

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



**“Análisis de controles internos en la Ferretería Central,  
ubicada en 6ta. calle 15-66 zona 1, Zacapa”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

**Edin Estuardo Torres Esquivel**

**Zacapa, abril 2014**

**“Análisis de controles internos en la Ferretería Central,  
ubicada en 6ta. calle 15-66 zona 1, Zacapa”**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

**Edin Estuardo Torres Esquivel**

**Oscar René Morales Calderón (Asesor)**  
**Carlos Rolando Guirola de la Rosa (Revisor)**

**Zacapa, abril 2014**

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

Dra. Alba Aracely Rodríguez Bracamonte de González  
**Vicerrectora Académica**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

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

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

M. A. Ronaldo Antonio Girón  
**Vice Decano**

Lic. César Fernando Orellana Paiz  
**Coordinador**

**Terna Examinadora que practica el examen general de la  
Practica Empresaria Dirigida**

**Licda. Heidy Mariela Zelideth Hichos Posada**

Examinadora

**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**

Examinador

**Lic. Jesús Morales Acevedo**

Examinador

**Lic. Oscar René Morales Calderón**

Asesor



**Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa**

Revisor

REF.:C.C.E.E.0009-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 20 DE FEBRERO DEL 2014  
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Oscar Morales Calderón, tutor y Licenciado Carlos Guirola de la Rosa, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Análisis de controles internos en la Ferretería Central, ubicada en 6ta. Calle 15-66 zona 1, Zacapa", Presentado por él (la) estudiante Edin Estuardo Torres Esquivel, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.650, de fecha 07 de Septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
  
**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Oscar René Morales Calderón  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 12,245  
Dirección: 4ta. Calle 3-10 zona 2, Barrio La Calzada, Zacapa  
No. Teléfono 57502569  
E-Mail moralesupana@gmail.com

Zacapa, 25 de mayo de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis de controles internos en la Ferretería Central, ubicada en 6ta. Calle 15-66 zona 1, Zacapa**" realizado por el estudiante: **Edin Estuardo Torres Esquivel**, de la carrera de Licenciatura en 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 sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y ocho (88) puntos de cien (100).

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



Lic. Oscar René Morales Calderón.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9,236  
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa  
No. Teléfono 59209532  
E-Mail cguirola@gmail.com

Zacapa, 06 de Julio de 2013

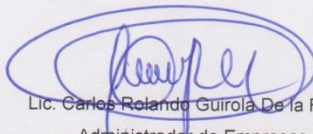
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis de controles internos en la Ferretería Central, ubicada en 6ta. Calle 15-66 zona 1, Zacapa**" realizado por el estudiante: **Edin Estuardo Torres Esquivel**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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



Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo





**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

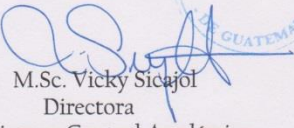
## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 261.2014

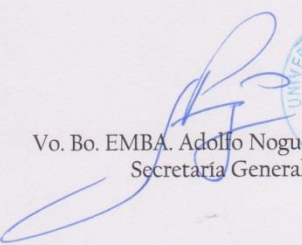
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que el estudiante Torres Esquivel, Edín Estuardo con carné 0807319 aprobó con ochenta y dos puntos (82 pts.), el Examen Técnico Profesional, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de septiembre del año dos mil trece.

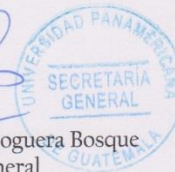
Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintinueve días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo. Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Marta Matta  
C.C. Archivo



## **Acto que Dedico**

- A Dios** Por haberme dado la oportunidad, sabiduría y fuerzas para la culminación de mi carrera
- A mis Padres** Gracias por brindarme la base de estudios necesaria para mi Preparación profesional
- A mi esposa** Gracias por su amor, comprensión y apoyo incondicional.
- A mis hijos** Para que mi triunfo sea un ejemplo para alcanzar muchos más sueños y metas en la vida.
- A mi grupo de estudio** Gracias por el apoyo y momentos compartidos

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Marco teórico	1
1.1 Inventario	1
1.2 Sistemas de inventarios	2
1.2.1 Sistemas de inventarios periódico	4
1.2.2 Sistemas de inventarios permanente o perpetuo	4
1.3 Control	5
1.4 Control de inventarios	6
1.5 Importancia de llevar control de inventarios	7
1.6 Tipos de control	8
1.6.1 Control preliminar	8
1.6.2 Control concurrente	8
1.6.3 Control de retroalimentación	9
1.7 Base de realización	9
1.7.1 Costo identificado	10
1.7.2 Costo promedio	10
1.7.3 Método primero en entrar, primero en salir “PEPS”	10
1.7.4 Método último en entrar, primero en salir o “UEPS”	11
1.8 Gestión de inventarios	11
1.9 Existencias	12
1.10 Clasificación según la función que desempeñan las existencias en la empresa	13
1.10.1 Existencias de seguridad o de protección	13
1.10.2 Existencias medias	14
1.10.3 Existencias de anticipación	14
1.10.4 Existencias sobrantes	14
1.10.5 Existencias activas	14

## **Capítulo 2**

Planteamiento del problema	16
2.1 Título de la investigación	18
2.2 Justificación	18
2.3 Objetivos	18
2.3.1 Objetivo General	18
2.3.2 Objetivos Específicos	18
2.4 Variables e indicadores	19
2.5 Alcances y límites	20
2.5.1 Alcances	20
2.5.2 Límites	20

## **Capítulo 3**

Metodología	22
3.1 Tipo de investigación	22
3.2 Sujetos de la investigación	22
3.2.1 Personas	22
3.2.2 Unidades de análisis	23
3.3 Instrumentos	23
3.5 Procedimiento	23

## **Capítulo 4**

Aporte	25
4.1 Para la empresa	25
4.2 Para la universidad	25
4.3 Para Guatemala	25

## **Capítulo 5**

Análisis de resultados	26
------------------------	----

## **Capítulo 6**

Resultados de la investigación	30
Propuesta	40
Conclusiones	44

Cronograma de trabajo	46
Bibliografía	47
Anexos	50
No.1 Evaluación integral	51
No.2 Diagnóstico	56
No.3 Entrevista a administrador	61
No.4 Entrevista al encargado de tienda	63
No.5 Entrevista al encargado de bodega	64
No.6 Cuestionario a colaboradores	66
No.7 Guía de observación de instalaciones	68
No.8 Ejecución de la propuesta	69

## **Resumen**

La presente investigación estudió la problemática de la administración de inventarios que existe en ferretería central a causa de la falta de un sistema que cumpla con esta función. Según Chase, Jacobs y Aquilano (2,000), un sistema de inventarios proporciona la estructura de organización y las políticas de operaciones para mantener y controlar los artículos que se tendrán en existencia, el sistema se encarga de ordenar y recibir artículos, es decir, proporciona las condiciones que habrá que cumplir tales como las cantidades mínimas (óptimas) de existencias, ¿cuánto solicitar?, ¿cuándo solicitarlo?

Como primer paso se procedió a determinar la situación actual basándose en la información recogida de las unidades de análisis, después de realizar una revisión a los aspectos funcionales, mediante un análisis FODA realizado a Ferretería Central, en donde resaltaron aspectos importantes, que se deben destacar.

Una vez determinada la situación actual, se procedió al diseño del Sistema de Administración de Inventarios, en cuanto a la combinación del Modelo a utilizar, y el Sistema de Control; se analizó la demanda con los datos existentes y en base a ello se escogió el método de proyección de inventarios.

Se concluyó con una propuesta de un sistema automatizado de administración de inventarios indicando, como resultado de las deducciones y análisis, se propondrá las medidas administrativas que permitan evaluar y controlar el mismo desde las perspectivas operativa y financiera.

Se proyectó como objetivo principal; implementar un adecuado control y procedimientos a inventarios de bodega general y registros generados sobre ventas, que cumpla con todos los aspectos necesarios para una buena administración de Ferretería Central, que apoyen de manera eficiente el mejoramiento de la actividad comercial de la empresa.

## **Introducción**

Esta investigación tiene como principal propósito de estudio la investigación y realización de un análisis de las actividades comerciales que se desarrollan dentro de una empresa, de la cual en Zacapa existen varias dedicadas a la distribución y venta de materiales de construcción y ferretería en general. Esta actividad ha sido una buena oportunidad, aunque en los últimos años la demanda ha disminuido, debido a la inestabilidad en la economía nacional que ha provocado que la población no cuente con los recursos necesarios para invertir en proyectos de construcción, ya sea tipo comercial o particular.

De acuerdo al resultado del estudio realizado en una ferretería de la ciudad de Zacapa que se denomina “Ferretería Central”, la cual ha logrado mantenerse en el mercado durante varios años, aun tomando en cuenta los infortunios económicos de diversa índole, manteniendo una buena participación y ofreciendo una amplia gama de productos ferreteros para satisfacer las necesidades del consumidor.

Realizado un análisis al manejo general, se propuso un método sistematizado para controlar los inventarios de materiales ferreteros y de construcción, con el propósito de minimizar los costos en la realización de pedidos y almacenaje con la finalidad de aumentar los márgenes de utilidad de la empresa.

Las empresas a nivel nacional y mundial luchan por alcanzar un equilibrio entre mantener el costo mínimo y contar con suficientes existencias de productos para satisfacer la demanda del cliente, tomando en cuenta que estos pueden representar un costo adicional debido a las operaciones necesarias para la preparación y recepción del pedido. Esto impulsa a que las empresas de hoy busquen constantemente un método útil y efectivo de cómo encontrar ese equilibrio.

Las empresas que se dedican exclusivamente a la distribución, se han dado cuenta que es indispensable contar con el tamaño de lote económico de pedido y niveles de reorden, puesto que este tipo de empresas basan una gran parte de sus operaciones en sus sistemas de inventarios.



Actualmente “Ferretería Central” no cuenta con un sistema contable de computo activo para determinar el lote económico de pedido, lo cual produce un aumento significativo de los costos de almacenaje y el costo que conlleva hacer un pedido; además provoca que la empresa cuente con inventarios ociosos o falta de stock, lo cual, en ambos casos puede perjudicarla.

Así, el sentido final de esta investigación es el de contribuir al buen desempeño administrativo de una empresa a la que de acuerdo al análisis realizado posee fortalezas y oportunidades, que pueden ayudarle a mejorar sus debilidades y amenazas

# Capítulo 1

## Marco teórico

En general existe muchísimo material escrito acerca del control de inventarios debido a su importancia en la optimización de los recursos, es decir, capital de trabajo invertido en productos, costos de manejo y almacenamiento, etc., además de que es una herramienta útil en la reducción del costo de oportunidad de no tener el producto en el momento necesario.

### 1.1 Inventario

El inventario puede tomar distintas formas de acuerdo con la naturaleza y características de la organización; el inventario constituye el almacenamiento de bienes y productos.

El inventario en un período determinado se da por la diferencia matemática entre la cantidad de productos que se tienen disponibles para el consumo (oferta) y la cantidad de productos que los clientes consumen (demanda).

Según Perdomo (2004), una definición precisa, “Conjunto de bienes tangibles, en existencia, propios y disponibles para venta, consumo o producción de otros bienes o bien relación ordenada y valorada de bienes tangibles, propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones, y en plazo razonable, están destinados a la venta ya sea en su estado original de adquisición después de transformarlos o modificados”.

Para el autor Krajewski (2000), la administración de inventarios es sumamente importante para cada una de las empresas, manifestando que “el desafío no consiste en reducir al máximo los inventarios para abatir los costos, ni tener inventario en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia”.

Tomando como base el punto de vista de Krajewski acerca de la administración de inventarios, se puede decir que el impacto de los inventarios es fuerte, en cualquier área de un negocio. Desde el

punto de vista del área de mercadeo, se inclina a mantener niveles elevados de inventarios, para proporcionar un buen servicio al cliente. En el área operativa se necesitan de inventarios adecuados para mantener niveles homogéneos de eficiencia y trabajo.

Según Reyes (2004), la diferencia entre la pura experiencia, la técnica administrativa siempre será que el práctico trabaja bien con el caso concreto que conoce, pero tan pronto como cambian sus supuestos, o no puede resolverlo o no lo hace con la prontitud y precisión de quien puede elevarse a las normas generales. Es cierto, además, que la pura teoría no basta para ser buen administrador, pero esto ocurre igualmente en toda profesión con la medicina, ingeniería etc.

## 1.2 Sistema de inventarios

El autor Cante (2002), menciona que: Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática 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 adquiridas y luego procesadas o vendidas.

Los inventarios prevalecen en el mundo de los negocios. Mantener inventarios es necesario para las compañías que tratan con productos físicos, como fabricantes, distribuidores y comerciantes. Por ejemplo, los fabricantes necesitan inventarios de materiales requeridos para la manufactura de productos. También deben almacenar productos terminados en espera de ser enviados. De manera similar, tanto los distribuidores como las tiendas deben mantener inventarios de bienes disponibles cuando los consumidores los necesiten. Reducir los costos de almacenamiento evitando inventarios innecesariamente grandes puede mejorar la competitividad de cualquier empresa.

Algunas compañías japonesas han sido pioneras en la introducción de los “sistemas de inventarios justo a tiempo”, un sistema que hace hincapié en la planeación y programación para

que los materiales necesarios lleguen “justo a tiempo” para su uso. La aplicación de técnicas de la investigación de operaciones en esta área (administración científica de los inventarios) proporciona una herramienta poderosa para lograr una ventaja competitiva. ¿Cómo usan las compañías esta herramienta para mejorar sus políticas de inventarios respecto a cuándo y cuánto reabastecer su inventario?. Utilizan la administración del inventario que comprende los siguientes pasos:

- 1) Formular un modelo matemático que describa el comportamiento del sistema de inventario.
- 2) Derivar una política óptima de inventarios respecto a este modelo.
- 3) Utilizar un sistema de procesamiento de la información computarizado para mantener un registro de los niveles de inventario.
- 4) A partir de los registros de los niveles de inventario, utilizar la política óptima de inventarios para señalar cuando y cuanto conviene reabastecer.

La idea de este sistema es que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios. Se pueden reducir las materias primas necesarias gracias a una mayor eficiencia interna, pero esto se refiere mayormente a factores externos. Con un trabajo en equipo que incorpore proveedores de confianza, se puede rebajar la cantidad de materias primas, respecto a los artículos terminados, podemos decir que si se abastecen con rapidez, se reduce el costo de quedarse sin existencias y de la misma manera se reduce los inventarios de éste tipo.

A través de este sistema los inventarios son reducidos al mínimo en virtud de que los inventarios son adquiridos e incorporados al almacén o producción justo en el momento en que se requieren. Con este método se ahorran cantidades de almacenaje, seguros, etc. Este sistema rompe con el concepto convencional de mantener grandes inventarios. Sin embargo para su implantación se requiere que la administración determine en forma rápida y veraz las cantidades a solicitar al proveedor y que requerirá para sus ventas o producción. También requiere de modificar los procedimientos, productos y equipo para reducir tiempo y costos de ensamble.

Un sistema de inventario provee la estructura organizacional y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes que se van a almacenar. El sistema es responsable de ordenar y recibir los bienes, de coordinar la colocación de los pedidos, y de rastrear lo que se ha ordenado, que cantidad y a quien. Además el sistema debe hacer un seguimiento para responder a preguntas tales como: ¿el proveedor ha recibido el pedido?, ¿el pedido ha sido despachado?, ¿las fechas son correctas?, ¿existen procedimientos para hacer un nuevo pedido o devolver la mercancía indeseable?.

Con frecuencia, los precios sufren variaciones en cada compra de mercancías que se hace durante el ciclo contable. Esto dificulta el fácil cálculo del costo de las mercancías vendidas y el costo de las mercancías disponibles. Existen varios métodos que ayudan a determinar el costo del inventario final.

- ✓ Sistema de inventarios Periódico
- ✓ Sistema de inventarios Permanente o perpetuo

### 1.2.1 Sistema de inventarios periódico

Como su nombre lo indica, realiza un control cada determinado tiempo o periodo y para eso es necesario hacer un conteo físico. Para poder determinar con exactitud la cantidad de inventarios disponible en una fecha determinada.

Con la utilización de este sistema, la empresa no puede saber en determinado momento cuanto es su mercancía, ni cuánto es el costo de los productos vendidos. La empresa solo puede saber, tanto el inventario exacto como el costo de venta, en el momento de hacer un conteo físico, lo cual por lo general se hace al final de un periodo, que puede ser mensual, semestral ó anual.

### 1.2.2 Sistema de inventarios permanente o perpetuo

El sistema de inventario permanente ó también llamado perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario.

Este control se lleva mediante tarjetas llamadas Kárdex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira el inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor de costo de venta.

Por el sistema permanente, tiene el inconveniente con los valores de las mercancías, puesto que estas se adquieren en fechas diferentes con precios diferentes, por lo que es imposible tener una homogeneidad en los valores de las mercancías compradas.

### 1.3 Control

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. Para Henry Fayol, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con la planificación adoptada, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Es el conjunto de actividades y técnicas utilizadas para mantener la cantidad de artículos (materiales, materias primas, producto en proceso y producto terminado) en el nivel deseado tal que ni el costo ni la probabilidad de faltante sean de una magnitud significativa.

También Chiavenato (1989) menciona: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Para Robbins (1996) el control se define como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Sin embargo Stoner (1996) lo definió de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.



Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

#### 1.4 Control de inventarios

Holmes (1990), describe el control de inventarios como el proceso de control de 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.

Una de las áreas de decisión más antiguas enfrentadas por los gerentes de operaciones en la administración científica de los inventarios. Esta puede considerarse como una de las funciones administrativas más importantes en virtud de que requiere una buena parte del capital de la organización y afecta la entrega de los bienes al consumidor final. La Administración y control de los inventarios tiene un fuerte impacto en las áreas del negocio, particularmente en la producción y las finanzas.

Los inventarios representan uno de los activos más importantes de una empresa y desempeñan múltiples funciones en el mercadeo, promoción, distribución y producción.

Para el estudio de los inventarios y la determinación del control de los sistemas de inventario para una determinada organización es necesario conocer el comportamiento de los artículos o los bienes, pues de este comportamiento se definirá el tipo de modelo a aplicar para estimar los niveles de inventarios que desde el punto de vista económico son los óptimos.

Los gerentes deben encontrar en la administración de inventarios un área que proporcione información, que permita a los demás departamentos desarrollarse de una manera efectiva.

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

### 1.5 Importancia de llevar control de inventarios

Toda empresa su fin primordial es la obtención de utilidades a través de comercializar productos, ya sean bienes o servicios. De esto se deriva la importancia de llevar un inventario que permita realizar un control oportuno, así como dar a conocer al finalizar un periodo contable, el cuadro del inventario, verificando así la aplicación correcta de las entradas y salidas del mismo.

Para los autores Whittington y Pany (2000), la importancia radica en que “el control interno de inventario es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionado con el logro de los objetivos.

El inventario es de vital importancia, tiene un valor particular en la organización ya que es un activo que se traduce en dinero; por lo tanto es necesario utilizar los mecanismos que permitan un continuo funcionamiento y desenvolvimiento en el proceso de producción.

Los inventarios son muy importantes para una empresa, representan una inversión relativamente alta y producen un efecto importante sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función viene a generar demandas de inversión.

Se debe encontrar en la administración de inventarios un área fructífera, de esto dependen en gran medida los beneficios y se asegura que se está trabajando de acuerdo a lo planificado.

“El control de inventarios desempeña varias funciones importantes, además de que aporta una gran flexibilidad a la operación de una empresa. Consisten en las cinco siguientes ventajas de usar inventarios.

## 1.6 Tipos de control

Terry (1985) en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

### 1.6.1 Control preliminar

Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

### 1.6.2 Control concurrente

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

### 1.6.3 Control de retroalimentación

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

### 1.7 Base de realización

Para ciertas partidas de Inventario, tales como las mercancías o materias primas desactualizadas, o las recogidas a clientes, puede no ser determinable un valor de compra o reposición en el mercado y tal vez sea necesario aceptar, como un valor estimado de mercado el probable precio de venta, menos todos los posibles costos en que ha de incidir para reacondicionar las mercancías o materia prima y venderlas con un margen de utilidad razonable.

Los inventarios, incluyendo los trabajos en proceso, están valuados al menor entre el costo o al valor neto de realización, después de la provisión para las existencias obsoletas. El valor neto de realización es el precio de venta en el curso normal del negocio, menos los costos para poner las existencias en condición de venta y los gastos de comercialización y distribución. El costo se determina sobre la base de un promedio ponderado. Para los inventarios en proceso, el costo incluye la distribución aplicable de los costos fijos y variables utilizados en su producción. Los inventarios que se consideran irrealizables han sido castigados en su totalidad.

Teniendo como antecedente lo anteriormente dicho podemos decir que los principales métodos de valuación de Inventarios son los siguientes:

- Costo Identificado
- Costo Promedio
- Primero en Entrar, Primero en Salir o "PEPS"
- Ultimo en entrar, Primero en Salir o "UEPS"

### 1.7.1 Costo identificado

Este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia si pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones.

### 1.7.2 Costo promedio

Tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos.

El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles también para la venta. El promedio resultante se emplea entonces para valorizar el inventario final.

Los costos determinados por el método de promedio ponderados son afectados por las compras, al principio del periodo; así como al final del mismo; por lo tanto, en un mercado que tiende al alza, el costo unitario será menor que el costo unitario calculado corriente, y en un mercado que tiende a la baja, dicho costo unitario excederá al costo corriente.

### 1.7.3 Método primero en entrar, primero en salir “PEPS”

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.

Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está

integrado por las compras más recientes y esta valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

#### 1.7.4 Método último en entrar, primero en salir o "UEPS"

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 beneficios que ofrece este método para efectos fiscales podemos citar los siguientes.

El reconocimiento de los costos más recientes de los artículos vendidos. Esto implica que cuando se valúa el costo de la mercadería vendida se aplicarán los últimos precios de compra, y en economías como la nuestra, se ha demostrado que los precios tienden a subir, lo que provoca que el CMV sea mayor que si es valuado a precios menos recientes, por tal motivo las utilidades tienden a disminuirse y por ende en el pago de impuestos sobre la renta será menor.

La valuación del inventario final de cada periodo genera un monto menor al que resultaría de aplicar cualquier otro método de valuación, pues se utilizan los precios más viejos de compra según el extracto a que se refiere.

### 1.8 Gestión de inventarios

El ¿Cuándo? y ¿Cuánto? son las preguntas en las que se basa la gestión de inventarios o gestión de stocks. En efecto si reaprovisionamos el inventario en periodos cortos de tiempo la cantidad pedida debe ser pequeña lo cual reduce el costo de almacenaje pero se incrementa el de realizar los pedidos; si se repone el inventario en periodos largos de tiempo la cantidad pedida debe ser grande lo cual reduce el costo de hacer el pedido pero incrementa el costo de almacenamiento.



En la gestión de inventarios existen modelos de reaprovisionamiento de inventario que tratan de equilibrar los costes y reducirlos al máximo así con dichos modelos podemos saber: ¿Cuánto pedir? y ¿Cuándo pedir?

Según Brealey, R. (1991), "el coste de mantener existencias incluye no sólo el coste de almacenamiento y el riesgo de deterioro u obsolescencia, sino también el coste de oportunidad del capital, es decir, la tasa de rentabilidad ofrecida por otras oportunidades de inversión con riesgo equivalente".

Es decir, los problemas de inventario requieren que la dirección de la empresa encuentre políticas y reglas de decisión que logren balancear los diversos costos.

Mientras mayor sea el costo de oportunidad de los fondos invertidos en el inventario, menor será el nivel óptimo de inventario promedio y también la cantidad óptima de orden en igualdad de circunstancias.

## 1.9 Existencias

Citando a Chiavenato (1993), nos indica que: "Existencias es la composición de materiales que no se utilizan momentáneamente en la empresa, pero que necesitan existir en función de las futuras necesidades".

Su función es la de servir de instrumento de regulación de toda la cadena logística, con el fin de conseguir un flujo de materiales continuo. Las siguientes funciones de las existencias nos las indican los autores ya nombrados anteriormente.

La función de las existencias es conseguir:

- Compensar los tiempos de transporte necesarios para acercar el producto al cliente.
- Es necesario tener existencias cerca del consumidor ya que el momento y lugar en el que es demandado un producto suelen ser diferentes del sitio en que este producto se genera.

- Evitar rupturas del movimiento de materiales por cualquier suceso, como por ejemplo los desajustes en los sistemas de transporte.

## 1.10 Clasificación según la función que desempeñan las existencias en la empresa

### 1.10.1 Existencias de seguridad o de protección

Artículo principal: Stock de seguridad.

De acuerdo con Baily (1991), se mantienen inventarios por dos razones principales: por razones de economía y por razones de seguridad. Económicamente, existirán ahorros al fabricar o comprar en cantidades superiores, tanto en el trámite de pedidos, procesamiento y manejo, así como ahorros por volumen. Por otro lado, los inventarios de seguridad previenen fluctuaciones en la demanda o entrega, protegiendo a la empresa de elevados costos por faltantes.

Volumen de existencias que se mantiene en almacén superior al necesario para el funcionamiento normal de la empresa que se constituye como protección frente a la incertidumbre de la demanda y del plazo de entrega del pedido.

Si existe un cierto tiempo entre el momento en que se hace el pedido al proveedor, y el momento en que éste llega al almacén, es decir, los aprovisionamientos no son instantáneos, entonces es indispensable prevenir un cierto número de existencias para hacer frente a la demanda o salidas de almacén, durante el plazo de reposición.

La cantidad de existencias de seguridad depende de la variabilidad de la demanda y de la del plazo de entrega del pedido, y del riesgo de encontrarse sin existencias que la empresa está dispuesta a asumir. Evidentemente el riesgo de ruptura será menor cuanto mayor sea el volumen de existencias de seguridad.

La efectividad de los almacenes donde sean necesarias existencias de seguridad depende del cálculo de éstas. Los parámetros que permiten estimar las fluctuaciones en el cálculo de las existencias de seguridad pueden medirse mediante distribuciones estadísticas.

### 1.10.2 Existencias medias

Para el autor Soto (2011), las existencias medias es el volumen medio de existencias que tenemos en el almacén durante un periodo de tiempo determinado. Representa la inversión media que tenemos en existencias.

El nivel de existencias en almacén evoluciona entre un máximo, que coincide con la entrada de un pedido al almacén, y un mínimo, que refleja el volumen de existencias en el momento antes de tener lugar la llegada al almacén de un nuevo pedido. Existencias medias es la medida aritmética de ambos extremos, para un solo plazo de aprovisionamiento (tiempo que media entre dos entradas consecutivas de almacén).

### 1.10.3 Existencias de anticipación

Soto (2011), al comentar sobre las existencias de anticipación indica que estas se trata de existencias de producción estacional o periódica como es el caso de materias primas de las que hay que aprovisionarse en el momento en el que estás están disponibles. Pueden constituirse también para situaciones en las que es conveniente aprovisionarse en el momento en el que el precio del artículo es más bajo con la intención de especular con ellos, o para utilizarlos en periodos en los que el aprovisionamiento es más costoso, como por ejemplo en situaciones de huelgas.

### 1.10.4 Existencias sobrantes

Constituyen existencias sobrantes todos aquellos artículos que estando en buen estado no son necesarios. Estas existencias deben salir del almacén, bien sea utilizándolo de otro modo al que en principio estaba destinado, o bien, si es posible, devolviéndolo al proveedor, o si no hay otra solución, tirándolo. Estos artículos no deben ser abandonados indefinidamente en el almacén.

### 1.10.5 Existencias activas

Este tipo de existencias son conocidas también como existencias normales, existencias cíclicas o existencias de trabajo.

Normalmente no se compran o producen artículos a medida que se van demandando, sino que se lanza una orden de pedido de un tamaño superior a las necesidades del momento, dando lugar a existencias que son consumidas a lo largo del tiempo. Estas existencias siguen un comportamiento cíclico.

Estas son las existencias que abastecen la demanda de la empresa en una situación normal de funcionamiento.

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

La importancia y relevancia del control de inventario, es útil para mantener el equilibrio óptimo entre la existencia disponible, para cumplir con las necesidades del cliente.

Un eficiente control de inventario, representa mantener la información oportuna y veraz, que facilite y analice cuidadosamente el balance adecuado entre los niveles de la demanda esperada.

En el medio zacapaneco existen varias empresas dedicadas a la distribución y venta de materiales de construcción y ferretería en general. Este ha sido un buen mercado, aunque en los últimos años la demanda ha disminuido, debido a la inestabilidad en la economía nacional que ha provocado que la población no cuente con los recursos necesarios para invertir en proyectos de construcción, ya sea tipo comercial o particular.

Para realizar un diagnóstico estratégico se ha utilizado la herramienta de análisis FODA, la cual nos permitió analizar elementos internos y externos de las áreas que influyen en la problemática.

Con el análisis FODA se pretende determinar todos aquellos elementos que tienen influencia en el problema que se investiga, estos elementos identifican los factores analizados los cuales determinan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un efecto directo sobre el problema, con lo cual se realizó un análisis causa-efecto de dichos factores analizados.

Los inventarios juegan un rol muy importante en cualquier empresa. Si la situación de pedidos atrasados o falta de artículos en bodega se convierte en una situación constante, se corre el riesgo que la competencia se lleve clientes sobre la base de un servicio más completo, esto debido a que una empresa con un óptimo control de inventarios representa en su ejercicio mayores utilidades en la medida de la relación de venta por cumplimiento de la demanda otorgando un mejor servicio al cliente.

La empresa investigada no cuenta con un eficiente sistema de control de inventarios, su manejo manual representa un método deficiente y que trae como consecuencias el mal manejo del inventario. La implementación de un control de inventarios electrónico favorecería de una manera relevante en los procesos de compras, almacenaje y ventas de las mercaderías. La falta de implementación un sistema electrónico para el control de inventarios, puede originar que los costos de almacenaje y pedido sigan ascendiendo y que se dé un mal manejo y control de los movimientos en bodega, lo cual conduce a mantener cantidades innecesarias de producto o faltantes de los mismos.

En Ferretería Central objeto de análisis se ha observado, que constantemente se demoran los pedidos, debido que algunas veces al momento que va a despachar la mercadería se enfrentan con el inconveniente que no hay en existencia. Actualmente no existe un control sistemático que permita verificar entradas y salidas de mercaderías en la bodega, y en la tienda no se ha nombrado una persona responsable que supervise los artículos que ingresan, únicamente en una hoja sin firma de recibido le entregan a la persona encargada de dar ingreso al sistema de cómputo.

Todo esto conlleva a que la empresa preste un mal servicio, ya que en ocasiones la clientela consulta por teléfono sobre la existencia de mercaderías y al presentarse a la empresa se tropiezan con que la mercadería está agotada. Lo que puede repercutir al agudizarse el problema, en pérdida de clientela y por consiguiente baja en las ventas y la disminución de utilidades.

Es por ello que se necesita un adecuado sistema de control de inventarios sistematizado, ya que el control que se lleva actualmente es muy tradicional, el cual ha sido aprendido de trabajador a trabajador sin establecer un proceso estandarizado, sin seguir un manual de procedimientos que pueda mejorar el control y administración de las mercaderías. Por tal motivo lo anterior tiene como consecuencia un método de control poco eficaz para el alcance o logro económico de la empresa, mala calidad en cuanto al servicio al cliente y en consecuencia un resultado poco positivo para la empresa.



La presente investigación trata de encontrar una adecuada solución con la problemática de establecer la implementación de un adecuado control de inventarios de manera electrónica para la empresa Ferretería Central y mejorar el control y administración de su inventario.

## 2.1 Título de la investigación

“Análisis de controles internos en el manejo de inventarios en la Ferretería Central, ubicada en 6ta. Calle 15-66 zona 1, Zacapa”

## 2.2 Justificación

El proceso de control es muy importante en toda empresa en virtud que es fundamental para poder establecer sin mayores contratiempos con que se cuenta o que se necesita para cubrir la demanda de los clientes, y que también sirve de base para la toma de decisiones adecuadas en la adquisición de nuevos productos que sumen al inventario de mercaderías. Con la correcta aplicación de un control electrónico de inventarios, la empresa en mención podrá mejorar sus ventas y por consiguiente sus ingresos.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo general

Verificar los elementos que inciden en la funcionalidad del proceso de control de inventarios en la empresa.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Analizar procesos y procedimientos en las entradas y salidas de mercaderías.
- Evaluar las técnicas necesarias para efectuar las operaciones de traslado de mercaderías que accedan a detectar errores y enmendar las irregularidades.
- Determinar los problemas administrativos que han provocado la ausencia de uso de sistema computarizado.

- Verificar la existencia de una normativa adecuada que le indique a cada trabajador de manera específica las funciones que debe realizar según su cargo dentro de la empresa.
- Analizar la capacidad técnica de los trabajadores en cuanto al conocimiento y manejo de los productos de bodega.

## 2.4 Variables e indicadores

- ✓ Control de inventarios

### a) Definición conceptual

Para el autor Bonilla, (1992), “es el conjunto de procedimientos diseñados específicamente para evidenciar y controlar el movimiento de los inventarios propios de la actividad comercial de una empresa, entendiéndose por movimientos de inventario, las fases de compra, recepción o almacenamiento y salida a través de la venta”.

### b) Definición operacional

Son mecanismos que realizan la función de llevar un orden, en la recepción, almacenamiento y despacho de mercaderías, mediante la aplicación de instrumentos como: ordenes de pedido, selección de proveedores, revisión de mercaderías. Permitiendo al gerente de una empresa, tomar decisiones correctas, contribuyendo así al cumplimiento de metas trazadas que eleven la rentabilidad de la empresa. Para medir esta variable se observaron los siguientes indicadores:

- ✓ Manejo y costos (PEPS Y UEPS)
- ✓ Gestión de inventarios
- ✓ Existencias

## 2.5 Alcances y límites

### 2.5.1 Alcances

#### - Espacial

El estudio de la presente investigación se llevó a cabo dentro de las instalaciones de Ferretería Central, ubicada en la 6ta. Calle del Mercado Municipal de la Zona 1, en la Cabecera Departamental de Zacapa, para evaluar la administración del control de los inventarios, con el propósito de determinar cuál es su funcionamiento.

#### - Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 12 de mayo de 2012 al 25 mayo 2013.

#### - Teórica

La información fue extraída de diferentes libros de autores que han realizado tesis sobre el tema que es objeto de la investigación, entre estos autores están Brealey, Cante, Castro, Juárez González, Chiavenato, Holmes, Robbins, Stoner, Perdomo, entre otros.

### 2.5.2 Límites

De las limitaciones que se observaron en el desarrollo de la investigación podrían mencionarse:

- La falta de confianza del propietario para dar la información necesaria sobre los antecedentes y el movimiento de la empresa.
- Que su administrador y dueño es de alguna manera difícil de entrevistar para obtener la información necesaria para realizar el estudio, tanto en lo administrativo y sobre todo en lo financiero.
- No hay nada por escrito y los datos tienen la tendencia a distorsionarse, especialmente en las fechas que ocurrieron los acontecimientos.

- Imposibilidad de obtener cierta información de vital importancia, que puede ser de gran utilidad para obtener cotizaciones para asegurar contra algún tipo de siniestro en contra de la empresa.

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

Para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo, la técnica de investigación que se utilizó fue: Descriptiva.

Según Rivas, (1995) señala que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. (p.54). Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

En la investigación se realizó un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema a través de información obtenida de la Institución.

#### 3.2 Sujetos de la investigación

Son todas aquellas personas que directa e indirectamente están involucradas en área sujeto a estudio de la empresa y de manera voluntaria proporcionaron la información requerida. En el caso de esta investigación, los sujetos que se tomaron en cuenta fueron.

##### 3.2.1 Personas

- Administrador (1)
- Encargado de tienda (1)
- Encargado de bodega (1)
- Colaboradores (3)

### 3.2.2 Unidades de análisis

En la presente investigación se utilizaron varios documentos de reporte y listas de información obsoleta, en realidad ya no tiene ninguna función pues actualmente ya no se utiliza ninguno.

### 3.3 Instrumentos

Para recabar información se consideró la técnica de observación indirecta y no participativa y semi-estructurada, que consistió en un proceso de observancia en ciertas horas del día, para verificar el procedimiento que utilizan en los traslados de mercadería. Se utilizaron los siguientes instrumentos.

- ✓ Entrevista dirigida al administrador y propietario, conteniendo 12 preguntas abiertas y cerradas (ver anexo 3).
- ✓ Entrevista dirigida al encargado de tienda, conteniendo 9 preguntas abiertas y cerradas (ver anexo 4).
- ✓ Entrevista dirigida al encargado de bodega, conteniendo 9 preguntas abiertas y cerradas (ver anexo 5).
- ✓ Cuestionario dirigido a 3 colaboradores, conteniendo 9 preguntas abiertas y cerradas (ver anexo 6).
- ✓ Para obtener información sobre el inmueble, se utilizó la boleta de evaluación de las instalaciones físicas (ver anexo 7).

### 3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la Práctica Empresarial Dirigida fue necesario realizar los pasos en detalle.

- Visita a las instalaciones de la ferretería para recolectar la información general.
- Entrevista con el administrador y colaboradores de la ferretería.

- Estructuración del FODA.
- Investigación preliminar para detectar la problemática.
- Se seleccionó el tema de investigación.
- Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación
- Se elaboró el marco teórico y fuentes de consulta
- Estructuración de la instrumentación aplicable para obtener la información.
- Aplicación de la instrumentación.
- Recopilación y análisis de la información.
- Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- Se realizó el análisis a los resultados
- Se presentaron los resultados obtenidos
- Se elaboraron las conclusiones y la propuesta
- Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-

## Capítulo 4

### Aporte

Dentro del aporte que puede servir de apoyo dentro de la investigación se puede mencionar:

#### 4.1 Para la empresa

Servir de un apoyo para la empresa Ferretería Central para que pueda mejorar de manera considerable el desarrollo de actividades dentro de su bodega respecto a un adecuado sistema de inventarios, implementar un proceso de control y administración de los mismos de manera electrónica para que facilite todos los procesos de entradas y salidas de los materiales.

#### 4.2 Para la universidad

Aportar nuevas experiencias de investigación para que los estudiantes de la Universidad Panamericana de Guatemala puedan encontrar un apoyo para nuevas investigaciones en relación al tema, así también servir de apoyo como material de consulta en su formación académica.

#### 4.3 Para Guatemala

Colaborar al desarrollo administrativo y económico de empresas que centran su actividad comercial de forma empírica y que ésta investigación ayudará a orientarlas de una manera eficiente en la aplicación de un adecuado control de inventarios, fortalecer el conocimiento educativos para futuros profesionales que encuentran una problemática en relación al control de inventarios.



## Capítulo 5

### Análisis de resultados

Para determinar el presente análisis se incluyó los resultados de la entrevista, cuestionarios y la guía de observación para consolidar la información con el propósito de:

- Analizar procesos y procedimientos en las entradas y salidas de mercaderías.
- Evaluar las técnicas necesarias para efectuar las operaciones de traslado de mercaderías que accedan a detectar errores y enmendar las irregularidades.
- Determinar los problemas administrativos que han provocado la ausencia de uso de sistema computarizado.
- Verificar la existencia de una normativa adecuada que le indique a cada trabajador de manera específica las funciones que debe realizar según su cargo dentro de la empresa.
- Analizar la capacidad técnica de los trabajadores en cuanto al conocimiento y manejo de los productos de bodega.

Para realizar una comparación de los hallazgos encontrados con los diferentes autores que han escrito con los temas relacionados; se puede realizar los siguientes comentarios: “Es cierto que las reglas administrativas no se formulan deductivamente, sino sobre la base de la experiencia de los administradores. Pero es posible sistematizar esas soluciones, encontrando las normas generales que los presiden”.

Según Reyes (2004), la diferencia entre la pura experiencia, la técnica administrativa siempre será que el práctico trabaja bien con el caso concreto que conoce, pero tan pronto como cambian sus supuestos, o no puede resolverlo o no lo hace con la prontitud y precisión de quien puede elevarse a las normas generales. Es cierto, además, que la pura teoría no basta para ser buen administrador, pero esto ocurre igualmente en toda profesión con la medicina, ingeniería etc.

Se ha llegado a establecer que la administración de la empresa es basada a la experiencia del administrador, el cual no tiene conocimientos técnicos administrativos para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos en el control del inventario. Así como hacer uso de las diferentes herramientas que son proporcionadas con el objetivo de realizar mejor sus funciones.

Entre las debilidades encontradas en la administración de la empresa Ferretería Central está la falta de conocimientos básicos para el control de un inventario electrónico, debido al poco conocimiento para el uso de un equipo de computo, la necesidad de instalar un soft ware para el control de inventarios y la poca eficiente comunicación del administrador con relación al personal a cargo.

Holmes (1990), describe el control de inventarios como el proceso de control de 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 procedimientos que se utilizan para el traslado de mercadería de la empresa Ferretería Central de la bodega para la tienda, no son los adecuados debido que la persona que se encarga de supervisar los artículos entrantes, verificar las cantidades y si realmente es la mercadería, no cuenta con herramientas adecuadas, ya que según la información obtenida por los empleados se ha podido establecer que si hay errores frecuentes en los traslados para surtir la tienda.

La empresa no cuenta con un adecuado control de inventarios, la falta de capacitación para su control, la falta de aplicación de un control electrónico y la falta de conocimiento para el uso adecuado de un soft ware, hacen que la empresa tenga varias debilidades en todo el proceso de control del inventario.

Según González (2003) el “Método de control de inventario permanente ayuda a la empresa para establecer una rápida información, permite un mejor control de los artículos, la aplicación de técnico de producción al poseer una información en tiempo real de los niveles de inventarios”.

En la bodega de la empresa Ferretería Central los movimientos se operan de una forma manual, llevando un inventario físico en una hoja de control de inventario o libros de inventarios que es de donde se registran todos los movimientos de las mercancías de la empresa; por el volumen que se maneja, lo recomendable es que se utilice un sistema computarizado para su fácil manejo, y proporcionar datos con un alto grado de confiabilidad.

El autor Cante (2002) menciona que: Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática 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 adquiridas y luego procesadas o vendidas

En el sistema de inventarios de la Ferretería Central no se puede verificar de una forma oportuna y veraz las existencias, ya que el control de existencias se realiza de forma manual, el cual se debería de cargar posteriormente a un sistema de inventarios electrónico el cual no se realiza, esto trae consecuencias un mal manejo de los costos, ya que no se pueden estimar los costos de las mercaderías por la falta de información inmediata en cuanto al control de compras (mercaderías adquiridas) y las posteriores ventas.

Los controles generales incluyen la inspección sobre operaciones de centros de datos, adquisición y mantenimiento del software del sistema, las funciones de quienes desarrollan la misma seguridad de acceso, a las aplicaciones y desarrollo mantenimiento de los sistemas de aplicación o específicos, se refieren a los establecimientos en la operación del computador, que incluye: las entradas, proceso y salidas de datos (reportes).

Esto últimos controles aseguran que las transacciones son válidas, que están autorizadas apropiadamente y que son procesadas completas y con exactitud.

Los clientes se molestan porque tienen que cambiar la mercadería y de lo contrario se anula la

factura, cuando los pedidos se realizan por la vía telefónica no da tiempo a comprar en otras ferreterías lo que no hay en existencia, en esta transacción hay pérdida de tiempo y dinero. La revisión del inventario no se realiza constantemente, únicamente cuando existe discrepancias en la mercadería, la verificación del inventario perpetuamente trae amplios beneficios.

Los formatos que están diseñados exclusivamente para los movimientos de la bodega, no cuentan con descripción para firmas, hasta que está llena la hoja se la trasladan al encargado del sistema de cómputo para que les dé ingreso, esto provoca que también exista desigualdad en la existencia de mercadería en el sistema.

El inventario físico se práctica dos veces al año; a medio año y para efectos fiscales a fin de año. Cuando por algún motivo hay desajustes en el inventario el movimiento para ajustarlo es autorizado por el jefe; pero no queda ninguna constancia por escrito, para prevención es necesario dejar evidencia de lo autorizado. El programa de software está actualizado; permite obtener información fiable.

## Capítulo 6

### Resultados de la información

- Resultados de la guía de entrevista al Administrador de Ferretería Central**

Después de obtener los resultados en la entrevista realizada, por medio de la cual se pudo determinar deficiencias en la fase de control de Ferretería Central, los que a continuación se detallan para establecer cuál es el punto de vista del administrador con relación a la problemática detectada en el trabajo de campo.

#### Entrevista dirigida al Administrador de Ferretería Central, Zacapa

No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Existe algún procedimiento que indique los objetivos de la empresa?	No	
2	¿Tiene contemplado la ferretería un plan de trabajo que pueda medir sus alcances y metas?	No	
3	¿Al planificar las actividades de la empresa, quedan registradas por escrito?	No	
4	¿Tiene algún documento donde se encuentre registro sobre la organización de la empresa?	No	
5	¿Los empleados manejan algún método para reportar los ingresos y egresos de productos y materiales que vende diariamente?	Si	¿Cuál?
			Un listado de lo vendido
6	¿Los empleados tienen el conocimiento para manipular sus controles sistemáticos, que alimente la base de datos?	No	
7	¿Sostiene reuniones para capacitar y motivar al personal a que mantenga el nivel de desempeño laboral?	Si	¿Cada cuánto?
			Cuando lo creo conveniente.
8	¿Tiene definido un proceso de control para determinar la existencia de materiales de su empresa?	Si	¿Cuál?
			El reporte de bodega

9	¿Existe actualmente algún tipo de registros de la existencia de materiales que sirva de control de su empresa?	Si	¿Cuál?
			El reporte de existencias
10	¿Realiza procedimientos de control interno o externo para determinar cuánto y que materiales o productos necesita agregar a sus inventario	Si	¿Cuál?
			Cuando se agota se hace conteo
11	¿Existe en su empresa un proceso de control de inventario de materiales?	Si	
12	¿Le gustaría implementar un método de control que le permita tener conocimiento real de las existencias de materiales y productos dentro de su empresa?	Si	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior indica que al administrador le gustaría contar con un método que le permita poder tener un mejor control de sus inventarios de existencias en su empresa. Para mejorar su actividad administrativa, elevar sus niveles de productividad y buen servicio a su clientela en el futuro.

### Entrevista dirigida al encargado de tienda de Ferretería Central

No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Sabe Usted si existe algo por escrito como función suya para realizar inventarios físicos?	No	
2	¿Cree Usted que la organización de la bodega es adecuada?	Si	¿Porqué?
			Se ve ordenada
3	¿Puede Usted saber si siempre hay existencia de todos los materiales o productos?	Si	¿Cómo?
			Consulta a bodega
4	¿Se cuenta con una persona responsable en la bodega?	Si	
5	¿Quién lleva el control del inventario?		El propietario
6	¿En qué momento del despacho notan que no hay existencias?		Cuando falta algún material
7	¿Hay ocasiones en las cuales se tiene más de lo que se puede almacenar de algún material?	Si	¿Porque?
			Cuando se recibe nuevos materiales
8	¿Hay suficiente espacio para almacenar los pedidos de material?	Si	¿Porque?
			Hay ocasiones que la existencia es baja
9	¿Cuándo hacen pedidos, ya se tiene determinado cuanto se debe pedir?	No	

Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida nos indica que el encargado de la tienda mantiene control sobre la existencias por su experiencia, sin embargo desconoce cuales, cuando y cuanto pedidos debe realizar, por la ausencia de controles eficientes.

### Entrevista dirigida al encargado de bodega de Ferretería Central

No. de pregunta	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Se lleva algún control electrónico con el que se registran los materiales que hacen falta en bodega para su posterior pedido?	No	
2	¿Qué documentos de soporte utiliza para los registros de entradas y salidas?		Ninguno
3	¿Considera Usted que un control electrónico facilitaría el manejo y ordenamiento de los materiales existentes?	Si	¿Porqué? Se tendría un mejor manejo y control del inventario.
4	¿Se cuenta con algún sistema computarizado en la bodega para llevar registros de inventario?	No	
5	¿Qué procedimiento se realiza para el control de los materiales existentes en bodega?		Especifique Controles manuales.
6	¿A falta de un control electrónico de las entradas y salidas de materiales, en ocasiones han existido excesos o faltantes de materiales?	Si	¿Porque? Porque no se conoce con certeza las existencias
7	¿La responsabilidad de la administración y control del espacio en bodega es compartida con el equipo de trabajo?	Si	¿Por qué Todos deben tener el interés de la administración y el control
8	¿Sus funciones están reguladas por algún manual de procedimientos?	No	
9	¿A falta de un control electrónico, usted utiliza algunos documentos de soporte para los registros de entradas y salidas d materiales?	Sí, manuales.	

Fuente: Elaboración propia.

La presente tabla nos indica que el encargado de la bodega no cuenta con un control electrónico ni la documentación adecuada que sirva de soporte para llevar registros confiables sobre la existencias, a pesar de contar con un sistema computarizado, no es utilizado por encontrarse desactualizado.



## Resultados del cuestionario a los colaboradores de Ferretería Central.

**Tabla No. 1**

**Manual de procedimientos de la empresa para alcanzar sus objetivos.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	3

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos la totalidad de los empleados afirma que en la empresa Ferretería Central no cuenta con manual de procedimientos, ya que dichos procedimientos los realizan por instrucciones verbales directamente del administrador.

**Tabla No. 2**

**Existe por escrito la función de realizar inventarios físicos.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	3

Fuente: Elaboración propia.

La información proporcionada por los colaboradores, la totalidad indica que no hay o no sabe de la existencia de algo escrito como función para realizar inventarios.

**Tabla No. 3**

**Organización de la bodega es la adecuada**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	-

Fuente: Elaboración propia.

La información de ésta tabla indica que en Ferretería Central, según los colaboradores la bodega si es adecuada en su organización, ya que los materiales dentro de ella están clasificados en secciones que son rápidas de identificar para posteriormente despacharlos para su venta.

**Tabla No. 4**

**Existencia de todos los materiales o productos.**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	-

Fuente: Elaboración propia.

La totalidad de los colaboradores indican que saben de la existencia de materiales por medio de consultas directas a bodega.

**Tabla No. 5**

**Realiza alguna reunión con el personal**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	-
No	3

Fuente: Elaboración propia.

La presente tabla muestra que la totalidad de los colaboradores dice que no realiza ningún tipo de reunión informativa, ya que las indicaciones sobre las funciones de cada trabajador se realizan de forma verbal e individual al momento de ingresar a la empresa.

**Tabla No. 6**

**Supervisa alguien lo que realiza durante la jornada de trabajo, con relación a las ventas que se efectúan a diario**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	-

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos los trabajadores de la empresa indican que son supervisados directamente por el propietario de la empresa.

**Tabla No. 7**

**Hay ocasiones en las cuales se tiene más de lo que se puede almacenar de algún material**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	-

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos se determina que la bodega tiene inconvenientes cuando llegan nuevos materiales, ya que existe dentro de la misma secciones ya determinadas de los materiales que se venden regularmente, y al ingresar uno nuevo se tienen que reacomodar varias secciones.

**Tabla No. 8**

**Hay suficiente espacio para almacenar los pedidos de materiales**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	3
No	-

Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida de los resultados de las entrevistas, indica que la mayoría considera que existe un adecuado espacio para acomodar los pedidos, ya que los espacios dentro de la bodega están divididos en secciones de acuerdo al material y tamaño del mismo.

**Tabla No. 9**

**Cuando se hacen pedidos, ya se tiene determinado cuanto se debe pedir**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Sí	1
No	2

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos se determina que no se tiene un adecuado control sobre lo que se debe pedir para incrementar inventarios, ya que la orden de pedidos la realiza el administrador y propietario de la empresa y en la mayoría de veces no se consulta con el encargado de la bodega para verificar y confirmar los materiales que hacen falta.

**Tabla No. 10**

**Resultados de la guía de observación**

<b>Aspectos a calificar</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
Ubicación de la ferretería		<b>X</b>		
Diseño de las instalaciones		<b>X</b>		
Distribución de las instalaciones		<b>X</b>		
Espacio del área de atención y servicios		<b>X</b>		
Orden y limpieza de instalaciones			<b>X</b>	
Mantenimiento de instalaciones			<b>X</b>	
Parqueo de la ferretería				<b>X</b>
Organización de la ferretería			<b>X</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo observado a las instalaciones, se determinó que un 50% de los aspectos dentro de la guía de observación se encuentra con rango de clasificación buena, hay que mencionar que se debe tomar medidas correctivas para mejorar la apariencia y la buena organización de la ferretería.

## **Propuesta**

### **8.1 Introducción**

Mediante el trabajo de investigación se logró comprobar conforme al planteamiento del problema realizando un estudio previo y verificando los procedimientos utilizados para el control interno en el manejo de inventarios en la empresa Ferretería Central, determinando que realiza sus cálculos de una manera no viable, brindando información desequilibrada para la administración de la empresa.

El control interno en el manejo de inventarios es poco técnico y profesional, acá nos vemos con el inconveniente que el procedimiento utilizado por la empresa está generando información inexacta en cuanto al inventario real existente en bodega, esto ocasiona que no se sepa correctamente la cantidad y la clase de productos que están y los que se necesita ingresar, y como consecuencia en algunas ocasiones se venden productos a los clientes que ya no se encuentran en bodega.

El inconveniente es la modalidad en que se aplica el control interno de inventarios, ya que la empresa Ferretería Central no cuenta con procedimientos técnicos que le permitan llevar controlado el inventario, lo cual provoca clientes insatisfechos, demoras en el despacho, discrepancias en la mercadería. Para no continuar con errores adversos, se busca que la empresa sea previsible y confiable con un buen funcionamiento interno que garantice satisfacción al cliente y la maximización de utilidades.

### **8.2 Producto a entregar**

Después de realizada la investigación en cuanto al análisis de controles internos en el manejo de inventario en la empresa Ferretería Centra y analizar los resultados obtenidos, se propone a la institución entregar propuesta de una “normativa adecuada” en cuanto a procedimientos necesarios para mejorar el control de inventarios, que indique una serie de pasos prácticos y

concatenados para que cada proceso de trabajo garantice un inventario mejor controlado y más exacto.

## 1.3Objetivos

### 8.3.1 Objetivo general

- ✓ Elaborar una normativa adecuada en cuanto a procedimientos necesarios para mejorar el control interno de inventarios para la empresa Ferretería Central.

### 8.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Proporcionar herramientas básicas y simplificadas de los procedimientos necesarios para mejorar el control del inventario en la empresa.
- ✓ Plantear una serie de pasos prácticos y secuenciales necesarios, para realizar cada proceso de trabajo que conlleve a tener la certeza que el inventario esté mejor controlado.
- ✓ Realizar diagrama de flujo donde se expresa gráficamente las distintas operaciones y pasos que compone un procedimiento, con la finalidad de mostrar a las personas responsables de la ejecución del trabajo.
- ✓ Elaborar formatos que contengan firmas de las entradas y salidas de mercadería.

## 8.4 Viabilidad del proyecto

- Recursos
- ✓ Humanos

El administrador y propietario de la Ferretería Central, es el responsable de la ejecución de la presente propuesta, con el apoyo del personal a cargo de cada una de los puestos de trabajo.



✓ Materiales

Para la implementación de la presente propuesta es necesario útiles de oficina, como: hojas de papel bond, fólderres, fastenes, tinta para impresora, y equipo de cómputo.

✓ Físicos

Para hacerles del conocimiento de cada uno de los procesos de manejo de inventarios, así como la entrega y explicación de los mismos, el administrador lo podrá hacer en las dentro de instalaciones de la Ferretería.

✓ Financieros

**Costo beneficio de la propuesta**

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tinta negra	Para la impresión de los resultados del trabajo a realizar, según hallazgos.	1	Q. 125.00	Q. 125.00
Tinta de color	Para la impresión de los resultados del trabajo a realizar, según hallazgos.	1	Q. 185.00	Q. 185.00
Hojas de papel bond 80 gramos tamaño carta	Para la impresión de los resultados del trabajo a realizar, según hallazgos.	500	Q.0.09	Q. 45.00
Fotocopias	Fotocopias de los procesos de operación.	25	Q. 0.20	Q. 5.00
Fólderres y fasteners	Para mantener dentro del archivo de la empresa.	5		Q. 7.50
<b>SUB TOTAL</b>				<b>Q367.50</b>

Implementación	Ejecución de la normativa para el control de inventarios	Q14,350.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q14,717.50</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los precios de los útiles, se establecieron en base a cotizaciones.

Firmas de aceptación:

En aceptación de ambas partes a los puntos de arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 25 días del mes de mayo del año 2013.

(f) \_\_\_\_\_

Edin Estuardo Torres Esquivel  
 Consultor  
 Universidad Panamericana de Guatemala  
 Extensión Zacapa

(f) \_\_\_\_\_

Hugo Leonel Trujillo Morales  
 Propietario  
 Ferretería Central, Zacapa

## Conclusiones

Después de haber realizado los pasos correspondientes se puede concluir lo siguiente, para una mejora en la organización.

Los procesos y procedimientos de la empresa Ferretería Central que inciden en la funcionalidad de los registros de las entradas y salidas de mercadería no son los adecuados, los cuales permitan llevar información oportuna y veraz, debido a que al rubro del inventario, no se le ha dado la importancia de mantenerlo controlado y administrado. Esto tiene incidencia en el despacho de mercadería ya que la información del sistema de cómputo no está actualizada; por consiguiente hay pérdida de tiempo y dinero.

Las técnicas de traslado de mercaderías en la bodega es realizado manualmente, no se cuenta con el apoyo de un sistema computarizado que permita su fácil manejo y que proporcione información con prontitud y fidedigna.

No existe un documento de consulta dentro de la cadena de suministro de inventarios a cerca del manejo y procedimientos relacionados con el mismo, debido a esto, los procesos de suministro son afectados por la falta de pedidos en el tiempo preciso en que las mercaderías deben ingresar para cubrir las demandas.

La falta de un adecuado sistema de inventarios, la necesidad de implementar un control electrónico y un personal no capacitado afecta grandemente en los costos de la empresa, ya que no existe un proceso estandarizado que proporcione un adecuado manejo de los inventarios, repercutiendo en el personal que en su mayoría no conoce las funciones principales de los puestos involucrados en la cadena de inventarios.

La empresa cuenta con un Administrador con amplia experiencia, a pesar de ello, la falta de una adecuada comunicación entre el administrador y el personal de la empresa hace que el personal desconozca en su mayoría las propiedades técnicas de los productos, así como su origen y

manipulación.

El procedimiento para el ingreso de las mercaderías es ejercida mediante la aplicación de pasos empíricos y poco técnicos provocando un manejo inadecuado de los inventarios, además, algunos procedimientos no son muy conocidos por todo el personal involucrado, provocando retrasos en bodega.

## Cronograma de trabajo

A continuación se presenta un cuadro de las actividades realizadas del anteproyecto

No.	Actividades realizadas durante la práctica	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-12	feb-12	mar-12	may-12
1	Solicitud para realizar la práctica	13											
2	entrevista con el Gerente Regional		15										
3	Recopilación de la información para el diagnóstico			10									
4	Elaboración del diagnóstico			15									
5	Planteamiento del problema			15									
6	Objetivos del problema			15									
7	Justificación del problema			15									
8	Primera presentación de avances				4								
9	Realización de correcciones				15								
10	Aplicación de instrumentos					10							
11	Presentación de resultados					22							
12	Correcciones sugeridas						29						
13	Revisión de avances							3					
14	Entrega de documento para revisión							16					
15	Reunión con tutor para revisar avances							24					
16	Entrega de anteproyecto								1				
17	Entrega de conclusiones y recomendaciones									17			
18	Revisión por tutor										14	25	
19	Entrega a revisor												25

Fuente: Elaboración propia

## Bibliografía

1. Brealey, R. (1993). Principios de Finanzas Corporativas. Editorial McGraw-Hill. México.
2. Baily, P. (1991). Administración de Compras y Abastecimientos. Compañía Editorial Continental. México.
3. Cante, S. (2002). Control Interno. Editorial Javeriana. Colombia.
4. Castro, C. (1994). Control de Inventarios y su Incidencia en los Costos de una Empresa Constructora en Guatemala. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
5. Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México.
6. Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México.
7. Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Administración de Materiales. Mc Graw Hill. México.
8. Gonzáles, V. (1999). Importancia de la Eficiente Administración y Control de los Inventarios para Optimización Empresarial. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
9. Holmes, A. (1990). Principios y Procedimientos Contables. Editorial Hispanoamericana. España.

10. Juárez González, A. (2010). *Diseño de un sistema de control de inventarios*. Universidad San Carlos de Guatemala.
11. Krajewski, L.; Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategias y análisis*. 5. ed. México, Pearson Educación.
12. Melinkoff, E. (1990). *La Estructura de la Organización*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
13. Perdomo, A. (2004). *Fundamento de Control Interno*. 9ª edición. Editorial Prentice Hall. México.
14. Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*. Segunda Parte. Editorial LIMUSA. México.
15. Robbins, S. (1996). *Administración Teoría y Práctica*. Cuarta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
16. Stoner, A. (1996). *Administración*. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
17. Terry, G. (1985). *Principios de Administración*. Editorial CECSA. México.
18. Whittington, R. y Pany, K. (2000). *Auditoría. Un Enfoque Integral*. Editorial Mc Gran Hill. México.
19. Soto, B. (2011). *Clasificación de las existencias según su función*. Gestión.Org. Recuperado: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/6217/clasificacion-de-las-existencias-segun-su-funcion/>

20. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
21. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos67/control-administrativo/control-administrativo.shtml>
22. Recuperado de: <http://www.oocities.org/es/annadugarte/seminario/Metodologia.htm>
23. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>
24. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>
25. Recuperado de: <http://www.monografias.com> -Finney Harry A. y Miller
26. <http://www.gerencie.com/sistema-de-inventarios-periodico.html>
27. <http://www.gerencie.com/sistema-de-inventarios-permanente.html>
28. Recuperado de: Concepto de orden Definición De Conceptos.com  
<http://deconceptos.com/general/orden#ixzz2TWlzxone>



# **ANEXOS**

## **Anexo No. 1**

### **Evaluación integral**

#### **a) Contrato inicial**

- **Antecedentes**

El diecinueve de agosto de mil novecientos noventa y cuatro, la señora: Elsa Nineth Galdámez, constituyó la empresa que dio como nombre comercial “Distribuidora Central” ubicado como razón social y como nombre comercial en 6ta. Calle 15-66 Zona 1, Zacapa, Zacapa; y cuya finalidad era la de prestar servicio de venta de materiales de construcción y ferretería en general. Después de quince años, la señora Elsa Nineth Galdámez decidió vender los derechos al señor: Hugo Leonel Trujillo Morales, quien el quince de marzo del dos mil nueve decide cambiar el nombre comercial y le denomina como: “Ferretería Central” y que actualmente lo identifica, siendo su razón social y comercial en 6ta. Calle 15-66 Zona 1, Zacapa, Zacapa.

Durante algunos meses su nuevo administrador y dueño atendió la empresa solo, posteriormente contrato los servicios de más personal, para que colaborara en la atención de su clientela en cuando a las ventas, la empresa ha tenido gran crecimiento con algunas deficiencias en su control de inventarios.

- **Misión**

Proveer a la población urbana y rural de diversos materiales para la construcción y ferretería en general con los mejores precios, el mejor servicio y la mejor calidad, beneficiando tanto a los clientes, como a proveedores y colaboradores; para así destacar con nuestros productos y servicios en todo el ramo de ferreterías y materiales para la construcción.

- **Visión**

Ser líderes en la comercialización, venta y servicios de calidad en todos los productos ferreteros, así como ser considerados la mejor opción en el mercado, con una gran variedad de productos y servicios para la satisfacción de nuestros clientes, garantizando así ser una empresa eficiente, rentable y socialmente responsable.

- Objetivo

Buscar la satisfacción entera del cliente con la variedad y diversificación de productos en el rubro ferretero y así mantener el compromiso de ser líderes.

- Estrategias

- ✓ Hacernos reconocedores como una ferretería de credibilidad, trabajadora, responsable y sociable.
- ✓ Trabajar para lograr ser una ferretería de alto desempeño.
- ✓ Desarrollar acciones para proveer productos de calidad.
- ✓ Crear estrategias para fortalecer la ferretería económicamente.
- ✓ Mejoramiento en el desempeño de los empleados
- ✓ Ejecución de programas de disminución de gastos.
- ✓ Adquirir gran variedad de productos para satisfacer a los clientes.
- ✓ Mantener comunicación entre dueño-clientes.
- ✓ Desarrollar campañas de mercadeo.

- Valores.

- ✓ Manejar nuestros negocios con equidad, integridad y honradez.
- ✓ Identificar las expectativas de nuestros clientes y cumplir nuestros compromisos de manera oportuna a través del trabajo en equipo.
- ✓ Suministrar a nuestros clientes productos confiables a un precio justo.
- ✓ Tratar a nuestros clientes con respeto y empatía procurando ayudarlos a solucionar sus problemas mediante un servicio de calidad.
- ✓ Buscar la mejora continua para alcanzar la excelencia.

- Políticas

- ✓ De calidad

En Ferretería Central, comercializamos productos de alta calidad para la construcción buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y comunidad mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos de Crédito y Cartera, Compras y Logística y Comercialización en puntos de Venta; desarrollamos nuestra gestión con excelencia en servicio, contando con la activa participación y apoyo de nuestro talento humano.

- ✓ De gestión de crédito

En cumplimiento con nuestra política de velar por el presupuesto y optimizar los ingresos y el flujo de dinero; nos orientamos, en liderar, coordinar e implementar políticas y estrategias de otorgamiento de créditos, los cuales cumplen con procedimientos diseñados y evaluados por la empresa.

- Base legal

Patente de Comercio, Ferretería Central ubicada en la cabecera departamental de Zacapa.

Inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, bajo el régimen de contribuyente general afectando los siguientes impuestos:

Impuesto Sobre la Renta ISR trimestral, Impuesto de Solidaridad e Impuesto al Valor Agregado IVA.

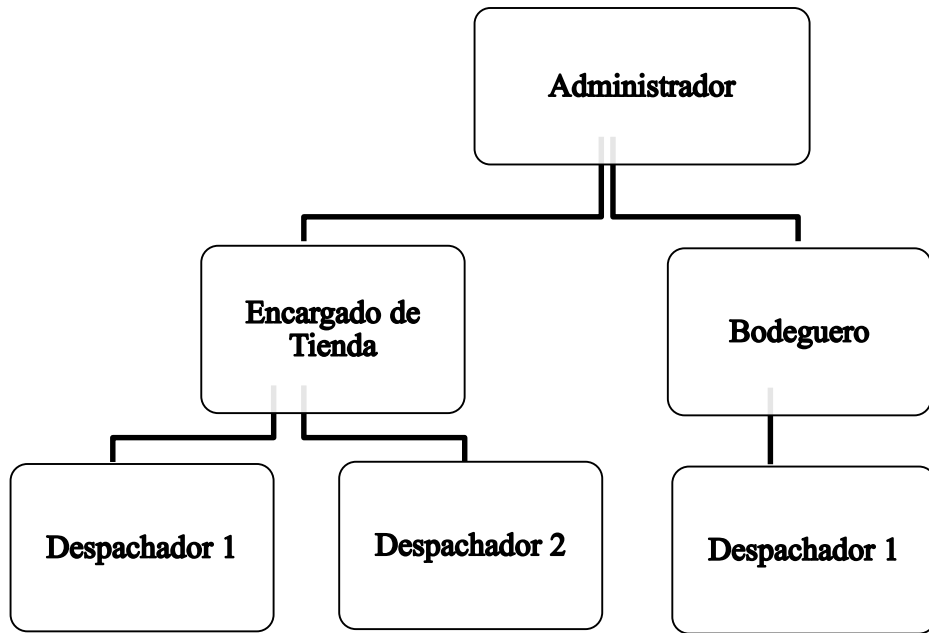
- Estructura organizacional

El departamento de repuestos esta estructurado de la siguiente forma:

Cuenta con un administrador general, un encargado de tienda que tiene a su cargo dos despachadores de mercadería directamente al cliente, un bodeguero que tiene a su cargo un despachador de mercadería de la bodega hacia la tienda.

**Figura No. 1**

**Organigrama de Ferretería Central**



Fuente: Elaboración propia.

Zacapa, 13 de mayo de 2012.

Licenciado:  
César Fernando Orellana Paiz  
Coordinador General  
Universidad Panamericana  
Sede Zacapa.

Lic. Orellana Paiz:

Por éste medio aprovecho para saludarle cordialmente, deseando éxitos en sus labores docentes al frente de tan importante cargo.

Quiero hacer de su conocimiento que autorizo para que el señor Edin Estuardo Torres Esquivel estudiante de la carrera de Administración de Empresas para que pueda llevar a cabo la investigación que le servirá para la realización de su Práctica Empresarial Dirigida, dentro de las instalaciones de mi empresa Ferretería Central ubicada en la 6ta. calle 15-66 zona 1 de Zacapa, durante el tiempo que sea necesario.

Sin otro particular, me es grato suscribirme como su atento y seguro servidor.

Respetuosamente

Hugo Leonel Trujillo Morales  
Ferretería Central, Zacapa  
Propietario

## Anexo No. 2

### Diagnóstico

- Foda por áreas

Análisis FODA - Área Administrativa			
Administrador			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
✓ Se cuenta con un administrador con mucha experiencia para desarrollarse en su cargo.	✓ No cuenta con un plan de comunicación siguiendo una normativa adecuada.	✓ Cubrir las necesidades de los clientes atendiéndolos de una manera personalizada.	✓ Falta de un adecuado control de inventarios que pueda proporcionar una certera información de existencia de productos.
✓ Equipo de cómputo eficiente y actualizado en el área administrativa.	✓ Falta de capacitación para un mejor desempeño en la administración en general.	✓ Agilizar los trámites de despacho para proporcionar un mejor servicio.	✓ Una insatisfacción por parte de clientes que no obtienen los productos que compran por no estar en bodega.
✓ Ambiente de espacio físico acondicionado a las necesidades de administración y despacho de mercaderías.	✓ Falta de conocimientos técnicos en el manejo del sistema computarizado para una mejor aplicación y control estadístico de parte del administrador.	✓ Mayor participación del Administrador en todos los procesos que tiene a su cargo.	✓ Falta de coordinación integral de todo el personal de la empresa.
✓ Recurso humano adecuado y capacitado para realizar los procesos de administración general.			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA - Área Operativa			
Encargado de tienda			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
✓ Alto conocimiento en los productos que la empresa comercializa.	✓ Falta de información y capacitación para un mejor control de su labor y manejo de procedimientos.	✓ Seguimiento a una normativa de procedimientos adecuada.	✓ Falta de coordinación para el despacho de los productos.
✓ Adecuada comunicación con el personal a su cargo.	✓ Falta de un proceso estandarizado que pueda facilitar el control y manejo de las mercaderías que se venden.	✓ Confianza y aceptación del servicio por parte de los clientes.	✓ Oferta de productos que ya no se encuentran en bodega.
✓ Conocimientos en el manejo de sistemas computarizados.	✓ Una mejor comunicación con el administrador de la tienda.	✓ Mayor participación en el control de inventario para fortalecer los procesos de venta.	✓ Desconfianza de parte de los clientes por no tener una adecuada información sobre la existencia de productos.
✓ Capacidad para solución de problemas con los clientes en relación a los productos.	✓ Una mejor organización administrativa entre el encargado de tienda y el administrador.	✓ Una adecuada planeación de despacho con su personal a cargo.	
✓ Excelente experiencia laboral en el manejo de personal a su cargo.	✓ falta de conocimiento en la aplicación del equipo computarizado para un mejor manejo de inventarios.		

Fuente: Elaboración propia.



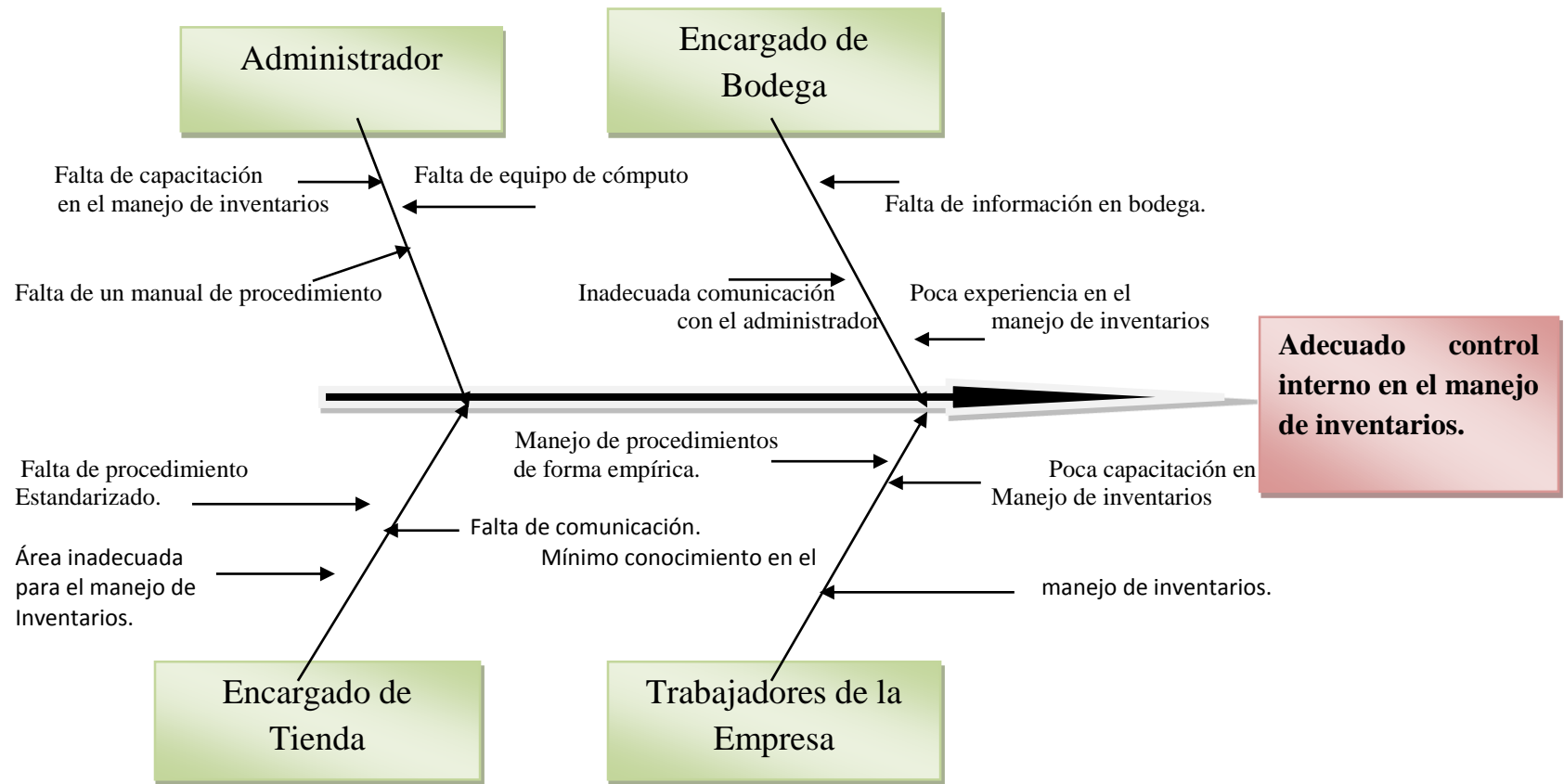
Análisis FODA - Área Operativa			
Encargado de bodega			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
✓ Conocimientos de todos los productos que maneja la empresa.	✓ Falta de capacitación para un mejor desarrollo y crecimiento de su labor.	✓ estandarizar los procedimientos de ingresos y despachos dentro de la bodega.	✓ Ofrecimiento de productos que ya no se encuentran en bodega.
✓ Adecuada comunicación con el personal a su cargo.	✓ Falta de un proceso estandarizado para facilitar el control y manejo de las mercaderías que se encuentran en bodega.	✓ Mayor eficacia en el despacho de productos para ofrecer un mejor servicio.	✓ Manejo inadecuado del sistema de inventarios.
✓ Capacidad organizacional en cuanto al manejo de bodega.	✓ Una mejor comunicación con el encargado de la tienda.	✓ Constante verificación de los productos existentes en bodega.	✓ Falta de personal para cubrir las necesidades laborales en bodega.
✓ Manejo de programas de cómputo.	✓ Una coordinación eficiente con el personal a su cargo para garantizar la existencia de productos.	✓ Mejor coordinación en cuanto a las funciones del personal a su cargo.	✓ Manejo de archivos inadecuado en bodega.
✓ Excelente experiencia laboral en el manejo de personal a su cargo.	✓ Falta de aplicación eficiente del equipo de cómputo para un control electrónico de las existencias de productos.		
✓ Conocimientos básicos sobre el control de inventarios.	✓ Poca experiencia en el manejo de inventarios de manera electrónica.		

Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA - Área operacional			
Trabajadores de la empresa			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
✓ Experiencia en relación al negocio de la empresa.	✓ Manejo de procedimientos de forma empírica.	✓ Creación de manuales de procedimiento para una mejor coordinación.	✓ Falta de coordinación y puntualidad en los procesos.
✓ Personal confiable y comprometido.	✓ Poco conocimiento en cuanto al control de inventarios.	✓ Mejorar el proceso de despacho para ofrecer un mejor servicio.	✓ Clientes descontentos por la falta de coordinación en el despacho de los productos.
✓ Estabilidad laboral.	✓ Falta de capacitación para un adecuado manejo de procedimientos.	✓ Facilitar la comunicación entre las distintas áreas del personal operacional.	✓ Falta de certeza en la existencia real de productos en bodega.
✓ Salarios competitivos.	✓ Ausencia de estrategias para la capacitación al personal.	□	✓ Perdida de motivación por la falta de capacitación en el personal.

Fuente: Elaboración propia.

## Diagrama causa – efecto



Fuente: Elaboración propia



**Anexo No. 3**  
**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Guía de entrevista al Administrador de Ferretería Central.**

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una “X” dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

1. ¿Existe algún procedimiento interno que identifique los objetivos de la empresa?  
Sí  No
2. ¿Tiene contemplado la Ferretería un plan de trabajo que pueda medir sus alcances y metas?  
Sí  No
3. ¿Al planificar las actividades de la empresa, quedan registradas por escrito?  
Sí  No
4. ¿Tiene algún documento donde se encuentre registro sobre la organización de la empresa?  
Sí  No
5. ¿Los empleados manejan algún método para reportar los ingresos y egresos de productos y materiales que vende diariamente?  
Sí  No Cuál? \_\_\_\_\_
6. ¿Los empleados tienen el conocimiento para manipular sus controles sistemáticos, que alimente la base de datos?  
Sí  No
7. Sostiene reuniones para capacitar y motivar al personal que mantenga el nivel de desempeño laboral?  
Si  No  Cada cuánto? \_\_\_\_\_
8. ¿Tiene definido un proceso de control para determinar la existencia de materiales de su empresa?  
Si  No Cuál?: \_\_\_\_\_

9. ¿Existe actualmente algún tipo de registros de la existencia de materiales que sirva de control dentro de su empresa?

Sí            No           Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Realiza procedimientos de control interno o externo para determinar cuánto y que materiales o productos necesita agregar a sus inventarios?

Sí       No       Cual? \_\_\_\_\_

11. ¿Existe en su empresa un proceso de control de inventarios de materiales?

Sí             No

12. ¿Le gustaría implementar un método de control que le permita tener conocimiento real de las existencias de materiales y productos dentro de su empresa?

Sí             No

Como cuáles: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**

#### Anexo No. 4



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

#### Guía de entrevista a encargado de tienda de Ferretería Central.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una “X” dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

1. ¿Sabe Usted si existe algo por escrito como función suya para realizar inventarios físicos?

Sí  No

2. ¿Cree Usted que la organización de la bodega es adecuada?

Si  No  Porqué?: \_\_\_\_\_

3. ¿Puede usted saber si siempre hay existencia de todos los materiales o productos?

Sí  No  ¿Cómo? \_\_\_\_\_

4. ¿Se cuenta con una persona responsable en la bodega?

Sí  No

5. ¿Quién lleva el control del inventario?

6. ¿En qué momento del despacho notan que no hay existencias?

7. ¿Hay ocasiones en las cuales se tiene más de lo que se puede almacenar de algún material?

Sí  No  Porqué?: \_\_\_\_\_

8. ¿Hay suficiente espacio para almacenar los pedidos de material?

Sí  No  Porqué?: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuándo se hacen pedidos, ya se tiene determinado cuánto se debe pedir?

Sí  No

Observación: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**



**Anexo No. 5**  
**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Guía de entrevista al encargado de bodega de Ferretería Central.**

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita respuesta marcando con una “X” dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

1. ¿Se lleva algún control electrónico con el que se registran los materiales que hacen falta en bodega para su posterior pedido?

Sí                   No

2. ¿Qué documentos de soporte utilizan para los registros de entradas y salidas?

3. ¿Considera usted que un control electrónico facilitaría el manejo y ordenamiento de los materiales existentes?

Sí                   No                   Porque?: \_\_\_\_\_

4. Se cuenta con algún sistema computarizado en la bodega para llevar los registros del inventario?

Sí                   No                   Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué procedimiento se realiza para el control de los inventarios existentes en bodega?

Respuesta: \_\_\_\_\_

6. ¿A falta de control electrónico de las entradas y salidas de materiales, en ocasiones ha existido exceso o faltantes de materiales?

Sí                   No                   Amplíe: \_\_\_\_\_

7. ¿La responsabilidad de la administración y control del espacio en bodega es compartida con el equipo de trabajo?

Sí                   No

Porqué: \_\_\_\_\_

8. ¿Sus funciones están reguladas por algún manual de procedimientos?

Sí

No

9. ¿A falta de un control electrónico, usted utiliza algunos documentos de soporte para los registros de entradas y salidas de materiales?

Sí

No

Observación: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**



## Anexo No. 6



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

### Guía de cuestionario a los colaboradores de Ferretería Central.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas que se solicita responda marcando con una “X” dentro de la casilla de la respuesta correspondiente.

1. Sabe o conoce de algún manual que le indique los procedimientos de la empresa para alcanzar sus objetivos?  
Sí  No  ¿Cuál? \_\_\_\_\_
2. ¿Sabe usted si existe algo por escrito como función para realizar inventarios físicos?  
Sí  No
3. ¿Cree usted que la organización de la bodega es adecuada?  
Sí  No  Por qué?:  
\_\_\_\_\_
4. ¿Puede Usted saber si siempre hay existencia de todos los materiales o productos?  
Sí  No  Cómo: \_\_\_\_\_
5. La empresa realiza alguna reunión con el personal para dar a conocer cuál es su situación y le motiva para lograr nuevas metas?  
Sí  No  Cada cuánto? \_\_\_\_\_
6. Supervisa alguien lo que realiza durante la jornada de trabajo, con relación a las ventas que se efectúan a diario?  
Sí  No  ¿Quién? \_\_\_\_\_
7. ¿Hay ocasiones en las cuales se tiene más de lo que se puede almacenar de algún material?  
Sí  No  Por qué?: \_\_\_\_\_

8. ¿Hay suficiente espacio para almacenar los pedidos de material?

Sí

No

Porqué?: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuándo se hacen pedidos, ya se tiene determinado cuánto se debe pedir?

Sí

No

Observación: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración**



**Anexo No.7**  
**Evaluación de las instalaciones físicas de Ferretería Central, ubicado en la**  
**cabecera departamental de Zacapa**

Aspectos a calificar	Excelente	Bueno	Regular	Mala
Ubicación de la ferretería				
Diseño de las instalaciones				
Distribución de las instalaciones				
Espacio del área de atención y servicios				
Orden y limpieza de instalaciones				
Mantenimiento de instalaciones				
Parqueo de la ferretería				
Organización de la ferretería				

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo No.8**  
**Ejecución de la propuesta**



**“Implementación de controles internos en el manejo de inventarios en la Ferretería Central,  
ubicada en 6ta. calle 15-66 zona 1, Zacapa”**

## Introducción

Para fundamentar los resultados de la investigación realizada en Ferretería Central, se encuentra la necesidad de dar a conocer que el control de inventarios es una técnica por medio de la cual se puede mantener la existencia de los productos a los niveles deseados y con ello poder satisfacer a la demanda.

Es importante debido a que la Ferretería posee una gran variedad de artículos para la venta los cuales se encuentran en las bodegas, por lo cual en este tipo de empresas debe usarse un sistema de control de inventarios que permita conocer en cualquier momento cuánto se tiene en cantidad y valor monetario de cada uno de ellos para que al momento de realizar el pedido o compra estas no sean excesivas y con ello evitar capital inactivo.

De allí la importancia de dar a conocer en qué consiste el control de inventarios y como su aplicación contribuirá a tener ventaja competitiva.

### Objetivo general

- Proponer una normativa que indique procesos adecuados para el buen control de entradas y salidas de los productos que comercializa la empresa.

### Objetivo específico

- Implementar un sistema computarizado de inventarios para controlar la cantidad y periodicidad de las transacciones de los productos con que cuenta la empresa.

### Desarrollo de la propuesta

Para un buen control y contabilización de todos los productos es necesario que se registre la información con los datos que se requieren para la aplicación de las entradas y salidas de materiales mediante los procesos de PEPS y UEPS de todos los productos para que Ferretería

Central mejore sus sistemas de control de inventarios, de manera que no realicen nuevos pedidos desordenadamente.

**Se propone utilizar un sistema que permita el control de inventarios de la empresa objeto de estudio.**

Posteriormente a la implementación de los métodos es necesario implementar un sistema de control de inventarios ya que estos son técnicas de monitoreo y pedido que se usan para controlar la cantidad y periodicidad de las actividades comerciales.

Es importante que Ferretería Central establezca de acuerdo al volumen de ventas, un control ordenado de las cantidades de pedidos de materiales necesarios para satisfacer las demandas, con el objeto de no caer en inversiones innecesarias.

### Actividad a realizar

El objetivo del método consiste en determinar el cambio ocurrido realmente en el número de unidades disponibles por grupo o segmento de inventario y valorar estas unidades al precio adecuado. Con este sistema se logra que los inventarios se mantengan siempre al día, pero requiere llevar un control adecuado para el registro de entradas, salidas y saldos de inventarios.

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

Bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, bodega 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 los materiales entregados. Bajo este método PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen a esto se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

**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. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario final.

**Método de entradas y salidas**

Empresa_____					Unidad de Medida_____					
Producto_____					MES_____					
MÉTODO DE EVALUACIÓN_____					Elaborado por:_____					
Fecha	Referencia	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		Cantidad	Unidad Q.	Total Q.	Cantidad	Unidad Q.	Total Q.	Cantidad	Unidad Q.	Total Q.

Fuente: Elaboración propia.

**Se sugiere la puesta en marcha nuevamente del sistema computarizado de inventarios para controlar la cantidad y periodicidad de las transacciones de los productos.**

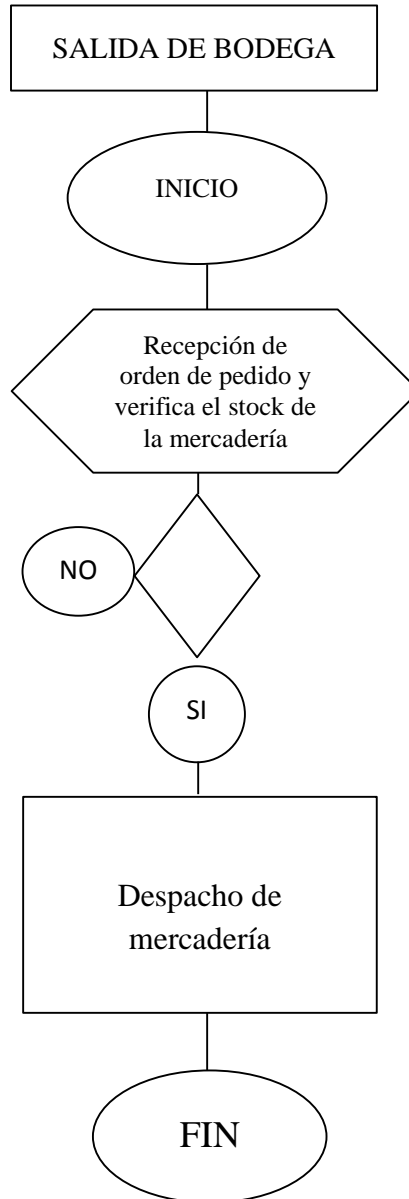
Para poder tener conocimiento de las entradas y salidas y sobre todo de las existencias de los productos que se encuentran en las bodegas es necesario contar con un Sistema Computarizado del control de inventario: mediante este sistema la computadora ordenará adecuadamente los niveles del inventario a medida que se realizan las ventas y compras.

### **Procedimiento de salidas de la bodega**

1. De acuerdo al listado solicitado por la tienda, se surtirá el pedido.
2. Las salidas de la bodega, deberán realizar mediante el formato correspondiente y ser firmado por el encargado de la bodega y por la persona que realiza el pedido de mercadería.
3. Toda salida de mercadería deberá ser registrada en el sistema, esto es darle salida de la bodega y entrada a la tienda (bodega auxiliar).
4. Semanalmente se hará un conteo selectivo de mercadería para verificar que todo esté en orden (chequear la mercadería que más se utiliza). Comparándolo con el que hay en el sistema.



## Flujograma para salidas de bodega

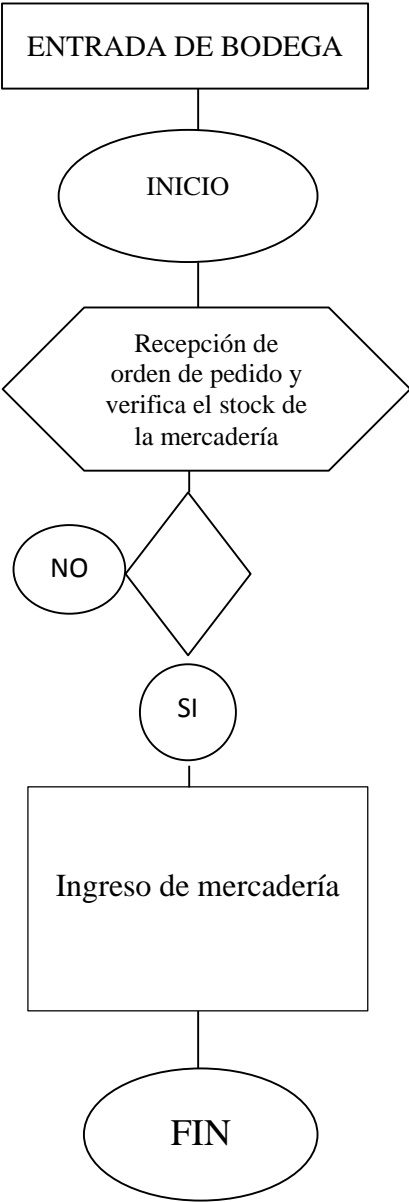


Fuente: Elaboración propia.

### **Procedimiento entrada de mercadería a bodega**

1. Todos los días se debe hacer un reporte de la mercadería que hace falta en la tienda para solicitarla a la bodega.
2. Antes de firmar el formato que lleva las especificaciones de la mercadería, debe ser revisadas cuidadosamente, si es el producto solicitado, las cantidades, marcas y medidas etc.
3. Las entradas de mercadería a la bodega, se deberán realizar mediante el formato correspondiente y ser firmado por el encargado de la bodega y por la persona que realizó el pedido de mercadería.
4. Una vez recibida la mercadería se procederá a ponerla en el lugar asignado en la bodega.
5. Toda entrada de mercadería deberá ser registrada en formatos manuales y en el sistema electrónico de la tienda.

**Flujograma para entradas de mercadería a bodega**

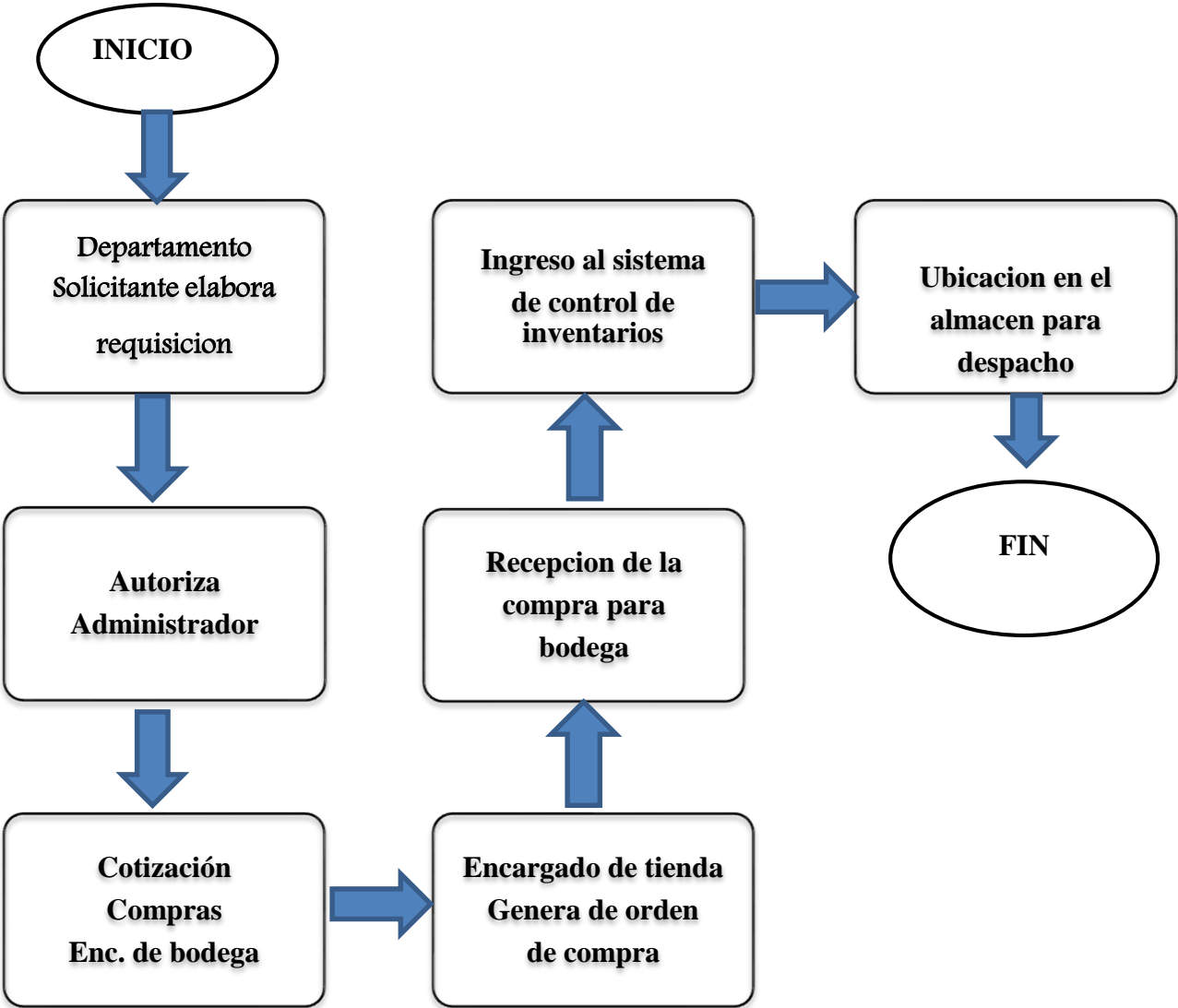


Fuente: Elaboración propia.

### **Procedimiento para pedidos de mercadería a la bodega**

1. El asistente de bodega trasladará al encargado de bodega, la factura de compra.
2. El encargado de bodega recibirá la documentación de compra y procederá a revisar las facturas.
3. Luego de revisar los documentos, analizará los espacios disponibles en bodega, para determinar las estanterías en que se acomodarán los artículos a ingresar.
4. Recibirá a los proveedores conforme vayan llegando uno por uno, no habrá favoritismos salvo en el caso de necesidad extrema de cierta mercaderías.
5. El recibo de la mercadería debe ser minucioso, chequear que la mercadería venga en óptimas condiciones.
6. En dado caso de que el proveedor traiga mercadería de menos o en condiciones no óptimas, se avisará a la empresa.
7. Revisar facturas de mercadería recibida para cotejar que lo que se recibe físicamente es lo que dice la factura y, en dado caso de haber un error, tachar y corregir en el documento la cantidad errónea.
8. La revisión de facturas se hará en el momento de recibir la mercadería, circulando las cantidades de producto correcto y tachando y corrigiendo las que no.
9. Llevar un control en el formato de recibo de las mercadería que se reciben por proveedor, al final del recibo solicitar firma de la persona representante del proveedor o del mismo en dado caso que sea el que surta el producto.

**Flujograma de pedidos de materiales que ingresan a bodega**

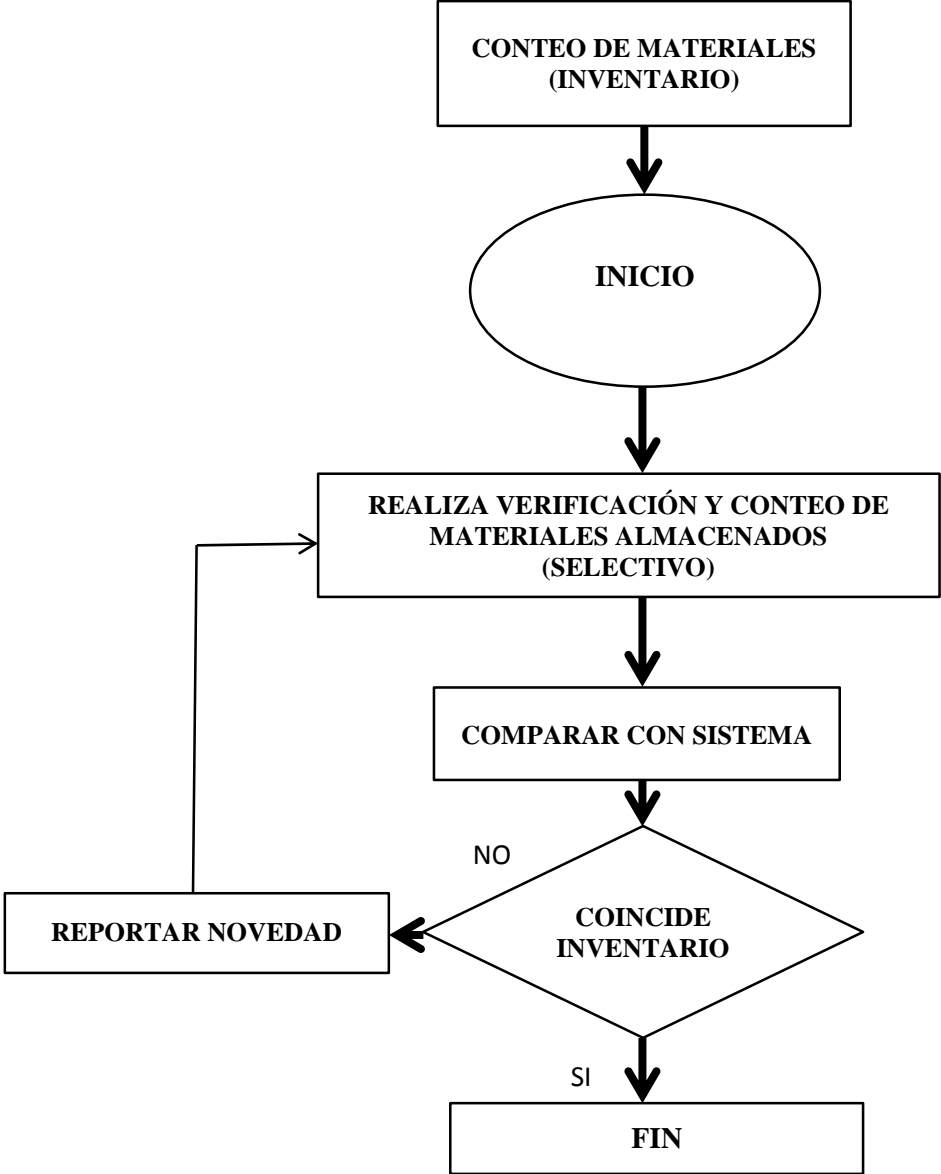


Fuente: Elaboración propia.

### **Procedimiento inventario de mercadería**

1. Semanalmente se hará un conteo selectivo de mercancía para verificar que todo esté en orden (chequear la mercancía que más se utiliza), comparándolo con el que hay en el sistema.
2. La mercadería se contará de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo y de atrás hacia adelante.
3. Se contará en presencia del bodeguero para cotejar que lo contado sea lo correcto.
4. Se dividirá la bodega (anaqueles) por número para mejor distribución y rápida detección de errores.
5. Se hará un listado de mercadería en el cual se tomarán los productos encontrados en el anaquel de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo y de atrás hacia delante, esto para facilitar más el conteo.
6. Se bajará la mercadería que se tenga duda en su conteo y se regresará a su lugar una vez contada.
7. Se abrirán todas las cajas para verificar que se encuentren las cantidades correctas de producto dentro de ellas.
8. Al final del conteo se cotejarán los listados para verificar que no haya errores, si hay habrá que verificarlos y corregirlos.
9. Imprimir lo capturado en sistema y revisar que no haya ningún faltante físico de mercancía, en caso de haberlo se volverá a contar la mercancía con faltante y se buscará en todos los lugares posibles que pueda estar antes de tomarla como faltante real.

**Flujograma de conteo selectivo de inventario**



Fuente: Elaboración propia.

### Formato de orden de pedido

A continuación se presenta el formato de pedido para llevar el control y supervisión de mercadería de la bodega auxiliar (tienda) con sus respectivas firmas. El cual deberá llevar original y copia para que quede archivada en ambas bodegas.

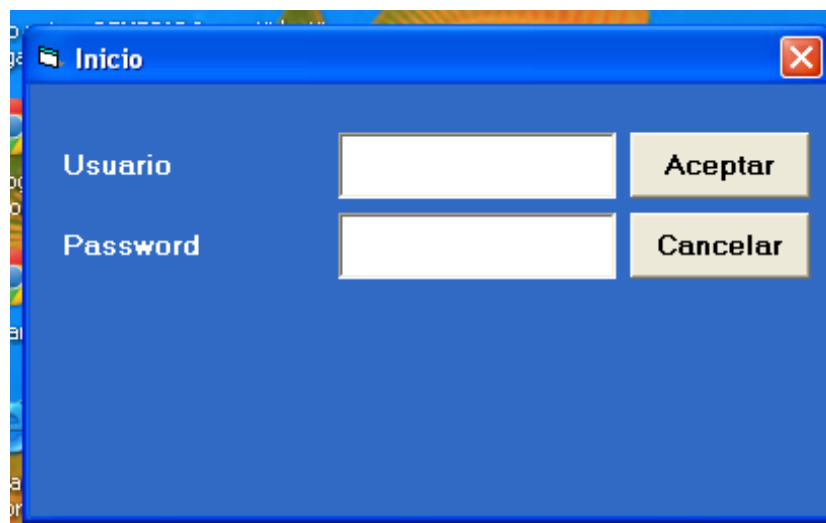
FORMATO CONTROL DE PEDIDO		
FECHA		
PEDIDO No.		
CÓDIGO	CANTIDAD	ARTÍCULO
F		
Autorizado Enc. de bodega		F
		Enc. de tienda
		Recibe

Fuente: Elaboración propia.



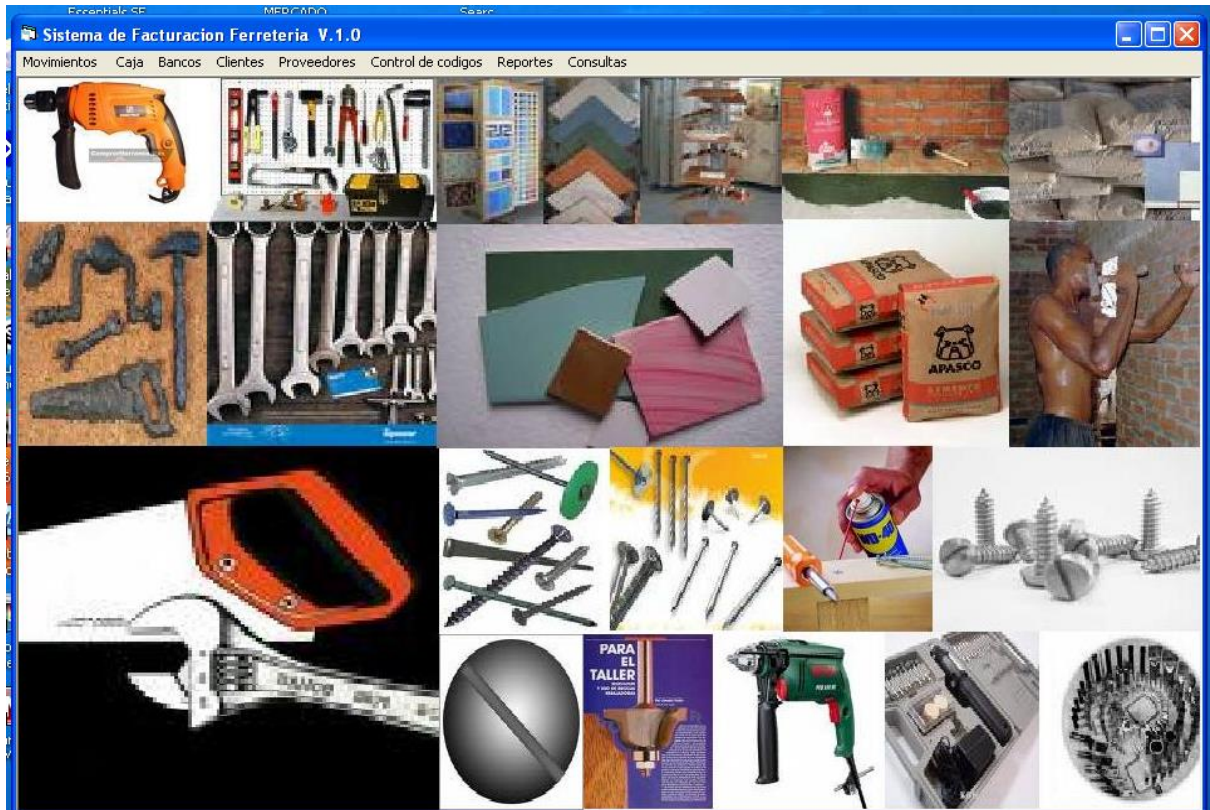
Dentro de la investigación se pudo establecer que la Ferretería posee un sistema computarizado el cuál no utiliza por desconocimiento de su funcionalidad, por lo que se sugiere para la mejora de las decisiones en cuanto a las cantidades de los pedidos y control de inventarios de materiales de construcción dentro de la ferretería, sería de gran apoyo poderlo reactivar y que se aplique para que contribuyan a mejorar su desempeño, del mismo se agrega parte del mismo y su funcionalidad que actualmente no tiene provecho por parte de la empresa.

### **Ventana No.1**



Encontrándose en el escritorio de la computadora en la barra de inicio se ingresa al aplicativo que no tiene nombre, como usuario el nombre del empleado o despachador y password el que se haya autorizado combinado con letras y números o una de las dos opciones.

## Ventana No. 2



El siguiente paso aparece ésta pantalla donde puede seleccionar desde movimientos y hasta reportes o consultas de las existencias, de acuerdo a lo que desee utilizar según la demanda.

### Ventana No. 3

Sistema de Facturacion Ferreteria V.1.0

Facturacion

Consulta de productos  Seleccionar producto

Pedido  Fecha 20/05/2011

Codigo  Busqueda  Bodega

Existencia  Minimo  Ubicacion

Unidad	Productos	Descripcion	Cantidad	Lista/precios	Precio	Total
--------	-----------	-------------	----------	---------------	--------	-------

P	Codigo	Unidad	Nombre	Descripcion	Cantidad	Precio	Total
---	--------	--------	--------	-------------	----------	--------	-------

Pago al contado  Consultas  Eliminar  Devolucion  N.venta  Total

Pago al credito  NIT  B Descuento  %

Efectivo  Total a pagar

Cheque

Esta es utilizada para consultar la existencia para la venta de los diversos productos, para su venta, su facturación, despacho y al mismo rebajar de las existencias.

## Ventana No. 4

The screenshot shows a software window titled 'Sistema de Facturacion Ferreteria V.1.0' with a sub-window 'Compras'. The interface includes the following elements:

- Search and Selection:** A dropdown menu for 'Consulta de productos', a 'Seleccionar Producto' button, and a 'Fac.Compra' field with a 'Busqueda' button.
- Date and Provider:** A 'Fecha' field containing '20/05/2011', a 'Proveedor' dropdown, and a 'Nuevo Proveedor' button.
- Product Details:** Fields for 'Nombre', 'Codigo', 'B1', and 'B2', each with a 'Busqueda' button. To the right are three price input fields labeled 'P1', 'P2', and 'P3'.
- Table:** A table with columns: 'Productos', 'Descripcion', 'Cantidad', and 'Precio de compra'. Below it is a detailed table with columns: 'Codigo', 'Unidad', 'Nombre', 'Descripcion', 'Cantidad', 'Precio', 'Total', and 'P1 F'. The table is currently empty.
- Payment Options:** Two groups of checkboxes. The first group includes 'Pago al contado' and 'Pago al credito'. The second group includes 'Efectivo' and 'Cheque'. Each checkbox has an associated input field.
- Summary and Actions:** A 'Totalizar' button next to a 'Total a pagar' field. Below are 'Guardar', 'Eliminar', and 'Consulta' buttons.
- Bank Information:** Fields for 'No de cuenta', 'Banco', and 'Saldo', with a 'Cheque' button.

Para el caso de las compras o entradas de nuevos productos, éste es el paso que realiza para dar el respectivo ingreso a la bodega y existencia de productos de Ferreteria Central.

## Propuesta mercadológica

En la actualidad las empresas comercial persiguen alcanzar sus objetivos y metas utilizando tácticas mercadeo, Ferretería Central busca ser competitiva en cuanto a mejorar sus controles internos para proyectar un mejor servicio a su clientela, actualmente compite en el mercado local por ser líder en la venta de productos ferreteros. Con la propuesta mercadológica, busca fortalecer las relaciones con sus clientes ya existentes y atraer a nuevos clientes, por lo cual esta propuesta se estructura basándose en guías de atención, proceso de despacho.

## Producto

Partiendo de lo importante que es un adecuado manejo de control de inventarios, es importante la implementación de un adecuado control interno de inventario de manera electrónica que facilite el proceso de entradas, ordenamiento en bodega, control de existencias, salidas y pedidos para la empresa Ferretería Central, ya que actualmente no existe un adecuado control de inventarios.

## Procedimiento para atención al cliente



- **Proceso de atención al cliente**

1. Saludo al cliente
2. Proceder realizar orden de pedido sistemático
3. Entrega a cliente para pago respectivo
4. Traslado a caja para seguimiento

## Procedimiento para cobro en la caja



- **Proceso de cobro en la caja**

1. Caja recibe orden de pedido.
2. Realiza factura en base a pedido.
3. Recibe pago por la venta con efectivo o cheque.
4. Entrega factura el cliente.
5. Realiza cuadre de caja.
6. Prepara depósito de lo recaudado.

## Procedimiento para la entrega de materiales en bodega



- **Proceso de entrega de materiales en bodega**
  1. Recibe orden de pedido aprobado de pago
  2. Verifica existencia de material
  3. Empaca o prepara material según necesidad.
  4. Entrega producto al cliente.
  5. Se queda con la orden de pedido
  6. Descarga del sistema de computo
  7. Traslada para contabilizar

### Plaza

La aplicación del programa electrónico para el control de inventarios estará a cargo del administrador de la empresa, juntamente con el encargado de bodega quienes llevarán el control el control de las entradas, salidas, existencias, pedidos con la finalidad de que exista un adecuado control y administración del inventario facilitando la comunicación entre ellos para lograr un proceso eficiente.

### Promoción

Para la implementación del sistema electrónico para el control de inventarios y la puesta en marcha de todos los procedimientos administrativos para su ejecución se efectuará mediante capacitaciones del programa electrónico por parte de la empresa que instaló el programa, quienes entregarán material documental de apoyo para solucionar las dudas que surjan con su ejecución.

En reuniones internas posteriores a la capacitación, se les dará a conocer los procedimientos que se estarán implementando, de lo cual se hará entrega de un pequeño manual que contenga los distintos procedimientos y pasos que deberá cumplir cada colaborador de acuerdo a sus funciones, y que servirá como retroalimentación y apoyo al personal de nuevo ingreso.



## Propuesta financiera

En relación al costo financiero, que representa la puesta en marcha de la propuesta, el administrador y propietario de la Ferretería Central, deberá realizar la inversión en la impresión de las guías de servicio, hojas de control interno, boleta de pedido y así como todo el material que se utilizara en la promoción de la misma.

Costos para la implementación de un control de inventario electrónico				
Recursos	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Manual de procedimientos	Guías de procedimientos	5	Q50,00	Q250,00
Capacitación del profesional del software	Para obtener el conocimiento necesario para el manejo del software	1	Q5.000,00	Q5.000,00
Equipo de cómputo para el software	Equipo de cómputo para la instalación del software	2	Q4.500,00	Q9.000,00
Formatos	Para el control de los ingresos, despacho y existencia de los materiales	100	Q1,00	Q100,00
<b>Totales</b>		<b>116</b>	<b>Q 9,551.00</b>	<b>Q14,350.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

El equipo de cómputo tiene una vida útil de 3 años, la depreciación se realizará por el método de línea recta que consiste en dividir el valor del equipo entre la vida útil del mismo. La empresa necesitará comprar 2 equipos de cómputo, uno para el administrador y el otro para el encargado de bodega, quienes llevaran el control de inventario de manera independiente.

	Equipo de computo	Cantidad	Total
Valor del activo	Q4.500,00	2	Q9.000,00
Vida útil (Años)		3	

<b>Depreciación por línea recta</b>			
<b>Año</b>	<b>Cuota depreciación</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor neto en libros</b>
1	Q3.000,00	Q3.000,00	Q6.000,00
2	Q3.000,00	Q6.000,00	Q3.000,00
3	Q3.000,00	Q9.000,00	Q0,00

El método a utilizar en el manejo de inventarios será el “PEPS”, primero en entrar primero en salir. Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente.

El control para el método de almacenamiento, despacho y existencias será computarizado, el software llevará el control de las existencias para conocer de una manera eficaz y en tiempo las necesidades de suministro de bodega.