

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



**Evaluación de los procesos de sistematización  
de inventarios de la Industria Q&C.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Marta Elsa Elizabeth de León Marroquín.

Guatemala, octubre 2013.

**Evaluación de los procesos de sistematización  
de inventarios de la Industria Q&C.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Marta Elsa Elizabeth de León Marroquín (Alumna)

Licda. Gabriela Corado (Asesor)

Licda. Marisol Arroyo Carrillo (Revisor)

Guatemala, octubre 2013.

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

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

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**

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

Lic. Federico Robles  
**Examinador**

Lic. Francisco Prado  
**Examinador**

M. Sc. Erick Siguenza  
**Examinador**

Licda. Gabriela Corado  
**Asesora**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
**Revisor**

**REF.:C.C.E.E.0069-2013-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

**De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Gabriela Corado, tutora y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SISTEMATIZACIÓN DE INVENTARIOS DE LA “INDUSTRIA Q&C”. Presentada por la estudiante Marta Elsa Elizabeth de León Marroquín, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.801, de fecha 07 de septiembre del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.**

**Lic. César Augusto Custodio Eobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**



Guatemala, 16 de agosto del 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios de la “INDUSTRIA Q&C”**, presentado por la estudiante: **Marta Elsa Elizabeth de León Marroquín**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 75/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



M. Sc. Gabriela Corado  
Tutor

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 30 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SISTEMATIZACIÓN DE INVENTARIOS DE LA INDUSTRIA Q&C**”, presentado por el estudiante: **Marta Elsa E. de León Marroquín**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 913.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante DE LEÓN MARROQUÍN, MARTA ELSA ELIZABETH con número de carné 201206567, aprobó con 76 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de septiembre del año dos mil trece.———

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintitrés días del mes de septiembre del año dos mil trece.———

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

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



Laura B  
cc. Archivo.

## **Dedicatorias:**

**A Dios:** Por darme la oportunidad de existir así, aquí y ahora, eres la verdadera fuente de sabiduría, amor y fortaleza, gracias Dios mío.

**A mis padres:** Morse Amador de León Argueta y Blanca Mercedes Marroquín Joaquín, que con la sabiduría de Dios me han enseñado el camino de la vida, por su paciencia, gracias por sus consejos, papi por el apoyo incondicional, por llevarme siempre en sus oraciones porque estoy segura que siempre lo hacen.

**A mi hija:** A mi niña hermosa Adrianita Molina, gracias por ser esa mujercita que me ha dado los abrazos más sinceros y llenos de amor cuando he decaído, te dedico este trabajo de tesis.

**A mis familiares:** Por su entusiasmo, y cuyo vivir me han mostrado que en el camino hacia la meta se necesita fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos.

**A mis amigos:** Viejos amigos y a quienes recién se sumaron a mi vida por hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo, porque a lo largo de este camino se aprende que nuestras diferencias se convierte en riqueza cuando existe respeto y verdadera amistad.

**A las universidades:** Mariano Gálvez de Guatemala porque en sus aulas recibí el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes y Universidad Panamericana de Guatemala, por ser la casa de estudios superior que me dió la oportunidad de alcanzar esta meta.

**Gracias a todos aquellos que no están aquí pero que me ayudaron a que este gran esfuerzo se volviera realidad.**

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	01
1. Antecedentes	01
1.1 Reseña histórica de la empresa	01
1.2 Estudios previos	02
1.3 Situación actual de la empresa	05
Ilustración No. 1	06
Ilustración No. 2	07
Capítulo 2	10
2. Marco teórico	10
2.1 Administración	10
2.2 Stock	11
2.3 Administración de operaciones	11
2.4 El Control	12
2.5 Logística	12
2.6 Modelo de distribución sin stock	13
2.7 Modelo de distribución justo a tiempo	13
2.8 Administración de los procesos	14
2.9 Oferta	14
2.10 Demanda	15
2.11 Producto	15
2.12 Precios	16
2.13 Estrategias de comercialización	17
2.14 Inventario	17
2.15 Sistematización	18

Capítulo 3	19
3 Planteamiento del problema	19
3.1 Pregunta de investigación	20
3.2 Objetivo General	20
3.3 Objetivos específicos	20
3.4 Alcances y limitaciones	20
3.4.1 Alcances	20
3.4.2 Limitaciones	20
3.5 Metodología aplicada a la práctica	21
3.5.1 Sujetos	21
3.6 Instrumentos	22
3.7 Procedimientos	22
Ilustración No. 03	23
Capítulo 4	24
4.1 Presentación de resultados	24
Capítulo 5	37
5.1 Análisis e interpretación de resultados	37
Conclusiones	40
Propuesta	41
Referencias bibliográficas	50
Anexos	52

## **Resumen**

En este trabajo de investigación de práctica empresarial dirigida P.E.D. se seleccionó el tema de Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios de la Industria Q&C que fue llevado a cabo en las instalaciones de Industria Q&C, empresa que se dedica a la producción, empaque y distribución de productos alimenticios, dicha empresa se encuentra en la necesidad de evaluar y mejorar los procesos y procedimientos internos de los inventarios y determinar el porqué de las variaciones y diferencias del mismo y que se pueda cumplir con los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Con el fin de determinar los resultados claves que necesitarán los diferentes departamentos para poder funcionar adecuadamente surgió el interés de realizar una evaluación de los procesos de facturación y despacho para identificar debilidades y necesidades de mejora en sus procesos y así ser más eficientes para cumplir con los requerimientos de ventas y de los clientes en aspectos de abastecimiento oportuno.

El presente trabajo se desarrolló observando y evaluando las dos áreas del proceso de facturación y despacho de la empresa y se dividió de la siguiente forma:

En el capítulo 1 de la investigación se da a conocer información general, iniciando con los acontecimientos históricos de la empresa, la gama de productos que se dan a conocer en el mercado, los procesos utilizados y la estructura organizacional. También se presentan los conceptos y teorías base que proporcionan el marco teórico existente y que sirve de soporte para el planteamiento de la situación actual y la propuesta.

En la definición del marco teórico en el capítulo 2, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron una estructura lógica a la investigación y fueron la base fundamental para sustentar el análisis, donde se detalló las herramientas teóricas y básicas; la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en la ejecución de planes estratégicos, tácticos, operacionales y su monitoreo para el adecuado funcionamiento de una organización.

Con base en la información mencionada con anterioridad se determinó el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como específicos, alcances y limitaciones como la metodología utilizada en el proceso de investigación.

En el capítulo 3, se da paso a definir quienes van a participar como sujetos de investigación, siendo los sujetos el personal involucrado de los dos departamentos quienes proporcionaran la información. Asimismo se diseñaron los instrumentos necesarios para la recopilación de datos y se estableció el procedimiento a seguir para la ejecución del proyecto.

Los resultados presentados en el capítulo 4 dan respuesta a la forma en que se desarrollan las operaciones en el interior de la empresa, también refleja las capacidades y conocimientos de cada uno de los miembros que participan en la cadena de despacho y facturación. También se presentó un análisis de los procesos manuales que se realizan en ambos departamentos.

## **Introducción**

Durante la edad antigua los alimentos mantenían una función exclusiva: La supervivencia; sin embargo, al pasar de los años el hombre comienza a dar otro sentido a ello: el placer de comer. A mediados del siglo V .C., Hipócrates, un renombrado doctor y maestro griego, fue pionero en promover la alimentación sana, al comprender que una correcta alimentación deriva en el buen funcionamiento y salud del organismo. Con los romanos, tanto las artes, como diversos estilos de cocina, comienzan a ser esparcidos por toda Europa, norte de África y el Medio Oriente, lugares en donde el comercio era una de las principales actividades, y la venta de alimentos y especias jugaban un rol importante dentro del mismo.

La industria alimentaria es una de las encargadas de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes de alimentación de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos. Aunque exista una gran diversidad de industrias de alimentos los procesos de fabricación pueden clasificarse en seis diferentes: manipulación de los alimentos, almacenamiento de los mismos y de las materias primas, la extracción de sus propiedades, la elaboración hasta un producto final, el envasado y la conservación de los alimentos.

Industria Q&C compite de igual forma por ganar una proporción más grande del pastel de preferencia en los clientes quienes por la misma globalización comercial son cada vez más exigentes y eligen con mayor escrutinio los productos que demandan, la gran diversidad de opciones y un ataque frontal de la competencia sitúa a las industrias en posiciones donde se debe buscar alternativas que permitan optimizar recursos, reducir costos fijos y mantener precios.

Dentro de las ventajas de producir en Guatemala está que la mano de obra es cómoda y la capacidad empresarial en su mayoría es buena sumado a la oportunidad de entrar a nuevos mercados de exportación.

Respondiendo a la necesidad de ser más productivos pero enfrentados a volúmenes de despacho mayores la presentación actual de los procesos no sólo da indicios de ser un

problema en el desarrollo de la empresa, sino además los problemas de abastecimientos que repercuten con las inadecuadas prácticas. Hablar de crecimiento puede parecer algo sencillo, sin embargo antes se debe evaluar internamente si la empresa está preparada para el crecimiento. La falta de aplicación de técnicas, métodos de trabajo eficaces pueden hacer que una empresa crezca en forma desordenada y se de cómo resultado, desorganización que no permita cubrir la demanda de pedidos y por lo tanto no se cumpla con los requerimientos, sumado a ello se enfrenta el problema de que el proceso de facturación y despacho se vuelve más costoso en términos económicos que si se realizara de forma sistemática y planificada.

Bajo esa perspectiva se dio como resultado realizar el presente trabajo denominado “Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios.” con el objeto de apreciar el proceso de facturación y despacho y poder aportar en la determinación de las causas que contribuyen a las diferencias y variaciones de inventarios así como la deficiencia en la entrega de pedidos de clientes y apoyar con planes de mejoras en los aspectos relacionados con los procesos actuales, tanto que de esa forma pueda reflejarse un crecimiento conjunto para la empresa y su personal.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con procesos plenamente establecidos para el proceso de facturación y despacho con los cuales se pueda asistir a la implementación de la sistematización.

La presente evaluación pretende incentivar a la dirección de la empresa a buscar las herramientas y apoyo necesario con el proveedor del sistema, así como los relacionados internamente para llevar a cabo las sugerencias presentadas.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1 Reseña histórica de la empresa

Industria Q&C, es una empresa que se dedica a la elaboración, producción, empaque y distribución de productos alimenticios tales como salsa soya, salsa inglesa, salsa dulce, salsa para pizza, mezclas para micheladas, vinagres, picantes, bebida de naranja, consomés, saborín, mezcla para panqueques y mayonesa todas en diferentes presentaciones, y distribución de productos con marcas ajenas como refrescos, gelatinas, consomés, especias, leche, servilletas entre otros; a la fecha la marca se ha posicionado y se sigue dando a conocer por su calidad y lo apetecible de sus productos ganando prestigio y solidez ante clientes y proveedores.

Sus fundadores, dos hombres accionistas emprendedores que luego de jubilarse de la empresa donde trabajaron durante mucho tiempo, hicieron la propuesta de maquilar ellos mismos los productos que se producían en su lugar de trabajo, la idea surgió con fines de lucro y a largo plazo hacer el lanzamiento de su propia marca, no sin antes observar la demanda y capacidad que tenían para poder emprender el reto, tomando en consideración la extensión de la industria de la que se retiraban y a manera de ofrecer nuevas oportunidades de empleo. Con profesión de Ingeniero Industrial sabiendo muy bien la temática de los procesos en alimentos y con profesión de administrador financiero, ambos unieron sus conocimientos y el ingenio de la creación de esta nueva empresa.

Deciden iniciar operaciones en septiembre del 2001 y de este año al año 2006 se dedicaron solamente a maquilar y a vender una sola marca, que era la posicionada y líder en el mercado de salsas soyas e inglesas, siendo rentables, fortaleciendo su capacidad instalada, trabajando en nuevas formulaciones y proyectos con su propia marca.

En el año 2007 deciden lanzar sus productos con marca propia, creada por ellos mismos, ofreciéndolos solamente en distribuidoras y a nivel institucional a bajo precio y de forma tímida ante el mercado de alimentos pues sabían que no se podía competir con otra marca que estaba muy bien posicionada y que además eran las fuentes de ingreso para subsistir.

A principios del año 2009 deciden ampliar las variedades de productos, agregar un pequeño equipo de ventas que se dedicaría a picar piedra en áreas específicas de la ciudad capital a nivel de ventas al detalle, durante todo ese año fue muy difícil poder romper el esquema de la mente de los consumidores pues sólo una o dos marcas eran las que se mencionaban por doquier, y era tan difícil que aceptaran un producto de calidad a menor precio, sin embargo no fue obstáculo y se siguió en el intento.

A principios del 2011 la marca tenía mejor auge, era más reconocida se le estaba dando apoyo a los productos desarrollados con esto no sólo se ganó una porción más del pastel sino que tuvo aceptación en supermercados y con clientes claves en áreas departamentales el equipo de ventas se había incrementado en un 50% así como la logística en reparto, cobro y bodega-despacho, también deciden agregar productos terminados con marcas ajenas para la venta y que posteriormente serviría como gancho de ventas y alianzas estratégicas con distribuidoras para hacer atados de sus productos con los de Industria Q&C entre otras.

En la historia de la empresa la única constante ha sido el cambio continuo creciendo en un mercado de grandes oportunidades partiendo de la aplicación de estándares desde la selección de las materias primas hasta el cuidado en colocar el producto en un exhibidor no solamente para ser competitivos en el mercado sino para mantener la preferencia de los clientes.

## **1.2 Estudios Previos**

A pesar de que Industria Q&C no cuenta con misión, visión, principios, valores y manuales administrativos su organización ha sido bien encaminada, partiendo de la premisa de la obtención de los clientes por medio de la calidad de los productos y buena atención.

No siempre los procesos son tan susceptibles a cambios, pues poco a poco se ha estado ideando la manera de implementar nuevos procesos de agilización y control y así evitar el problema que se tiene con las diferencias y variaciones de inventarios, la asignación de actividades de los departamentos involucrados y las personas que se relacionan al proceso,

el tamaño de la organización y el número de personas involucradas le ha dado una forma burocrática a algunos procedimientos; tanto que puede que los empleados no estén del todo informados de los pasos a seguir y esto no ayuda a evitar el problema latente pues es uno de los que más afectan la situación financiera de la empresa, partiendo de que los inventarios tienen efectos relevantes pues es una forma de proveer de existencia de productos en el momento indicado. Existen principales razones: economía, porque existirán ahorros al momento de producir cantidades superiores en cuanto a producción, pedidos y manejo; así como ahorros por volumen y por seguridad prevé fluctuaciones en la demanda o entrega, protegiendo a la empresa de elevados costos por faltantes.

Según Castillo Marrón, (junio 2012) autor de la tesis titulada Un sistema de inventarios computarizado en una rectificadora de motores de la universidad San Pablo de Guatemala, se determinó que no existe un sistema formal de inventario, lo que se espera es reducir el tiempo de los procesos a la hora de realizar entradas y salidas de suministros, permitiéndoles tener un mejor rendimiento para poder satisfacer la demanda de los clientes. En este sentido y por la descripción dada con anterioridad, se hace necesario e imprescindible, proponer un Sistema de Inventario de los materiales, en el almacén de la mencionada empresa, que le permita llevar un buen control y garantizar un mayor resguardo de los materiales, así como los bienes de los clientes que tienen bajo su custodia para realizarles servicio.

Como el enfoque de esta investigación es proponer la ejecución de los procesos de productos terminados para la completa sistematización de esta área, también Carlos Nuelma (marzo 2000) autor de la tesis Inventarios en modalidad moderna Justo a tiempo de la Universidad de San Carlos de Guatemala/Biblioteca USAC es indispensable que las áreas que intervienen en el control del inventario de producto terminado tengan una buena comunicación permitiendo así llevar un control y seguimiento continuo para mantener un equilibrio entre lo que se produce y la capacidad de almacenamiento.

Edixon Alaniz (Septiembre 2010) con su tesis titulada análisis de sistema de inventario de la universidad Rural Mixta de Guatemala, donde el objetivo general es comprobar la

exactitud la veracidad de la información de inventarios a fin de hacer útil, confiable y oportuna la eficiencia de las operaciones, asegurar acatamiento de las decisiones adoptadas logrando el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos en concordancia con las políticas prescritas con los objetivos y metas propuestas.

Y por último, sustentando la relevancia de los Centros de Distribución y su adecuada administración se consultó además la tesis realizada por Molina Rosales (2009), en la que presenta como objetivo general evaluar el aumento de la productividad del centro de distribución automatizándolo por medio del sistema WMS, concluyendo después de recopilar y diagramar los procesos operativos del almacén que los resultados de los indicadores mostraron mejora considerable al automatizar las operaciones del almacén de producto terminado, con lo cual demostró que el sistema WMS es una herramienta que provee de facilidades en los procesos de picking, reubicación de inventarios percederos con alta rotación ofreciendo como recomendación contar con el soporte técnico adecuado para el mantenimiento de los equipos relacionados con este sistema para garantizar la confianza en el sistema y la credibilidad de los clientes internos y externos.

### **1.3 Situación actual de la empresa**

Industria Q&C, se dedica a la elaboración, producción, empaque y distribución de productos alimenticios tales como salsa soya, salsa inglesa, salsa dulce, salsa para pizza, mezclas para micheladas, vinagres, picantes, bebida de naranja, consomés, saborín, mezcla para panqueques y mayonesa todas en diferentes presentaciones, y distribución de productos con marcas ajenas como refrescos, gelatinas, consomés, especias, leche, servilletas entre otros.

Nacida en el año 2001, es una empresa mediana, tanto en infraestructura como en su ámbito legal, cuenta con dos socios accionistas y cuatro gerentes como lo son; gerencia financiera, administrativa, de producción y de ventas, cada uno de ellos con sus respectivos colaboradores, a la fecha emplea ciento cincuenta trabajadores.

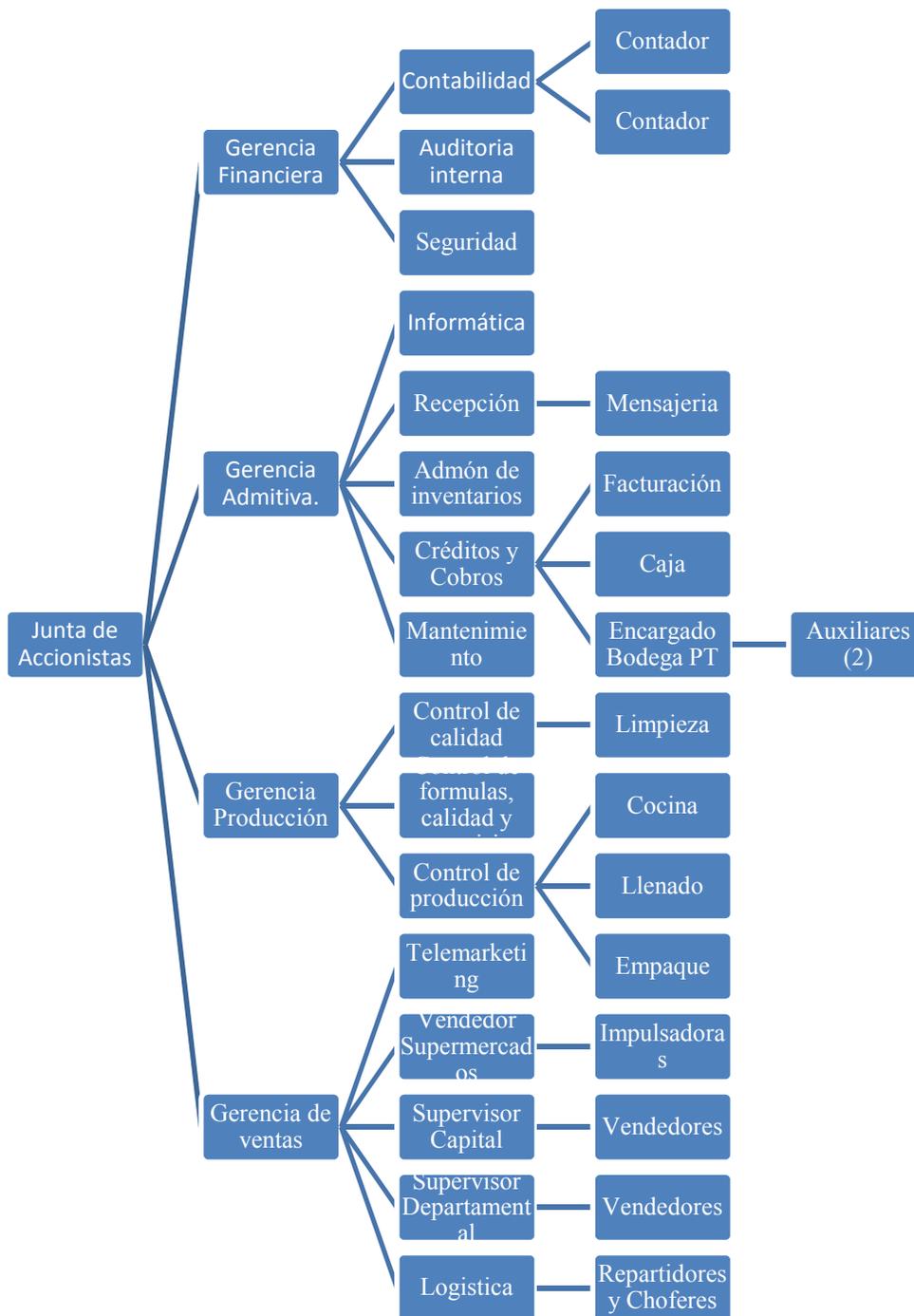
En cuanto a su ambiente interno, la empresa vela por mantener un buen clima organizacional basándose al respeto, confianza, lealtad y profesionalismo en el desarrollo de todas las actividades que se realizan en el eje empresarial, de la misma forma la preparación de los productos con dedicación, responsabilidad y calidad para seguir manteniendo la satisfacción de los consumidores. En cuanto al ambiente externo aunque su posicionamiento en el mercado es mediano es un producto 100% guatemalteco.

Industria Q&C maneja dos tipos de categoría de productos, la primera es para un segmento de mercado bajo, es decir comedores populares y que la calidad de producto es menor por ende de precio más bajo para que sea rentable; el segundo segmento es para área institucional como hoteles, restaurantes de zonas de prestigio y supermercados donde los consumidores prefieren calidad y sabor sin importar el precio. Actualmente la marca es reconocida por sus precios competitivos.

La empresa no cuenta con una Misión y Visión que guíen y contribuyan al cumplimiento de los objetivos, no tiene una estructura organizacional formal, sino que sólo existen los puestos de trabajo de forma empírica, por lo tanto la empresa no cuenta con un organigrama del todo funcional.

### Ilustración No. 1

Estructura organizacional actual extractada por departamento de Industria Q&C. Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de su organización.



Fuente: Información Industria Q&C; Diseño propio, enero 2013.

## Análisis FODA- Industria Q&C

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. En el proceso de llevar el producto de bodega de producto terminado a los clientes, se encuentran diferentes aspectos que representan impactos negativos financieros para la empresa, como situaciones relacionadas con el transporte, la disponibilidad del producto a tiempo, entre otros, para poder entender el panorama se presenta a continuación un análisis FODA del proceso.

**Ilustración No. 2**

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda por disponibilidad de productos a precios competitivos.</li> <li>• Apertura de nuevos mercados.</li> <li>• Exigencias en trazabilidad.</li> <li>• Incremento de la población económicamente activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de precios en los insumos.</li> <li>• Productos sustitutos.</li> <li>• Robo del producto.</li> <li>• Dificultades en el acceso al crédito clientes.</li> <li>• Fuerte competencia posicionada.</li> <li>• Pérdida de clientes por falta de abastecimiento.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto 100% guatemalteco.</li> <li>• Calidad del producto.</li> <li>• Experiencia en la fabricación de alimentos.</li> <li>• Poca rotación de personal.</li> <li>• Capacidad de diversificar productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control en los procesos.</li> <li>• No se cuenta con total sistematización en la empresa.</li> <li>• Los movimientos de inventarios no son los adecuados.</li> <li>• Se trabaja con procedimientos ambiguos y rudimentarios.</li> </ul>

Fuente: Información Industria Q&C; diseño propio, enero 2013.

Dentro de las oportunidades, el mundo desde hace un tiempo viene experimentando cambios muy radicales y acelerados, dentro de éstos se pueden destacar la globalización de los mercados, la cual ha traído consigo un mundo de oportunidades para las nuevas economías pues aunque sean grandes, medianas o pequeñas empresas juegan un papel fundamental para la economía y el desarrollo de un país, es por ello que Industria Q&C trata el pleno conocimiento de todas las exigencias que debe cumplir antes de querer ingresar y conquistar nuevos mercados.

En sus fortalezas al ser un producto guatemalteco y obtener en su mayoría producto nacional los costos de fabricación son bajos, esto da opción a buscar medios para ayudar el proceso de control de los inventarios y que se pueda usar este beneficio.

En las amenazas siendo un factor externo no controlable el aumento en precios de los insumos y la crisis en la economía, por lo que se procura tener buenos productos a precios accesibles, que puedan ser reconocidos por los clientes para que no sean sustituidos, aunque si esto pasara, es necesario evaluar que medidas estratégicas tomar para que no decaigan los productos.

En las debilidades se sabe que hay una gran saturación de opciones y alternativas de productos de la misma especie por lo que se hace indispensable el cumplimiento de metas establecidas con responsabilidad social y financiera, establecer un modelo apropiado de distribución de producto terminado para que la empresa sea diferenciada y lograr la preferencia del cliente.

La logística se define como el conjunto de actividades necesarias, como lo son las funcionales de transporte, control de inventarios, entre otros, que son repetitivos a lo largo del llamado canal de flujo relacionado con el proceso de convertir el producto terminado en existencia o en producto vendido y que genere la utilidad deseada por la empresa.

La diferencia de inventario es la “radiografía” que permite evaluar el alcance de la pérdida desconocida mediante una contrastación de los datos teóricos con los datos prácticos. En caso de no realización de dicho cálculo, la pérdida desconocida no será manifiesta, sino latente.

La diferencia de inventario se calcula al final de la auditoría de existencias, restando a la recopilación contable del stock teórico de existencias el resultante del inventario del stock real.

Analizar las debilidades y amenazas, oportunidades y fortalezas de la práctica actual de la empresa, facilita el análisis esencial de esta investigación y da prioridad al enfoque que se debe abordar en el marco teórico que se presenta a continuación.

## Capítulo 2

### 2. Marco Teórico:

Aquí la finalidad es entrar en materia de la investigación, se hace necesario indagar en todos aquellos elementos necesarios que servirán para realizar análisis, emitir opiniones fundamentales en información formal que complemente la investigación de campo a plantear y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

La revisión literaria implica indagar, analizar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para el estudio, de donde hay que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente sugiere una respuesta a la pregunta de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento del estudio.

#### 2.1 Administración:

Se hará referencia de algunos autores para ilustrar de mejor manera el concepto por el cual es importante la administración dentro de una organización.

Joaquín Rodríguez Valencia: proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo la que fundamenta en la utilización de los recursos para alcanzar un fin determinado.

Harold Koont y Cyrill O'Doneel: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry: Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutando para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Agustín Reyes Ponce proporciona un concepto con idea clara y concreta, el cual es el siguiente: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

A mi juicio la definición de Administración es: “Es un buen manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros dentro y fuera de una organización para llegar al fin determinado”.

## **2.2 Stock:**

Se llama así al adecuado control y gestión de las existencias listas para su despacho, siempre ha sido un capítulo importante en la ciencia empresarial, ya que los costos derivados del almacenamiento o espera de los productos han formado una partida importante dentro de los costos empresariales. (Martínez Tercero, citado por Parra, 2005:9)

## **2.3 Administración de Operaciones**

Según Chase, Jacobs y Aquilano (2007-7), La administración de operaciones se define como “el diseño, la operación y la mejora, de los sistemas que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa”.

La administración de Operaciones se interesa en toda la administración del sistema que produce un bien o entrega un producto o servicio. La administración de las operaciones es un terreno funcional de los negocios con una clara responsabilidad en línea en la administración. Este punto es importante debido a que la Administración de operaciones (AO) con frecuencia se confunde con la Investigación e las operaciones (IE) y la ciencia de la Administración. La diferencia esencial es la AO es un terreno de la Administración, la IE es la aplicación de métodos cuantitativos a la toma de decisiones en todos los terrenos y es una disciplina de ingeniería.

La administración de las operaciones proporciona una forma sistemática de estudiar los procesos organizacionales. La AO utiliza el pensamiento analítico para enfrentar los problemas del mundo real y tiene campos de acción en La cadena de suministros, compras y aseguramiento de la calidad.

## **2.4 El control:**

Koontz y Weihrich (2004:32) definen el control de la siguiente forma “Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes”. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. El control facilita el cumplimiento de los planes. Los planes orientan a los administradores en el uso de recurso para la el logro de metas específicas.

La importancia del control radica en que permite evaluar o medir los resultados actuales y pasados con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Se puede decir entonces que la planeación establece objetivos o estándares que permiten facilitar el control (si no se sabe que se desea alcanzar, no se podrá determinar si se ha alcanzado). En la planeación se desarrollan los objetivos, en el control se compara el desempeño actual contra los objetivos, se identifica cualquier desviación significativa y se toma la acción correctiva necesaria, por tal razón sin planeación no puede haber control.

## **2.5 Logística:**

Según Casanovas y Cuatrecasas (2003) el concepto de logística está presente desde la antigüedad, desde que el hombre tuvo necesidad de realizar actividades de movimiento y almacenamiento de productos y mercaderías; aunque realizadas inicialmente por separado, con los años se comprendió que estaban estrechamente relacionadas; para Casanovas et. al. (2003) “Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...) con el objetivo de disponer del material.

## **2.6 Modelo de Distribución sin stock:**

Siempre en la clasificación de almacén plataforma, en el sistema de distribución sin stock el producto está en la plataforma únicamente el tiempo que dura el trasiego de un tipo de transporte a otro, idealmente el almacén permanece vacío, aunque en algunos casos se tolera un stock mínimo para urgencias. En este modelo “el ahorro de costos (financieros de inmovilización de stock, de manipulaciones, alquiler de espacio para almacén, pérdida por roturas y obsolescencia, etc.) suple con creces, normalmente cualquier otro inconveniente que pudiera presentarse” (Mikel, 2003: 8)

## **2.7 Modelo de Distribución Justo a Tiempo:**

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

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

Según Heizar et. al. (2004) dentro de las primeras acciones que toman los administradores de operaciones al implementar un modelo justo a tiempo es eliminar el inventario. Las actividades de reducción de inventario van poniendo al descubierto diversidad de problemas, los cuales deben irse resolviendo por etapas, conforme se lleva a cabo la disminución hasta que queda el lago limpio, en alusión a dejar el almacén con cero inventarios de producto terminado. Uno de los desarrolladores del sistema JIT de Toyota expresa que “el inventario es el mal” (Shigeo Shingo, citado por Heizar et. al., 2004: 602),

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

## **2.8 Administración de los Procesos**

Krajewski (2003,89), describe a la administración de Procesos como “la selección de insumos, las operaciones, los flujos de trabajo, y los métodos que transforman los insumos en productos” La selección de insumos empieza con la decisión de que procesos se habrán de realizar internamente y cuales se realizarán en el exterior y serán comprados como materiales y servicios, las decisiones de proceso también se refieren a la mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo.

Un aspecto esencial en el diseño de un proceso de producción consiste en decidir que procesos es necesario usar en la elaboración de productos o en el suministro de servicios. Decidir acerca de los procesos incluye muchas opciones diferentes en cuanto a la selección de recursos humanos, equipo y material. Las decisiones de procesos son estratégicas y pueden afectar la capacidad de una empresa para competir en el largo plazo.

Las decisiones de procesos afectan los logros de la empresa en lo referente a las prioridades competitivas de calidad, flexibilidad, tiempo y costo. Las empresas pueden mejorar su habilidad para competir en términos de tiempo si examinan cada paso de sus procesos y encuentran la forma de responder con mayor rapidez a sus clientes. La productividad y por consiguiente el costo resultarán afectados por las diversas opciones que hayan sido elegidas durante el diseño de los procesos.

## **2.9 Oferta:**

Según Kotler, P. y Armstrong, G. (2003), la oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender.

Por lo anterior, es importante mencionar que los cambios en el precio traen como consecuencia cambios en las cantidades ofrecidas; así como también, cambios en otros aspectos diferentes al precio origina cambios en la oferta.

### **2.10 Demanda:**

Según W. Bustamante (2003, p:37) la “demanda del mercado es el volumen total de compras de un producto o servicio, que sería adquirido por un grupo de consumidores definido, en un área geográfica determinada y durante un período de tiempo dado, en medio ambiente y bajo un programa de mercadeo igualmente definidos.”

Lo anterior nos demuestra que la demanda se da siempre que los consumidores están dispuestos a comprar un bien o servicio, por tener la intención (gustos y preferencias) y la capacidad de hacerlo. Es importante indicar que los cambios en el precio traen como consecuencia cambios en las cantidades demandadas; además de que cambios en aspectos diferentes al precio originan cambios en la demanda.

### **2.11 Producto:**

Según Ferrell, O.C. y Hartline, Michael D. (2006 p:160) “la mejor forma de manejar la estrategia de productos es pensar en éstos como paquetes de atributos físicos (tangibles), de servicio (intangibles) y simbólicos (perceptuales) diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.”

Para Kotler, P. y Armstrong, G. (2003 p:278), el producto es “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad.” Así también, Rodríguez I. (2006) indica que el producto es el instrumento de marketing que utiliza la empresa con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores. Un producto es cualquier oferta que pueda satisfacer una necesidad o un deseo.

Según O.C. Ferrell y Michael D. Hartline indican que el producto “es algo que se puede adquirir a través del intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo”.

Para lograr una buena estrategia de productos las empresas deben de enfocarse en todos los elementos del paquete del producto en lugar de un solo componente.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se puede decir que un producto es aquello que toda empresa u organización ofrece a un mercado objetivo, para satisfacer una necesidad.

a. Clasificación de los productos:

- Bienes
- Servicios
- Ideas
- Información
- Productos digitales
- Personas
- Lugares
- Experiencias y eventos
- Bienes raíces o propiedades financieras
- Organizaciones

b. Calidad del Producto

“Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación, reparación y otros atributos valiosos.” Kotler, P. y Armstrong, G. (2003 p:287).

## **2.12 Precios:**

“La estrategia de precios que aplique la empresa estará delimitada por la posición y el nivel. La primera está determinada por la elasticidad de la demanda dentro del nivel. Por su parte el nivel es la representación de aquello que los clientes están dispuestos a pagar por el producto.” Villacorta M. (2010 p:113).

Por consiguiente, se puede decir que el precio es una de las cuatro variables principales que controla el gerente de marketing y las decisiones sobre su nivel son muy importantes porque influyen en las ventas que realiza la compañía y en las utilidades que obtiene. Es importante mencionar que para la fijación de precios se deben tomar en cuenta los factores internos y externos que influyen en la actividad de la empresa.

### **2.13 Estrategias de Comercialización:**

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003) señalan que las estrategias de comercialización o mercadotecnia son los medios por el cual un negocio espera alcanzar sus objetivos de venta.

Por otro lado, Ferrell, O.C. y Hartline, Michael D. (2006) indican que las estrategias son los pasos o lineamientos que una empresa debe seguir para lograr sus objetivos y que la comercialización es el conjunto de actividades que ocurren a partir de que el producto sale de la empresa y llega al consumidor.

Por consiguiente, se puede decir que las estrategias de comercialización son todos los medios y tácticas que una empresa utiliza para llegar a su mercado objetivo, con el propósito de satisfacer necesidades o deseos a través de un producto, a cambio de un precio establecido, combinado con una distribución y promoción adecuada y eficiente del producto.

### **2.14 Inventario:**

Según Max Muller (2004), Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

## **2.15 Sistematización:**

Según Max Muller (2004), Proceso constante y aditivo de elaboración de conocimiento luego de la experiencia en una realidad específica. Consiste en el primer nivel de teorización de la práctica.

El proceso de sistematización ha estado ligado al desarrollo de la metodología científica. En los últimos años, el uso más frecuente de la sistematización está ligado básicamente a dos ámbitos: La sistematización de información: ordenamiento y clasificación -bajo determinados criterios, relaciones y categorías- de todo tipo de datos. Por ejemplo, la creación de bases de datos.

La sistematización de experiencias: las experiencias son vistas como procesos desarrollados por diferentes actores en un período determinado de tiempo, envueltas en un contexto económico y social, en una institución determinada.

## Capítulo 3

### 3. Planteamiento del problema

Ante un crecimiento apresurado y las tendencias de globalización que enfrentan las industrias mundialmente, optimizar los recursos y maximizar las utilidades se vuelve un reto para la administración eficiente de la cadena de suministro.

Al encausarse en el análisis del objeto de la investigación se pudo observar que Industria Q&C ha presentado algunas inconsistencias al momento de realizar pruebas físicas contra la información que arroja el sistema, por lo que algunas veces se presentan excedentes de inventario y cuando se desean despachar unidades no están físicamente y en otras ocasiones existe agotamiento de inventario, esta última situación redundante en insatisfacción de los clientes que no reciben lo solicitado y se incumplen las metas de ventas, al final no se obtiene el resultado esperado que es materializar la venta y deja como consecuencia la duda del manejo correcto del despacho y recepción de los inventarios.

Adicionalmente se observó que de acuerdo a la información que se proporciona no se puede detectar la causa de la diferencia de inventario desde el nivel más pequeño (producto-bodega interna) hasta el más amplio (producto-entrega cliente). El objetivo de la segregación de pérdidas es poder comparar puntualmente la situación y mejora de los índices de diferencias en los diferentes canales.

Se percibió que la evaluación de una gestión necesita una base o patrón de diferencias en relación a las del mes anterior o de otro período para que no se suministre información inadecuada pues seguramente tiene incorporadas ineficiencias propias de dicho período, además la inestabilidad de los procesos de tráfico de producto interno, agrega otro factor que invalida las comparaciones.

### **3.1 Pregunta de investigación:**

¿Cuáles son las deficiencias de los controles sistematizados de inventarios actuales de productos terminados de Industria Q&C?

Se presentan los objetivos propuestos para la siguiente investigación.

### **3.2 Objetivo general**

Determinar las deficiencias en los controles de inventarios de productos terminados de Industria Q&C.

### **3.3 Objetivos específicos**

- 1) Analizar el método de control de inventarios actual y determinar sus deficiencias.
- 2) Evaluar los procesos de abastecimiento, control de inventarios, pedidos y facturación
- 3) Analizar las políticas de ventas y devolución realizadas por la empresa.
- 4) Determinar la rotación de inventarios y el incremento en costos por la situación actual del sistema de inventarios y ventas.
- 5) Presentar una propuesta que permita a la empresa mejorar sus procesos.

### **3.4 Alcances y limitaciones**

A continuación se presentan los alcances y limitaciones con que se cuenta en la investigación.

#### **3.4.1. Alcances:**

- La práctica empresarial dirigida se realizará en Industria Q&C enfocándose a las variaciones y diferencias en existencias de inventarios de productos terminados.
- Evaluación de los diferentes departamentos relacionados.

#### **3.4.2. Limitaciones:**

- No existen procesos rígidos para cada actividad.
- Tiempo limitado del personal de la empresa.

- No existen manuales de dirección de los procesos.
- No existe una adecuada dirección, supervisión y control de los movimientos de inventarios.
- La persona encargada de sistemas es solamente un portavoz de los cálculos y recálculos que deben realizarse en el sistema pues recibe instrucción del proveedor del mismo, ya que dentro del contrato de fidelidad no está permitido ingresar o alterar la base de datos.

### 3.5 Metodología Aplicada a la Práctica

#### 3.5.1 Sujetos:

Para el desarrollo de la investigación se considera importante la información que se pueda recolectar por medio de los altos mandos y mandos medios que estén directamente vinculados con los procesos estáticos y dinámicos de la rotación de inventarios por lo que se entrevistarán y cuestionarán a los siguientes departamentos:

Personal de bodega; tanto al jefe de bodega como a sus dos subordinados quienes se encargan de preparar los despachos, siendo un total de tres personas entrevistadas.

Cargo	Personas
Jefe de bodega y despacho	1
Despachadores	2

Personal de facturación; tanto el jefe de facturación como a sus dos subordinados, ya que estos elaboran las facturas y las guías detalladas de los productos a despachar, siendo un total de tres personas entrevistadas.

Cargo	Personas
Jefe de facturación	1
Facturadores	2

### **3.6 Instrumentos:**

Permiten la aplicación de metodologías y herramientas para la recolección de información. La técnica de la entrevista y el cuestionario se utiliza en esta indagación aplicando el enfoque cuantitativo a los resultados del estudio. Esta investigación pretende mediante los instrumentos medir las actividades de las personas entrevistadas; en este caso concreto conocer los procesos respecto al despacho de los productos terminados así como identificar puntos clave.

### **3.7 Procedimientos:**

Se realizó un censo debido a que la industria es mediana, y se realizó en los departamentos de bodega y facturación, eslabones necesarios en esta investigación pretendiendo ubicar las razones por las que existen variaciones y diferencias en inventarios.

Por medio de la observación se determinaron los instrumentos a utilizar, también el análisis FODA, la situación actual que sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inicio un proceso de recopilación con las diferentes fuentes de información que permitieron la forma al ante proyecto. El poder analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo actual facilita el análisis inicial de esta investigación, prioriza el enfoque que se debe abordar en el marco teórico.

**Ilustración No. 3**

No.	Actividad	Inicio	Duración (días)	Fin
A	análisis FODA	01/07/2013	5	06/07/2013
B	Situación actual de la empresa	06/07/2013	4	10/07/2013
C	Variable de investigación y planteamiento del problema	03/07/2013	10	13/07/2013
D	Entrevistas y cuestionarios	05/07/2013	6	11/07/2013
E	Recopilación de la información	09/07/2013	5	14/07/2013

Actividad	01-Jul	03-Jul	05-Jul	07-Jul	09-Jul	11-Jul	13-Jul	15-Jul
A								
B								
C								
D								
E								

**Fuente:** Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado en julio 2,013.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados:

Con la finalidad de argumentar el trabajo de investigación acerca del cuestionamiento en detectar las deficiencias de los controles de inventarios actuales de productos terminados de Industria Q&C, se procedió a realizar el trabajo de campo, a través de los instrumentos de entrevista y cuestionario, obteniendo información en función de los dos departamentos ligados al proceso de despacho, de los cuales se presentan los resultados a continuación.

En horario normal de trabajo se realizó la entrevista a encargados de área, donde se destacaron puntos importantes como lo son las actividades cotidianas acerca de los procesos de movimientos de inventarios en el que tuvo más relevancia el hecho de que se realizan la mitad de los procesos en el sistema de la empresa y la otra mitad de manera manual utilizando la herramienta de Excel en la ejecución de los procesos de todos los departamentos entrevistados.

En el encabezado de cada tabla que se presenta a continuación, aparecen datos generales que pueden servir para identificar características particulares de cada departamento.

Entrevista realizada al encargado de bodega de producto terminado

**Tabla No. 01**

¿Considera que el personal a su cargo identifica correctamente los productos de la bodega?

Opcion de respuesta	Respuesta
SI	X

Fuente: Elaboración propia

Encuestado: 01 persona

De acuerdo a la tabla numero 1, el encargado de bodega de producto terminado asegura que sus dos subordinados que ejecutan la preparación de los despachos, conocen perfectamente todos los productos, por lo que descarta que por confusiones en identificación pueda haber diferencias en su inventario.

### Tabla No. 02

¿Considera que los colaboradores que tiene en su departamento son suficientes para la realización del despacho oportuno?

Opcion de respuesta	Respuesta
SI	X

Fuente: Elaboración propia

Encuestado: 01 persona

La tabla numero 2 indica que el encargado de bodega está conforme con la cantidad de colaboradores que tiene, y que con ellos se puede realizar correctamente y con el tiempo oportuno la actividad de despacho.

### Tabla No. 03

¿Cuenta usted con un sistema funcional para el control de los inventarios?

Opcion de respuesta	Respuesta
SI	X

Fuente: Elaboración propia

Encuestado: 01 persona

En la presente tabla, el encargado de bodega contesta que el sistema si es funcional para la realización de los despachos de producto terminado.

**Tabla No. 04**

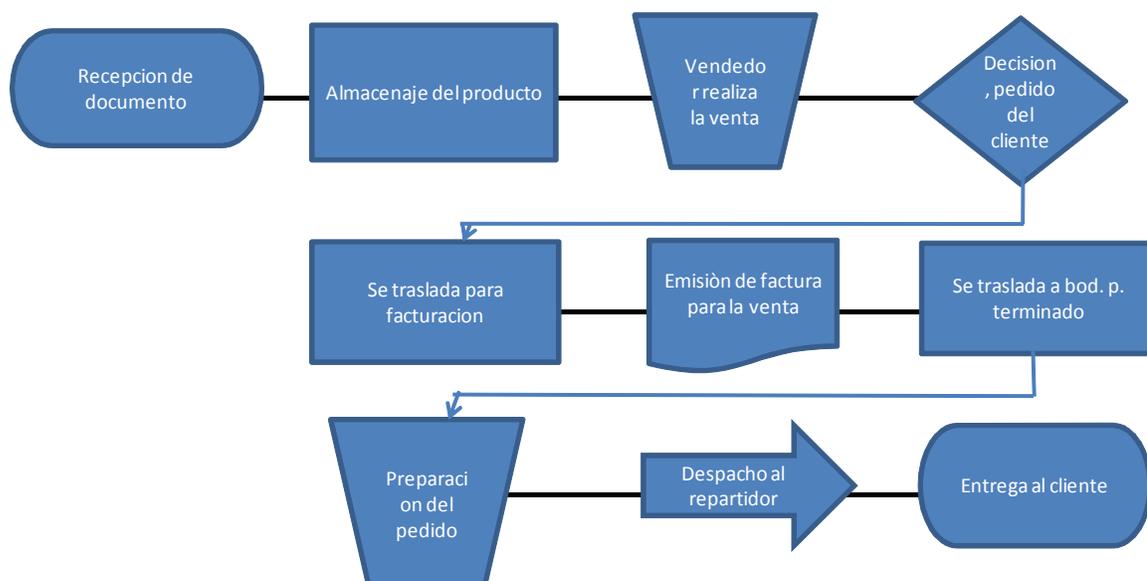
**Matriz de sentido, continuación preguntas abiertas en la entrevista al encargado de Bodega de producto terminado.**

<b>No.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Explique porque</b>	<b>Análisis de Resultados</b>
6	Qué herramientas de apoyo utiliza para el control de los inventarios?	Aparte del sistema de la empresa, excel para llevar un kardex	Se evidencia que no confían en los datos que arroja el sistema en cuanto a existencias y descargas de unidades rebajadas.
8	Que proceso se realiza para darle seguimiento a las diferencias y variaciones de inventarios?	Boletas de cambio, facturas y notas de crédito en tránsito	Se verifica con los documentos que se realizan observando que estos se hacen manualmente y posteriormente se registran al sistema para llegar a un cuadro físico vrs sistema
9	Hay algún parámetro de tiempo para solucionar los problemas de inventario?	Debe ser en el momento que se identifica el problema	Se realizan las gestiones necesarias en el mismo momento para que se tengan existencias reales para despachar y solicitar más producto.
10	Cuales son las causas más relevantes por las cuales existen diferencias?	Errores del sistema, notas de crédito pendientes de aplicar	aquí según depto. De ventas y facturación hay stock de producto porque así lo revela el sistema, pero al momento del despacho no hay suficiente producto.
11	Que sugeriría para mejorar el sistema de inventarios?	Tener un sistema 100% confiable	Bodega asegura que el sistema es el causante de los problemas que se tienen para despachar y que por ende presenta los desfases.

**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2, 013.

## Diagrama No. 1

### Flujograma del Proceso actual de facturación y despacho



**Fuente:** Elaboración propia en base a trabajo de campo realizado en julio 2,013.

#### Consideraciones:

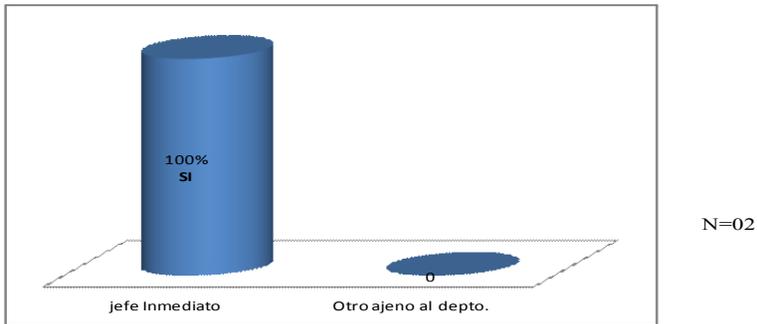
- La empresa no trabaja con productos terminados en consignación.
- Un pedido no es igual a una factura de venta porque está sujeto a cambios.
- La empresa trabaja con el método de inventarios UEPS para evitar problemas con fechas de vencimiento.
- Las muestras de producto que se proveen son facturadas y cobradas a los vendedores.

Resultados Cuestionario departamento de Bodega Producto terminado.

### Ilustración No. 3

Indicador: Preparación del pedido de producto terminado.

Gráfica 1: Responsabilidad de la solicitud de la realización del pedido.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

**Entrevistados:** 02

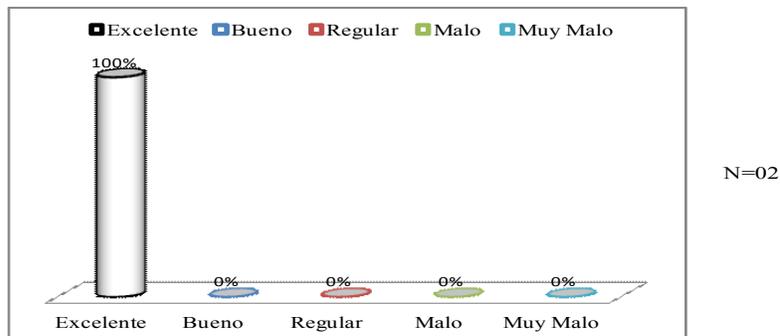
Las dos personas que respondieron el cuestionario, indicaron que solamente reciben las instrucciones de preparación de despacho del encargado de la bodega de producto terminado y que la responsabilidad de la realización del mismo recae en forma compartida en los 3 integrantes del departamento.

Proceso actual: El departamento de facturación es uno de los canales medulares de la gestión de despacho, sin ignorar al departamento de ventas pues de ellos viene la realización de las mismas, sin embargo el departamento de facturación prepara las facturas y la guía o tabular en detalle de los productos a despachar para cada ruta que sea asignada para entrega de ese día.

### Ilustración No. 4

Indicador: Formatos de solicitud de despachos

Gráfica 2: Responsabilidad de los despachos de forma correcta.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.  
**Entrevistados:** 02

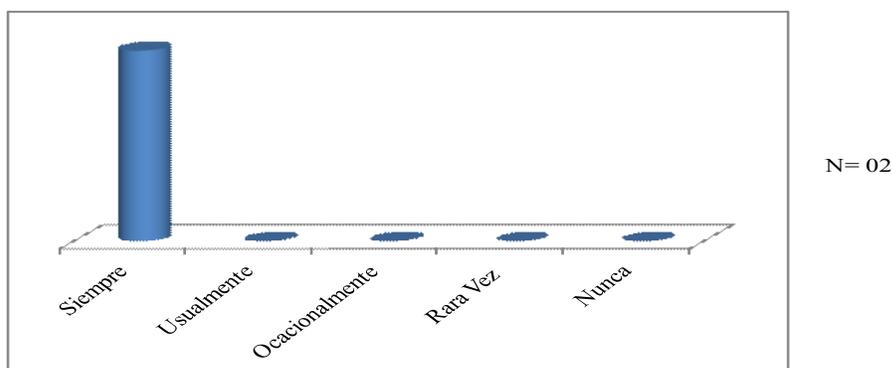
La respuesta de los encuestados indica que los formatos, entre ellos el tabular donde se describe el producto a despachar es correcto y que no encuentran ninguna objeción en cuanto a la práctica que se realiza hoy en día con estos documentos.

Proceso actual: El sistema emite el tabular del gran total de los productos a despachar para cada ruta, adicional a esto por separado se arreglan los pedidos para cada cliente con su respectiva factura, y se cuadra el gran total por los vehículos cargados.

### Ilustración No. 5

Indicador: Seguimiento de los problemas detectados.

Gráfica 3: Responsabilidad de la corrección de los problemas.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.  
**Entrevistados:** 02

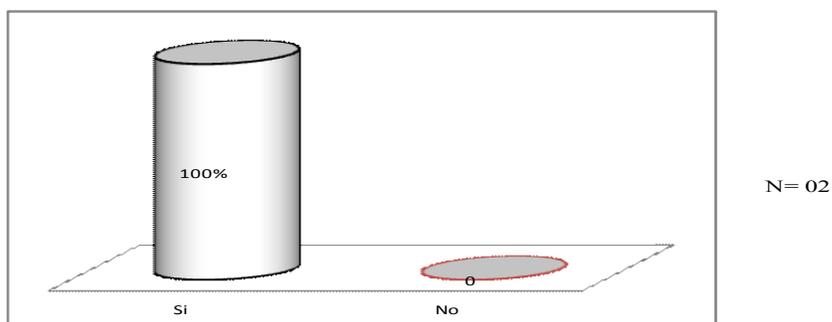
La gráfica muestra que siempre se le da seguimiento a los problemas de despacho detectados y en el mismo momento, puesto que el vehículo no puede retirarse de las instalaciones de la empresa hasta que los despachos de la ruta estén completos.

Proceso actual: Por la responsabilidad que se tiene con el consumidor final y el tiempo que se estima para la entrega de toda la ruta, los problemas que se detectan se resuelven inmediatamente.

### Ilustración No. 6

Indicador: Control de entrada personas ajenas a bodega.

Gráfica 4: Controles de seguridad en bodega de producto terminado.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

**Entrevistados:** 02

El resultado de esta gráfica denota que si existen controles de seguridad para evitar que personas ajenas puedan entrar a la bodega y hurtar producto.

Proceso actual: La bodega en su entrada y salida tiene cámara, en la entrada solamente los proveedores que entregan producto son los autorizados para llegar a recepción y los choferes en sus vehículos en la salida para hacer entrega de sus despachos.

Entrevista realizada al encargado del departamento de Facturación

**Tabla No. 05**

¿Cuenta usted con un sistema funcional de facturación?

Opcion de respuesta	Respuesta
NO	X

Fuente: Elaboración propia

Encuestado: 01 persona

Ya que el entrevistado es el encargado de facturación, claramente indicó que el sistema con el que se trabaja no es funcional, pues debido a este, se deben anular muchas facturas por el hecho que se emiten cuando no hay existencia suficiente para el despacho aunque el sistema refleje que sí.

Tabla No. 06

**Matriz de sentido, continuación preguntas abiertas en la entrevista al encargado de Facturación.**

No.	Pregunta	R/	Explique porque	Análisis de Resultados
3	Considera que se proporcionan las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?	No	Porque no se tienen todas las herramientas	No tienen todas las herramientas del sistema implementadas para desarrollar sus funciones de forma efectiva.
5	Qué herramientas de apoyo utiliza para la agilización de la facturación?		EXCEL y facturación a mano cuando el sistema tiene fallas	Se puede observar que este es un método de contingencia que se tiene, aunque es muy ambiguo y poco productivo y no del todo confiable
6	Considera que los procedimientos para llegar a una correcta facturación son los correctos?	Si	es correcto pero muchas veces no se cumple con el procedimiento	Los procedimientos definidos pueden ser correctos pero si no se trabaja con disciplina no son funcionales.
7	Cuáles son las principales causas por las que se podría atrazar la facturación? Mencione las 3 principales		1) no envían sus pedidos a tiempo 2) el sistema no da datos correctos de existencia 3) esperar autorización de gerencia sobre un precio vta	1) Se puede observar una falta de coordinación 2) El sistema no es confiable. 3) No está definida la exigencia de los resultados
8	Qué medidas se toman para contrarrestar los problemas de facturación vrs los problemas departamento de bodega?		Induciendo la comunicación en ambos departamentos	Se detectan los problemas y se corrigen, mas no hay compromiso para evitar que se repitan ni alguien que dé seguimiento a la problemática.
9	Qué sugerencias daría para mejorar?		Recordar a los involucrados sus responsabilidades	No hay establecidos manuales de procedimientos ni compromiso con el trabajo.

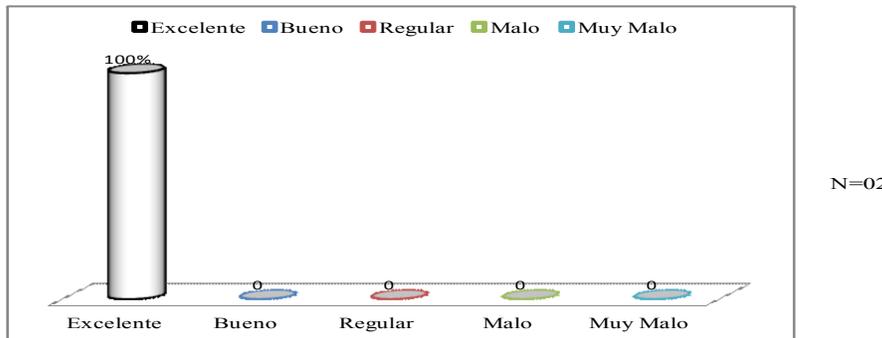
**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

## Resultados Cuestionario departamento de Facturación

### Ilustración No. 7

Indicador: Procedimiento actual para ejecución de la facturación.

Gráfica 5: Procedimientos que se efectúan al recibir instrucciones de facturar.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

**Entrevistados:** 02

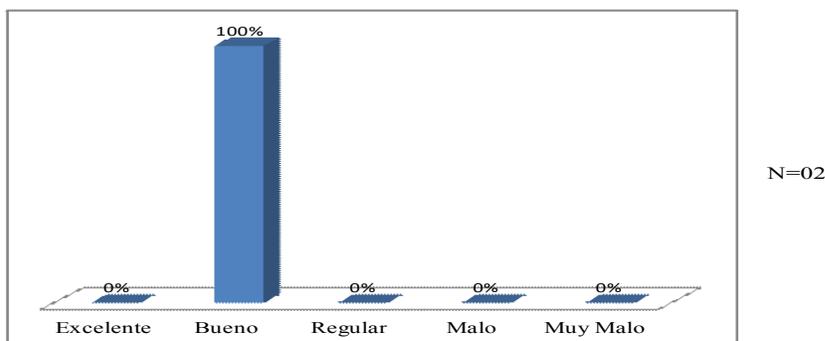
Los encuestados indicaron que los procedimientos son los correctos puesto que no existen complicaciones al recibir las instrucciones de las tareas a realizar, aunque algunas veces por cuestiones de mala comunicación, al no informar que hay documentos pendientes de operar esto atrasa el objetivo.

Proceso actual: Según se observó todas las personas involucradas tienen definidas sus funciones y si requieren que los resultados sean satisfactorios ellos mismos colaboran en trasladar la información adecuadamente y en tiempo.

### Ilustración No. 8

Indicador: Datos filtrados que se trasladan para facturar

Gráfica 6: Responsabilidad de la efectiva facturación.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

**Entrevistados:** 02

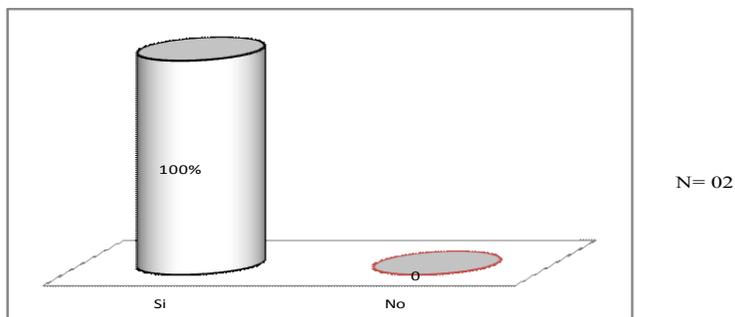
Según los facturadores la información que se recibe es buena ya que el pedido vienen con todas las características que se solicitan en el formato asignado, de tal modo que se cuente con toda la información que requiere el modulo de facturación.

Proceso actual: Algunas complicaciones se dan porque no es legible la letra del vendedor, pero esto se soluciona en cuestión de una llamada telefónica, tomando en cuenta que esto no es consecutivo.

### Ilustración No. 9

Indicador: Anticipación de los pedidos para facturar

Gráfica 7: Responsabilidad de que sea en tiempo la facturación



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

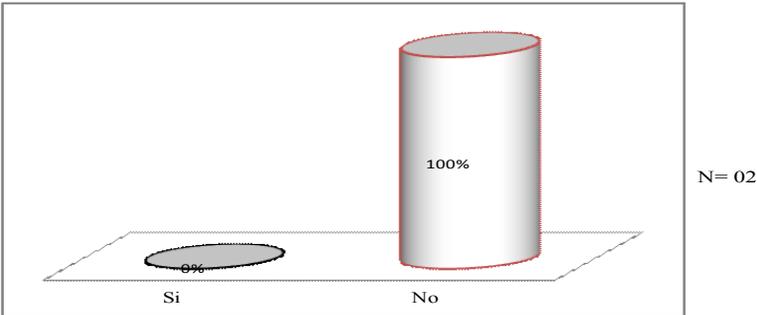
**Entrevistados:** 02

La gráfica 7 muestra que los vendedores trasladan con anticipación los pedidos, y que se ha tratado de crear disciplina entre ellos en lograr sus metas de ventas para no correr uno o dos días antes del cierre por esta razón.

**Ilustración No. 10**

Indicador: Políticas en departamento de facturación

Gráfica 8: Existencia de políticas en el departamento y si se rigen a las mismas.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.  
**Entrevistados:** 02

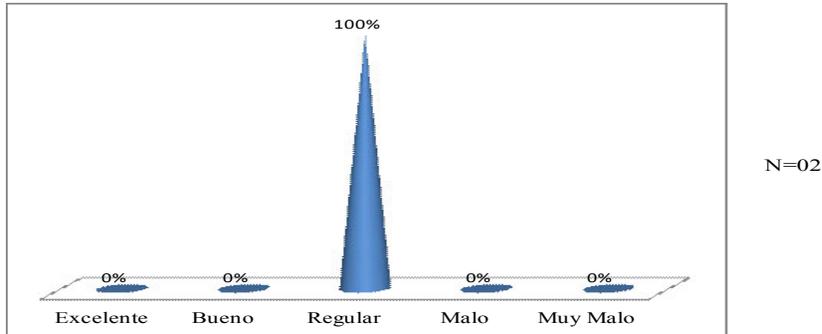
La gráfica muestra que no existen políticas en el departamento de facturación.

Proceso actual: Según los facturadores existen políticas pero no relacionadas a los procesos de facturación, más que todo en cuanto a horarios, facturar todos los días, rebajar facturas emitidas entre otros, mismos que se consideran como procedimientos necesarios para poder tener existencias correctas de producto terminado.

## Ilustración No. 11

Indicador: Procedimientos actuales de facturación

Gráfica 9: Como se evalúan los procedimientos del sistema actuales de facturación.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2, 013.  
**Entrevistados:** 02

Dadas las opiniones de los facturadores aseguran que los procedimientos son regulares en cuanto al módulo de facturación y el de inventarios, ya que hay mucho descontrol en el mismo, no tanto en la comunicación entre los dos departamentos sino en las incongruencias que arroja el documento de control de inventarios del sistema.

Proceso actual: Según la información dada por los facturadores hay documentos que no se realizan sistemáticamente sino de forma manual, estos posiblemente no han sido registrados en el sistema al momento de arrojar un documento de control de inventarios del sistema.

## Capítulo 5

### 5. Análisis e interpretación de resultados:

Es importante recalcar que Industria Q&C ha tenido un crecimiento considerable en el mercado, y que en este auge ha tratado de tener un sistema funcional que se adapte a las necesidades que se requieren, sin embargo han existido complicaciones con los proveedores de sistemas por lo que la empresa decidió optar por este ultimo; con el fin de encontrar estabilidad en los procesos y que se puedan simplificar las operaciones en todos los departamentos, de manera confiable.

En oportunidades las personas relacionadas con el proceso olvidan alimentar al sistema los documentos que se realizan independientes al sistema y no se da seguimiento a las actividades para asegurarse de que se están realizando de acuerdo con lo planeado y en su caso, corregir las desviaciones encontradas. Si es inadecuado, las fallas no se detentan.

La supervisión e inspección de los procesos es de vital importancia para el manejo óptimo de los inventarios, sin embargo la empresa no cuenta con ambos procedimientos en cada área, aspecto que provoca problemas al final de la cadena, que es donde se manifiesta el problema.

Tanto la bodega de producto terminado como de facturación no dispone con todos sus procesos sistematizados realizándose en un 50% de forma manual y el otro sistemático este modelo no facilita el movimiento de materiales directamente al lugar donde se requieren. Cuando la distribución disminuye las distancias, la empresa no sólo ahorra espacio, también elimina las áreas donde podría acumularse inventario no deseado.

Según Heizar et. al. (2004) dentro de las primeras acciones que toman los administradores de operaciones las actividades de reducción de inventario van poniendo al descubierto diversidad de problemas, los cuales deben irse resolviendo por etapas, conforme se lleva a cabo la disminución hasta que queda el lago limpio y según Heizar no está lejos de la verdad. “Si el inventario en sí no es el malo, oculta los males a un costo muy alto (Heizar et. al., 2004: 602).

La empresa cuenta con un buen sistema, que se adapta a las necesidades para realizar de forma aceptable las gestiones de todos los departamentos, sin embargo la implementación y enriquecimiento de todos los módulos para que formen los eslabones necesarios para la simplificación de actividades es algo que puede incorporarse en el futuro.

“El establecimiento de estándares que ayuden a la organización a medir los resultados actuales y pasados en relación con los resultados esperados, con el fin de saber si se ha logrado dicho propósito o si hay que corregir algo o reformular nuevos planes de la empresa” (Agustín Reyes Ponce, 2006:15). Para llevar a cabo el proceso de facturación, la empresa no cuenta con procesos técnicamente establecidos, lo que lleva a las personas a realizar documentos manuales que pueden dejarse de operar en el sistema.

En cuanto al Stock que se maneja en las bodegas de producto terminado varían porque no se lleva un adecuado control y gestión de las existencias listas para su despacho, siempre ha sido un capítulo importante en la ciencia empresarial, ya que los costos derivados del almacenamiento o espera de los productos ha formado una partida importante dentro de los costos empresariales. (Martínez Tercero, citado por Parra, 2005:9)

Aspectos como el compromiso y la responsabilidad en los procesos sistemáticos son importantes y deben ejecutarse debido a que repercuten en los resultados financieros de la empresa.

Actualmente Industria Q&C no dispone de capacitación por parte del proveedor del sistema para cubrir las áreas de desconocimiento de los operarios y por otro lado también representa un costo que no se encuentra presupuestado.

A nivel general la empresa no puede planificar con exactitud sus despachos debido a que no cuentan con datos exactos de la existencia pues no llevan registros actualizados que indiquen cuanto se produce cada día, los cambios por reposición de producto, boletas en

tránsito, devoluciones diarias entre otros, para poder determinar la producción recurren al documento de control de inventarios manual.

Los procedimientos establecidos son los correctos pero en ocasiones no se cumple dicho procedimiento por lo que el recurso humano siendo el especial receptor de las malas prácticas debe concientizarse para el correcto desempeño de sus labores.

La comunicación impersonal es clave para que cuando se generen reportes todos estén en sintonía de que toda la información esté ingresada al sistema.

## **Conclusiones**

1. No existen uniformidad de los procesos en un mismo canal de información para la bodega de producto terminado y departamento de facturación esto dificulta el desarrollo del proceso de existencias reales en los inventarios.
2. Los procedimientos en las boletas de cambio de producto terminado no son los correctos ya que se realizan de forma manual y no alimentan el modulo de inventarios esto no ayuda al correcto control de inventarios. Por otro lado la existencia en tiempo de los productos a despachar es un aspecto que está afectando el desarrollo de la empresa ya que no se abastece la demanda.
3. No existen políticas de ventas ni de devoluciones en la empresa.
4. Por la situación actual del sistema de inventarios y ventas se estima una baja significativa en el abastecimiento de los productos, ya que deja de despacharse debido a que el sistema no presenta existencias reales, esto genera pérdida de tiempo en llevar el control de los documentos de control de inventarios manuales y asegurarse de las existencias prestas a despachar.

## **Propuesta**

### **Introducción**

El estabilizar la sistematización de los procesos de inventarios es un aspecto de mucha relevancia e importancia y que conllevan a la búsqueda de soluciones con el propósito principal del ordenamiento, mejora continua para la implementación de las partes que integran el módulo completo de inventarios, así como tener indicadores y medidores que permitan a la empresa poder realizar las capacitaciones planes y programas de ejecución y con ello obtener los resultados exactos de las existencias que presente el sistema de inventarios.

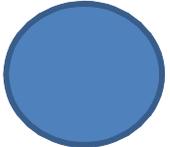
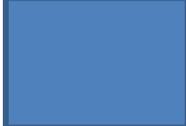
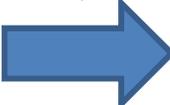
En base a la investigación realizada y a las conclusiones derivadas del análisis de resultados, se le presenta a Industria Q&C la presente propuesta, basada fundamentalmente en los siguientes temas:

Presentar uniformidad de los procesos, de tal modo que se logren empatar las existencias físicas versus el módulo de inventarios, implementando las prácticas que se llevan de forma manual a una forma sistemática.

Las políticas que se podrían implementar dentro de la organización tanto en devoluciones como políticas para los clientes.

Para esto se presenta, el siguiente diagrama de procesos para tomar en cuenta el tiempo de ejecución y las actividades a realizar:

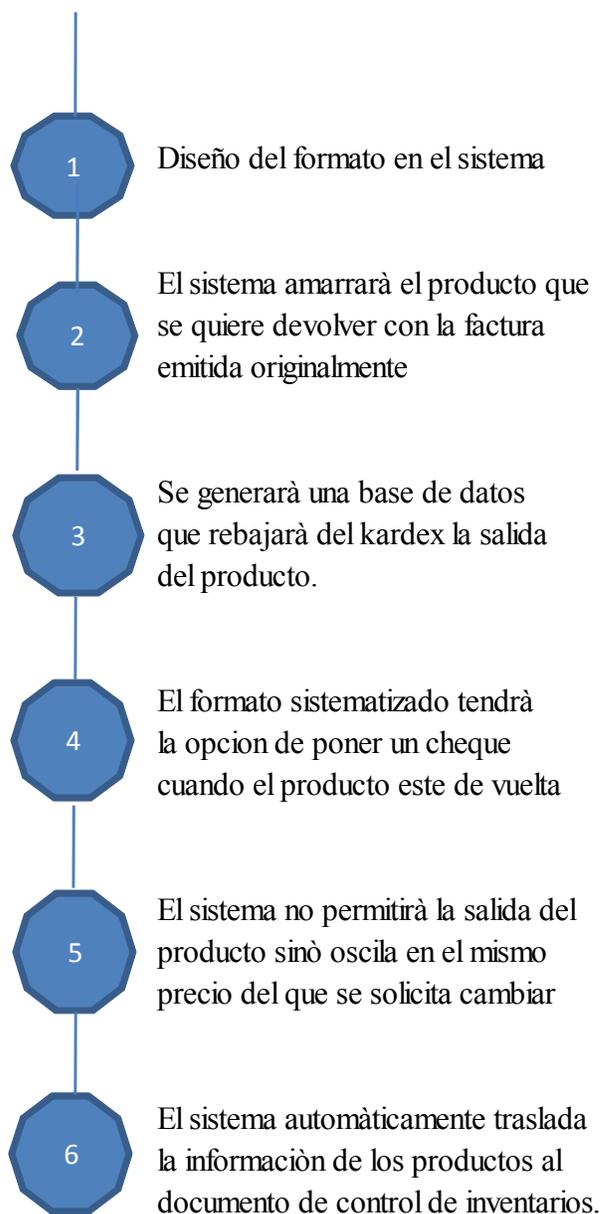
**Diagrama No. 2**  
Flujograma de actividades

Simbolo	Actividad que representa	Persona encargada de la realizaciòn
	<p>Procedimiento, solicitud al gerente general la autorizaciòn para poner en marcha la implementaciòn de los procesos que se llevan manualmente.</p>	<p>Jefe de facturaciòn, jefe de bodega A: Gerente general</p>
	<p>Inspecciòn y mediciòn, Juntamente con la inspecciòn de los diseños para aprobaciòn se verifica la naturaleza, calidad y precio del proyecto a realizar.</p>	<p>Gerencia Financiera y programador</p>
	<p>Operaciòn e inspecciòn, Indica la supervisiòn durante las fases del proceso, personas que se verán implicadas en la sustentaciòn de informaciòn en el sistema para su ejecuciòn y el seguimiento al proveedor (del sistema) para modificaciòn de tablas que tomen en cuenta el nuevo proceso.</p>	<p>Jefe de facturaciòn, Jefe de bodega, Programador y proveedor del sistema.</p>
	<p>Transportaciòn, indica los movimientos, instalaciones y configuraciones en las màquinas donde se realizarán dichos documentos, para su ejecuciòn, considerando problemas de no compatibilidad de màquinas.</p>	<p>programador</p>
	<p>Demora, Tiempo prudencial que se tomarà para realizar las pruebas pertinentes hasta su punto correcto.</p>	<p>programador, facturadores y despachadores.</p>
	<p>Decisiòn, Momento en que se llena la satisfacciòn de la solicitud de la implementaciòn y se inicia con el proceso.</p>	<p>facturadores y despachadores.</p>
	<p>Entrada de bienes o informaciòn que entran al proceso tanto teòricamente como físicamente.</p>	<p>facturadores y despachadores.</p>
	<p>Almacenamiento, Resguardo de informaciòn y productos.</p>	<p>facturadores y despachadores.</p>

**Fuente:** Elaboraciòn propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

### Diagrama No. 3

Propuesta de Diagrama de proceso de sistematización y automatización.



**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

Al no existir políticas de devoluciones y cambios se propone:

- Se podrá realizar una devolución de producto si se tuviere fundamento que no se cumple con las normas de calidad establecidas.
- Se realizará un cambio cuando el producto que se solicite sea similar o del mismo valor al que se devolverá.
- No existirán devoluciones en productos de promoción.
- No existirán cambios ni devoluciones por producto maltratado.
- Las devoluciones y cambios se hacen solamente por otro producto, no monetariamente.
- El cliente cuenta con diez días, a partir de la fecha en que se efectuó el despacho del producto solo en caso que el producto esté defectuoso o bien que se haya recibido el producto incorrecto.
- Se procederá a cambio o devolución si el producto está vencido, y esta fecha la lleva el producto en su etiqueta.

Plan de Capacitación de Sistema para los departamentos de: Facturación y Despacho de producto terminado. Es importante la capacitación de los usuarios del sistema para apoyar la implementación de la sistematización.

<b>ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA LOS USUARIOS EN IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE INVENTARIOS</b>	
<b>Dirigido a</b>	Departamento de facturación y Departamento Bodega Producto terminado.
<b>Objetivo</b>	Desarrollar nuevas técnicas y conseguir mejores resultados en la innovación de los procesos sistematizados para facturación y despacho.
<b>Tiempo</b>	10 horas durante una semana 2 horas diarias.
<b>Contenido de la capacitación</b>	Nuevos formatos a utilizar. Muestra de los cambios realizados al sistema y forma de ingresar. Pasos a seguir para que el proceso y los resultados sean correctos. Ensayo entre ambos departamentos. Demostración de resultados exactos de los procesos realizados.
<b>Táctica</b>	Al mejor empleado del trimestre a empezar, de estos dos departamentos se le retribuirá con una bonificación extraordinaria de Q500.00 por desarrollo y eficiencia en los nuevos procesos de su área de trabajo.
<b>Presupuesto</b>	Costo por persona Q. 150.00 El curso incluye todo el material necesario, así como coffee break, y la bonificación extraordinaria.  Q.150 X 6 empleados = Costo Total de la Inversión Q.900.00 más la bonificación por productividad de Q500 para un total de Q1,400.00.
<b>Responsable</b>	Proveedor del Sistema y Programador de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia.

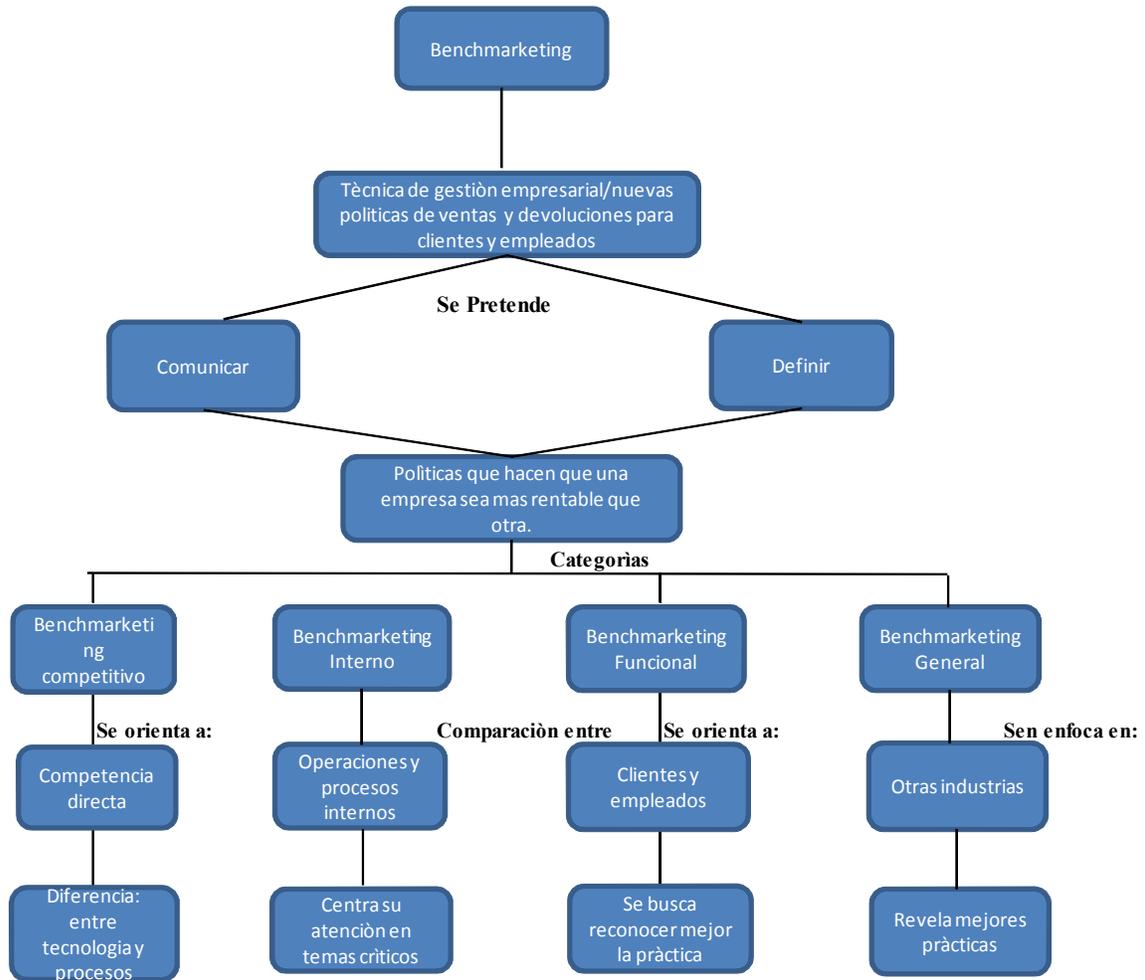
Plan de comunicación de nuevas políticas: Es importante comunicar los cambios de las políticas de la empresa, tanto a los empleados como a los clientes.

<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LAS NUEVAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA</b>	
<b>Dirigido a</b>	Empleados y Clientes.
<b>Objetivo</b>	Comunicar las nuevas políticas de la empresa.
<b>Tiempo</b>	Para empleados 30 minutos antes del inicio de sus actividades laborales.  Para los clientes 15 minutos, vía correo electrónico (redacción de correo y envío).
<b>Contenido de la reunión</b>	Dar a conocer los objetivos a alcanzar con los cambios de las políticas.  Lectura de las políticas.  Preguntas y respuestas si las hubiere.  Clientes: Listado de políticas de la empresa.
<b>Táctica</b>	Retroalimentación a los relacionados en el proceso de las mejoras obtenidas en consecuencia de la implementación de las políticas.
<b>Presupuesto</b>	Sin costo y de acuerdo a Benchmarking planteado posteriormente.
<b>Responsable</b>	Gerente administrativa.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Ilustración No. 12

Benchmarking del presupuesto sin costo de las estrategias de comunicación de las nuevas políticas de Clientes y empleados.



**Fuente:** Elaboración propia.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE SISTEMATIZACION DE PROCESOS DE INVENTARIOS

No.	Actividades	Responsables	Tiempo	Mes de Septiembre 2013				Mes de Octubre 2013				Mes de Noviembre 2013			
				Semanas				Semanas				Semanas			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión informando que se necesita complementar los modulos del sistema	Gerente Gral/jefe de bodega/jefe de facturación/Programador de	1 dia		X										
2	Reunión dando a conocer lo que se desea implementar en los procesos sistemáticos del departamento de bodega y facturación	jefe de bodega/jefe de facturación/Programador de la empresa y proveedor del sistema	2 días		X										
3	Análisis de la forma en que se ejecutarán los procesos	Proveedor del sistema	5 días			X									
4	Elaboración de tablas para bases de datos	Proveedor del sistema	15 días				X	X							
5	Proporcionar los formatos actuales al proveedor del sistema para su elaboración en el sistema	Jefe de facturación/Jefe de bodega	1 dia					X							
6	Elaboración de formatos por encargado del sistema	Proveedor sistema	5 días						X						
7	Actualización del sistema en base a cambios para los	Proveedor sistema	3 días							X					
8	Configuraciones de computadoras del personal	Programador de la empresa	2 días								X				
9	Pruebas de los procesos implementados	facturadores/Jefe bodega/Programador de la empresa	1 dia								X				
10	Ejecución	facturadores/Jefe bodega										X			

**Fuente:** Elaboración propia en base al trabajo de campo realizado, julio 2,013.

Con el objetivo de mejorar la información con la que se alimenta el modulo de inventarios y disminuir las variaciones y diferencias en la relación entre áreas se consideran necesarios cambios y mejoras en el proceso de sistematizar las boletas de cambio. Ya que estas se realizan cuando se vende un producto a determinado cliente, y no tiene rotación, por lo que antes de vencerse o deteriorarse el cliente solicita se le cambie por otro que sea más vendible y que su valor sea casi el mismo o igual, de tal manera que se procede a hacer una “boleta de cambio ingreso-salida” donde en la parte derecha (salida) se colocan las unidades que se enviarán al cliente, y en la parte izquierda (ingreso) las unidades acordadas a devolver.

Según cotización recibida por el proveedor del sistema el precio de esta implementación es de Q15,500.00 detallados así:

**Tabla No. 07**

<b>Presupuesto Propuesto</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo único trimestre</b>
1	Elaboración de formatos en sistema	Q.4,000.00
2	Cambios en tablas y bases de datos	Q.8,000.00
3	Actualización de máquinas y usuarios	Q.2,500.00
4	Papelería y útiles, nueva impresión formatos	Q.1,000.00
	<b>Total</b>	<b>Q. 15,500.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Referencias bibliográficas

1. Chávez Zepeda, J. J. (2003). *Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación*. Guatemala: Módulos de Aprendizaje.
2. Gómez, Guillermo (2007) *Planeación y organización de empresas*. Editorial Mc Graw Hill, 8ª. Edición.
3. Hernández Sampieri, Roberto y Fernández Collado, Carlos; (2006) *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill, 4ª. Edición. México DF.
4. Krajewski, Rizman (2003) *Administración de Operaciones, estrategia y análisis*. Quinta Edición, Editorial Pearson.
5. Koontz, H. y Weihrich (2004) *Administración, una perspectiva global*, México Editorial Mc Graw Hill.
6. Morales Flores, M. R. (2004). *Administración Financiera*. Guatemala: Editorial Norma.
7. Muñoz Razo, C. (2006). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
8. Max Muller, C. (2004). *Fundamentos de administración de inventarios*. Guatemala: Editorial Norma.
9. Panamericana, U. (2011). *Guía de la Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala.
10. Richard B. Chase, F. Roberts Jacobs, Nicholas J. Aquilano (2007) *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. Decima edición, Editorial Mc Graw Hill.
11. Reyes Ponce, A. (2008) *Administración Moderna*. Editorial Limusa, México.
12. Reyes Ponce, A. (2010). *Administración Moderna*, editorial limusa, última edición, México.
13. Robins, Stephen P. y Coulter, Mary; 2008, *Administración*, Editorial Prentice Hall, octava edición, Estados Unidos.

14. Sallenave, J. P. (2012), *Gerencia y Planeación Estratégica*, Editorial Norma, Edición María del Mar, Colombia.

## ANEXOS



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios de la  
Industria Q&C

### GUIA DE ENTREVISTA

#### DIRIGIDA A ENCARGADO DE ÁREA DE BODEGA PRODUCTO TERMINADO

La presente entrevista se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca del proceso de control interno y los procedimientos que se ejecutan en la bodega de producto terminado, por lo que se le solicita responder a las siguientes preguntas:

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

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

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
2. ¿Considera que el personal a su cargo identifica correctamente los productos de la bodega?
3. ¿Considera que los colaboradores que tiene en su departamento son suficientes para la realización del despacho oportuno?
4. ¿Considera que se les provee a sus colaboradores las herramientas necesarias para desarrollar su labor?
5. ¿Cuenta usted con un sistema funcional para el control de los inventarios?
6. ¿Qué herramientas de apoyo utiliza para el control de sus inventarios?
7. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?  
Excelente                       Bueno                       Malo

8. ¿Qué proceso se realiza para darle seguimiento a las diferencias y variaciones de inventarios?
9. ¿Hay algún parámetro de tiempo para solucionar los problemas de inventario?
10. ¿Cuáles son las causas más relevantes por las cuales existen diferencias? Mencione las tres mas importantes.
11. ¿Qué sugeriría para mejorar el sistema de inventarios?



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios de la  
Industria Q&C

### CUESTIONARIO DIRIGIDO ACOLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE BODEGA P.T.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar el nivel de comunicación interna, los procedimientos y la afluencia que se tiene con el despacho de P.T., por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Tiempo de laborar en empresa (Fecha): \_\_\_\_\_

1. ¿De quién recibe las instrucciones para preparar el despacho?

2. ¿Cómo evalúa los formatos que indican la solicitud del despacho?

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

3. ¿Cuándo surge, en su mayoría se encuentra el producto a la mano y con existencia?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

4. La anticipación del tiempo que se le da para preparar el despacho es:

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

5. ¿Posee algún tipo de bitácora que sirva para detallar los problemas que se tuvieron durante el día en el despacho?

Sí  No

6. ¿Se le da seguimiento a los problemas de despacho detectados?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

7. ¿Existen controles de seguridad para evitar que personas mal intencionadas puedan hurtar producto?

Sí  No

8. ¿Cómo evalúa el procedimiento actual del despacho?

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

9. ¿Los resultados obtenidos en las cargas y despachos son los esperados?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente

10. ¿Cómo evalúa el servicio que se brinda en bodega?

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

11. ¿Qué sugerencias daría para mejorar?

---

---



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios de la Industria Q&C

### GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE FACTURACIÓN

La presente entrevista se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca del proceso de control interno de facturación, por lo que se le solicita responder a las siguientes preguntas:

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

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

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
2. ¿Considera suficiente el personal de facturación para los procesos que se realizan?
3. ¿Considera que se proporcionan las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones?
4. ¿Cuenta usted con un sistema funcional de facturación?
5. ¿Qué herramientas de apoyo utiliza para la agilización de la facturación?
6. ¿Considera que los procedimientos para llegar a una correcta facturación son los correctos?  
Excelentes                       Buenos                       Malos
7. ¿Cuáles son las principales causas por las que se podría atrasar la facturación?  
Mencione las 3 principales

8. ¿Qué medidas se toman para contrarrestar los problemas de facturación vrs los problemas departamento de bodega?



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida

Tema: Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios de la Industria Q&C

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A FACTURADORES

El siguiente cuestionario tiene como objetivo verificar si son correctos los procedimientos de facturación y la influencia que se tiene con el despacho de P.T., por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto desempeña: \_\_\_\_\_  
Tiempo de laborar en empresa (Fecha): \_\_\_\_\_

1. ¿De quién recibe las instrucciones para preparar la facturación?

2. ¿Cómo evalúa los procedimientos que se efectúan al momento de recibir las instrucciones para la ejecución de su trabajo?

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Muy malo

3. ¿Considera que hay aspectos por mejorar que repercute en desarrollo en su área de trabajo? tales como:

Falta de planeación  Sistema de la empresa  Comunicación   
impersonal

4. ¿Cómo califica la información recibida de los vendedores a efectos de facturar?

Excelente  Buena  Regular  Mala  Muy mala

5. ¿Considera que los vendedores son oportunos y hacen con anticipación sus pedidos?

Sí  No

6. ¿Existen políticas en su departamento?

Si  No

7. ¿Cómo califica su conocimiento acerca de los procedimientos que se usan en el proceso de facturación y despacho de producto terminado?

Excelente  Buena  Regular  Mala  Muy mala

8. ¿Cómo evalúa los procesos del sistema actuales de facturación?

Excelente  Buena  Regular  Mala  Muy mala

9. ¿Se le provee de los recursos necesarios para realizar adecuadamente su labor?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

10. ¿Los resultados obtenidos en facturación son los esperados?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente

11. ¿Regularmente los vendedores y despachadores expresan su satisfacción por el servicio recibido?

Siempre  Usualmente  Ocasionalmente   
Rara vez  Nunca

## PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA

**Nombre del estudiante:** Marta Elsa de León Marroquín.

**Nombre de la Tesis:** Evaluación de los procesos de sistematización de inventarios de la Industria Q&C.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
No hay un método de inventario para el control eficiente de los mismos	No hay estipulado un método de toma de inventarios	Inducción al personal	¿Es la falta de un método uno de los principales actores por el que hay diferencias de inventarios?	Determinar que método utilizar	1. Evitar las variaciones de inventarios	1 Tiene la empresa un encargado de control de calidad? Si ___ No ___ 2 Los productos de la Industria son perecederos? Si ___ No ___ 3 Se lleva un control de fechas de vencimiento del producto? Si ___ No ___	Personal de bodega
Forma de trasladar los pedidos		Conocimiento por parte de los vendedores	Existe un formato correcto para	Buen uso de los recursos necesarios	2. Evitar rechazos en la entrega de productos	1 Como se toman los pedidos? Por tel ___ correo ___ En papel ___ 2 Hay alguien que	Personal de facturación y despacho

correctamente a facturación			la toma de pedidos?			verifique que lo facturado sea lo mismo que lo solicitado? Si _____ No _____ 3 Hay alguien que verifique que lo despachado sea lo mismo que lo facturado? Si _____ No _____	
No existen políticas de aceptación de productos por devoluciones	Clientes	Políticas de aceptación	Cuando si serán aceptadas las devoluciones?	Que la empresa evite pérdidas por este tema.	3. Evitar stockear al cliente de producto y que posteriormente sea sujeto a devolución por NO rotación.	1 Quién toma la decisión de la <u>aceptación</u> ? 2 Quien es la persona encargada de autorizar devoluciones Nombre _____ Varias personas? _____	
		Empleados			Modulo de costos y de	4 Implementación de los demás módulos del sistema relacionados	1 En escala de 1 a 10 que tanta capacitación se ha adquirido del sistema?
No se han Implementado							

<p>todos los módulos relacionados a los inventarios</p>		<p>compras</p>	<p>En qué momento estarán capacitados los empleados y hacer práctica del conocimiento adquirido?</p>	<p>Uso al 100% del sistema de la empresa.</p>	<p>en proceso de evitar las diferencias y variaciones de inventarios.</p>	<p>_____</p> <p>2 Se cuenta con personal que tenga tiempo para la implementación?  Si _____ No _____</p> <p>3 Cuales son los motivos que no han permitido arrancar con la implementación?</p> <p>_____</p>	
---	--	----------------	--	---	---	--	--

