo de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **"Evaluación de Procesos de Inventarios para un empresa hospitalaria privada en el área de farmacia de sala y recuperación"**, realizado por: María Eugenia Giraldo Sagastume, carné número 201206208, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; 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 la misma 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, con la nota de setenta y cinco (75) puntos de cien (100).

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



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks

Guatemala, 28 de mayo del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación de procesos de inventarios para una empresa hospitalaria privada en el área de farmacia de sala y recuperación”**, presentado por el estudiante: **María Eugenia Giraldo Sagastume**, previo a optar al grado Académico de **“licenciatura en administración de empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M. Sc. Gabriela Corado  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 583.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante GIRALDO SAGASTUME, MARÍA EUGENIA con número de carné 201206208, aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintidós de junio del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de julio del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B.  
cc. Archivo.

## DEDICATORIA

A **Dios**, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento

A **mis padres**, por su apoyo, consejos, comprensión, amor en los momentos difíciles y por los valores y principios inculcados para lograr ser lo que hasta ahora soy.

A **mi esposo**, por su comprensión y apoyo

A **mis Hijos**, por estar siempre presentes acompañándome para poderme realizar.

A **mis hermanos** por todo su apoyo.

A **Universidad Panamericana** por darme todos los conocimientos adquiridos y así poder alcanzar la meta trazada.

A **mis amigos de grupo**: por todo el apoyo incondicional.

A **mi Asesor de Tesis**, Licenciado Samuel Caal Klarks, por su tiempo y dedicación para transmitir sus sabios conocimientos.

A **mi Revisor**, M. Sc. Gabriela Corado, por todo el apoyo.

A **la familia Borja**: Por todo el apoyo incondicional.

A **Amedesgua**: Por darme la oportunidad para culminar mis estudios.

A **mis compañeros de trabajo**: por todo el apoyo.

A **mis Amigas**: Evelyn Corzo, Ana Silvia Soberanis y René Amado, por darme el valor para poder seguir adelante.

# Contenido

Resumen	i
<b>Introducción</b>	iv
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Reseña histórica de la empresa	1
1.1.2. Estudios previos	2
1.1.3. Situación Actual	3
1.1.4. La Misión	3
1.1.5. La Visión	4
1.1.6. Valores	4
1.1.7. Principios	4
1.1.8. Estructura Organizacional	5
Descripción de puestos jefe de servicios médicos	7
Descripción de puesto directora técnica de farmacia	8
Descripción de puesto jefe de sala de recuperación	9
Descripción de puesto operadores de farmacia de sala	10
Descripción de puesto auxiliar de inventarios de medicinas y materiales	11
1.1.9. Análisis FODA:	14
Tabla 1: Análisis FODA- Empresa Hospitalaria	17
<b>Capítulo 2</b>	18
2.1. Marco Teórico	18
2.1.1. Empresa	18
2.1.2. Empresa de Servicios	18
2.1.3. Empresa Hospitalaria	18

2.1.4. Funciones de las empresas	19
2.1.5. Formas de constitución de una empresa hospitalaria	20
2.1.6. Legislación aplicable	20
2.1.7. Autorización Sanitaria	21
2.1.8. Renovación de licencia sanitaria	21
2.1.9. Código Civil Decreto Ley Número 105	21
2.2.1. Proceso Administrativo	22
2.2.2. Las Etapas del Proceso Administrativo	22
2.2.3. Planeación	22
2.2.4. Organización	25
2.2.5. Integración de personal	26
2.2.6. Dirección	27
2.2.7. Control	27
2.3. Gestión de inventarios	28
2.3.1. Inventarios	28
2.3.2. Características de los Inventarios:	... 31
2.3.3. Funciones del control de inventarios	... 31
2.3.4. Administración ABC de inventarios	31
2.3.4.1. Reglas generales sobre la propuesta de administración ABC	32
2.3.5. Sistema de Inventarios:	32
a. El Sistema de Inventario Periódico	32
2.3.5.1. Método de valuación de inventarios promedio ponderado	34
2.3.5.2. Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS):	34
2.3.5.3. Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS):	34

2.3.6. Control de Inventarios	35
2.3.7. Decisiones sobre inventario:	36
2.3.8. Objetivos de los inventarios	36
b. Inventario Máximo	37
2.3.9. Principales Tipos de Inventarios:	39
a) Por su grado de Transformación:	39
2.3.9.1. Inventarios de Materia prima	39
2.3.9.2. Inventarios de Producción en Proceso	39
2.3.9.3. Inventarios de Productos Terminados	39
2.3.9.4. Inventarios de Materiales y Suministros	40
b) Por su Categoría Funcional	40
2.3.9.5. Inventario de Ciclo o periódico	40
2.3.9.6. Inventario de Seguridad	40
2.3.9.7. Inventarios estacionales	41
2.3.9.8. Inventarios en tránsito	41
2.3.9.9. Inventario Perpetuo	41
2.3.9.10. Inventario Inicial:	42
2.3.9.11. Inventario determinado por observación	42
2.3.9.12. Inventario Mixto	43
2.3.9.13. Inventario en Proceso	43
2.3.9.14. Inventario en Consignación	43
2.3.9.15. Inventario Disponible:	43
2.3.9.16. Inventario en Línea:	43
2.3.9.17. Inventario Agregado:	43

2.3.9.18. Inventario en Cuarentena:	44
2.3.9.19. Inventario de Previsión:	44
2.3.9.20. Inventario de Mercaderías:	44
2.3.9.21. Inventario de Fluctuación:	44
2.3.9.22. Inventario de Anticipación:	44
2.3.9.23. Inventario de Lote o de tamaño de lote:	44
2.3.9.24. Inventario Intermitente:	45
2.3.9.25. Inventario Permanente:	45
2.3.9.26. Inventario Cíclico:	45
2.4. Costos en los Inventarios:	45
2.5. Los procedimientos administrativos con orientación a sistemas de gestión de Calidad.	47
2.5.1. Procedimientos documentados	47
2.5.2. Ventajas de contar con procedimientos documentados	48
2.6. Componentes Principales del Manual de Procedimientos	48
2.7. Los Procedimientos de auditoría más importantes en el área de inventarios	49
2.7.1. Pruebas físicas	49
2.7.2. Revisión del corte de inventarios	50
2.7.3. Comprobación de existencia en poder de terceros.	50
2.7.4. Comprobación de existencias de terceros en poder de la empresa	50
2.7.5. Observación y pruebas físicas de inventarios rotativos	51
2.7.6. Observación y pruebas físicas:	51
2.7.8. Toma de inventarios totales en fecha distinta a la de fin de ejercicio contable	51
2.8. Recursos	52
2.9. Logística	52

2.9.1. Orígenes de la Logística Empresarial	53
<b>Capítulo 3</b>	54
3.1. Planteamiento del Problema	54
3.2. Objetivo de la práctica realizada	54
3.3. Alcances y límites de la investigación	55
3.4. Metodología aplicada a la práctica:	55
3.4.1. Sujetos de la Investigación:	56
3.4.2. Instrumentos	56
3.4.3. Procedimiento	57
<b>Capítulo 4</b>	58
4.1. Presentación de Resultados	58
<b>Capítulo 5</b>	73
5.1. Análisis e interpretación de resultados	73
Conclusiones	73
<b>Capítulo 6</b>	78
6.1. Propuesta	78
Referencias bibliográficas	90
Anexos	92

## Contenido de ilustraciones

Ilustración No. 1	12
Ilustración No. 2	13
Ilustración No. 3	17
Instrumento No. 4	58
Ilustración No. 5	60

Ilustración No. 6	60
Ilustración No. 7	61
Ilustración No. 8	61
Ilustración No. 9	62
Ilustración No. 10	62
Ilustración No. 11	63
Ilustración No. 13	64
Ilustración No. 14	64
Ilustración No. 15	65
Ilustración No. 16	65
Ilustración No. 17	66
Ilustración No. 18	66
Ilustración No. 19	67
Ilustración No. 20	67
Ilustración No. 21	68
Ilustración No. 22	68
Ilustración No. 23	69
Ilustración No. 24	69
Ilustración No. 25	70
Ilustración No. 26	70
Ilustración No. 27	71
Ilustración No. 28	71
Ilustración No. 29	72
Ilustración No. 30	72

Ilustración No. 31

82

## Contenido de anexos

Anexos

92

Anexo 1

93

Anexo 2

96

Anexo 3

99

Anexo 4

101

## **Resumen**

El inventario es uno de los activos más valiosos en aquellas empresas dedicadas a la comercialización de productos, lo cual no es la excepción para la Empresa Hospitalaria en estudio, considerando esto el tema que se eligió trabajar el proyecto de PED es evaluación del proceso de inventario para una empresa hospitalaria en el área de sala de recuperación.

En el capítulo uno se presentó la reseña histórica de la empresa, la cual a lo largo de los cincuenta años en el mercado se ha posicionado como una institución de prestigio el que ha obtenido por el servicio que brinda y la calidad profesional de los médicos que en ella laboran y las recomendaciones que los clientes satisfechos han dado de la institución, su centro de operaciones está establecido en la ciudad capital.

Se muestra la evolución y situación actual de la empresa, la misión, visión, valores y principios, que ya tiene establecidos los cuales rigen el actuar de los trabajadores de la institución. Se presenta la estructura organizacional de la institución y la relación que tienen las diferentes áreas entre sí.

En el capítulo dos se desarrollo el marco teórico y se establecieron los temas relacionados que van a permitir darle el enfoque y soporte adecuado al desarrollo de la propuesta, se definió el método de investigación a utilizarse para la realización de la investigación, con la identificación del problema fue necesario consultar teoría en diferentes bibliografías, para tener conocimiento en cuanto a técnicas de procesos de inventarios y así resolver la situación identificada, se fue recopilando información de todo lo que abarca un proceso de inventario.

En el capítulo tres se desarrollo el planteamiento del problema que nos ayuda a conocer la situación en que se encuentra la empresa y según criterio de la directora y jefe de farmacia autorizó para que la investigación se realizara directamente en un área, al enfocarse en el análisis de la investigación se pudo observar que existen deficiencias en la administración de inventarios

para lo cual la presente investigación estará orientada en el área de farmacia de sala y recuperación

La presente investigación está orientada hacia una propuesta de evaluación del proceso de inventarios de la institución privada, en el que se tomó como base el control interno y tuvo como objetivo determinar cuáles son los resultados de realizar la evaluación. Para el efecto se realizó una investigación descriptiva, se realizaron entrevistas y encuestas, para presentar la información se realizaron matriz de sentido que resumieron los datos y cuestionarios.

Posteriormente se procedió a realizar un análisis de los resultados, según Hernández Sampieri (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo del tema tales como la evidencia de una o varias teorías. El diagnóstico permitió establecer aspectos que se tienen que tomar en consideración para realizar algunas recomendaciones a la empresa.

En el capítulo cinco se concluye, que derivado del estudio se determinó que existe deficiencia de la funcionalidad de los procesos de inventarios, los cuales originan contingencias en los ajuntes de los resultados del ejercicio actual así como de ejercicios anteriores, en consecuencia los efectos del patrimonio de la empresa se presentaría con incrementos en estado financiero de la misma institución.

La falta de formatos para el manejo del control de inventario y actualización al sistema de información de computo de la institución dificulta el comportamiento de la demanda así como los niveles de consumo que son proporcionados por el área de recuperación, lo cual incide en pérdidas para lo cual tiene que tomarse en consideración.

Se completa este documento con la presentación de una propuesta derivada sistema del proceso de control de descarga de medicamentos de la empresa,

Que facilitará la administración del proceso de inventarios, por medio de reportes estructurados que dejan evidencia de las operaciones cargos y descargo del área de farmacia hacia el área de recuperación de pacientes.

Finalmente se sugieren procedimientos para que la empresa pueda manejar con propiedad sus operaciones en cuanto a la recepción y entrega de los medicamentos, este trabajo contribuirá en la mejora de los resultados para la empresa.

## **Introducción**

Con el transcurso del tiempo la tecnología avanza, las empresas se sienten en la necesidad de adquirir sistemas automatizados, llevar controles para el mejoramiento de sus sistemas y a la vez sus procedimientos con el fin de garantizar un eficaz funcionamiento y así obtener una adaptación a las necesidades del mercado de la red hospitalaria y las necesidades de los clientes externos. Se pretende ser una empresa líder del mercado.

Cualquier organización que se encuentre en el campo competitivo del mundo de la red hospitalaria tiene que tratar de elevar los controles, la calidad de sus productos otorgando un mejor servicio a los clientes reducir costos. Toda empresa deberá establecer la evaluación de procesos de inventario.

Lo que se pretende es controlar los datos y la información de los diferentes documentos por medio de un sistema, el cual asegura la disponibilidad y confiabilidad de la información que se requiera en un momento determinado de los diferentes medicamentos existentes.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

El objeto del presente proyecto, consiste en un estudio detallado con la finalidad de desarrollar formatos que permitan llevar un mejor control de la solicitud y el ingreso de medicamentos a la sala de recuperación donde se encuentran los pacientes.

El servicio que la empresa brinda es personalizado a todo paciente que se encuentre internado en el hospital y así poder brindarle los medicamentos necesarios para su recuperación.

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listo para el despacho interno de la farmacia hacia la sala de recuperación, es decir que sea adecuado el suministro, métodos y controles de los gastos que el paciente cancelara al hospital, lo que se

busca es que la evaluación de los procesos de inventarios sea efectivos eficientes y le brinden al paciente todo lo que necesario en el momento adecuado y justo a tiempo.

La teoría describe la necesidad de emplear diferentes procedimientos de revisión para comprobar los inventarios. De ahí surge la necesidad del control interno y la evaluación del desempeño.

Para el logro de una revisión adecuada, se necesitan las herramientas de la investigación para elaborar pruebas de cumplimiento como cuestionario, entrevistas las cuales nos ayudan a poder describir el diagnóstico de cómo se encuentra el área.

El planteamiento del problema muestra los hallazgos que orientan a la empresa a poder determinar la carencia de procedimientos adecuados, lo cual viene a provocar algunas deficiencias de control de inventario, la falta de técnicas de herramientas.

Los objetivos que se fijaron de acuerdo a una propuesta que pueda ser útil a la empresa, en la búsqueda de la mejora de la administración y control de inventario.

Evaluar la funcionalidad de los procesos de la administración de inventarios.

Identificar los puntos de procesos en el control manejo de inventarios del departamento de Recuperación.

# Capítulo 1

## 1.1. Antecedentes:

### 1.1.1. Reseña histórica de la empresa

Con la actitud y la experiencia adquirida en centros hospitalarios de países más avanzados que el nuestro, por los años sesenta, un grupo de profesionales especialistas en diversas ramas de la medicina, analizaron la situación guatemalteca y los problemas que se estaban viviendo en la atención a los pacientes en este campo y llegaron a la conclusión de que poco se conocía de la práctica privada corporativa por lo cual tomaron en consideración los beneficios para la sociedad. En mayo de 1,963 un grupo de médicos y cirujanos tomaron la decisión de organizar y estructurar el Hospital.

Estos Médicos reconocieron el liderazgo ejercido por este último, decidieron utilizar sus apellidos para la designación del nuevo hospital. Desde un principio se adoptó el ideal de brindar excelencia en el servicio situada en la zona 1, con 15 camas disponibles. En el campo de Médicos Especialistas, paulatinamente fueron engrosando las filas, quienes pronto se identificaron plenamente con los postulados de la entidad. Cabe mencionar que el 04 de febrero del año de 1,974 en el edificio que actualmente ocupa, por primera vez se realizó el tratamiento de hemodiálisis.

Es una empresa pionera de cirugía de corazón en una entidad privada del país, así también fue la primera institución guatemalteca con Unidad de Cuidados Coronarios. El Hospital como cualquier otra Institución ha tenido un proceso de desarrollo tecnológico en el año de 1,993 se creó el departamento de Tomografía, y a finales del año se inició con el Laboratorio Clínico. Durante el año de 1,995 se diversificaron los servicios con la apertura de pediatría. En 1,998 se creó el Hospital de Día prestando el servicio de cirugías menores a pacientes del Hospital. Durante el año de 1,999 se empezó a sistematizar.

### 1.1.2. Estudios previos

En la empresa Hospitalaria, se ha incrementado la atención de los pacientes lo cual ha generado problema entre los empleados ya que no se generan algunos procedimientos los cuales están afectando a la empresa. Se está evaluando la forma de establecer algunos formatos y procedimientos para poder mejorar la situación. Debido a esta situación y para sustentar la investigación, se realizaran estudios previos relacionados con controles y estándares de procesos.

Según Josefina Palapa Sánchez (2011) autora de la Tesis titula Propuesta de estandarización de procesos, presenta su propuesta la cual pretende dar la solución a la problemática de gestión de cualquier tipo de procesos, siendo importante mencionar que parte medular de la eficacia de su diseño y establecimiento, es la formación y preparación del responsable asignado de su formalización ya que requiere competencias específica que permiten diseñar procesos o ajustes a los mismos que solucionen situaciones predecibles y no predecibles.

Se espera que las organizaciones que establezcan su proceso adopten un enfoque sistemático que permitirá analizar y cruzar de forma ordenada todas las fronteras funcionales de cada componente desde inicio hasta su fin, logrando con ella mejorar la gestión de las operaciones de forma controlada y evolutiva. Un proceso básicamente representa las fases/actividades de valor que integran la cadena de valor de una compañía emergiendo un número dinámico de subprocesos los cuales diseñan y varían según la complejidad de las operaciones, madurez de procesos, estrategias en curso, estructura y cultura organizacional de la compañía que la establece.

Se tuvo a la vista el trabajo de Tesis de Adriana Amanda Colono Gutiérrez (2009) donde presenta el Tema de Mejora y estandarización de proceso de producción de empresa productora de envases plásticos, en donde nos presenta que con los formularios de estandarización del proceso se tiene un mejor control de la fabricación de los productos, pues cada uno contará con una especificación individual que permite que no existan confusiones en la elaboración y se reduce los errores o equivocaciones que pudieran generarse por una orden de mal interpretada, es más fácil controlar el uso de la materia prima de cada día, lo que también beneficia para hacer pedidos a tiempo.

En la presentación de la Tesis de Rodita Nicanora Ríos López dónde presenta el Tema de Procedimientos de control interno de un Departamento de Créditos, aportan conocimientos teóricos y prácticos, estableciendo estándares de control interno aplicables al Departamento de Créditos, como medios que permitan promover su eficiencia y capacidad operativa administrativa y contable. El objetivo principal, es evaluar el control interno del departamento y la efectividad de los procedimientos administrativos.

El control interno es la base de la administración para el buen funcionamiento de una empresa, es una herramienta funcional acorde a las necesidades, ayuda a evaluar sus procedimientos así como ayuda a tomar las decisiones que se considere necesarias de acuerdo a las circunstancias fomentando la adhesión de políticas administrativas funcionales. Este ayuda a determinar las debilidades y fortalezas en la implementación de controles.

### 1.1.3. Situación Actual

El Hospital es un pionero de los más destacados con avances científicos y tecnológicos en Guatemala, desarrollando todas aquellas actividades necesarias para poder satisfacer a sus pacientes con los más exigentes requerimientos modernos y alcanzar así máxima eficiencia y excelencia en el servicio. Está formado por un grupo de Médicos Especialistas, técnicos, científicos, personal de enfermería y de soporte administrativo y financiero, presta un servicios de excelencia para mantener o recuperar la salud de sus clientes cubriendo las 24 horas diarias los 365 días del año..

### 1.1.4. La Misión

Es una institución de salud guatemalteca que su misión es proporcionar lo mejor de la medicina moderna con un equipo de médicos especialistas y colaboradores altamente desarrollados técnica y científicamente y equipo con tecnología de última generación, que cumple con altos estándares de calidad. Su finalidad es proveer servicios de salud, integrales, innovadores y de excelencia contribuyendo al desarrollo de la ciencia médica en Guatemala.

### 1.1.5. La Visión

Ser la mejor y más completa institución de servicios médicos, hospitalarios y de Salud en Guatemala, con un equipo altamente comprometido, capaz de garantizar un excelente servicio a través de sistemas de aseguramiento de la calidad, mediante métodos que superen las expectativas de nuestros clientes y proveedores, generando en los usuarios confianza, seguridad, credibilidad y fidelidad.

### 1.1.6. Valores

- a. Crecimiento en avances Científicos y Tecnológicos.
- b. Profesionales inspirados por un alto servicio a la comunidad.
- c. Responsabilidad y Confianza.

### 1.1.7. Principios

El cliente es lo más importante. Se esfuerzan a todo nivel dentro de la institución, para asistir en lo que requiera y lograr la satisfacción previendo, recuperando o rehabilitando la salud.

- a. Atienden a todos nuestros clientes, tanto Internos como externos con un servicio personalizado y les cumplen a cabalidad
- b. Antepone los intereses del cliente a los de la Institución.
- c. Proporcionan un ambiente de trabajo cordial que apoye la superación personal de sus empleados y ofrecen salarios adecuados.
- d. Facilitan los elementos de trabajo necesarios para ejecutar las tareas a un máximo de capacidad.
- e. Mantienen una relación constante con aquellos proveedores que sostengan sus condiciones de calidad y precio, elementos que servirán de base para iniciar una relación comercial.
- f. Ofrecen puntualidad en sus pagos.

### 1.1.8. Estructura Organizacional

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional que es la plasmación formal de las relaciones jerárquicas y organizativas del colectivo así como de las responsabilidades de cada elemento del mismo. Como norma general se debe diseñar una estructura organizativa coherente con la misión de la institución. Por ejemplo, un centro que se quiere dedicar al cuidado integral del enfermo, difícilmente puede lograrlo organizándose por servicios clínicos tradicionales; deben formarse equipos interdisciplinarios capaces de atender todas las necesidades de los pacientes.

A continuación se describe como está constituida la estructura organizacional de la empresa Hospitalaria Privada.

#### a. Asamblea de Accionistas Asociados.

La asamblea general está formada por los accionistas o asociados legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la sociedad o asociación y expresa la voluntad social en las materias de su competencia.

#### b. Junta Directiva

En este órgano recae la responsabilidad de cumplir con las decisiones y políticas de los accionistas o asociados determinadas a través de las asambleas convocadas o extraordinariamente.

#### c. Auditoría Interna

Es a través de este departamento que la Dirección obtiene la seguridad de primera mano de los controles establecidos por la organización los cuales son mantenidos adecuada y efectivamente, ya que los registros que este departamento se encarga de reflejar las operaciones actuales y los resultados adecuados y rápidamente.

#### d. Gerencia General

Este es el encargado de la planificación, organización, dirección y control de las decisiones tomadas por la Junta Directiva.

e. Asesor Legal

Es la persona encargada del Servicio interno o externo recibido de un profesional en derecho que asesora y da consejo en materias jurídicas.

f. Gerencia Financiera y Administrativa

Este departamento es el encargado de planificar, organizar y controlar las actividades orientadas al área Financiera y Administrativa de atención al cliente, aplicando políticas y estrategias de la institución, así como las Leyes Financieras y Fiscales del país, relacionadas con la institución.

g. Gerencia Médica

Se encarga del trabajo técnico administrativo orientado a la planificación, organización y dirección de las prácticas de enfermería, nutrición y alimentación de los pacientes, compra y almacenamiento de medicamentos, supervisión de médicos internos, control y manejo de expedientes del paciente.

Para dar soporte a la estructura del área, a continuación se describe las diferentes funciones de los diferentes puestos que la integran.

### Descripción de puestos jefe de servicios médicos

<b>Descripción del Puesto:</b>	
Nombre del Puesto:	Jefe de Servicios Médicos
Departamento:	Gerencia de Servicios Médicos
Jefe Inmediato:	Gerente General
Descripción del puesto	Se encarga del trabajo técnico administrativo orientado a la planificación, organización y dirección de las prácticas de enfermería, nutrición y alimentación de los pacientes Asistencia en el Departamento de farmacia, supervisión de médicos internos, control y manejo de expedientes de pacientes.
A quien supervisa:	Departamento de farmacia y supervisión de médicos internos.
Relaciones internas:	Con todo el personal del área de Servicios Médicos.
Relaciones externas:	Proveedores, Médicos.
Tareas Diarias:	Resolver dudas de Médicos y resolver todos los problemas que existan con los médicos así como la atención a personas que han estado hospitalizados en el hospital.
Semanales:	Reuniones
Mensuales:	Verificación de metas
Semestrales:	No
Eventuales	Reuniones con médicos y jefas del departamento de Enfermería, nutrición y farmacia.
Condiciones del puesto:	Título

## Descripción de puesto directora técnica de farmacia

<b>Descripción del Puesto:</b>	
Nombre del Puesto:	Directora Técnica de Farmacia
Departamento:	Farmacia
Jefe Inmediato:	Jefe de Servicios Médicos Hospitalarios
Descripción del puesto	Asesoría Área de Farmacia, Bodega de Farmacia, Bodega de Sala de Operaciones.
A quien supervisa:	Departamento de farmacia, Bodega de Farmacia, Bodega de Farmacias de Sala de Operaciones.
Relaciones internas:	Personal de Farmacia, Médicos y Enfermería
Relaciones externas:	Proveedores, Médicos, Visitadores.
Tareas Diarias:	Autorización de Solicitudes de Compras de Medicamentos, Asesoría a Personal del Área de Farmacia.
Semanales:	Reuniones los días miércoles con Encargada de Bodega, Operadora de Bodega, Asistente de Farmacia.
Mensuales:	Resolución de Problemas, Control de Inventarios
Semestrales:	No
Eventuales	Reuniones con médicos, Proveedores, Enfermeras y Farmacia.
Condiciones del puesto:	Título de Químico Farmacéutica.

## Descripción de puesto jefe de sala de recuperación

### Descripción del Puesto:

Nombre del Puesto:	Jefe de Sala de Recuperación
Departamento:	Sala de Recuperación
Jefe Inmediato:	Jefe de Sala de Operaciones
Descripción del puesto	Supervisar y chequear que las mesas tengan los medicamentos y material y equipo completo.
A quien supervisa:	Auxiliares de de Enfermería
Relaciones internas:	Enfermeras, Operadores de Farmacia de Sala de operaciones, Directora Técnica de Farmacia.
Relaciones externas:	Proveedores, Médicos, Visitadores.
Tareas Diarias:	Coordinar la recuperación de los pacientes
Semanales:	Reuniones con personal de Enfermería
Mensuales:	No.
Semestrales:	No
Eventuales	Reuniones con médicos, Proveedores, Enfermeras y Directora de Farmacia.
Condiciones del puesto:	Enfermera Profesional

## Descripción de puesto operadores de farmacia de sala

### **Descripción del Puesto:**

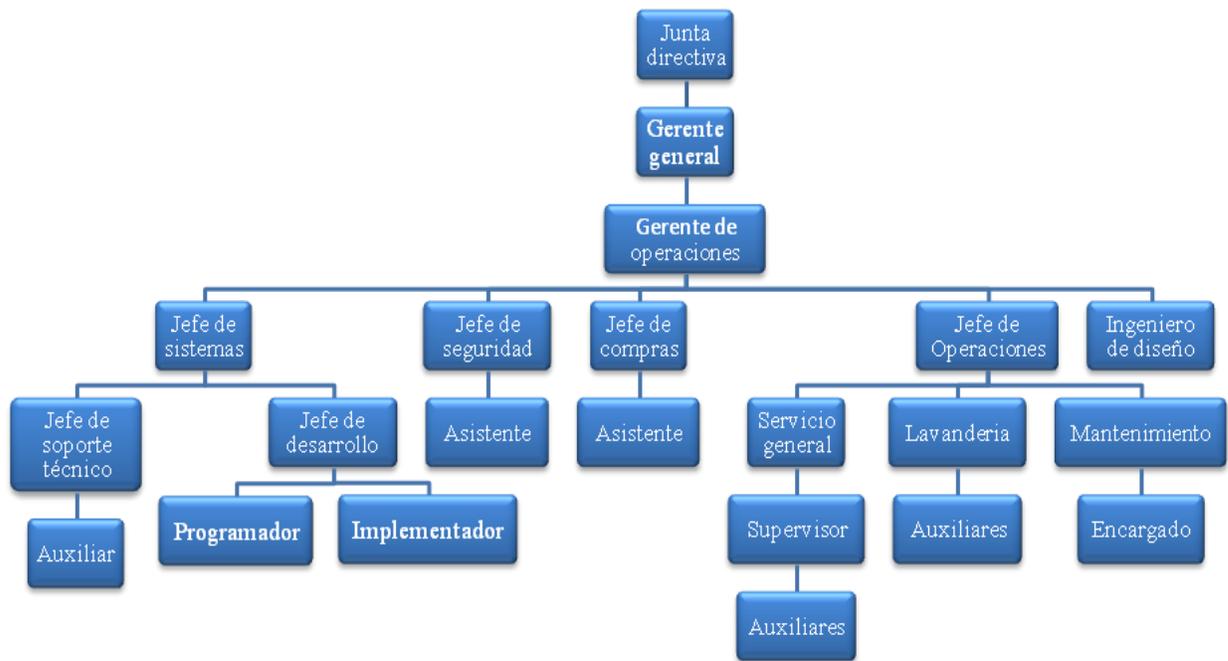
Nombre del Puesto:	Operadores de Farmacia de Sala de Operaciones
Departamento:	Farmacia
Jefe Inmediato:	Directora Técnica de Farmacia
Descripción del puesto	Despacho de medicinas y materiales, cobros a pacientes, chequeo de inventario
A quien supervisa:	No
Relaciones internas:	Personal de Farmacia, Médicos y personal de Enfermería
Relaciones externas:	Proveedores, Médicos.
Tareas Diarias:	Despacho y cobro de medicinas y materiales para el Área de sala de recuperación y sala de operaciones.
Semanales:	No
Mensuales:	Chequeo de Inventarios
Semestrales:	No
Eventuales	Reuniones con Directora Técnica de Farmacia
Condiciones del puesto:	Título de Diversificado.

## Descripción de puesto auxiliar de inventarios de medicinas y materiales

<b>Descripción del Puesto:</b>	
Nombre del Puesto:	Auxiliar de Inventarios de Medicinas y Materiales
Departamento:	Contabilidad
Jefe Inmediato:	Contador General
Descripción del puesto	Llevar el control de inventario de medicinas y materiales del departamento de farmacia sala de operaciones, farmacia interna y bodega de farmacia.
A quien supervisa:	No
Relaciones internas:	Personal de Farmacia Interna, Farmacia de Sala de operaciones y Bodega de Farmacia.
Relaciones externas:	Proveedores.
Tareas Diarias:	Llevar el control de salidas y entradas de medicinas y materiales
Semanales:	Inventarios en diferentes áreas.
Mensuales:	Resolución de Problemas, Control de Inventarios
Semestrales:	Departamento de farmacia y Sala de operaciones
Eventuales	No
Condiciones del puesto:	Título de Perito Contador

## Ilustración No. 1

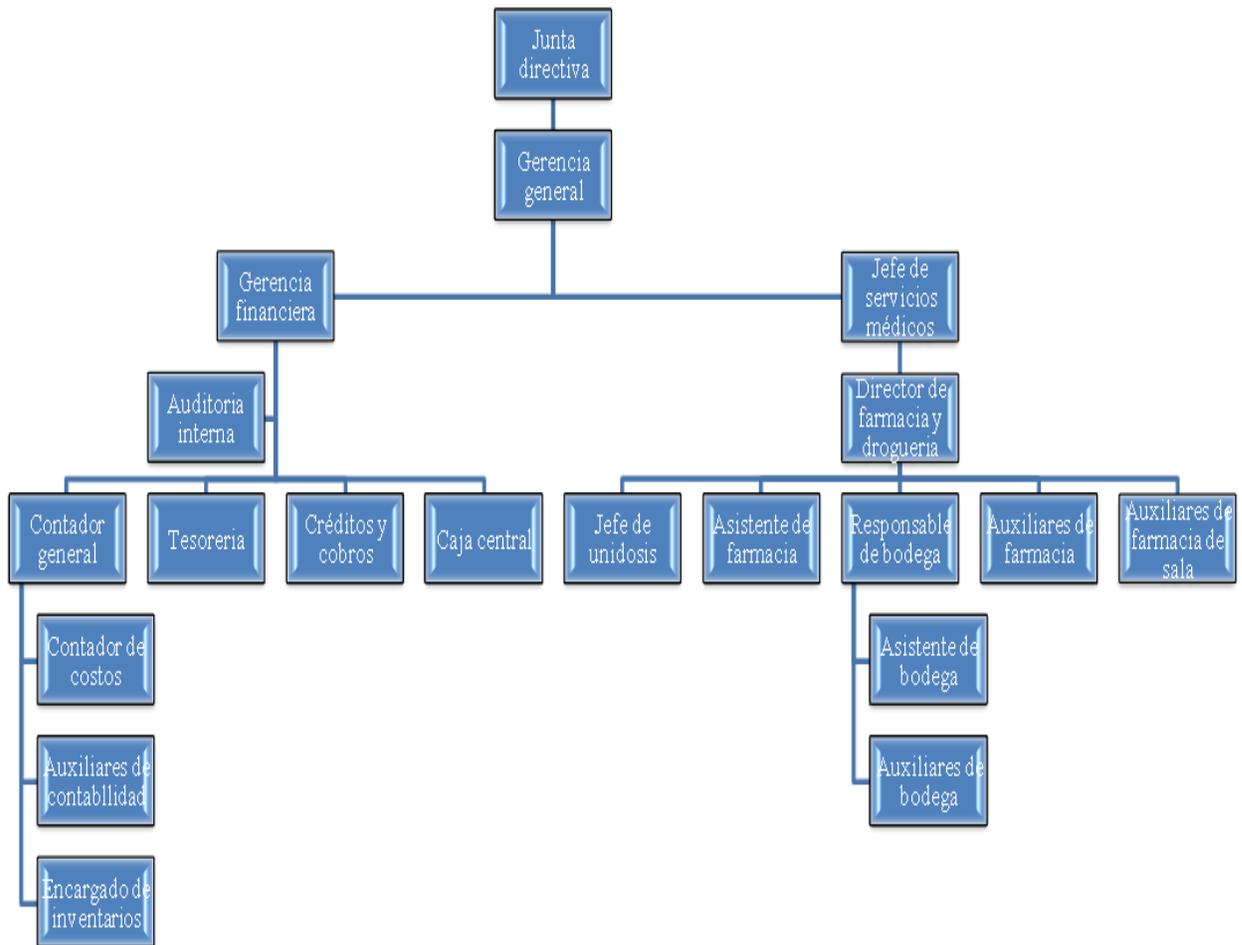
A continuación se presenta la estructura organizacional del área de operaciones



Fuente: Proporcionada por el gerente de recurso humanos febrero 2007

## Ilustración No. 2

A continuación se presenta la estructura organizacional del departamento de gerencia financiera y área de farmacia



Fuente: proporcionado por el gerente de recursos humanos febrero 2007

### 1.1.9. Análisis FODA:

Según Reyes Ponce, Austin (2004) el FODA es una herramienta de uso administrativo para comprender la situación actual de la empresa, constituido por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

FODA es el análisis de variables controlables, las debilidades y fortalezas que son factores internos los cuales fácilmente pueden ser manejados por las organizaciones y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas que se detectan para alcanzar la Misión preestablecida a los factores que afectaran en el futuro a la organización. El análisis FODA se usa para analizar el ambiente interno y externo de la organización, con el propósito de identificar los fenómenos que surgen en el ambiente y que ponen en peligro las actividades.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El análisis del FODA establece:

#### Análisis Interno

##### a. Las Fortalezas

Son las capacidades especiales, habilidades, destrezas gerenciales y operativas con que cuenta la organización, las cuales permiten mantener una posición más consistente que la competencia. Se llama Fortaleza a los recursos que se controlan capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

#### b. Las Debilidades

Son los factores internos que fácilmente pueden ser manejados por la organización, la correcta toma de decisiones permitirá que aquellos aspectos débiles sean fortalezas.

#### Análisis Externo

#### c. Las Oportunidades

Son aquellos factores favorables, explorables que se deben descubrir en el entorno en que activa la organización. Una vez identificado pueden ser aprovechados, permitiendo obtener ventajas competitivas; las cuales, serán de beneficio si la organización cuenta con las fortalezas para ello, buscando con ellos el logro de los objetivos.

#### d. Las Amenazas

Se refiere a los factores externos que los miembros de la organización consideran que les puede afectar negativamente en el desarrollo de sus actividades, siendo estos de tipo político, como las huelgas; económicos como la inflación, el alza de las tasas interés pasivas bancarias; y tecnológicos que pueden atentar contra la permanencia de la organización en el mercado. La sagacidad del empresario debe convertir las Amenazas en Oportunidades.

#### Componentes de un análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Por tanto, deben de analizarse las condiciones del FODA institucional en el siguiente orden:

1.) Fortalezas; 2.) Oportunidades; 3.) Amenazas; y 4.) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el

impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestra plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeamiento.

También se debe señalar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas

A continuación se detallan los factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de la empresa Hospitalaria.

### Ilustración No. 3

Tabla 1: Análisis FODA- Empresa Hospitalaria

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de pacientes es amplio.</li> <li>• Incremento de la población.</li> <li>• Tecnología avanzada.</li> <li>• Mejores Servicios.</li> <li>• Aprovechamiento de medicinas y materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más participación de la competencia.</li> <li>• Incremento de Medicinas y materiales</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos Especializados</li> <li>• Equipo médico con tecnología de última generación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no cuenta con una persona encargada para hacer el descargo de medicinas y materiales suministrados a los pacientes en el momento que lo solicitan.</li> <li>• No cuentan con formatos establecidos para poder hacer el descargo de medicinas y materiales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentistas altamente capacitados.</li> <li>• Instalaciones adecuadas para la atención de los clientes.</li> <li>• Capacidad económica.</li> <li>• Posicionamiento de mercado hospitalario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene un adecuado sistema de información.</li> <li>• Dosificación de los medicamentos provoca desperdicios en el área.</li> <li>• Clientes Insatisfechos.</li> <li>• Peligro de contaminación de medicina y materiales.</li> <li>• La falta de existencia de material médico quirúrgico, provoca esterilización de materiales.</li> <li>• No se lleva un control de inventario real.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 2

### 2.1. Marco Teórico

Con la finalidad de dar una propuesta a la empresa hospitalaria, y ampliar los conocimientos, se hace necesario realizar una investigación donde se incluyan todos los elementos necesarios para realizar el estudio y así poder fundamentar mediante el establecimiento y la divulgación de instrumentos administrativos, los cuales sean de gran ayuda a la empresa así mismo a los pacientes que ingresan al hospital.

#### 2.1.1. Empresa

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro “Hacer empresa: Un reto”, la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

#### 2.1.2. Empresa de Servicios

Definición las organizaciones de servicios Según Richard L. Daft (2007) primero a través de la producción y oferta de servicios, como educación, cuidado de la salud, del transporte, de las dimensiones particulares de tecnologías de servicios. Un servicio es abstracto y con frecuencia consiste en un conocimiento e ideas y no en un producto físico. Los servicios están caracterizados por la producción y el consumo simultaneo.

#### 2.1.3. Empresa Hospitalaria

Para Cristina Eugenia Reyes González (2009) Autora de la tesis de plan de mercadeo como herramienta para el desarrollo en una empresa de servicios hospitalarios define a las empresas de servicios hospitalarios son establecimientos que proporcionan atención médica, servicios de internación y enfermería a personas o heridas, para brindarles el diagnóstico y el tratamiento que necesiten.

Según Tesis Arilio Ambrosio (2011) Autor de la tesis de aplicación de las normas internacionales al registro y control del arrendamiento financiero de un hospital privado presenta en su tesis que se puede definir un centro hospitalario de la siguiente forma:

Hospital es un establecimiento sanitario destinado al diagnóstico y tratamiento de enfermos, algunos hospitales desempeñan asimismo funciones de enseñanzas e investigación. Son empresas privadas, que igual a un hospital público conducen sus actividades a la recuperación de la salud de los enfermos.

La estructura de los hospitales generalmente se encuentra diseñada para cumplir las funciones de prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades según la especialidad. Los hospitales modernos siguen una modalidad conocida como cuidados progresivos, donde no hay salas divididas por especialidades médicas, sino que el cuidado del enfermo se logra en forma progresiva de acuerdo a su gravedad y complejidad. Según Tesis presentada por Arilio Ambrosio (2011).

Dentro de un centro hospitalario se pueden identificar tres distintos procesos que están dirigidos a la atención del paciente:

- a. Sistema o proceso asistencial, dirigido a la atención directa del paciente por parte de profesionales del equipo médico.
- b. Sistema o proceso administrativo contable, enfocado a la admisión y egreso de pacientes, otorgamiento de turnos y auditorías, entre otras tareas.
- c. Sistema gerencial, que organiza o dirige el funcionamiento global del hospital.

#### 2.1.4. Funciones de las empresas

Según Tesis de Cristina Reyes Gonzales (2009) Autora de la tesis de plan de mercadeo como herramientas para el desarrollo en una empresa de servicios hospitalarios presenta a la empresa de servicios hospitalarios realizan cinco funciones, los hospitales generales las llevan a cabo con mayor frecuencia.

- a. Prevención de enfermedades: se refiere a las actividades destinadas a preservar y mantener la salud de los habitantes.

- b. Curación de enfermedades: es la actividad principal de los hospitales y el servicio más exigido por la comunidad.
- c. Rehabilitación: “está dedicada al tratamiento de incapacidades físicas y residuales a las que la ciencia médica no propone soluciones farmacológicas, pero si mediante medicina física.
- d. Enseñanza: los hospitales son considerados como centros de enseñanza, en donde se imparten diferentes clases, cursos, sesiones, clínicas o bibliográficas sobre temas médicos.
- e. Investigación: “constituye las actividades generadoras de nuevos conocimientos, los cuales elevan el nivel académico del personal hospitalario”.

#### 2.1.5. Formas de constitución de una empresa hospitalaria

Según Tesis presentada por Arilio Ambrosio Una institución hospitalaria en Guatemala puede constituirse de las siguientes formas:

- a. Por sociedades
- b. Como empresas individuales
- c. Como instituciones estatales
- d. Como asociaciones
- e. Y organizaciones no gubernamentales

#### 2.1.6. Legislación aplicable

A continuación las leyes relacionadas con las instituciones hospitalarias.

- a. Ley General de Salud.
- b. Ley del Ministerio de Salud.
- c. Reglamento de Establecimiento de Salud y Servicios Médicos de Apoyo.
- d. Ley y Reglamento del trabajo médico.
- e. Categorización de los establecimientos de salud.
- f. Sistema de referencia y contra-referencia.

Código de Salud, Decreto 90-97, emitido por el Congreso de la República de Guatemala, el 02 de octubre de 1997. El código estipula los requisitos a cumplir por un centro hospitalario público o privado en su constitución y para poder continuar prestando sus servicios.

#### 2.1.7. Autorización Sanitaria

Según el Artículo 121 indica que: “La instalación y funcionamiento de establecimientos, públicos o privados, destinados a la atención y servicio al público, sólo podrá permitirse previa autorización sanitaria del Ministerio de Salud. A establecimientos fijos la autorización se otorga mediante licencia sanitaria. El Ministerio ejercerá las acciones de supervisión y control sin perjuicio de las municipalidades deban efectuar. El reglamento específico establecerá los requisitos para conceder la mencionada autorización y el plazo”.

#### 2.1.8. Renovación de licencia sanitaria

El Artículo 122 indica que: “Las oficinas fiscales sólo podrán extender o renovar patentes a los establecimientos de atención médica y hospitalaria, previa presentación de la licencia sanitaria extendida por el Ministerio de Salud”.

##### a. Inspecciones

Según el Artículo 123 describe que: “Para los efectos de control sanitario, los propietarios o administradores de establecimientos abierto al público están obligados a permitir a funcionarios debidamente identificados, la inspección a cualquier hora de su funcionamiento de acuerdo a lo que establezca el reglamento respectivo.”

#### 2.1.9. Código Civil Decreto Ley Número 105

De acuerdo al Código Civil Decreto Ley Número 106, Artículo 15. “Son persona Jurídicas: “Las fundaciones y demás entidades de interés público creadas o reconocidas por la ley; Las asociaciones, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Las sociedades, consorcios y cualesquiera otras con fines lucrativos que permitan las leyes”.

##### a. Código Tributario Decreto 6-91 del Congreso de la República

Requerimiento específico para hospitales

El Artículo 122 “A” inciso 6) requiere a las empresas de salud que los “servicios que se hubieran prestado, en sus instalaciones, a terceros y cuyos servicios no se hubieren facturado por los hospitales, deberán informar a la administración tributaria por medio de una declaración”.

### 2.2.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se interrelacionan y forman un proceso integral. Muchos autores han aportado sus conocimientos y estudios a esta disciplina, influyendo sus tendencias en la forma en que la administración se practica en las organizaciones. A continuación se describen conceptos de administración que facilitan el presente estudio, citando las principales actividades administrativas que son planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, que conforman el proceso total. Según Koontz, H y Weihrich, H (2004)

### 2.2.2. Las Etapas del Proceso Administrativo

Las etapas del Proceso Administrativo se divide en dos fases principales las cuales son la fase Mecánica y la Fase Dinámica.

Mecánica: En esta fase es donde realiza la estructura principal de la empresa, incluye, Planeación y Organización.

Dinámica: Son considerados la integración, dirección y el control considera de gran importancia la administración de personal enfatizando el análisis y valuación de puestos, la calificación de méritos y la administración de sueldos y salarios. Las características de la administración son :

- a. Su Universalidad el fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinado sistemáticamente de medios.
- b. Su Especialidad aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos.

### 2.2.3. Planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las como las acciones necesarias para cumplir, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los

cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta acciones más detalladas por emprender, ningún plan real puede existir si no se toma una decisión. Koontz, H y Weihrich, H. (2004)

a. Propósitos o Misiones

Con frecuencia estos términos se usan indistintamente, se identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier para ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios Koontz, H y Weihrich,

b. Objetivos o Metas

Los objetivos y las metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índoles. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Koontz, H y Weihrich.

c. Estrategia:

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. El término “estrategia” sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa. Los cursos de acción muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

d. Políticas:

Las políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan

a decidir cuestiones antes de que se conviertan a en problemas, hacen necesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con los cual permite a los administradores delegar autoridad.

e. Procedimientos:

Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Los procedimientos cruzan a menudo los límites entre los departamentos, se apoyan los objetivos y las políticas. La característica fundamental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o actividades.

f. Reglas

Se exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. “Son por lo general el tipo de planes más simple. Una regla no permite ninguna desviación respecto a la acción estipulada. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción. Es preciso distinguir las políticas orientan a la toma de decisiones, en cambio las reglas no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

g. Programas

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos. Determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales, tiempo y dinero. Comprenden también a la empresa en su totalidad o alguno de sus departamentos o secciones.

h. Presupuestos

Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. El presupuesto financiero; en términos de horas-hombre, unidades producidas u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles. El presupuesto es el instrumento de

planeación fundamental de muchas compañías. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos. Koontz, H Wehrich.

#### 2.2.4. Organización

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. El propósito es contribuir a la creación de un entorno favorable.

##### a. Organigramas

Para un mejor diseño de la organización, se debe trazar un organigrama en donde muestren las funciones, los departamentos o los puesto en la empresa y como se relacionan entre sí. El organigrama muestra aspectos importantes de la estructura de una empresa como lo son: la cadena de mando, la división de trabajo, la descripción del puesto, las divisiones de la empresa y la jerarquía administrativa, el objetivo es mostrar gráficamente la estructura de la empresa, permitiendo visualizar el esquema general. Koontz, H y Wehrich, H. (2004)

##### b. Autoridad y Responsabilidad

Fayol, H señaló que autoridad y responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador y de factores personales, “compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios. Al delegar claramente la autoridad para emprender una tarea bien definida, el subordinado capacitado podrá responder con responsabilidad a las tareas que le han sido encomendadas.

##### c. Coordinación

Es la esencia de la administración, en la materia consideran que la coordinación es en sí misma una función específica de los administradores. Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia

de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de metas mutuas no se combinan automáticamente con los esfuerzos de los demás. Así, es la tarea básica de los administradores conciliar las diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos y armonizar las metas.

### 2.2.5. Integración de personal

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado.

#### a. Reclutamiento

El reclutamiento consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional. Antes de proceder a ella es necesario que los requisitos de los puestos (los cuales deben relacionarse directamente con la tarea por desempeñar) hayan sido claramente identificados, lo que facilita el reclutamiento de candidatos externos. Es el proceso de identificación y hacer llegar buenos candidatos a ocupar un puesto dentro de una organizacional.

Koontz, H y Weirich

#### b. Selección

La selección de un administrador es la elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisface los requisitos del puesto. El método de selección consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto con requisitos específicos; el método de colocación consiste en evaluar las cualidades y deficiencias de un individuo para asignarle después el puesto más conveniente, bien sea que éste ya exista en la empresa o que debe ser diseñado.

#### c. Inducción

Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducciones, por medio de la cual se explican las siguientes características de la compañía:

historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización. Todo esto puede describirse con más detalle en un folleto, pero las sesiones de inducción les ofrecen a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas.

#### d. Capacitación

Es el proceso planeado tendiente a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, aptitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posible las actividades que requiere el puesto. Antes de elegir programas específicos de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades de la organización incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de administradores y los índices de rotación.

#### e. Motivación

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerza similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Las motivaciones humanas se basan en las necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas.

### 2.2.6. Dirección

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de trabajo con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz, los planes señalados

### 2.2.7. Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y contribución a la corrección de éstas. El control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control,

los planes no se cumplen solos, los planes orientan a los administradores en el uso de los recursos para la consecución de metas

### 2.3. Gestión de inventarios.

La administración de inventarios implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. El inventario representa un costo para todo tipo de empresa, razón por la cual es fundamental controlar y evaluar el proceso de administración de inventarios. El objetivo primordial de la gestión de inventarios es brindar un buen servicio al cliente, mejorar la eficiencia de producción y determinar el nivel de inventario mínimo, máximo y de seguridad, en función de los parámetros de período operativo, consumo y demora.

Las empresas procuran minimizar los inventarios porque su mantenimiento es relativamente costoso, pero mantener un inventario a cero, es decir, trabajar sobre pedido significa limitar la capacidad para satisfacer de inmediato la demanda del cliente. Por ello es preciso determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan, no incurriendo en faltantes, y, el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

#### 2.3.1. Inventarios

Inventarios son bienes 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 y envases y los inventarios en tránsito.

Los inventarios forman parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías. 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.

Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes:

a. Inventario (inicial)

El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el período contable. Esta cuenta se abre cuando el control de los inventarios, en el Mayor General, se lleva en base al método especulativo, y no vuelve a tener movimiento hasta finalizar el periodo contable cuando se cerrará con cargo a costo de ventas o bien por Ganancias y Pérdidas directamente.

b. Compras

En la cuenta Compras se incluyen las mercancías compradas durante el periodo contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. No se incluyen en esta cuenta la compra de Terrenos, Maquinarias, Edificios, Equipos, Instalaciones, etc. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el balance general de la empresa, y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas.

c. Devoluciones en compra

Devoluciones en compra, se refiere a la cuenta que es creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia; aunque esta cuenta disminuirá la compra de mercancías no se abonará a la cuenta compras.

d. Gastos de compras

Los gastos ocasionados por las compras de mercancías deben dirige a la cuenta titulada: Gastos de Compras. Esta cuenta tiene un saldo deudor y no entra en el Balance General.

e. Ventas

Esta cuenta controlará todas las ventas de mercancías realizadas por la empresa y que fueron compradas con este fin.

f. Devoluciones en ventas

La cual está creada para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa.

g. Mercancías en tránsito

En algunas oportunidades, especialmente si la empresa realiza compras en el exterior, nos encontramos que se han efectuado ciertos desembolsos o adquirido compromisos de pago (documentos o giros) por mercancías que la empresa compró pero que, por razones de distancia o cualquier otra circunstancia, aun no han sido recibidas en el almacén. Para contabilizar este tipo de operaciones se debe utilizar la cuenta: Mercancías en Tránsito.

h. Mercancías en consignación

Por otro lado tenemos la cuenta llamada Mercancía en Consignación, que no es más que la cuenta que reflejará las mercancías que han sido adquiridas por la empresa en "consignación", sobre la cual no se tiene ningún derecho de propiedad, por lo tanto, la empresa no está en la obligación de cancelarlas hasta que no se hayan vendido.

i. Inventario (final)

El Inventario Actual (Final) se realiza al finalizar el periodo contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración. Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrá las Ganancias o Pérdidas Brutas en Ventas de ese período.

El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras.

Para poder manejar un inventario se debe tomar en cuenta el movimiento de un producto, las causas externas e internas de la empresa, los históricos de ventas, etc. De tal manera que se pueda tener un *stock* mínimo que no aumente costos de almacenamiento, y tener un balance entre la atención al cliente y los activos de la empresa.

### 2.3.2. Características de los Inventarios:

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 para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios, empaque y envases y los inventarios en tránsito. Según tesis elaborada por Selvin Efraín Monroy España (2009) Manejo de Inventarios.

### 2.3.3. Funciones del control de inventarios

Las principales funciones son:

- a. Mantener un registro actualizado de las existencias. La periodicidad depende de unas empresas a otras y del tipo de producto.
- b. Informar del nivel de existencias, para saber cuándo se debe de hacer un pedido y cuanto se debe de pedir de cada uno de los productos.
- c. Notificar de las situaciones anormales, que pueden constituir síntomas de errores o de un mal funcionamiento del sistema.
- d. Elaborar informes para la dirección y para los responsables de los inventarios.

### 2.3.4. Administración ABC de inventarios

El fundamento nace cuando Wilfredo Pareto “observó que unos cuantos artículos en cualquier grupo constituían la proporción significativa. Se preocupa por el hecho de que en la economía unos cuantos individuos parecían obtener la mayor parte del ingreso, así como en una empresa unos cuantos productos producen la mayor parte de las ventas”. La ley de “lo significativo de unas cuantas unidades” puede aplicarse a administración de inventarios. Cuando se aplican los inventarios, se clasifican en tres partes:

- a. Artículo A: de valor alto. Del 70% al 80% del valor total del inventario y del 15% al 20% del total de los artículos.

- b. Artículo B: de valor medio. Del 30% al 40% de los artículos del valor total representa del 15% al 20% del total.
- c. Artículo C: de valor bajo. Del 60% al 70% de los artículos cuyo valor total del inventario es casi despreciable y representan solo del 5% al 10% del valor total.

#### 2.3.4.1. Reglas generales sobre la propuesta de administración ABC

- a. Tengamos muchos artículos de poco valor. Estos deben estar disponibles cuando se requieran.
- b. Utilícese el esfuerzo de control para reducir el inventario de los artículos de mucho valor.

#### 2.3.5. Sistema de Inventarios:

Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para aplicar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema ser manual o automatizado para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización. Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridos y luego procesadas o vendidas.

Existen dos sistemas de inventarios: El sistema periódico y el sistema permanente. Cuando la empresa utiliza el sistema permanente, debe recurrir a diferentes métodos de valuación de inventarios, entre los que tenemos el Método UEPS, Método PEPS, Método del Promedio ponderado y Método retail, siendo estos los más utilizados y más desarrollados. Según Charles, T, Horngren (Introducción a la Contabilidad Financiera)

##### a. El Sistema de Inventario Periódico

En el sistema de inventario periódico el negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al fin del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final. Ésta es la cifra de inventario que aparece en el Balance General. Se utiliza también para calcular el costo de las

mercancías vendidas. El sistema periódico es conocido también como sistema físico, porque se apoya en el conteo físico real del inventario.

El sistema periódico es generalmente utilizado para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo. Los artículos de bajo costo pueden no ser lo suficientemente valiosos para garantizar el costo de llevar un registro al día del inventario disponible. Para usar el sistema periódico con efectividad, el propietario debe tener la capacidad de controlar el inventario mediante la inspección visual. Por ejemplo, cuando un cliente le solicita ciertas cantidades disponibles, el dueño o administrador pueden visualizar las mercancías existentes. Max, Muller.

Asientos bajo el Sistema de Inventario Periódico:

En el sistema periódico, el negocio registra las compras en la cuenta compras (como cuenta de gastos); por su parte la cuenta inventario continúa llevando el saldo inicial que quedó al final del período anterior. Sin embargo, al fin del período, la cuenta inventario debe ser actualizada en los Estados Financieros.

Un asiento de diario elimina el Saldo Inicial, abonándolo a Inventario y cargándolo a Ganancias y Pérdidas. Un segundo asiento de Diario establece el Saldo Final, basándose en el conteo físico. El cargo es a inventario, y el abono a ganancias y pérdidas. Estos asientos pueden realizarse en el proceso de cierre o como ajustes.

## **b. Sistema de Inventarios Permanente**

La **valuación de los inventarios y la determinación del costo de venta** por el sistema permanente, tiene el inconveniente con los valores de las mercancías, puesto que éstas se adquieren en fechas diferentes con precios diferentes, por lo que es imposible tener una homogeneidad en los valores de las mercancías compradas. Para sortear este problema, la valuación de los inventarios se realiza mediante diferentes métodos que buscan determinar el costo de la forma más real, dependiendo del tipo de empresa.

#### 2.3.5.1. Método de valuación de inventarios 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: divide el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles.

#### 2.3.5.2. 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. Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él. 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.

#### 2.3.5.3. 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 final. Este método parte de la suposición de que las últimas entradas en el almacén o al proceso de producción, son los primeros artículos o materias primas en salir.

El método U.E.P.S. asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por lo tanto el costo de la mercadería vendida quedara valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y de forma contraria, el inventario final es valorado a los precios de compra de cada

artículo en el momento que se dio la misma. Entre los benéficos que ofrece este método para efectos fiscales podemos citar los siguientes.

El método UEPS fue creado con el claro propósito de cargar mayores valores al costo de la mercancía vendida y disminuir así la base para el cálculo del impuesto sobre la renta. Por éste motivo, muchas empresas empleaban PEPS o promedio ponderado para sus informes contables y UEPS para la declaración de renta, generando una diferencia entre lo fiscal y lo contable, que se subsanaba mediante la creación de una partida denominada "provisión UEPS" (o LIFO por sus siglas en inglés), la cual se encuentra ahora expresamente prohibida en nuestro país, lo cual significa que, para el caso de los inventarios, no pueden existir diferencias entre los valores declarados y los contabilizados.

### 2.3.6. Control de Inventarios

Antes de realizar los cálculos necesarios para obtener los valores de niveles máximos y mínimos permitidos de existencias en almacén, se definirá la importancia de aplicar este control de inventarios en el almacén de insumos y suministros del hospital. Al aplicar la política de máximos y mínimos en el almacén se optimizaran los recursos de espacio físico, evitando la acumulación de existencias, reduciendo los costos de almacenaje, mantenimiento de inventarios. Y sobre todo se logrará evitar la escasez.

Todos los sistemas de inventarios incorporan un sistema de control para hacer frente a dos problemas importantes:

- a. Mantener un control adecuado sobre el elemento del inventario.
- b. Asegurar que se mantengan unos registros adecuados de los tipos de materiales existentes y de sus cantidades.

### 2.3.7. 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. Cantidad de artículos para reabastecer.
- b. Cuándo reabastecer.

### 2.3.8. Objetivos de los inventarios

Los objetivos de los inventarios son los siguientes:

- a. Reducción del riesgo. Se desconoce con certeza de la demanda de productos terminado.
  - ✓ Stock de seguridad de productos terminados, para evitar un desabastecimiento de demanda ante un aumento.
  - ✓ Stock de seguridad de materias primas, para evitar una detención del proceso de producción.
- b. Abaratar las adquisiciones y la producción. La producción por lotes permite reducir costos, puesto que se distribuye el costo fijo de las maquinas. La adquisición de materias primas por lotes permite descuentos, reparto de costos de transporte, etc. En ambas se necesita un gran nivel de inventarios (de productos terminados y de materias primas).
- c. Anticipar las variaciones previstas de la oferta y la demanda. Por ejemplo, la escasez de un producto debido a una huelga de sus productores, disminuye la oferta con lo que se debe acumular en los inventarios. Materias primas o productos terminados sometidos a variaciones estacionales aumenta la demanda, con lo que se acumulan en almacenes.
- d. Facilidad al transporte y distribución del producto. Si los productos se consumen en un lugar distinto al que se producen, el transporte no puede ser utilizado de una forma continua, con lo que se realizara por lotes.

Los principales componentes de inventarios sobre los cuales se aplicará un control son los siguientes:

a. Pedido o Nivel de Inventario óptimo

A través del índice de rotación de productos que son las veces que el inventario se consume (o se renueva) durante el período contable, se obtiene el nivel óptimo de inventario con el que se cumple y da los resultados para la empresa. Los pronósticos de ventas bien elaborados son instrumentos más útiles a disposición del comprador con el objeto de que planifique sus estrategias de abastecimiento para períodos de hasta 12 meses en adelante.

b. **Inventario Máximo:**

Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es:  $X > I \text{ máx.}$  Los máximos y mínimos señalan las cantidades máximas y mínimas que debe haber en la bodega. Cuando las existencias llegan al mínimo fijado es el momento de comprar un pedido al proveedor.

El máximo señala la cantidad tope de existencias en el almacén. Se debe tener presente que las existencias en el almacén tienen que fluctuar entre el mínimo y el máximo fijados. Para establecer los máximos y mínimos se deberán tener en cuenta, entre otros, los siguientes elementos:

- a. El historial que ha existido en el pasado de consumo (fabricación) o de venta.
- b. El presupuesto de fabricación o de ventas.
- c. Los planes de expansión de la empresa.
- d. La disponibilidad del producto en el mercado y el tiempo estimado para ser surtido.

Una vez fijados los máximos y mínimos tendrán que ser revisados periódicamente a fin de ajustar a la realidad del negocio. (Víctor E. Molina Aznar, Contador Público (2006),

c. Nivel mínimo de existencia

Este nivel también es llamado de seguridad y es el nivel de existencia que se utiliza para cubrir el tiempo que tarda un proveedor en entregar un artículo al almacén, luego se realizan la compra, en

otras palabras con el nivel mínimo de existencia se garantiza a existencia de artículos en el almacén mientras se abastece del proveedor nuevamente. Los cálculos para el nivel mínimo de existencia debe ser lo más exacto ya que la existencia debe ser lo más exacto ya que la existencia da un volumen alto de artículos en los almacenes también representa un costo.

d. Justo a tiempo

Tal como se escucha el control de inventarios justo a tiempo, la idea es que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan, es decir, comprar con más frecuencia cantidades reducidas para ser utilizadas en producción, en vez de comprarlas con anticipación y almacenarlas. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.

e. Nivel o punto de reorden

El punto de reorden se acostumbra a manejar en las empresas industriales que consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado materia o artículo alcanzan cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido. Este método se puede manejar por órdenes o pedidos fijos es objetivo es poner la orden cuando la cantidad en existencia es justamente suficiente para cubrir la demanda y resurtidos periódicos es cuando se tiene establecido el control del inventario perpetuo.

El Departamento de control de Inventarios debe tener las siguientes características y funciones dentro de la organización:

- a. Revisar y evaluar la solidez y las debilidades del sistema de control interno.
- b. Realizar las pruebas de cumplimiento y determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicables de acuerdo con las circunstancias.
- c. Preparar informes periódicos con el resultado de trabajo y las conclusiones alcanzadas.
- d. Observar si los movimientos de los inventarios se registran adecuadamente.
- e. Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- f. Verificar la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.

g. Utilícese el esfuerzo de control para reducir el inventario

### 2.3.9. Principales Tipos de Inventarios:

a) Por su grado de Transformación:

#### 2.3.9.1. Inventarios de Materia prima

Inventario de Materia Prima: Representan existencias de los insumos básicos de materiales que abran de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía. Toda empresa que su actividad industrial, dispone de varios artículos y materiales conocidos como materias primas que al ser sometidas a procesos se obtiene un artículo terminado o acabado. En él se representan existencias de los insumos básicos de los materiales que se incorporará al proceso de fabricación de una compañía que al final se convertirá en un producto terminado.

#### 2.3.9.2. Inventarios de Producción en Proceso

Todo artículo o elementos que se utilizan en un proceso de producción se le definen como inventario de productos en proceso que tienen como característica que va aumentando su valor con cada proceso de transformación hasta convertirse en producto terminado. Es decir son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción que fueron aplicados labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso producción en un momento determinado.

#### 2.3.9.3. Inventarios de Productos Terminados

Todas las mercancías que un fabricante ha producido para vender a sus clientes. Son productos que han cumplido su proceso de producción y se encuentran en la bodega de productos terminados y aún no han sido vendidos. Los niveles de inventario están directamente relacionados con las ventas, es decir sus niveles se dan por la demanda que tenga. Según Nohora Heredia Gerencia de Compras; la Nueva estrategia competitiva.

#### 2.3.9.4. Inventarios de Materiales y Suministros

En este tipo de inventarios se incluyen:

- a. Materias primas secundarias y sus especificaciones varían dependiendo del tipo de industria. Un ejemplo tenemos en la industria de ensamblaje de autos, tenemos el combustible para que el auto encienda e inicie la ruta de prueba que es una de las etapas del control de calidad.
- b. Artículos de consumo que son destinados en la operación de la industria.
- c. Los Artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos que se necesitan en la industria.

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa es obtener utilidades.

#### b) Por su Categoría Funcional

#### 2.3.9.5. Inventario de Ciclo o periódico

Este inventario es generalmente utilizado por empresas pequeñas y medianas, tiene como característica especial que para saber a una fecha determinada cual es el inventario, se debe hacer un conteo físico y valorarle. Además para controlar el costo de las transacciones que afectan el inventario se utilizan diferentes cuentas en función de la naturaleza operacional que se este realizando.

#### 2.3.9.6. Inventario de Seguridad

Inventario de Seguridad: Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda. Según Nohora Heredia Gerencia de Compras; la Nueva estrategia competitiva.

### 2.3.9.7. Inventarios estacionales

Inventario Estacionales: Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir mas económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. Estos inventarios se utilizan para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.

### 2.3.9.8. Inventarios en tránsito

Se utilizan con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a la compañía con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existen porque el material debe de moverse de un lugar a otro. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes, existe exclusivamente por el tiempo de transporte.

Son de gran utilidad debido a que permiten sostener las operaciones entre empresa, clientes y proveedores; siendo un inventario que la empresa aun no lo tiene físicamente en sus bodegas, pero puede negociar su entrega al cliente cuando lo disponga y sí cubrir necesidades. Muchos son los tipos de inventarios que existen, por lo que se puede clasificar de la siguiente manera:

Los inventarios los encontramos en dos tipos de empresas que son las “Empresa Industrial de transformación” y “Empresa Comercial”. Cuando los inventarios son de la empresa industrial de transformación hablamos de Inventarios de Fabricación que a su vez se divide en Inventarios de materia prima, inventarios de producción en proceso e inventarios de productos. En la empresa comercial los inventarios sólo son de mercaderías.

### **2.3.9.9. Inventario Perpetuo:**

Según Nohora Heredia Gerencia de Compras; la Nueva estrategia competitiva. Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con

la cuenta física. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente.

El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

#### **2.3.9.10. Inventario Inicial:**

Es el que se realiza al dar comienzos a las operaciones. Inventario Físico: Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias. Según Nohora Heredia Gerencia de Compras; la Nueva estrategia competitiva.

#### **2.3.9.11. Inventario determinado por observación:**

Y comprobado con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos. Calculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases, a saber:

- ✓ Manejo de inventarios (preparativos)
- ✓ Identificación
- ✓ Instrucción

- ✓ Adiestramiento

#### **2.3.9.12. Inventario Mixto:**

Inventario de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular.

#### **2.3.9.13. Inventario en Proceso:**

Son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y demás costos indirectos a la materia prima bruta, la que llegará a conformar ya sea un sub-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventario en proceso.

#### **2.3.9.14. Inventario en Consignación:**

Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.

#### **2.3.9.15. Inventario Disponible:**

Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

#### **2.3.9.16. Inventario en Línea:**

Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción.

#### **2.3.9.17. Inventario Agregado:**

Se aplica cuando al administrar las existencias de un único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familias u otro tipo de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica, etc. Según Nohora Heredia Gerencia de Compras; la Nueva estrategia competitiva.

#### 2.3.9.18. Inventario en Cuarentena:

Es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestibles u otros.

#### 2.3.9.19. Inventario de Previsión:

Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

#### 2.3.9.20. Inventario de Mercaderías:

Son las mercaderías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.

#### 2.3.9.21. Inventario de Fluctuación:

Estos se llevan porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden compensarse con los stocks de reserva o de seguridad. Estos inventarios existen en centros de trabajo cuando el flujo de trabajo no puede equilibrarse completamente. Estos inventarios pueden incluirse en un plan de producción de manera que los niveles de producción no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda.

#### 2.3.9.22 Inventario de Anticipación:

Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o aún periodo de cierre de planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

#### 2.3.9.23. Inventario de Lote o de tamaño de lote:

Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de

alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos. Según Nohora Heredia Gerencia de Compras; la Nueva estrategia competitiva.

#### 2.3.9.24. Inventario Intermitente:

Es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del periodo contable.

#### 2.3.9.25. Inventario Permanente:

Método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks.

#### 2.3.9.26. Inventario Cíclico:

Son inventarios que se requieren para apoyar la decisión de operar según tamaños de lotes. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes, de esta manera, los inventarios tienden a acumularse en diferentes lugares dentro del sistema. Según

### 2.4. Costos en los Inventarios:

El inventario siempre conlleva un costo indirecto llamado comúnmente costo de almacenamiento. Entre los costos asociados al inventario se mencionan:

- a. **Costos de Producción:** son los costos que se incurre para la elaboración de un nuevo producto, tal como materia prima, gasto de fabricación, alquileres, salarios y jornales, depreciación de los bienes de capital (maquinaria o equipo), intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros gastos.
  - b. **Costos de productos adquiridos o costos de ordenar:** son costos que se incurre al comprar un producto, como impuestos, gastos de aduana, flete, gastos administrativos, etc. Únicamente se pueden aplicar en materia prima o reventa.
  - c. **Costo de llevar el inventario:** Incluye los gastos incurridos por la empresa en relación con el volumen. Está formado por los siguiente
- ✓ **Deterioro:** Cuando el material, al ser almacenado por algún tiempo, ya no puede ser utilizado ya que se mancha, se humedece, se vence, descompone, se evapora, etc.

- ✓ **Manejo de Materiales:** Incluye todo el manejo y transporte que participa en el control de inventarios. Incluye salarios y prestaciones del personal a su cargo.
- ✓ **Inspección:** Incluye las inspecciones en recepción del material en proceso y producto terminado para asegurar la calidad.
- d. **Costo de almacenaje:** Para ello se requiere una bodega física, equipo necesario para su manejo y transporte y personal para maniobras.
- e. **Costo por faltante:** Si por alguna circunstancia no se cuenta con la cantidad óptima para suplir la demanda, hace que se pierda la venta o la confiabilidad del cliente, lo cual dará lugar a costos imprevistos.

En general, interesara mantener grandes inventarios cuando:

- a) Los costos de realización de pedidos son elevados.
- b) Los costos de almacenamiento son bajos.
- c) Realizando grandes pedidos es posible obtener grandes descuentos.
- d) Se espera un crecimiento sustancial de la demanda.
- e) Se esperan fuertes subidas de los precios.

Se mantendrán bajos niveles de inventarios cuando:

- a) Los costos de almacenamiento son elevados y los pedidos bajos.
- b) La demanda de la empresa es estable.
- c) Los proveedores son de confianza y no hay problemas de reaprovisionamiento.
- d) No es posible aplazar el pago a los proveedores y existen problemas de financiación.
- e) Se esperan importantes disminuciones de los precios.

#### 2.4.1. Manejo de Inventarios

Permitirá a la empresa prestar un mejor servicio a los clientes, tener un mayor control de inventario de las operaciones, mejorar la efectividad de la administración, y otras ventajas relacionadas con los costos y la calidad de la operación. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportuno, así como también conocer al final del periodo contable un

estado confiable de la situación económica de la empresa. Según Hangren, Harrison y Robinson (Tomo I)

## 2.5. Los Procedimientos Administrativos

Todas las empresas cuentan con diversos procedimientos para ejecución de las funciones que se tienen asignadas, con el objetivo de poder obtener resultados esperados. El procedimiento administrativo es un plan o método de trabajo que establece una sucesión cronológica de operaciones entre sí, que tienen como propósito la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación para la obtención de un resultado concreto. El procedimiento determina, de manera específica y detallada, de cómo se realizan las actividades. En este se debe de identificar las personas, tareas, recursos y flujos de administración que se emplea para el desarrollo del trabajo administrativo.

### 2.5.1. Los procedimientos administrativos con orientación a sistemas de gestión de Calidad.

Se entiendo por gestión de la calidad a toda actividad que emprende una organización para garantizar la eficiencia en los procesos y asegurar el cumplimiento en los requerimientos que se demandan de bienes y servicios. De acuerdo a las normas ISO 9001:2000 todas aquellas organizaciones pretenden demostrar su capacidad para producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de sus clientes y aspiren a aumentar esa satisfacción, deben establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de calidad.

### 2.5.2. Procedimientos documentados

Se deben de documentar los procedimientos por escrito, implementarlos y mejorarlos. Los procedimientos documentados se agrupan en una carpeta llamada Manual de procedimiento, el cual considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo.

Aspectos que se consideran necesarios para documentar los procedimientos:

- a. Que se justifiquen.
- b. Que tengan antecedentes históricos consolidados.

- c. Que tengan alcances y límites precisos.
- d. Que contribuyan al desarrollo del proceso.
- e. Que existan responsables de su ejecución.
- f. Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

#### 2.5.2.1. Ventajas de contar con procedimientos documentados

Los procedimientos documentados y agrupados en el manual permiten:

- a. Disminuir la improvisación y los errores.
- b. Contribuir a procesar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización.
- c. Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servicios públicos.
- d. Ser documentos de consulta.
- e. Vincular la realidad con los procesos documentados.
- f. Empezar acciones de mejora.

#### 2.6. Componentes Principales del Manual de Procedimientos

El contenido de los manuales de procedimiento es diferente en cada organización.

A continuación se presenta el siguiente modelo:

- a. Presentación
- b. Objetivo General.
- c. Identificación e integración de procesos
- d. Relación de procesos y procedimientos.
- e. Descripción de los procedimientos.
- f. Simbología.
- g. Registro de ediciones.
- h. Distribución.

j. Validación.

## 2.7. Los Procedimientos de auditoría más importantes en el área de inventarios

### 2.7.1. Observación de la toma física de inventarios de mercaderías.

El fin primordial de la observación de los inventarios físico, es satisfacerse de que los procedimientos seguidos al efectuar los recuentos son adecuados para determinar la totalidad de los inventarios propiedad de la empresa y sus condiciones físicas.

- a. Es indispensable cerciorarse que haya una planeación adecuada para la toma de los inventarios físicos y observe los recuentos respectivos, tomando nota del control de marbetes u otra documentación en que se anoten las cantidades inventariadas.
- b. Si el auditor se asegura de que los procedimientos que van a seguir para la toma de inventarios son satisfactorios, podrá reducir el número y extensión de sus pruebas para obtener una información mucho más valiosa por el procedimiento convenido previstos por él, con los funcionarios de la empresa.
- c. Cuando la empresa que se examina tenga inventarios de mercancías o materiales en distintas fábricas o almacenes de su propiedad, el auditor deberá decidir cuáles localidades deberá visitar en vista de la importancia relativa de cada una de ellas y del grado de control interno que la empresa tenga sobre sus inventarios.
- d. Se cuidará que se cumpla el instructivo para la toma física y se comprobará que se incluya todo lo sujeto a conteo.

### 2.7.2 Pruebas físicas

- a. Es indispensable que el auditor haga pruebas físicas de las existencias para comprobar la corrección del inventario físico. Es normal que estas pruebas se lleven a cabo al aplicar el procedimiento del punto anterior.

- b. Cuando la naturaleza de los productos dificulte o imposibilite al auditor identificar, contar o determinar las condiciones de las existencias, deberá asesorarse de expertos en la realización de sus pruebas y, en su caso, obtendrá confirmaciones de ellos.

### 2.7.3. Revisión del corte de inventarios.

Para poder determinar la adecuada relación entre el inventario físico y el inventario según libros contables, así como la correcta determinación del costo de ventas del ejercicio, es indispensable revisar el corte de los movimientos de mercancías. Al comprobar el corte de recepción deberá determinar que todos los materiales recibidos hasta la fecha del inventario, inclusive, han sido contados y que ha sido creado el pasivo correspondiente. Al comprobar el corte de embarques (salidas) deberá determinar que todos los artículos embarcados hasta la fecha del inventario, inclusive, han quedado excluidos del inventario físico y que la contabilidad refleja las cuentas de costos y ventas, mostrando los movimientos del periodo terminado a la fecha del inventario.

- a. Este corte también debe incluir movimientos internos (traslados) entre almacenes, plantas, departamentos. Es indispensable que la revisión del corte de formas se efectúa en dos etapas.
- b. Anotar durante el inventario físico de la documentación con que se controlan las entradas y salidas de mercancías, verificando que las últimas entradas y salidas se excluyeron, y
- c. Después verificar su correcto registro en libros contables.

### 2.7.4. Comprobación de existencia en poder de terceros.

Las existencias de mercancías de la empresa en poder de terceros tales como consignaciones, almacenes de depósito, se deben verificar a través de un conteo físico. Además, debe obtenerse información acerca de si estos inventarios están o no gravados.

### 2.7.5. Comprobación de existencias de terceros en poder de la empresa.

Las existencias de terceros deberán estar separadas de las propias de la empresa, tanto física como de contabilidad (en cuentas de orden) y se comprobará que no forman parte del total de inventarios.

### 2.7.6. Observación y pruebas físicas de inventarios rotativos.

Sólo serán aceptables si se cumplen con los siguientes requisitos:

- a. Que los procedimientos seguidos por la empresa produzcan resultados equivalentes a los que se lograrán con un inventario físico de existencias.
- b. Que la empresa mantenga registro de inventarios perpetuos o un sistema equivalente que asegure la determinación constante de existencias.
- c. Que exista un control interno eficaz que permita confiar en los registros de inventarios perpetuos o su equivalente.
- d. Que los procedimientos seguidos por la empresa sean eficaces al determinar los excedentes o faltantes, o simplemente se compensen con diferencias de otros departamentos.
- e. Que la empresa practique un recuento físico de todos los inventarios, por lo menos una vez al año.
- f. Que los registros de inventarios perpetuos o su equivalente, se ajusten a los resultados de los recuentos parciales.

### 2.7.7. Observación y pruebas físicas:

#### 2.7.1. Toma de inventarios totales en fecha distinta a la de fin de ejercicio contable.

Sólo serán aceptables si se cumple con los siguientes requisitos:

- a. Que la empresa mantenga registro de inventarios perpetuos o su equivalente. El sistema de inventarios perpetuos o su equivalente, debe ser preciso y oportuno, con el fin de obtener una mayor seguridad al comparar el recuento físico con el importe en libros contables.
- b. Que exista un control interno eficaz que permita confiar en dicho registros.
- c. Que el conteo físico se practique a una fecha cercana al final del periodo contable, con el objeto de reducir la posibilidad de errores en los registros de los movimientos y de que sea representativo de la cifra a dictaminar, el lapso entre la toma del inventario y la fecha de cierre del ejercicio debe ser el menor posible. En general un inventario físico practicado con más de tres meses de diferencia a la fecha de cierre, sería inaceptable.
- d. Que el auditor se cerciore de la razonabilidad de los movimientos habidos entre la fecha de la toma de inventarios físicos y la de fin del ejercicio, por medio de la:

- e. Revisión de los movimientos en las distintas cuentas de inventarios, incluyendo el examen de la documentación que los origina y, en su caso, se adquiere explicación satisfactoria sobre movimientos inusuales.
- f. Comprobación del cálculo uniforme del costo de ventas.
- g. Revisión de porcentajes de utilidad bruta incluyendo la recepción de la información de variaciones.
- h. Revisión de aumentos y disminuciones importantes en el monto de las existencias, incluyendo la recepción de información satisfactoria de las variaciones. Cuando existan variaciones significativas al cierre del ejercicio contable es recomendable que se efectúen pruebas físicas complementarias.
- i. Comprobación de que las roturas, faltantes y otras mermas normales se hayan acreditado a las cuentas de inventarios

## 2.8. Recursos

Castillo González (1994) define recurso como el procedimiento que se objeta una decisión administrativa tomada mediante una resolución a la que se imputa un defecto de forma o de fondo, y

Tiene por finalidad la corrección o eliminación de ese defecto.

## 2.9. Logística

Ballou Ronal (2004) Define la Logística de los negocios como un campo relativamente nuevo este estriba en el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas, la logística añade valor a los productos o servicios para la satisfacción del cliente. Es el proceso de planificar, ejecutar y controlar, en forma eficiente los flujos físicos y de información desde el punto de origen hasta el punto de destino, con la finalidad de satisfacer consistentemente las necesidades del cliente.

### 2.9.1. Orígenes de la Logística Empresarial

La logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución. Tiene sus orígenes en la actividad militar, que se desarrolló esta herramienta para abastecer a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para enfrentar las largas jornadas y los campamentos en situación de guerra. Al ámbito empresarial trascendió hace cuatro décadas y ha sido en éste donde ha encontrado su mayor campo de desarrollo. Ballou Ronal (2004)

#### 2.9.1.1. La Logística Empresarial en la Actualidad

La evolución de los mercados globales combinadas con las aceleradas innovaciones de nuevas tecnologías de la información y comunicación y tomando en cuenta la rapidez de crecimiento de los mercados, ha hecho que la Logística Empresarial en las empresas modernas tome un papel de gran importancia, debido a la alta competencia que presentan los mercados, tanto nacionales como extranjeros. La Logística desde punto de vista gerencial es una estrategia para manejar de forma integral la cadena de suministros.

La Logística gerencial ayuda a un balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño deben ser medidos a través del servicio al cliente. Una buena planificación e implementación de un sistema logístico asegura la buena toma de decisiones, la prosperidad, la competitividad, el éxito y lo más importante, la satisfacción del cliente.

### **2.10. Las Normas Internacionales de Contabilidad NIC o IFRS (International Financial Reporting Standards)**

Son un conjunto de estándares que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo con sus experiencias comerciales, sigue creyendo que esto es verdad ha considerado de importancia en la presentación de la información financiera

## Capítulo 3

### 3.1. Planteamiento del Problema

De acuerdo a la situación en que se encuentra la empresa Hospitalaria en el Departamento de Sala de Recuperación y según el criterio de la Directora de Farmacia al enfocarse en el análisis de la investigación se pudo observar que existen algunas deficiencias en la administración de los inventarios ya que los cobros se hacen de forma rápida lo cual provoca una falta de control de los de lo que se despacha, por lo cual el trabajo será enfocado en el área de sala de recuperación del hospital, el cual se realizará con el propósito de brindar una propuesta para poder mejorar y encontrar mediante fundamentos de investigaciones y así poder determinar cuál sería la propuesta para poder alcanzar los objetivos que la empresa requiera.

En la empresa hospitalaria no existe un control adecuado de los medicamentos que salen de la bodega de farmacia de sala de operaciones los cuales son suministrados a pacientes, ya que estos son anotados en hojas en blanco, cuando les da tiempo de anotar y de lo que se recuerda que despacharon al área de sala de recuperación.

Los reportes se realizan de forma verbal, por lo tanto no tiene un respaldo por escrito y en ocasiones no se realiza el cobro correspondiente en el momento que se solicita.

Esto viene a afectar tanto a los pacientes como al descontrol que se tiene con el inventario.

#### Pregunta de Investigación

¿Cómo el proceso actual de descarga de medicamentos afecta las salidas de medicinas y materiales?

### 3.2. Objetivo de la práctica realizada

#### Objetivo general

Evaluar el proceso de control de descarga de medicamentos suministrados a los pacientes en el área de Recuperación.

## Objetivos Específicos

- a. Evaluar la funcionalidad de los procesos que se manejan para la administración de inventarios.
- b. Identificar los puntos de control en el proceso del manejo de inventarios del departamento de recuperación.

### 3.3. Alcances y límites de la investigación

El alcance de la investigación se centrará en la evaluación de la administración de los registros de los inventarios, y de realizar de una forma efectiva los requerimientos en el departamento de sala de recuperación, se iniciará en este departamento ya que este es uno de los departamentos en donde se descarga todos los medicamentos y materiales de forma rápida.

### 3.4. Metodología aplicada a la práctica:

De acuerdo a lo establecido en la metodología de Erodita Ríos, Josefina Palapa y Javier Vásquez Higüeros (2006-2012) el estudio del Hospital Privado consiste en una investigación de tipo descriptiva, lo que significa que su objetivo es de describir como aparecen los fenómenos mediante herramientas como lo son:

La observación, las entrevistas, supervisión y los cuestionarios.

- ✓ **La observación:** La cual nos ayudara a visualizar como se están llevando a cabo los procedimientos para realizar los cargos correspondientes de los pacientes.
- ✓ **Entrevistas:** Se realizará con el objetivo de poder adquirir información relevante para la elaboración del proyecto, las cuales se pasaran a las personas que pertenecen al departamento correspondiente.
- ✓ **Supervisión:** Se supervisara el departamento para saber si cuentan con los documentos necesarios para realizar los cargos.
- ✓ **Cuestionarios:** Nos servirán para adquirir los datos relevantes, los cuales ayudaran al mejor desarrollo de los procesos o procedimientos en el departamento.
- ✓ **Cuestionarios de inventarios**

El Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Alberto Peña (2003) dice:

Los cuestionarios son una guía de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión o alcance depende de la confianza en el sistema de control interno de la empresa. Las preguntas que figuran en el cuestionario para la revisión y evaluación del control interno, se detallan en el mismo orden y bajo los mismos encabezamientos de los procedimientos de auditoría aplicables y que deben llevarse a cabo según las circunstancias.

#### 3.4.1. Sujetos de la Investigación:

Como sujetos de la investigación para el desarrollo del estudio se incluirán a las siguientes personas:

- a. 1 Jefe de Servicios Médicos.
- b. 1 Directora Técnica de Farmacia.
- c. 1 Contador General
- d. 1 Jefe de Sala de Recuperación.
- e. 5 Auxiliares de Enfermería
- f. 1 Ayudante de Auxiliar de Enfermería
- g. 5 Operadores de Farmacia de Sala de Operaciones.
- h. 1 Encargada de Control de Inventarios.

#### Población y muestra del estudio:

Para obtener la información de cómo se lleva a cabo la funcionalidad de los inventarios, se tomará en cuenta todo el Universo 16 personas, de las cuales se realizarán 4 Entrevistas a los Jefes del Departamento, y 12 encuestas a los colaboradores.

#### 3.4.2. Instrumentos

Para llevar a cabo dicha investigación se tomo la encuesta como prueba piloto a 5 personas del departamento de Sala de Recuperación. De nuestro universo que labora en el departamento de Sala de Recuperación, se entrevistara al Jefe de Servicios Médicos Hospitalarios, a la Directora del Departamento de Farmacia, y Jefa de sala de Recuperación.

### 3.4.3. Procedimiento

Dentro de las actividades y pasos que se han llevado a cabo para dicha investigación están los siguientes:

1. Selección de la institución
2. Selección del tema
3. Planteamiento de la pregunta de investigación
4. Visita a institución
5. Desarrollo de la investigación
6. Revisión de la metodología
7. Elaboración del instrumento de recopilación
8. Cálculo de la muestra
9. Recopilación de la información
10. Revisión por parte del asesor
11. Análisis de los resultados
12. Presentación de la propuesta de mejora

## Capítulo 4

### 4.1. Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento elaborado para la muestra elegida en el presente estudio. Las gráficas que nos muestran la evaluación de procesos de inventario de una empresa hospitalaria en el área de Sala de Recuperación.

#### Instrumento No. 4

Matriz de Sentido entrevista

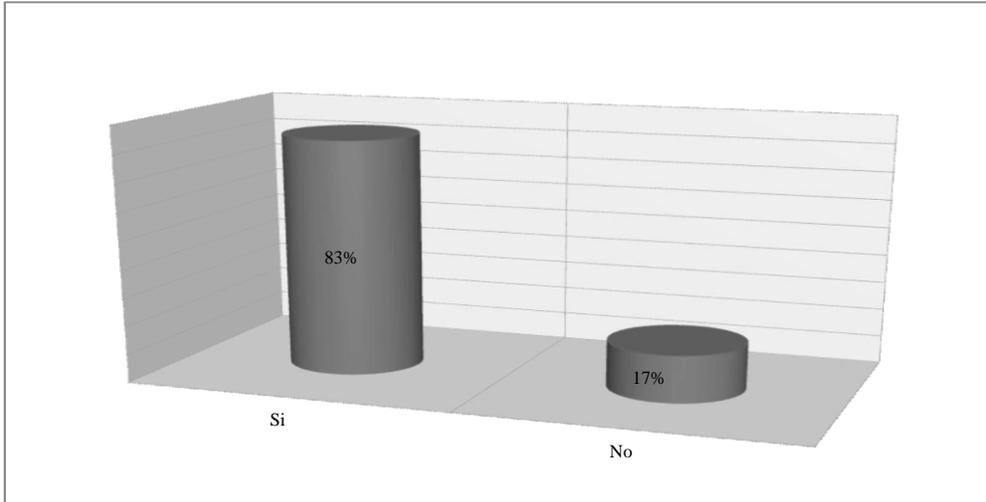
Entrevista a los jefes de área

No	PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACION
1.	¿Qué canales de comunicación utiliza para transmitir información a sus colaboradores?	La información es trasladada por medio de correos electrónicos y algunas veces se hace personalmente.	La empresa necesita mejorar el sistema de comunicación, entre el jefe y el empleado, para que los mismos puedan realizar su trabajo de forma eficiente.
2.	¿Considera que en su área se promueve el trabajo en equipo y cómo lo impulsa?	Se imparten capacitaciones las cuales las promueve el departamento de recursos humanos.	La empresa necesita mejorar ya que a pesar de las capacitaciones de trabajo en equipo se observa que hace falta que las personas puedan trabajar por un solo propósito.
3.	¿Considera que se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias de equipo y capacitación para desarrollar sus funciones?	Si tienen las herramientas necesarias, pero existen algunas herramientas que no son utilizadas y pueden agilizar su trabajo.	Según opinión no todas las herramientas son utilizadas y consideran que pueden mejorar para agilizar el proceso.
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	OBSERVACIÓN
4.	¿Cuentan con programas de capacitación, cuáles son y con qué frecuencia se realiza?	Los programas de capacitación que se imparten son de la utilización de medicamentos y se hacen de forma	Según opinan que sí se debe dar mayor capacitación para los colaboradores.

		eventual,	
5.	¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a los controles de inventario de la empresa?	Se necesita implementar procesos de mejor para la realización de estos.	Según opinión, si se necesitan implementar procesos para hacer mejoras.
6.	¿Conocen los colaboradores los procesos de administración de inventarios?	Consideran que se debe mejorar ya que hasta el momento por tiempo no se realiza adecuadamente.	Se ha podido observar que el problema es por falta de tiempo, el cual se tendría que mejorar.
7.	¿Existe alguna documentación para poder llevar el control de salidas de medicamentos y materiales en el área de recuperación?	Falta de documentación para poder facilitar los registros de control de salidas de medicinas y materiales.	Según opinión se tendrían que crear documentación.
8.	¿Se cuenta con una persona responsable para el control interno del manejo del inventario en farmacia de sala?	Hasta el momento se piensa contar con otro colaborador para que se pueda llevar un mejor control.	Según se observó que sí se necesita un apoyo en el área para poder mejorar y llevar un mejor manejo de inventario.
9.	¿Se realizan inventarios periódicos en el área de farmacia de sala?	Hay un colaborador de contabilidad que se encarga de hacer inventarios selectivos, pero esta no tiene fechas específicas para que se realice.	Según indicaron, si existe un problema el cual tienen que mejorar y se tendría que hacer con más frecuencia.

## Ilustración No. 5

**Gráfica 1: Conocimiento de abastecimiento de medicinas y materiales del personal de área de recuperación**



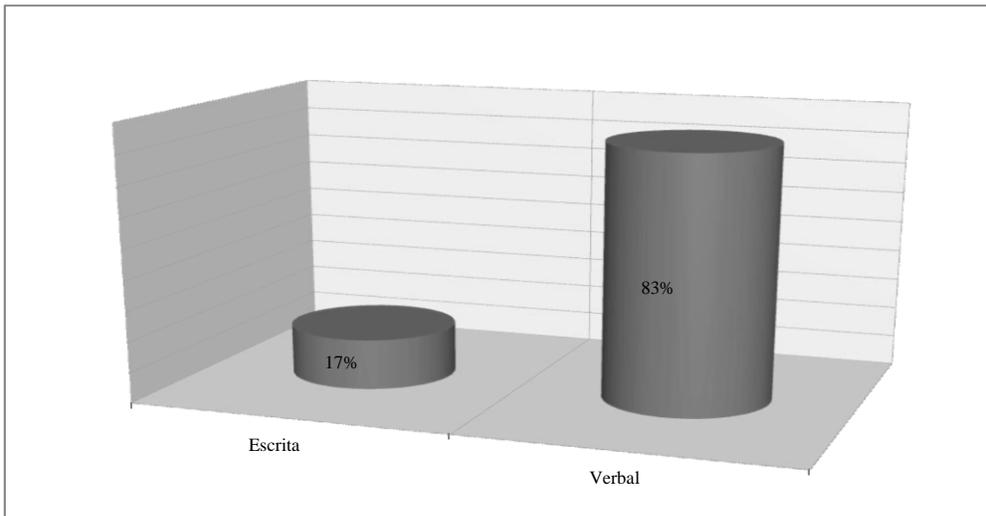
**Fuente:** Elaboración propia, abril 2013

**No. Entrevistados:** 6 colaboradores

Según datos recabados por los 6 colaboradores de área de Recuperación, se analizan de la siguiente manera, 83% indican que si conocen los procesos de abastecimiento de medicinas y materiales.

## Ilustración No. 6

**Gráfica 2: Solicitud de medicamentos a la farmacia**



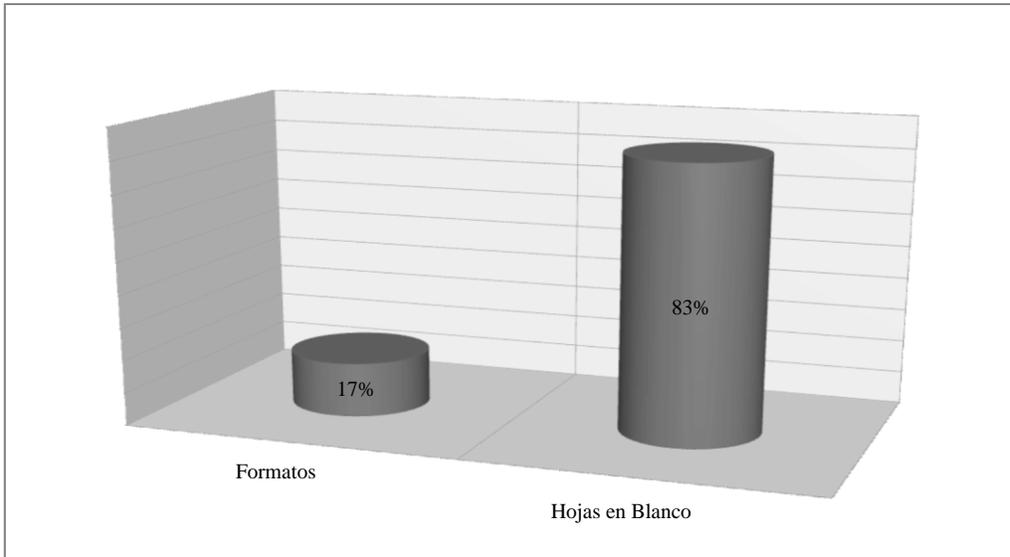
**Fuente:** Elaboración propia, abril 2013

**No. Entrevistados:** 6 colaboradores

Según datos recabados por los 6 colaboradores del área de recuperación, se analizan de la siguiente manera, 83% contestan que la forma como solicitan los medicamentos a farmacia es verbal.

### Ilustración No. 7

**Gráfica 3: Documentación utilizada para registrar el consumo de medicinas y materiales**



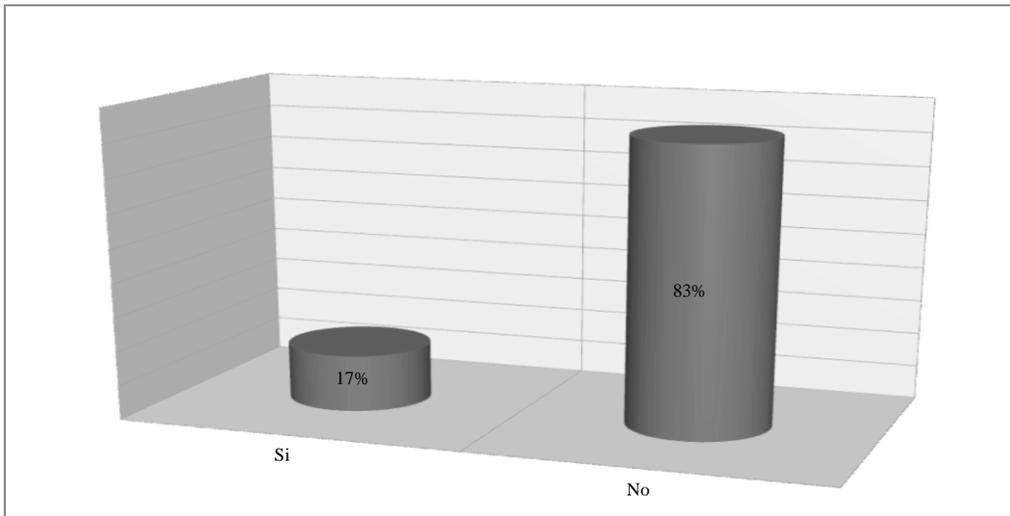
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 6 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de recuperación se analizan de la siguiente manera, 83% utilizan hojas en blanco para el consumo de medicinas y materiales.

### Ilustración No. 8

**Gráfica 4: Documentación adecuada para el registro del consumo de medicinas y materiales**



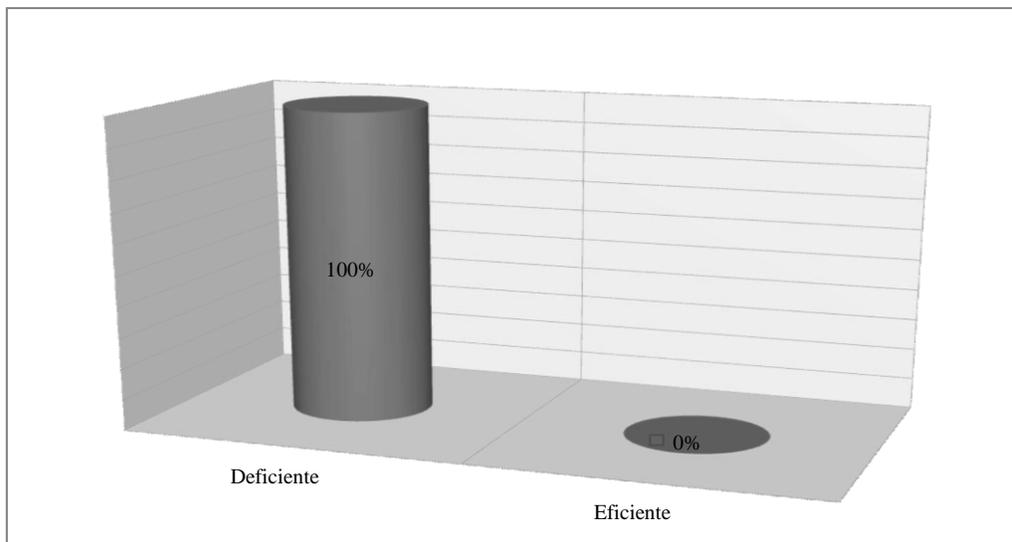
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 6 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de recuperación, se analizan de la siguiente manera, 83% contestan que con el documento que utiliza no le facilita el registro de consumo de medicamentos y materiales del paciente.

## Ilustración No. 9

**Gráfica 5: Consideración del procedimiento actual**



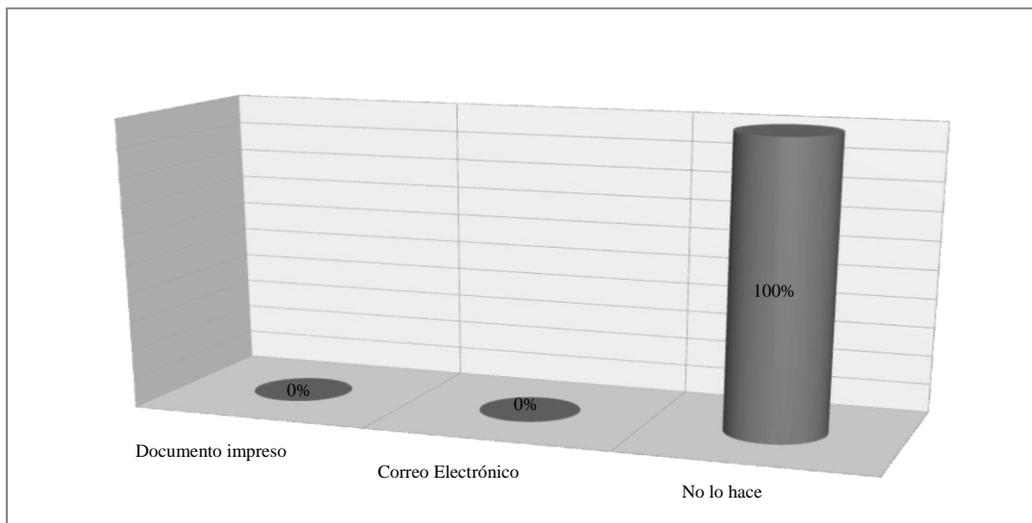
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 6 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de recuperación se analizan de la siguiente manera, 100% contestan que el procedimiento actual es deficiente.

## Ilustración No. 10

**Gráfica 6: Utilización de reportes de lo utilizado en el área de sala de recuperación**



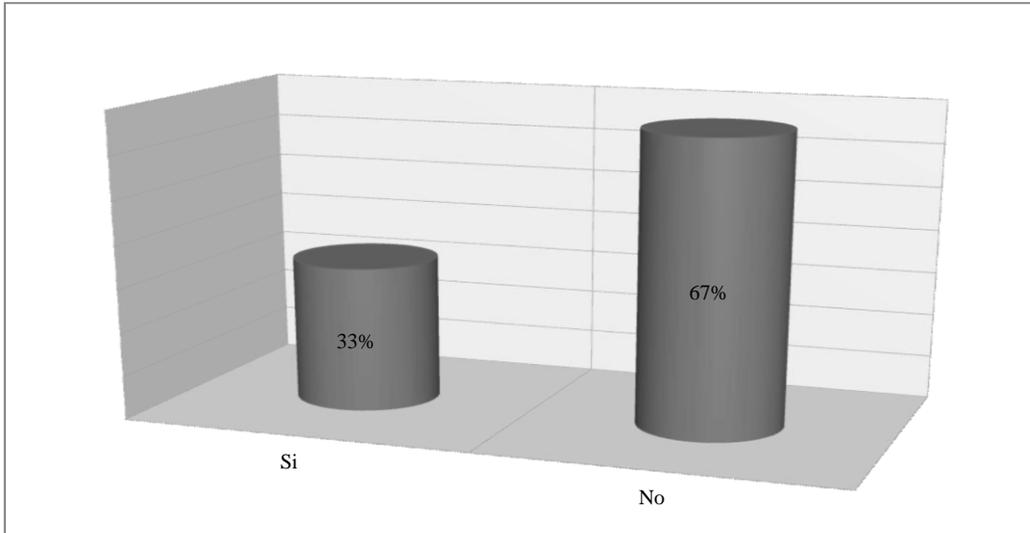
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 6 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de recuperación, se analizan de la siguiente manera, 100% contestan que no elaboran ningún reporte de utilizado en área de sala de recuperación.

## Ilustración No. 11

Gráfica 7: Procesos para llevar control del requerimiento de medicinas y materiales



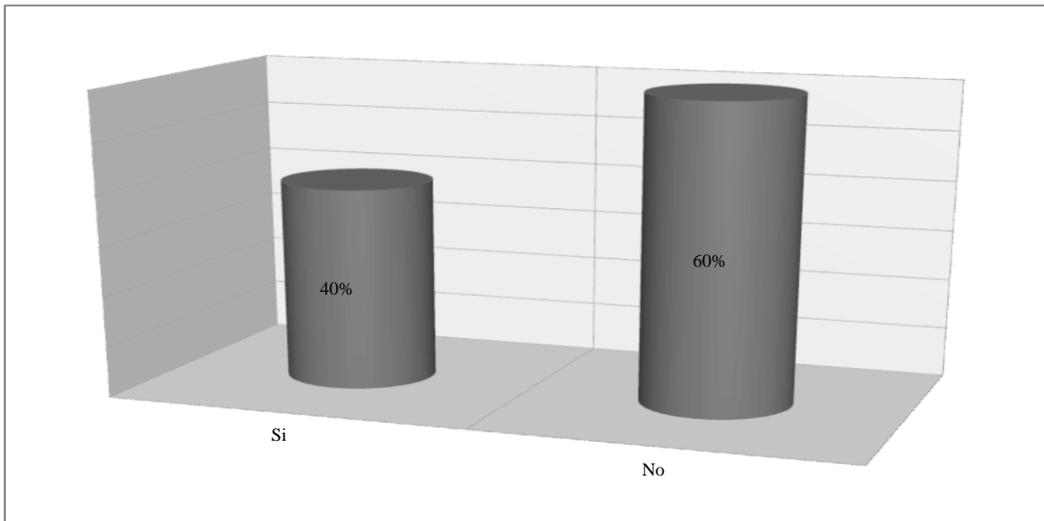
**Fuente:** Elaboración propia, abril 2013

**No. Entrevistados:** 6 colaboradores

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de recuperación, se analizaron de la siguiente manera, 67% contestaron que no conocen los procesos que debería utilizar para llevar el requerimiento de medicinas y materiales del área.

## Ilustración No. 12

Gráfica 8: Capacitación para la realización de procesos de abastecimiento de medicinas y materiales



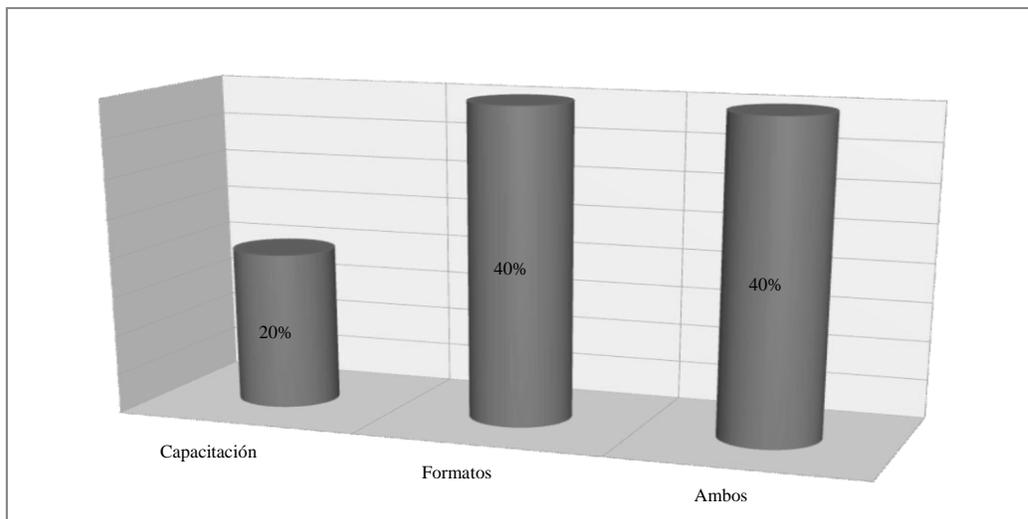
**Fuente:** Elaboración propia, abril 2013

**No. Entrevistados:** 6 colaboradores

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de recuperación, el 60% contestaron que no reciben capacitación para realizar el proceso de abastecimiento de medicinas y materiales.

### Ilustración No. 13

**Gráfica 9: Opciones para hacer el abastecimiento de medicinas y materiales de forma adecuada**



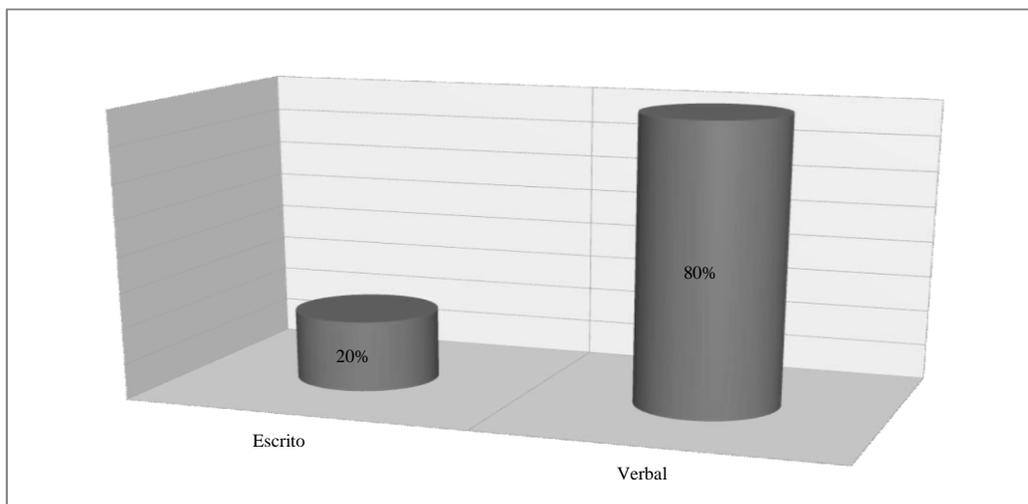
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 6 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de recuperación, se analizan de la siguiente manera, 40% contestan que si recomiendan que se debería de contar con un formato de abastecimiento, el otro 40% contestaron que ambos.

### Ilustración No. 14

**Gráfica 10: Abastecimiento de medicinas y materiales al área de recuperación**



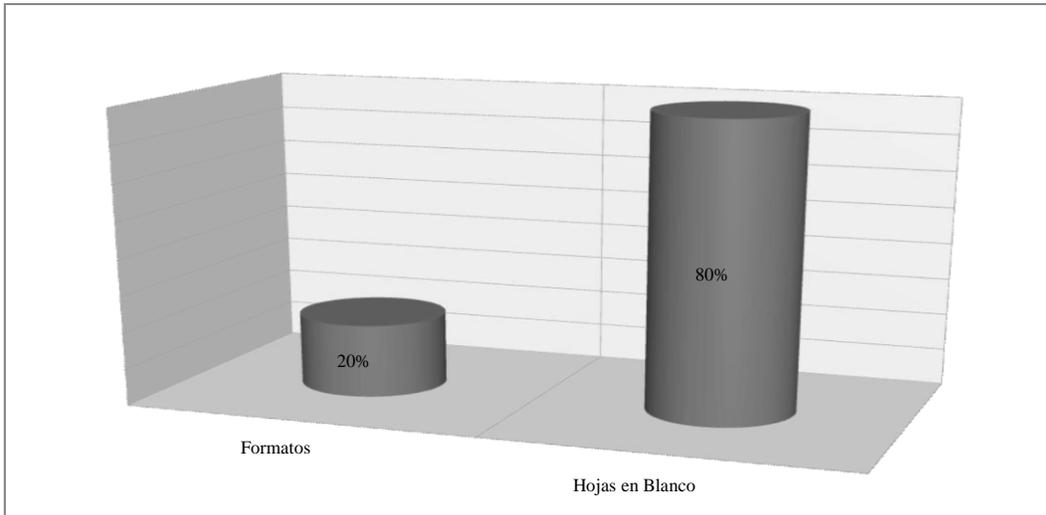
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas los 5 colaboradores del área de farmacia se analizan de la siguiente manera, 80% de colaboradores indican que el requerimiento de medicinas y materiales que se hacen al área de recuperación lo hacen de forma verbal.

## Ilustración No. 15

**Gráfica 11: Documentación utilizada para salidas de medicinas y materiales**



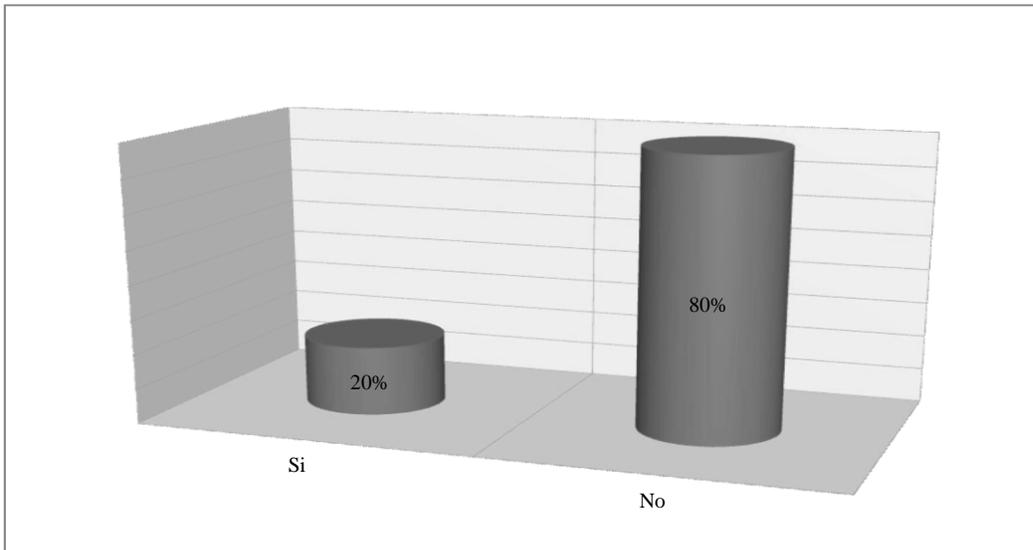
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 5 colaboradores del área de farmacia, se analizan de la siguiente manera, El 80% utiliza hojas en blanco para la entrega de medicinas y materiales al área de sala de recuperación.

## Ilustración No. 16

**Gráfica 12: Documentación adecuada para el cobro de medicinas y materiales**



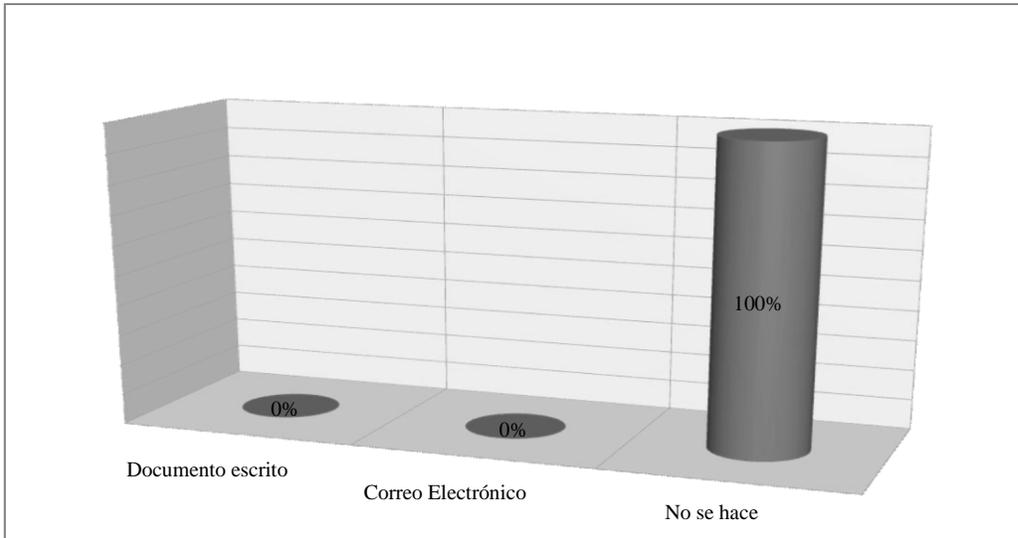
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 5 colaboradores del área de farmacia se analizan de la siguiente manera, el 80% contestaron que consideran que el documento que utiliza el personal para realizar los descargos no favorece el cobro adecuado.

## Ilustración No. 17

**Gráfica 13: Reportes de las salidas de medicinas y materiales de lo utilizado en sala de recuperación**



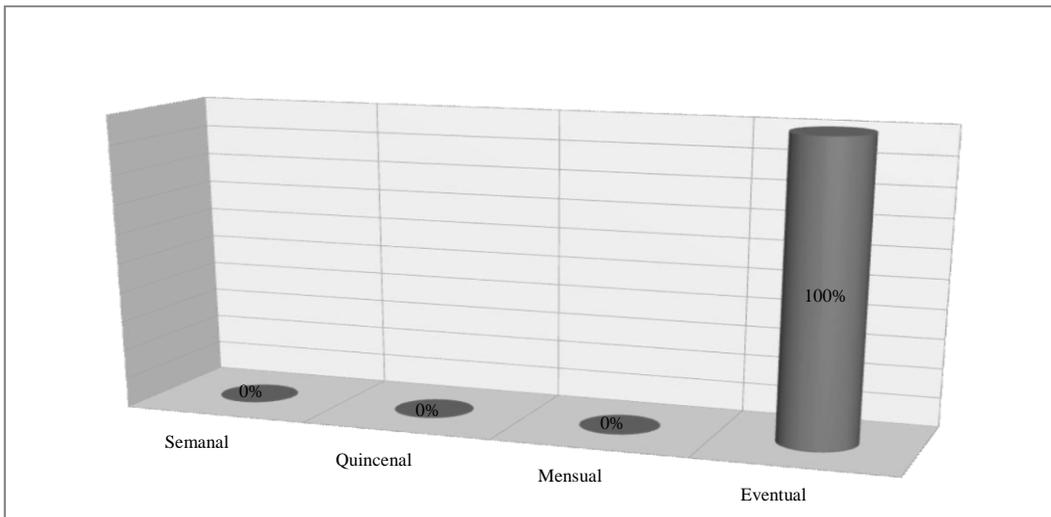
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 5 colaboradores del área de farmacia se analizan de la siguiente manera, 100% contestaron que no presentan ningún reporte de lo utilizado en sala de recuperación.

## Ilustración No. 18

**Gráfica 14: Frecuencia de control de inventario de medinas y materiales**



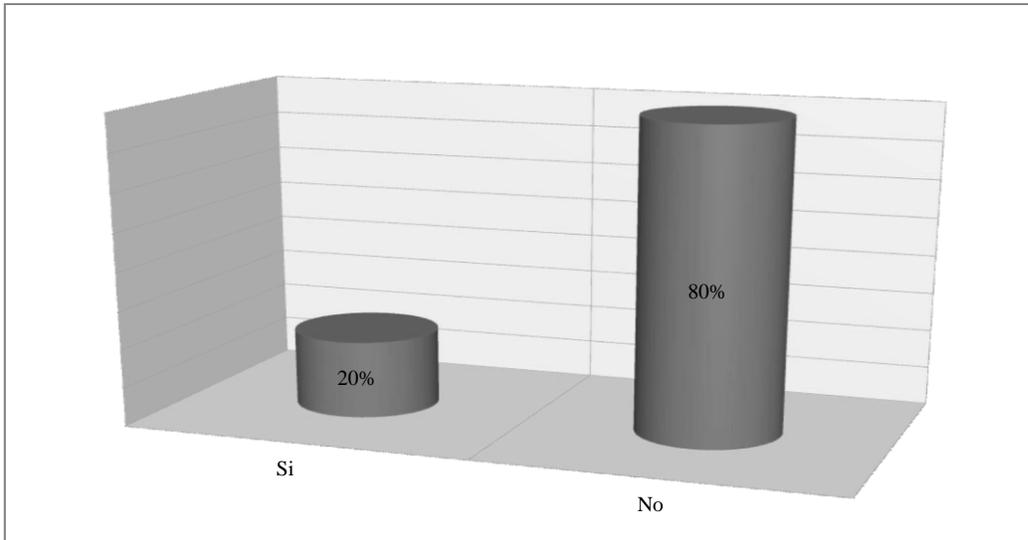
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 5 colaboradores del área de farmacia, se analizan de la siguiente manera, 100% contestaron que la frecuencia con que se realiza el control de inventario es eventual.

## Ilustración No. 19

**Gráfica 15: Veracidad de los controles de inventarios de medicinas y materiales**



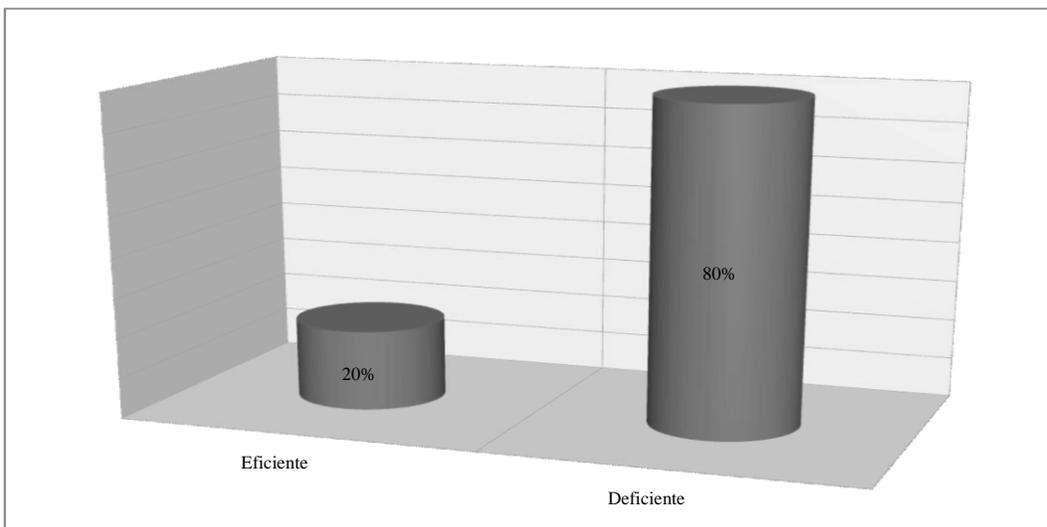
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 5 colaboradores del área de farmacia, se analizan de la siguiente manera, 80% contestan que los inventarios que actualmente se realizan eventualmente no permiten llevar un control de inventarios adecuado.

## Ilustración No. 20

**Gráfica 16: Evaluación de los procedimientos**



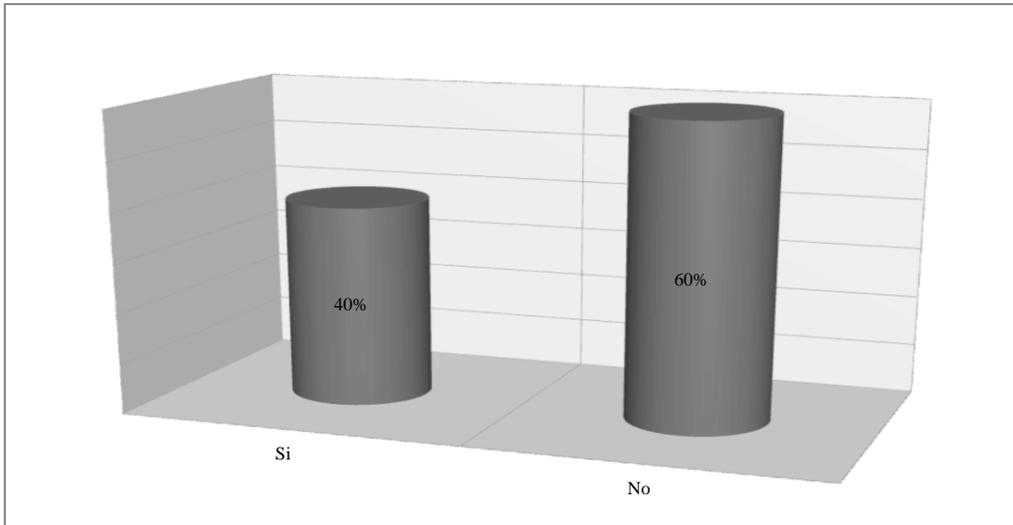
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 5 colaboradores del área de recuperación, se analizan de la siguiente manera, 80% contestan que el procedimiento que utilizan es deficiente.

## Ilustración No. 21

**Gráfica 17: Capacitación sobre el proceso de control de inventarios de medicinas y materiales**



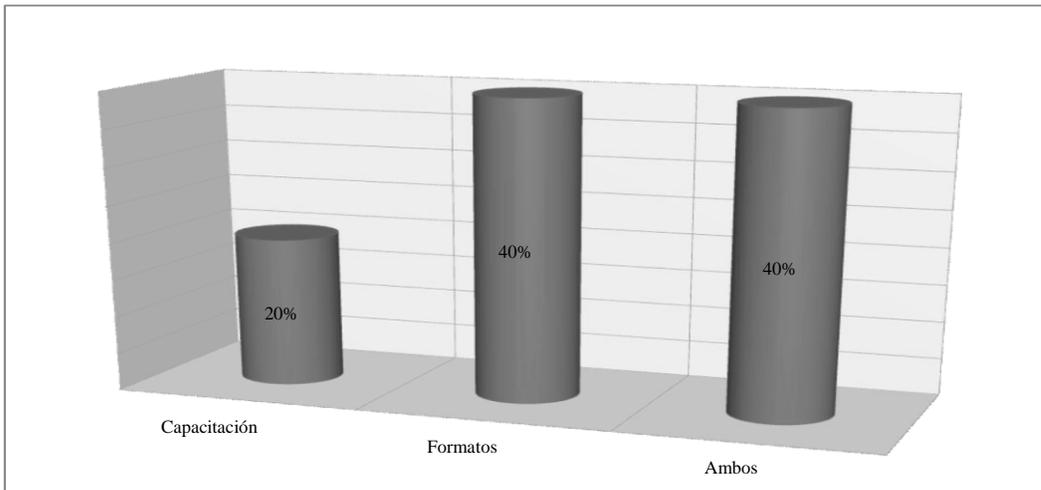
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los 6 colaboradores del área de farmacia, se analizan de la siguiente manera, 60% contestaron que no reciben capacitación para realizar los procesos de control de inventario de medicinas y materiales.

## Ilustración No. 22

**Gráfica 18: Consideraciones para que un proceso de descarga de medicinas y materiales sea adecuado**



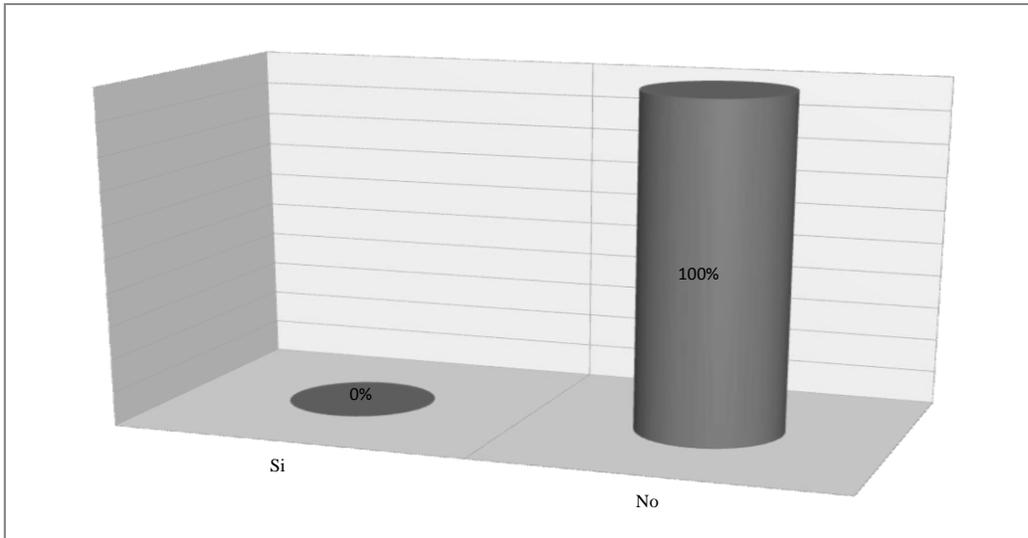
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 5 colaboradores**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas los 5 colaboradores del área de farmacia se analizan de la siguiente manera, 40% contestan que si recomiendan contar con formatos para realizar el proceso de descarga de medicinas y materiales, el otro 40% dice que ambos.

### Ilustración No. 23

**Gráfica 19: Controles de procesos de inventario**



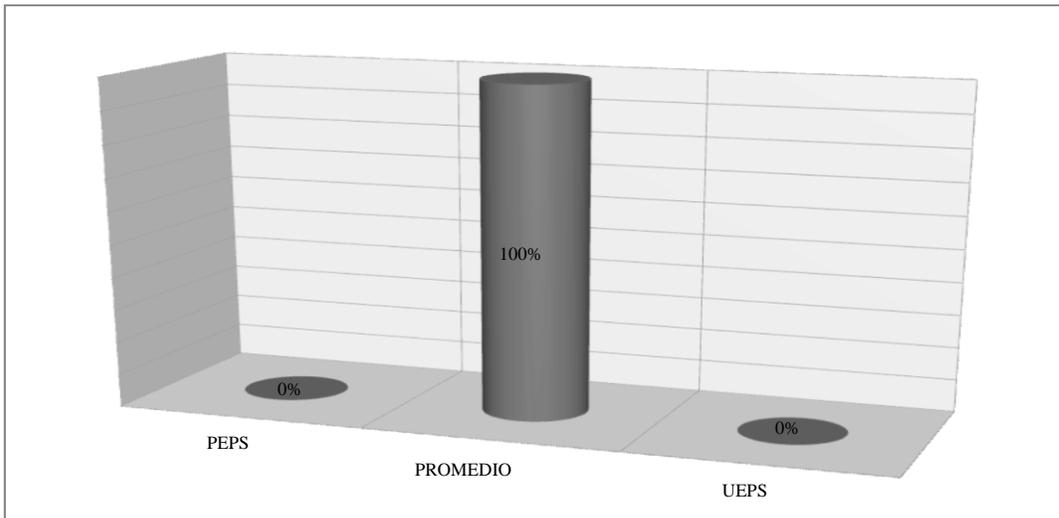
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de la encuesta realizada al colaborador del área de contabilidad, se analizan de la siguiente manera, contestó que no considera que se lleve un control exacto para el proceso de inventario.

### Ilustración No. 24

**Gráfica 20: Métodos utilizados para control de inventarios**



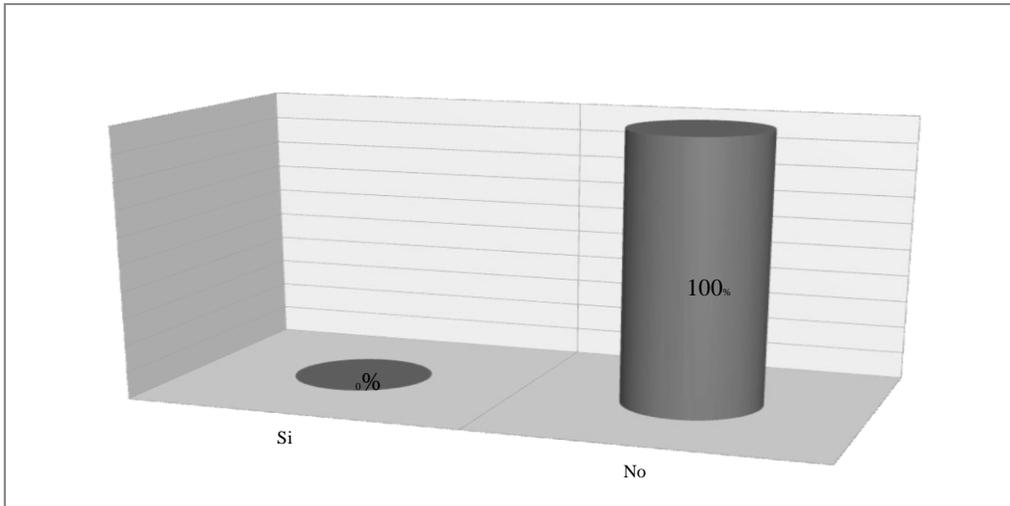
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de las encuestas realizadas al colaborador del área de inventarios respondió que el método de inventario que se utiliza es el inventario promedio.

## Ilustración No. 25

**Gráfica 21: Consideraciones de la forma como se lleva el**



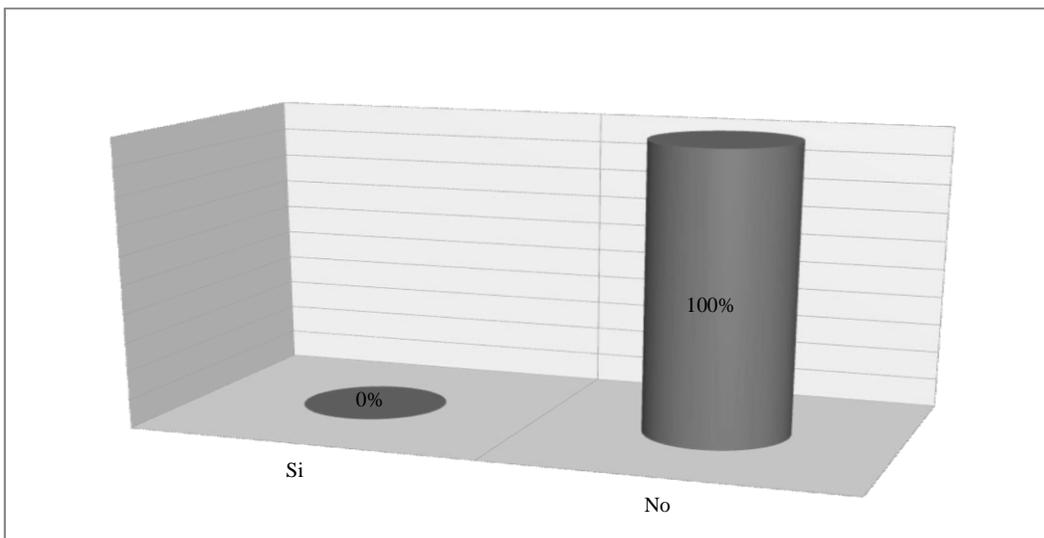
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de la encuesta realizada al colaborador del área de contabilidad, considera que la forma como se lleva el proceso de salidas de medicinas y materiales no es el adecuado.

## Ilustración No. 26

**Gráfica 22: Consideraciones de la utilización del documento que utilizan en sala, para el registro de consumos**



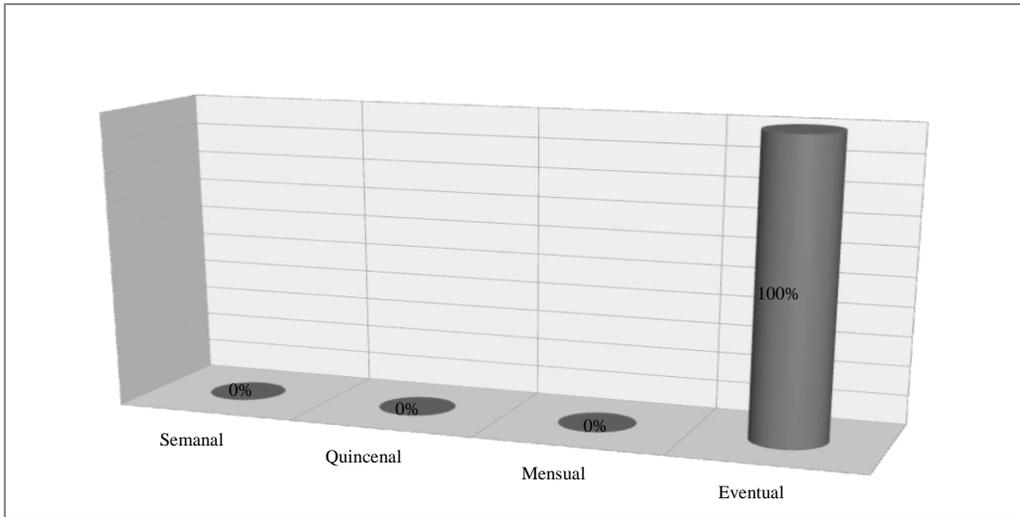
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de la encuesta realizada al colaborador del área de contabilidad, se analizan de la siguiente manera, no utilizan ninguna documentación para registrar los consumos de medicinas y materiales.

## Ilustración No. 27

**Gráfica 23: Realización de inventarios de medicinas y materiales en el área de farmacia**



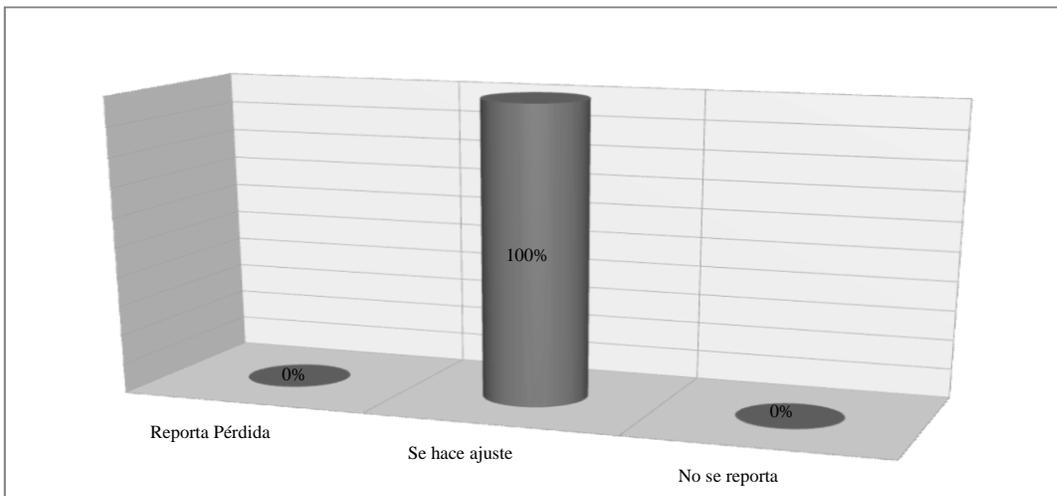
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de la encuesta realizada al colaborador del área de contabilidad se analizan de la siguiente manera, que el inventario de medicinas y materiales lo hacen eventual o llamado por ellos selectivo.

## Ilustración No. 28

**Gráfica 24: Realización de inventarios en el área de farmacia**



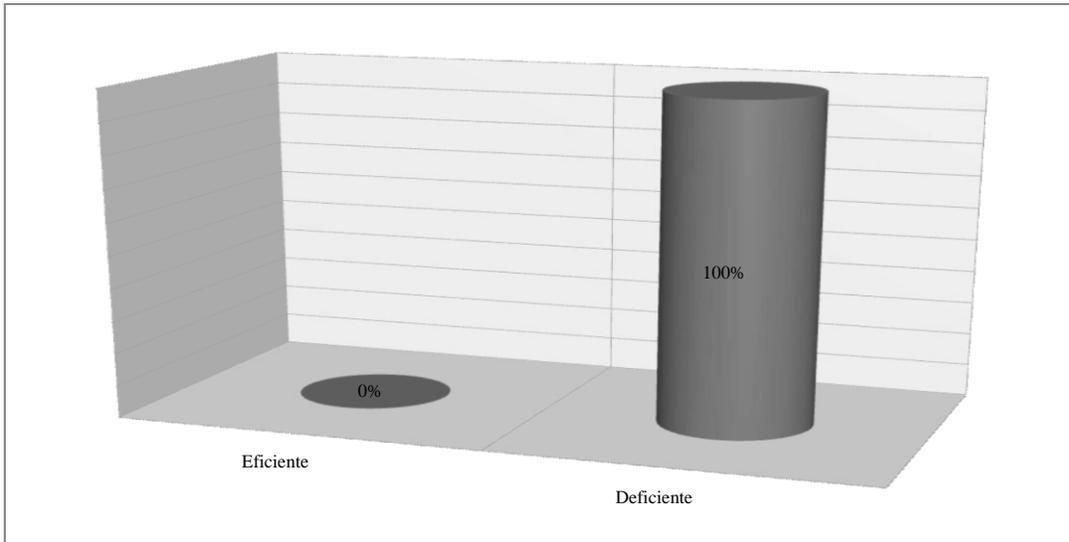
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de la encuesta realizada al colaborador del área de contabilidad se analizan de la siguiente manera, que el inventario de medicinas y materiales no cuadra, lo que proceden a hacer son ajustes.

### Ilustración No. 29

**Gráfica 25: Consideraciones de los procedimientos de descarga de medicinas y materiales**



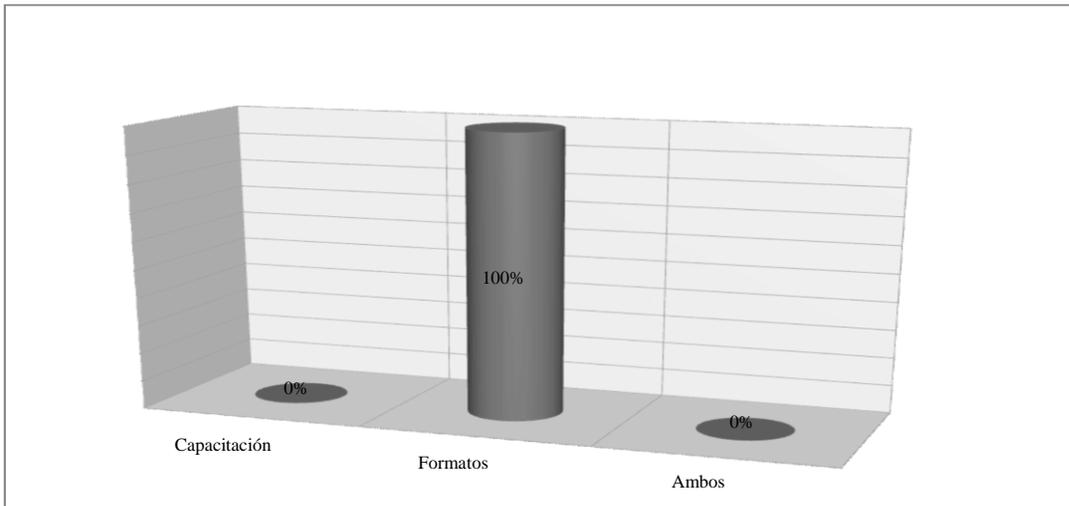
**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de la encuesta realizada al colaborador del área de contabilidad, se analizan de la siguiente manera, el colaborador considera que el procedimiento actual es deficiente.

### Ilustración No. 30

**Gráfica 26: Consideraciones para un buen funcionamiento del control de salidas de medicinas y materiales**



**Fuente: Elaboración propia, abril 2013**

**No. Entrevistados: 1 colaborador**

Según datos obtenidos a través de la encuesta realizada al colaborador del área de contabilidad se analizan de la siguiente manera, el colaborador considera que si es necesario contar con formatos escritos.

## Capítulo 5

### 5.1. Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se aplique consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación, en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con fuentes bibliográficas en el marco teórico.

Tomando en consideración los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista, que se realizaron a los diferentes departamentos involucrados en el estudio de la investigación, los cuales servirán de base para establecer la situación actual de la empresa en el área tanto de farmacia de sala, como el área de recuperación, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la tabulación y elaboración de gráficas de los mismos, la cual nos va a facilitar el análisis de los principales factores que inciden para poder realizar las mejoras a los procesos de inventarios del hospital.

De acuerdo al análisis de las encuestas realizadas en el área de recuperación logramos determinar que el personal a pesar de saber que es de gran importancia llevar de una forma adecuada los procesos de abastecimientos de medicinas y materiales, lo hacen de la forma rápida lo cual viene a incidir en falta de control de los requerimientos, por consiguiente esto viene a afectar el control de los inventarios de la empresa, y afecta al departamento o área de farmacia ya que esto provoca un desfase de los mismos, se puede decir que a pesar de que las personas respondieron que si conocían los procesos se puede concluir que no se hace de la forma adecuada y se puede mejorar.

El MRP el cual significa Material Requirements Planning.

Los sistemas de planificación de requerimientos de materiales (MRP) integran las actividades de producción y compras. Programan las adquisiciones a proveedores en función de la función de la producción programada.

Un sistema MRP debe cumplir con lo siguiente:

- Asegurarse de que los materiales y productos solicitados para a producción son repartidos a los clientes.
- Mantener el mínimo nivel de inventario.
- Planear actividades de:
  - Fabricación.
  - Entrega.
  - Compras.
  - Las principales entradas de información son: 1. MPS, 2. Inventarios, 3. Lista de materiales.

La implementación de un sistema MRP para la empresa hospitalaria será de gran beneficio entre los cuales podemos mencionar:

- Satisfacción del cliente.
- Disminución del stock.
- Reducción de las horas extras de trabajo.
- Incremento de la productividad.
- Menores costos, con lo cual, aumento en los beneficios.
- Incremento de la rapidez de entrega.

- Coordinación en la programación de producción e inventarios.
- Rapidez de detección de dificultades en el cumplimiento de la programación.
- Posibilidad de conocer rápidamente las consecuencias financieras de nuestra planificación.

Por otro lado se logró determinar que los colaboradores del área de recuperación hacen los requerimientos de medicinas y materiales de forma verbal y no tienen a ninguna persona encargada tanto para solicitar como para hacer las devoluciones de los medicinas y materiales no utilizados, los cuales tienden a dar confusión a las personas del área de farmacia, los cuales toman la decisión de cobrar al paciente todo lo que no les devolvieron, no sabiendo así si estos se quedaron el área de recuperación, se considera a la empresa hospitalario que no poseen formatos establecidos.

Según Koontzm H Weirich, H (2004) Define la capacitación como el proceso planeado tendiente a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimiento, aptitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posibles las actividades que requiere el puesto. Según resultados de los encuestados con base en la capacitación que es un base importante para realizar bien el trabajo, contestaron que la capacitaciones recibidas son eventuales, las cuales tendrían que mejorar y tendrán que enfocarse directamente en cursos que ¿puedan ayudarles a hacer mejoras en los procesos del área de trabajo, esta es la base fundamental para que los colaboradores de una forma eficiente.

Se pudo analizar que las personas que realizan los inventarios en el área lo hacen de forma eventual, a este inventario ellos reconocen como selectivo, en el cuál el procedimiento es tomar medicinas y materiales de forma aleatoria en un día sorpresivo el cual lo hacen con el fin de conocer las veracidad de las existencia físicas contra lo que se tiene registrado en sistema, lo cual los resultados al terminar el conteo nunca es igual, y lo que se hace es un ajuste a los inventarios para cuadrarlos, esto se debe a que no existen controles de inventarios periódicos los que se da como resultado un procedimiento deficiente.

Como resultados de la revisión de los diferentes procesos que desarrollan los departamentos que se involucran en la baja de inventarios, por medio del auxiliar de inventario permanente o bien

contable, se procedió a determinar los hallazgos y consecuencias que implica un proceso con dificultades de aplicación a la falta de una guía de procedimientos, herramienta que facilitaría el trabajo, un manual conteniendo los diferentes procesos administrativo, como de operación, orientado al cumplimiento de legislación fiscal del país, reglamentos internos y cualquier otra política establecida por la empresa.

De acuerdo a la repuesta de la entrevista se puedo determinar que existe una falta de personal en el área para el control interno del manejo de inventarios en farmacia de sala, ya que hasta el momento solo existe una persona la cual veces hace las anotaciones de lo que utilizan para determina procedimiento, pero la misma carga de trabajo no lo hace cumplir con los requerimiento esperados de la empresa lo cual viene a generar diferencias en el control de todas las entradas y salidas del inventario.

## **Conclusiones**

1. Derivado del estudio realizado se determino que existe una deficiencia en la funcionalidad de los procesos de inventarios los cuales originan una contingencia en los ajustes a los resultados del ejercicio actual así como a ejercicios anteriores en consecuencia los efectos al patrimonio de la empresa se presentaría con incrementos o decrementos en el estado de la situación.
2. No se cuenta con formatos para el manejo y control en el área de la institución. Este dificulta observar el comportamiento de la demanda así como los niveles de consumo que son proporcionados al área de recuperación, de manera que es necesario contar con procedimientos adecuados ya que esto tiene efectos en pérdidas para la empresa.
3. La necesidad de agregar aplicaciones debido a que se realizan algunas procesos manuales o por la cantidad de trabajo que se tiene en el área no permite el tiempo necesario para hacerlo en el momento.

## Capítulo 6

### 6.1. Propuesta

La investigación realizada permitió identificar y evaluar procesos que actualmente se ejecutan en el área de farmacia de sala.

El planteamiento de la propuesta está dirigido a mejorar los procesos y la efectividad y cumplimiento

#### Introducción

Para toda empresa comercial es de gran importancia el manejo del inventario. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa

Las empresas se sienten en la necesidad de adquirir tecnología, llevar controles para el mejoramiento de sus sistema y a la vez los procedimientos estos con el fin de garantizar el funcionamiento.

Lo que se pretende es sistematizar los procedimientos de inventarios los que van a asegurar la disponibilidad y confiabilidad de la información que se requiera en un momento determinado de los diferentes medicamentos existente.

El objeto del presente Proyecto, consiste en un estudio detallado con la finalidad de desarrollar formatos que permitan llevar un mejor control de la solicitud y el ingreso de medicamentos a la sala de recuperación donde se encuentran los pacientes.

La siguiente propuesta se basa en la creación de un instrumento que proporcione a la Directora Técnica de la Farmacia de la Empresa Hospitalaria los procesos adecuados para el buen funcionamiento de los inventarios de la institución.

## Justificación

Considerando los hallazgos obtenidos en desarrollo de la investigación, donde se observaron temas relacionados a los procesos de inventarios, enfocados específicamente a los procesos de entradas y salidas de medicinas y materiales del área de farmacia de la entidad privada.

## Objetivos

### Objetivo General

Contribuir en la homologación de procesos y ajuste de las existencias de medicamentos y materiales para mejorar la flexibilidad y la reactividad de la disponibilidad de los mismos, así como crear condiciones para utilizar el modo óptimo los procesos como una cultura organizativa que contribuya a la empresa.

### Objetivos Específicos

- a. Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios, prestados por el área de farmacia.
- b. Estandarización de los métodos y procedimientos
- c. Desarrollar formatos para llevar el control de medicinas y materiales.
- d. Plantear una conexión entre los procesos de la empresa y la optimización de los activos de las compañías, tales como recursos humanos, equipo, y medicinas y materiales.
- e. Crear una aplicación al sistema ya existente para hacer más ágil el trabajo en esta.

## Propuesta

**Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios prestados por el área de farmacia:**

La atención hospitalaria juega un papel preponderante en la atención sanitaria, tiene un alto significado social, pues los hospitales albergan a las personas con los problemas de salud más serios y son los centros más costosos del sistema de salud por la atención.

Desde el punto de vista de los gestores o administradores de la atención médica, la calidad con que se brinda un servicio de salud no puede separarse de la eficiencia puesto que si no se tienen en cuenta el ahorro necesario de los recursos disponibles, el alcance de los servicios será menor

que el supuestamente posible, esto actualmente lo miden por una evaluación de desempeño, en donde se le paga al empleado por 0 errores un bono de Q. 400.00

### Elaboración de formatos de hoja de gastos sala de recuperación

Se ha detectado la necesidad de implementar formatos de control de los diferentes medicamentos y materiales del área de farmacia. Los cuales son requeridos por el área de sala de recuperación para el uso específico de los pacientes que se encuentran internados en el Hospital. Dicho control se ha detectado que es necesario para llevar un adecuado suministro de los medicamentos que internamente en la sala de recuperación existen, así como para tener la certeza de la persona que solicita los medicamento y materiales, para evitar cargos y descargos de medicamentos y estar solicitando y devolviendo inadecuadamente, esto provoca un descontrol del suministro del producto el cual se pretende disminuir con esta implementación, este formato es la constancia de lo que actualmente se está solicitando en el área de sala.

Ya que el procedimiento que utilizan actualmente es el siguiente:

- ✓ En Farmacia de Sala tienen tablas Shanon con hojas en blanco, estas les sirven a los operadores de farmacia a hacer anotaciones de los medicamentos y materiales que solicitan al paciente.
- ✓ Cuando el paciente sale de sala de operaciones lo trasladan a Sala de Recuperación.
- ✓ La enfermera de sala de Recuperación revisa órdenes post-operatorias.
- ✓ Si él médico solicitó algún requerimiento de algún medicamento o material, lo solicitan a farmacia de sala, sin llenar ningún documento, y así siguen solicitando estos hasta que el paciente lo tienen que trasladar a la habitación.
- ✓ Cuando esto sucede los operadores de sala, cuando tienen mucho trabajo solo dan los requerimientos y veces no les da tiempo de anotarlos, lo que provoca un descontrol.
- ✓ La enfermera de sala pasa una hoja con lo que a su criterio utilizaron y la traslada a farmacia de sala.

- ✓ Farmacia de sala recibe la hoja de gastos de ellos y la compara con las anotaciones que hicieron en las hojas en blanco.
- ✓ Si estos datos no coinciden con las anotaciones que tienen los de farmacia tienen que averiguar si lo utilizaron con otro paciente, para poder cuadrar lo que dieron contra lo escrito.

Para lo cual se propone utilizar un formato en el cual estén todos los medicamentos requeridos para sala de recuperación y esto no cause confusión.

## Ilustración No. 31

HOSPITAL	HOJA DE GASTOS DE SALA DE RECUPERACION			No.	
Nombre del Paciente				Fecha:	
Cirujano				Registro:	
Enfermera Responsable					
Tiempo de Recuperación:					
			(1-1) Tiempo de Monitor (Cardiicap 1)	(1-3) Oxígeno (1-3)	
CODIGO	DESCRIPCIÓN DE MEDICAMENTOS	CANTIDAD	CODIGO	DESCRIPCIÓN DE MEDICAMENTOS	CANTIDAD
ANTIBIOTICOS, ANTIMICOTICOS, ANTIPARAS			ANALGESICOS Y RELAJANTES		
GASTRO-INTESTINAL			INYECTABLES		
RESPIRATORIOS			OTROS		
CARDIOVASCULARES					
HEMATOLOGICOS Y ONCOLOGICOS					
SOLUCIONES INYECTABLES					
ANALGESICOS					
GINE-OBSTETRICO					
PSICOTROPICOS Y ESTUPEFACIENTES					
INMUNOLOGICOS Y VACUNAS					

Fuente: Elaboración Propia.

Con la propuesta del formato anterior, facilitará a los empleados de las áreas tanto de Farmacia de sala como de el área de Recuperación a facilitar el abastecimiento de medicinas y materiales, así como al área de farmacia de poder llevar el registro de los cobros y descargos adecuados el cual ayudará a llevar un mejor proceso de inventario, y esto ayudará al departamento de contabilidad a no hacer ajustes en su inventario.

Con el formato propuesto el procedimiento se hará más fácil ya que este permitirá que solo revisen los medicamentos y materiales utilizados, y si hay necesidad de hacer alguna devolución se registra en el momento.

A pesar de que la empresa ya cuenta con procesos establecidos se propone una mejora continua

### Mejora continua en los procesos de gestión de inventarios

Es de gran importancia el ciclo de la mejora continua, que es planear, hacer, verificar y actuar bien conocido como el círculo de Deming por lo que el proceso de auditorías es fundamental dentro de este círculo, ya que éstas ayudan a determinar bajo una serie de eventos si se cumple o no con los objetivos propuestos dentro del sistema de gestión de inventarios.

Se debe auditar este proceso cada tres meses como máximo e incluir dentro del plan de cada auditoría la revisión de todos los alcances propuestos dentro del sistema de gestión de inventarios y si no se cumple con algún punto al 100%, se debe proponer un plan de acción que corrija las deficiencias del sistema e implementar esta acción, que el sistema sea mejor cada vez. Dentro de la mejora continua se establece que es muy importante incluir capacitaciones constantes en los DNC (detección de necesidades de capacitación) anuales, para cada miembro de la organización relacionado con él.

## Implementación de un método para valuación de inventarios:

Actualmente en la empresa se trabaja con Método de Valuación de inventario de Promedios Ponderados.

Según la Norma de Contabilidad se propone a la empresa trabajar con el método a continuación descrito, ya que a pesar de que la empresa cuenta con políticas de recepción de productos no menos de 1 año de vencimiento, si es indispensable proponer el método PEPS.

Para efectos del procedimiento de producción de la empresa, se recomienda el Método de valuación de inventarios, sin duda el mejor método es el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir); ya que utiliza siempre el mismo tipo de materia prima para todos los productos, independientemente que, según la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) específicamente la NIC 2, en el año 2008. El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) estableció que ninguna empresa debe utilizar el método de valuación de inventarios UEPS (Último en Entrar, Primero en Salir), debido a la constante inflación.

El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC) es la entidad privada independiente que tiene por objetivo lograr uniformidad en los principios y normas de contabilidad que son utilizados por las distintas organizaciones en la información financiera alrededor del mundo. Una de las formas para controlar el sistema PEPS es por medio de etiquetas de control que indiquen el estado actual de todas las materias primas, ordenar los productos en bodega conforme las entradas siempre previendo la caducidad de algunas materia prima y revisión periódica de todas las materia prima, se propone revisión de todas las materia prima cada semana o cuando ingrese un gran lote de materia prima.

## Seguimiento y capacitación periódicas al personal del área:

La importancia de la continuidad de cada uno de las propuestas presentadas radica en la manera que se les mantenga a través del paso de los años. Buenas ideas pueden perecer por la falta de seguimiento adecuado, ya que si se les impide echar raíces, serán buenas ideas por un tiempo, pero después se vuelven obsoletas. Así mismo es importante programar capacitaciones periódicas, al personal de Intendencia, además evaluar sus deficiencias y mejorar las mismas, para desempeñar de mejor manera sus actividades.

## Capacitación en el puesto de trabajo:

Se propone realizar planes de capacitación, además de los conocimientos que se impartirán, recursos y técnicas que favorezcan la transmisión de los conceptos y la adquisición de las habilidades necesarias. Se proponen para este programa, los recursos didácticos y las técnicas de exposición y demostración.

Se ha visto, que la capacitación conforma un pilar importante en la implementación de un programa. La empresa Hospitalaria cuenta con un salón de usos múltiples en la cuales se propone realizar las capacitaciones, dicha autorización deberá ser solicitada con anticipación a la gerencia de dicha institución.

## Técnicas que se proponen para el desarrollo de la capacitación

Las técnicas que se proponen para el desarrollo de la capacitación son:

- Exposición: Se vale de la palabra hablada para impartir conocimientos, desarrollar conceptos, etc. Es favorable para tratar temas teóricos, cuando se tienen limitaciones de alcance al participante. Se debe tomar en cuenta, que los participantes no están al nivel de conocimientos del instructor, que se deben hacer preguntas durante la exposición y esta debe tener una secuencia lógica. Con expositores expertos en el área.
- Demostración: es demostrar de manera práctica, el uso de instrumentos, elaboración de gráficas, Se debe hacer una explicación previa, se hace la demostración, se vuelve hacer más despacio y finalmente se pide que los participantes repitan los pasos observados.

Es de gran importancia para la empresa de contar con el Recurso Humano calificado el cuál ayudará para prestar un servicio de calidad. Este será un apoyo para la empresa ya que no tendrá que invertir en programas de capacitación, ya que esta cuenta con personas altamente calificadas

## Implementación del sistema del código de barras

Se evaluó la necesidad de adquirir un equipo de lector de código de barras es cuál ayudará a automatizar el proceso de cobros de suministros hacia las áreas requeridas, esto promoverá la agilidad tanto de cobro de medicamento y materiales así como la eficiencia para brindar un mejor servicio tanto al cliente interno como externo.

## Contratación de recurso humano

Actualmente en el área de sala solo se cuenta con una persona para realizar todo el trabajo, la cual es insuficiente debido a que el volumen de trabajo que se lleva a cabo exige de más personal a su organización. Por consiguiente se propone a la empresa el contratar a otra persona para que sirva de apoyo a la persona que actualmente desempeña esa puesto.

## Adquisición de equipo y tecnología

La empresa actualmente tiene una impresora en la cual le colocan el código de barras a todos los medicamentos y materiales que se utilizan en el hospital, por lo cual se evaluó la necesidad de adquirir la adquisición de un código de barras el cual ayudará a automatizar el proceso de cobros de suministros hacia las áreas requeridas, esto promoverá la agilidad tanto del cobro de medicamentos y materiales, así como la eficiencia para brindar un mejor servicio tanto al cliente interno como externo.

Si se contratara la persona para apoyo en farmacia, se propone adquirir una computadora para que el trabajo pueda ser más eficiente.

## Aplicaciones al software Actual.

La empresa actualmente cuenta con un sistema software llamado Scorpio 2007,

A continuación se presenta información de que es un Software Scorpio el cual es el que actualmente utiliza en la empresa hospitalaria

Scorpio Software es un completo sistema de información, modular e integrado, para la gestión administrativa, comercial, cartera, punto de venta y manufactura; el cual se encuentra totalmente integrado y sus módulos son afectados en línea.

Es un sistema paramétrico, de fácil configuración y uso, ajustable a cualquier tipo y tamaño de compañía.

**Scorpio software** posee versiones para Windows (con acceso desde cualquier lugar del mundo), Web y dispositivos móviles. Todos los reportes pueden ser generados en PDF, Excel, Word y

Texto RTF, sin necesidad de instalación de herramientas adicionales. Pantallas estándares, con ayuda sobre todos los campos de la aplicación y manuales en PDF, totalmente gráficos.

Los módulos pueden ser ajustados a las necesidades del cliente y se desarrollan módulos a la medida, integrados a los existentes.

### **Módulos: ERP**

- ✓ Seguridad.
- ✓ Inventarios.
- ✓ Facturación.
- ✓ Cartera.
- ✓ Compras.
- ✓ Tesorería.
- ✓ Contabilidad.
- ✓ Producción.
- ✓ Planeación del abastecimiento.
- ✓ Control de Calidad.
- ✓ Punto de Venta (POS).
- ✓ Estadística.
- ✓ Mercadeo.
- ✓ Inventarios Logística.

Según información proporcionada por el jefe de informática se presenta a la empresa una propuesta de implementación de aplicaciones en el sistema, esto sería directamente en el área de farmacia de sala, lo que vendría a beneficiar tanto al área de recuperación como al área de sala de operaciones y así mismo beneficia a la empresa a tener actualizados los inventarios y por consiguiente a que sus estados de resultados no reflejen pérdida. El sistema que actualmente se utiliza se pueden hacer varias aplicaciones, la cual viene a beneficiar a la empresa ya que existe un programador el cual tiene que hacer las aplicaciones para los ajustes de los inventarios, este cambio proporcionará a la empresa la agilidad del sistema.

## Costos de la Implementación de la propuesta

A continuación se presenta el costo Financiero por la implementación de la siguiente propuesta:

### Inversión inicial:

Equipo de cómputo	Q. 10,000.00
Aplicación Software	Q. 15,000.00
Lector de código de barras	Q. 3,500.00
Formularios Impresos	Q. 400.00
	Q. 28,900.00
Auxiliar de farmacia	Q. 42,549.00
TOTAL	Q. 71,449.00

Esta inversión fortalecerá el control en el descargo de los medicamentos y el cobro adecuado de los mismos.

### Resultados esperados

1. Se recomienda a la institución tomar en cuenta que entre una de las principales mejoras que se pueden tomar en cuenta es contar con el recurso humano para poder realizar de una forma eficiente su trabajo.
2. Que las capacitaciones que se implementen para los empleados se logren ir adaptando a los requerimientos que la empresa necesite.
3. Con la propuesta de la implementación de del nuevo formato facilitará a el personal del área a hacer de una manera eficiente su trabajo.
4. Los objetivos de la propuesta de la implementación de las aplicaciones al software ayudará a la optimización de los procesos de la empresa hospitalaria, eliminación de datos y operaciones innecesarias.

5. Esta implementación de la aplicación al software ayuda a proporcionar apoyo a los clientes internos de tiempos rápidos de respuesta a los problemas y un eficiente manejo de información que permita la toma de decisiones y disminución de costos.
6. El lector de código de barras es una herramienta básica, ya que todos los medicamentos y materiales cuando ingresan al hospital son codificados desde el momento que lo reciben en bodega, esto ayudará al personal de sala de farmacia a poder hacer sus ingresos y devoluciones

## Referencias bibliográficas

1. Reyes Ponce (2004) *Selección de personal* – México Distrito Federal. Editorial Limusa.
2. Koontz, H (2004) *Administración una perspectiva global*. Doceava Edición McGraw Hill
3. Hernández, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGrawHill.
4. Universidad Panamericana. (2011). *Guía para elaboración del Informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
5. Universidad Panamericana, Instituto de Investigaciones Sociales (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*, Guatemala, Guatemala.
6. Universidad Panamericana. Ejemplos de las Normas APA.
7. Hernández, R. et al (2003). *Metodología de la investigación*. (2da. Edición) México: McGraw Hill.
8. Casanovas, A. y Cuatrecasas, L. (2003), *Logística empresarial*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
9. Serra de la Figuerola, D. (2005). *La Logística Empresarial en el Nuevo milenio*. Barcelona: Gestión 2000.
10. Ballow, R, (2004) *Logística Administración de la Cadena de Suministros*. Quinta Edición Editorial Pearson Educación. México.
11. Chase, R. et al (2000) *Administración de Producción y Operaciones*. Octava Edición McGraw Hill Santa Fe de Bogotá Colombia.
12. Muller, M. (2004) *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
13. Moyer, R. et al (2005) *Administración Financiera Contemporánea*. Novena Edición. México.
14. Perdomo, A. (2004) *Fundamentos de Control Interno*. Novena Edición. Leaning Editores.
15. J. Gitman, L, y Núñez J. (2003) *Principios de Administración Financiera*. 11 Edición. Editorial Pearson.

16. Longenecker, J. et al (2007) *Administración de Pequeñas Empresas*. 13ª Edición. México.
17. Van J. y Wachowicz, J. (2002) *Fundamentos de Administración Financiera*. Pearson Educación. México.
18. Muñoz, D. (2009) *Administración de Operaciones*. Cengage Learning Editores. México.
19. Ballou, R. (2004) *Logística Administración de la Cadena de Suministros*. Quinta Edición. Pearson Educación. México
20. Hangren, H, et al (2000) *Contabilidad General*. Editorial Hispanoamericana.
21. Redondo. *Curso práctico de contabilidad general y superior*. Tomo I

## **Anexos**



## Anexo 1

### Universidad Panamericana de Guatemala

**Investigación:** Evaluación de Inventario para una Empresa Hospitalaria

**Entrevistador:**

### CUESTIONARIO DIRIGIDA A PERSONAL DE SALA DE RECUPERACION

**Objetivo:** Evaluar si el personal del área de Recuperación conoce los procesos de asignación de medicamentos y materiales

**Nombre del entrevistado** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se presenta el siguiente cuestionario, por lo que se le solicita marcar con una X su respuesta

1. ¿Conoce la forma de cómo se realizan los procesos de abastecimiento de medicamentos y materiales para los pacientes del área de recuperación?

Si

No

2. ¿De cuál de estas dos formas solicita los medicamentos y materiales a la farmacia de sala?

Escrita

Verbal

3. ¿Si la solicitud es escrita que documento se utiliza para registrar el consumo de medicinas y materiales de los pacientes?

Formatos

Hojas en blanco

4. ¿Considera que con el documento que utiliza se facilita el registro de consumo de medicinas y materiales?

Si

No

5. ¿Cómo considera el procedimiento actual?

Eficiente

Deficiente

6. ¿Presenta algún reporte al final del día, de lo utilizado en sala de recuperación, y por qué medio lo presenta?

Documento impreso

Correo electrónico

No se hace

7. ¿Conoce usted los procesos que debería de utilizar para llevar un control de los requerimientos de medicinas y materiales del departamento?

Si

No

8. ¿Recibe alguna capacitación para realizar el proceso de abastecimiento de medicinas y materiales del área?

Si

No

9. ¿Cuál de estas opciones recomendaría para poder hacer el abastecimiento de medicinas y materiales de forma adecuada?

Capacitación

Formatos

Ambos

**¡Muchas gracias!**



## Anexo 2

### Universidad Panamericana de Guatemala

**Investigación:** Evaluación de Inventario para una Empresa Hospitalaria

**Entrevistador:**

### CUESTIONARIO DIRIGIDA A PERSONAL DEL ÁREA DE FARMACIA DE SALA DE OPERACIONES

**Objetivo:** Evaluar si el personal del área de farmacia de sala de operaciones conoce los procesos de descarga de medicamentos.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se presenta el siguiente cuestionario, por lo que se le solicita marcar con una X su respuesta

1. ¿De qué forma solicita el abastecimiento de medicinas y materiales el área de recuperación?

Escrito

Verbal

2. ¿Si la solicitud es escrita que documento se utiliza?

Formatos

Hojas en Blanco

3. ¿Considera que con el documento que utiliza el personal para el registro de descargo de medicinas y materiales favorece el cobro adecuado al paciente?

Si

No

4. ¿Presenta algún reporte al final del día, de lo que utilizó sala de recuperación, y cuál de las formas siguientes utiliza?

Documento escrito

Correo Electrónico

No se hace

5. ¿Cada cuanto tiempo se realiza el inventario de medicinas y materiales en el área?

Mensual

Trimestral

Semestral

6. ¿Permiten estos inventarios llevar un control de medicinas y materiales?

Si

No

7. ¿Cómo considera el procedimiento actual?

Eficiente

Deficiente

8. ¿Recibe alguna capacitación para realizar el proceso de descargos de medicinas y materiales en el área?

Si

No

9. ¿Cuál de esas opciones recomendaría para que el proceso de descargo de medicinas y materiales sea adecuado?

---

---

---

**¡Muchas gracias!**



## Anexo 3

### Universidad Panamericana de Guatemala

**Investigación:** Evaluación de Inventario para una Empresa Hospitalaria

**Entrevistador:**

### CUESTIONARIO DIRIGIDA A ENCARGADA DE CONTROL DE INVENTARIOS

**Objetivo:** Evaluar si el personal del área de contabilidad conoce la forma como se está llevando a cabo un procedimiento adecuado de entradas y salidas de medicinas y materiales en el área de farmacia de sala.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de realización de la entrevista:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación se presenta el siguiente cuestionario, por lo que se le solicita marcar con una X su respuesta

1. ¿Considera que lleva un control exacto, para el proceso de Inventario?

Si

No

2. ¿Qué tipo de inventario utilizan para llevar el control de entradas y salidas de medicinas y materiales?

PEPS

UEPS

PROMEDIO

3. ¿Considera que la forma como se lleva el proceso de salidas de medicinas y materiales en el área de farmacia de sala es el adecuado?

Si

No

4. ¿Considera que el documento que utiliza la farmacia de sala facilita el registro de consumo de de medicinas y materiales

Si

No

5. ¿Cada cuanto tiempo realizan inventario de medicinas y materiales en el área de recuperación

Semanal

Quincenal

Mensual

Eventual

6. ¿Cuándo realizan los inventarios y no cuadra que proceden a hacer?

Reporta la pérdida

No se Reporta

Realizan Ajuste

7. ¿Cómo considera el procedimiento actual?

Eficiente

Deficiente

8. ¿Cuál de las siguientes opciones recomendaría para llevar el proceso del manejo de salidas de medicinas y materiales en departamento de sala?

Formatos

Capacitación

Ambos

¡Muchas gracias!



## Anexo 4

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Evaluación de Inventario para una Empresa Hospitalaria

### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFE Y DIRECTORA DE FARMACIA**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca de la Evaluación de Inventario para la Empresa Hospitalaria, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
2. ¿Qué canales de comunicación utiliza para transmitirles información a los colaboradores?
3. ¿Considera que en su área se promueve el trabajo en equipo y cómo se impulsa?
4. ¿Considera que se provee a los colaboradores de las herramientas necesarias de equipo y capacitación para desarrollar sus funciones?
5. ¿Cuentan con programas de capacitación constante, del trabajo que realizan a diario?
6. ¿Se utilizan formatos para darle seguimiento a las salidas y entradas de medicina y materiales en el área de farmacia?
7. ¿Considera que el uso de la tecnología es la base fundamental para realizar de forma adecuada un mejor proceso en el área?

8. ¿Existe alguna documentación para poder llevar el control de las entradas y salidas de medicamentos y materiales en el área de sala?
9. ¿Se cuenta con una persona responsable para el control interno del manejo de inventario?
10. ¿Se realizan inventarios periódicos en el área de Recuperación?

**Muchas Gracias.**