

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS CON FINES DE EXPORTACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA. CASO ILUSTRATIVO.”

PRESENTADO POR:

WILLIAN ANTONIO ALEJO ALFARO	AA09078
CARLOS MAURICIO GONZÁLEZ MÁRQUEZ	GM03043
WILMER ALBERTO HERNÁNDEZ PÉREZ	HP06013

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillón.

Secretaria: Dra. Ana Leticia de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vicedecano: Lic. Mario Roberto Crespín

Secretario: Lic. Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortíz.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor).

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios por brindarme la salud y sabiduría. Quiero agradecer de forma especial a mi padre José Adrián Alejo Q.E.P.D por todo el apoyo incondicional los consejos la motivación y por que este era nuestro sueño, hoy puedo decir misión cumplida papá. De igual manera a mi madre Juana Francisca Alfaro de Alejo por todo el sacrificio y tolerancia, a mis hermanos(as) por creer siempre en mi. A mi equipo de trabajo por la tolerancia y apoyo brindado, de igual manera al asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco por guiamos a concluir el trabajo de investigación.

Willian Antonio Alejo Alfaro.

Es para mí todo un privilegio agradecer a Dios todopoderoso por permitirme haber llegado a este trascendental momento en mi vida, así como a mis padres Miguel González y Telma Márquez de González, quienes día a día me brindaban su amor, comprensión y disciplina. Así también agradecer a mis hermanos que con sus sencillas pero importantes palabras me recordaban que un día inicie una carrera y que había llegado el momento de concluirla. De igual manera expresar el respeto que le tengo a nuestro asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco, agradeciendo de forma muy especial por su cordialidad, tiempo y amabilidad a lo largo de nuestra investigación.

Carlos Mauricio González Márquez.

Agradezco a mi familia principalmente a mis padres Jorge Alberto Hernández y María Erlinda Pérez de Hernández por el apoyo recibido a lo largo de mi carrera, a mis maestros los cuales todos y cada uno dejó una huella en mí, a mis amigos y a la vez compañeros de trabajo de graduación que sin su apoyo y comprensión no hubiera sido posible llevar a buen puerto esta difícil pero no imposible tarea, también hacer una mención especial a la familia Morán Morales ya que fueron un importante apoyo en todos mis años de estudio, por ultimo agradezco al Lic. Lima Jaco que gracias a su guía logramos nuestro anhelado objetivo.

Wilmer Alberto Hernández Pérez.

ÍNDICE.

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE SISTEMA, INVENTARIOS Y GESTIÓN PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS CON FINES DE EXPORTACIÓN.....	1
A. ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Geografía.....	1
3. Demografía.....	2
B. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA.....	2
1. Antecedentes.....	4
C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA EN EL SALVADOR.....	5
1. Clasificación de las empresas según su estructura legal.....	5
2. Clasificación de las MIPYMES según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.....	6
3. Generalidades de la ropa para niños.....	7
D. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS MARENCO S.A. DE C.V.....	7
1. Antecedentes de la empresa.....	8
2. Misión.....	9
3. Visión.....	9
E. LEYES Y ENTIDADES REGULADORAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA EN EL SALVADOR.....	9
1. Leyes.....	9
a. Constitución de la República de El Salvador.....	10
b. Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).....	10
c. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley del IVA).....	10
d. Ley de Simplificación Aduanera.....	11
e. Ley del Seguro Social.....	11

f. Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.	12
g. Ley de Zonas Francas y de Comercialización.	12
h. Código de Comercio.....	12
i. Código de Trabajo.....	13
j. Tratados Comerciales Internacionales.	13
k. Leyes de Implementación del Tratado de Libre Comercio entre Centro América, Estados Unidos y República Dominicana (CAFTA).	13
l. Tratado General de Integración Económica Centroamericana.	14
2. Entidades.....	15
a. Ministerio de Hacienda (MH).	15
b. Ministerio de Economía (MINEC).	15
c. Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB).	15
d. Administración de Fondo de Pensiones.	15
e. Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	16
f. Centro Nacional de Registro (CNR).	16
g. Alcaldía Municipal de Santa Tecla.	16
h. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).	16
i. Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones de El Salvador (CIEX).	16
F. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS.....	17
1. Conceptos.	17
2. Teoría general de sistemas.	17
a. Enfoque reduccionista.	17
b. Sinergia y recursividad.	18
c. Fronteras del sistema.....	19
d. Elementos.....	20
3. Clasificación.	20
a. Según la relación que establecen con el medio ambiente.....	20
b. Según su constitución.	21
c. Según su origen.	21
d. Según su movimiento.	21

G. GENERALIDADES DE GESTIÓN.....	22
1. ¿Qué es la gestión?.....	22
2. Control de gestión.	24
3. Elementos.....	25
a. Establecimiento de estándares.	25
H. GENERALIDADES DE LOS INVENTARIOS.	26
1. Conceptos.	26
2. Clasificación.	27
a. Por su forma.....	28
b. Por su función.	28
I. GESTIÓN DE INVENTARIOS.	29
1. Conceptos.	29
2. Actividades Básicas.	31
a. Determinación de las existencias.	31
b. Análisis de inventarios.	31
c. Control de producción.	31
d. Significado económico de los inventarios.....	32
3. Elementos.....	32
a. Establecimiento de estándares.	32
b. Evaluación del desempeño.	33
c. Comparación del desempeño con el estandar establecido.....	33
d. Acción correctiva.	33
4. Objetivos del control de inventarios.	33
5. Tipos de sistemas para registrar y contabilizar.....	34
a. Periódico.....	34
b. Permanente y perpetuo.....	34
6. Métodos de valuación de inventarios.	34
7. Importancia de gestión de inventarios.	36
J. SISTEMA DE GESTION DE INVENTARIOS.....	36
1. Método de categorización de inventario.	37

2. Priorización de la atención de los gerentes.	37
3. Políticas de gestión de inventario.	38
4. Definición de conteo cíclico.	39
5. Usos.....	39
K. PRODUCTIVIDAD.....	40
1. Conceptos.	40
2. Tipos.....	40
a. Productividad laboral.	40
b. Productividad total de los factores.	41
c. Productividad marginal.....	41
3. Cálculo de productividad.	41
4. Componentes.	42
a. Eficiencia.	42
b. Eficacia.....	42
5. Calidad.	42
6. Faltas y deficiencias.....	43
7. Competitividad.	44
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS CON FINES DE EXPORTACIÓN, DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	45
A. IMPORTANCIA.	45
B. OBJETIVOS.....	45
1. General.....	45
2. Específicos.....	46
C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	46
1. Método científico.	46
a. Método analítico.....	46
b. Método sintético.....	47
c. Método hipotético deductivo.	47
2. Tipo de investigación.....	47

a. Tipo de diseño de investigación.....	48
3. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	48
a. Técnicas.....	48
i. Entrevista.....	48
ii. Encuesta.....	48
iii. Observación directa.....	49
b. Instrumentos.....	49
i. Guía de preguntas.....	49
ii. Cuestionario.....	50
iii. Lista de cotejo.....	50
4. Fuentes de información.....	50
a. Primarias.....	50
b. Secundarias.....	50
5. Ámbito de la investigación.....	51
6. Unidades de estudio.....	51
a. Objeto de estudio.....	51
b. Unidad de estudio.....	51
7. Determinación del universo y muestra.....	52
a. Universo.....	52
b. Muestra.....	52
D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	52
1. Análisis de la filosofía general.....	53
2. Análisis del nivel de planificación y organización.....	53
3. Perspectiva de la importancia que los inventarios tienen en los resultados económicos y financieros de las empresas.....	60
4. Análisis de las condiciones físico-ambientales con las que cuenta el sector.....	62
5. Análisis del nivel tecnológico con que cuenta el sector.....	63
E. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
F. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65

1. Conclusiones.....	65
2. Recomendaciones.....	66
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS CON FINES DE EXPORTACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.....	69
A. OBJETIVOS DEL SISTEMA.....	69
1. General.....	69
2. Específicos.....	69
B. JUSTIFICACIÓN.....	69
C. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS.....	70
1. Estructura administrativa propuesta.....	70
2. Misión y visión organizacional.....	72
3. Departamento de control de inventarios dentro de la estructura orgánica.....	72
a. Objetivos que se persiguen con el departamento de control de inventarios.....	73
b. Funciones.....	73
c. Descriptor de puesto.....	74
D. DISTRIBUCIÓN EN EL ÁREA DE ALMACENAJE.....	77
1. Objetivos.....	78
2. Modelo de distribución de área en bodega.....	80
E. PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE LOS MATERIALES.....	81
1. Flujograma de procesos.....	81
F. SISTEMA DE LOCALIZACIÓN DE MATERIALES EN BODEGA.....	85
1. Técnicas de localización.....	85
2. Sistema de posición fija.....	86
G. INVENTARIOS CÍCLICOS O ROTATIVOS.....	86
1. Factores a evitar.....	87
a. Exceso.....	87
b. Desperdicios.....	87

c. Variabilidad.	88
2. Procesos.....	88
3. Métodos ABC.	88
4. Ventajas.	92
5. Guía para llevar el inventario anual.....	93
a. Importancia.	93
6. Modelo de kárdex propuesto para mejorar el control de inventario.....	95
7. Modelo de inventario anual.....	96
8. Modelo para la requisición de inventarios.	97
9. Modelo petición materia prima y materiales de bodega a producción.	98
H. POLÍTICAS DE INVENTARIO.....	99
I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	101
1. Objetivos.	101
a. General.....	101
b. Específico.....	101
2. Recursos.	101
a. Humano.....	101
b. Material.....	101
c. Financiero.....	102
3. Período de duración.	102
4. Desarrollo de la capacitación.	103
a. Contenido de la ponencia N°1.	104
i. Programación.....	105
ii. Costos.	106
b. Contenido de la ponencia N°2.	107
i. Programación.....	108
ii. Costos.	109
c. Contenido de la ponencia N°3.	110
i. Programación.....	111
ii. Costos.	112

5. Presupuesto de gastos.....	113
6. Propuesta del plan de implementación.	114
a. Objetivos.....	114
i. General.	114
ii. Específicos.	114
b. Recursos a utilizar.	114
i. Humano.....	114
ii. Materiales.....	115
c. Etapas del plan de implementación.	115
d. Cronograma de actividades del plan de implementación sobre la gestión inventarios en las pequeñas empresas de confección de ropa para niños con fines de exportación del municipio de Santa Tecla.....	117
J. BIBLIOGRAFÍA.....	118

ANEXOS.

Anexo #1: Tabulación del Cuestionario.

Anexo #2: Resumen de entrevista caso ilustrativo.

Anexo #3: Modelo del Cuestionario.

Anexo #4: Modelo de Guía de Entrevista.

Anexo #5: Acta de constitución de la empresa.

RESUMEN.

En la actualidad las empresas dedicadas a la confección de ropa para niños con fines de exportación ubicadas en el municipio de Santa Tecla, afirman que no poseen con una gestión adecuada sobre el tratamiento de los inventarios la cual no les permite tomar decisiones correctas en momentos oportunos y a raíz de esto les ha traído hasta hoy muchas consecuencias a nivel productivo y económico, destacando que la mayor parte de estas son administradas por los mismos dueños de manera empírica por lo cual los lleva a cometer errores a nivel de gestión en los inventarios.

Por lo anterior descrito, se detectó la necesidad de crear un sistema de gestión de inventarios para incrementar la productividad en el sector mencionado.

Durante la investigación se tomaron aspectos generales de INDUSTRIAS MARENCO empresa tomada como caso ilustrativo del sector en estudio; así mismo se elaboró un marco teórico de referencias sobre los elementos relacionados con la pequeña empresa, con referencia a la problemática en estudio. De igual manera las generalidades y factores principales de la gestión de inventarios. Así como también se realizó un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el sector con el objetivo de identificar los factores y elementos que utilizan para llevar acabo los inventarios, se utilizó el método científico para la recopilación auxiliándose de los métodos analítico, sintético, e hipotético deductivo para estudiar los datos obtenidos, además se utilizó el tipo de investigación descriptiva ya que se fue visualizando de manera tal y como se encontraron las unidades de estudio y el comportamiento de estas en las áreas de trabajo. El tipo de diseño que se utilizó fue el no experimental que sirvió como base para identificar las dificultades y necesidades presentadas en el desarrollo de la investigación.

Para lograr obtener la información como insumo principal en la investigación se hizo uso de la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento es decir se

diseñó un cuestionario, así como también una entrevista para lo cual se elaboró su respectiva guía de preguntas la cual fue realizada a la administradora de la empresa tomada como caso ilustrativo. Cabe recalcar que se utilizó el censo por la cantidad del universo en estudio se logró abarcar por completo.

Según los datos obtenidos por las unidades de análisis y el estudio realizado, se concluyó que no llevan un control en la gestión de los inventarios generando una gran discrepancia en los resultados plasmados a nivel documental y los que se encuentran a nivel físico. Es por esta razón que se propone una serie de elementos administrativos entre los cuales están: la integración de una área de control de inventarios, manual de políticas sobre los inventarios, flujo grama de procesos y del trato a estos.

Finalmente se estructura el desarrollo de un plan de capacitación al personal de INDUSTRIAS MARENCO, los cuales son el administrador (dueño), el contador general, el encargado del área de control de inventario y el de bodega. Posteriormente se formuló un plan de implementación de cómo se llevará a cabo la ejecución ya a la practica.

INTRODUCCIÓN.

El presente informe se basa en un sistema de gestión de inventarios para incrementar la productividad en las pequeñas empresas de confección de ropa para niños con fines de exportación del municipio de Santa Tecla, con el objetivo de brindar herramientas administrativas que faciliten el trato y manejo en los inventarios y así poder tomar decisiones correctas en momentos oportunos.

Se confirmó que el sector en estudio no cuenta con un adecuado control en la gestión de los inventarios, por lo cual no se alcanzan los objetivos trazados, ya que, se generan diferencias entre los resultados a nivel físico y los que se encuentran documentados.

A continuación se presenta una síntesis de cada uno de los capítulos que conforman el trabajo de investigación desarrollado.

Capítulo I: Contiene el marco teórico de referencia sobre aspectos generales del municipio de Santa Tecla, así como también aspectos de la confección de ropa tanto a nivel de país como de municipio, las generalidades de INDUSTRIAS MARENCO, así como las leyes y entidades que regulan el que hacer del sector en estudio, posteriormente se hace hincapié en los aspectos generales de los sistemas, gestión de inventarios y productividad para tener los fundamentos teóricos que respaldaron el estudio.

Capítulo II: Está compuesta por la metodología utilizada en la investigación, así como los métodos utilizados, sus técnicas e instrumentos de recolección de datos para poder procesarla y convertirla en información que sirvió de base para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el sector, posteriormente se concluye y recomienda, teniendo como parámetros el diagnóstico realizado sobre la gestión de inventarios.

Capítulo III: Este comprende la propuesta sobre un sistema de gestión de inventarios para incrementar la productividad y ayudar en los procesos a nivel

administrativo. Ésta comprende los objetivos, justificación, desarrollo del sistema con elementos técnicos administrativos y posteriormente el plan de capacitación y de implementación incluyendo los recursos que se utilizarán para llevar a cabo la propuesta.

Descrito lo anterior, también se presenta la bibliografía utilizada y que sustenta el desarrollo de la investigación, así como, una serie de documentos que dan soporte al estudio, las cuales se anuncian a continuación.

Anexo 1: Tabulación del Cuestionario.

Anexo 2: Resumen de Guía de la Entrevista.

Anexo 3: Modelo de Cuestionario.

Anexo 4: Modelo de Guía de la Entrevista

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE GENERALIDADES DE SISTEMA, INVENTARIOS Y GESTIÓN PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS CON FINES DE EXPORTACIÓN.

A. ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.¹

1. Antecedentes.

Santa Tecla es la ciudad cabecera del municipio homónimo y del departamento de La Libertad en El Salvador, tiene una extensión territorial de 112 km² y fue fundada el 8 de agosto de 1854, por decreto del presidente José María de San Martín con el nombre de Nueva San Salvador, con la intención de sustituir a la ciudad de San Salvador (que había sido gravemente dañada por un terremoto) como capital de la República.

Posteriormente, en 1858, el gobierno abandonó el proyecto de trasladar la capital a Nueva San Salvador, esto no impidió el desarrollo de la nueva ciudad que se convirtió en una próspero centro de producción cafetalera, siendo actualmente una de las ciudades más desarrolladas del país.

En 2003, el nombre de la ciudad fue legalmente cambiado a Santa Tecla, nombre con que ha sido conocida tradicionalmente. El cambio se oficializó a partir del 1 de enero de 2004.

2. Geografía.

División Política administrativa: La ciudad se divide en 12 Cantones, 51 caseríos y 82 Colonias.

¹ Generado en: www.santatecladigital.gob.sv/body/HistoriaSantaTecla.php Consultado el 02 de Mayo de 2015

Ubicación geográfica: Santa Tecla constituye la cabecera departamental de La Libertad, República de El Salvador, Centro América.

Extensión Territorial: Área total: 112.2 km² Área rural: 103.2 km² Área urbana: 9.0 km².

Límites del municipio de Santa Tecla: Norte: Colón, Quezaltepeque y Nejapa; Noreste: Antiguo Cuscatlán y Nejapa; Este: Antiguo Cuscatlán y Nuevo Cuscatlán; Sureste: Zaragoza y Nuevo Cuscatlán; Sur: La Libertad; Suroeste: La Libertad; Oeste: Comasagua; Noroeste: Talnique.

3. Demografía.

En el censo de población y vivienda de 2007, Santa Tecla tenía 121 908 habitantes, de los cuales 45,7% eran hombres y 54,2% mujeres; 89,2% vivía en el área urbana y 10,7% en el área rural; con una densidad poblacional de 1087 habitantes por km² que la ubicaba en la séptima posición a nivel nacional. Además, 56,9% era no migrante, 41,4% nacida en otro municipio, y 1,61% era extranjera. Para el año 2014, actualmente se estima que Santa Tecla tiene 135 483 habitantes.

B. GENERALIDADES DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA.

Según PROESA (Promotor de Productores e Inversiones de El Salvador), “entre los principales sectores de industria manufacturera de El Salvador se encuentran: Plásticos, metales, químico farmacéutica y prendas de vestir, siendo este último el que ocupa el primer lugar en cuanto a exportaciones totales con productos como: camisetas, camisas, calcetines, suéteres, ropa interior, vestidos, de algodón y fibras sintéticas”.

Las empresas de industria manufacturera de prendas de vestir están reguladas por la “Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización”², la cual presenta incentivos a estos.

En el país existen varias organizaciones tanto públicas como privadas que han sido creadas con el fin de apoyar este sector de la economía; en la actualidad pueden mencionarse a la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAMYPE), por parte del Gobierno de El Salvador (GOES), también está la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC).

La industria de la confección consiste en el ensamble de partes para la elaboración de un producto ya sea este regional o extra regional y se refiere al acople de piezas textiles ya sea de manera manual o maquinizada.

El Salvador se posiciona como el centro textil y confección más atractivo para invertir en Latinoamérica debido a su proximidad a grandes mercados consumidores en Norte y Sur América, su cadena de valor integrada y capital humano competitivo en costos y altamente productivo. Proporciona con ello una buena logística e infraestructura, rapidez de respuesta y una economía dolarizada.

“El país tiene la vocación de ser reconocido como líder en el desarrollo, producción y exportación de productos textiles de alto valor agregado, por lo que, la industria y el Gobierno trabajan conjuntamente para crear las condiciones legales, económicas y técnicas que permitan la instalación de nuevas empresas, incrementar los flujos de inversión extranjera, crear nuevos empleos y fortalecer la industria establecida.

Se exportan textiles y prendas de vestir a más de 50 países. Según datos de OTEXA (Oficina de Textiles y prendas de vestir, por sus siglas en inglés), El

²Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización. Decreto Legislativo no.405, Fecha 23/09/98, Diario Oficial no.176 , tomo 340,

Salvador es el noveno proveedor de productos de la confección para Estados Unidos.

El Salvador cuenta con una cadena de producción verticalmente integrada. Se compone de cinco eslabones base. Actualmente en El Salvador operan más de 260 compañías, entre ellas empresas reconocidas a nivel mundial.”³

1. Antecedentes.

Los orígenes de la actividad económica en El Salvador del sector de la Industria de la Confección se remontan a la década de los años 1960, con la introducción de la maquila. Entendiéndose por esta figura a la producción donde empresarios privados dueños de talleres, establecen contratos con inversionistas extranjeros que proveen telas y posteriormente exportan las prendas terminadas a otros mercados. Dada la importancia de los ingresos y empleos que generaba dicho sector, el Gobierno crea en 1969 el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI), institución encargada de proporcionar asistencia financiera y técnica a este sector empresarial, cuya política era favorecer a las pequeñas industrias; para 1970 se creó el Fondo de Financiamiento para la Pequeña Empresa que por decreto legislativo N°234 se convirtió en Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE) encargado de atender las necesidades de inversión de estos; y para la Asesoría técnica y capacitación se crea en 1983 Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social (FUSADES, de este punto en adelante se utilizarán estas siglas para referirse a dicha institución).

Las pequeñas organizaciones crecieron de manera significativa en la década de los años 1990 de tal manera que muchas microempresas pasaron a considerarse pequeñas empresas debido al incremento en el número de las personas empleadas.

³Generado en: <http://www.proesa.gob.sv>. Consultado el 01 de Mayo de 2015

Según datos publicados por el departamento de estudios económicos y sociales de FUSADES, “el sector confecciones contribuye con 3.4% del PIB Industrial; en 1990 se exportaron aproximadamente unos 48 millones de dólares en artículos de vestuarios, toallas, ropa de cama y otros productos, los cuales representaron 8.2% de las exportaciones del país”, esto demuestra el grado de importancia que este rubro tiene en la economía nacional.

En el 2015 se identificaron las siguientes empresas manufactureras de ropa en el municipio de Santa Tecla. Industrias Gámez S.A de C.V.; Creaciones Pio; La Medida; Industrias J F; BICHACHI S.A.; Industrias Karlita S.A. de C.V.; La Puntada Costurería; Industrias Marengo S.A de C.V.

C. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE ROPA EN EL SALVADOR.

1. Clasificación de las empresas según su estructura legal.

Sociedad: Según el artículo 17 del Código de Comercio, “es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Tales entidades gozan de personalidad jurídica, dentro de los límites que impone su finalidad, y se consideran independientes de los socios que las integran.

Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.”

a) Son de personas

- ✓ Las sociedades en nombre colectivo o sociedades colectivas
- ✓ Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
- ✓ Las sociedades de responsabilidad limitada.

b) Son de Capital

- ✓ Sociedades anónimas
- ✓ Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones

2. Clasificación de las MIPYMES según la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador presenta los criterios de clasificación de las Microempresas en El Salvador, conforme a personal ocupado y cantidad de activos y sector al que pertenecen, los cuales se muestran en los cuadros siguientes:

Clasificación de las Micro y Pequeña Empresas en El Salvador según el número de personal remunerado y ventas brutas anuales.

Cuadro N 1.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran empresa	Más de 100 empleados	Más de \$7.0 millones

Fuente: Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía.

El criterio que se utilizó para clasificar la empresa fue el número de empleados.

3. Generalidades de la ropa para niños.

La industria de la confección de ropa en El Salvador está muy diversificada, esto debido a la inversión tanto nacional como extranjera, en la actualidad el mercado es dominado por las grandes empresas, debido al capital que manejan, lo que les permite hacer fuertes inversiones tanto en mano de obra como en tecnología de punta. Por esta razón las micro y pequeñas empresas luchan para mantenerse en el mercado, dentro de estas se encuentran variedad de empresas dedicadas a confeccionar diferentes tipos de prendas, pero hay una que es la base sobre la cual se basa el trabajo de investigación, que es la ropa para niños, la cual a voz de las mismas personas dedicadas a este segmento es muy valorada en el exterior debido al esfuerzo, delicadeza, calidad y excelente mano de obra con la que se cuenta en el país, dentro de la ropa para niños que se exporta en la actualidad están los siguientes:

- Pijamas
- Vestidos para niña
- Conjuntos para niños y niñas
- Abrigos
- Ropa interior

D. GENERALIDADES DE INDUSTRIAS MARENCO S.A. DE C.V.

Nombre de la Empresa: Industrias Marengo S.A. de C.V.

Giro principal: Producción y Venta de productos metálicos, pero según modificación en el acta de constitución puede dedicarse a la confección, distribución, comercialización y exportación de artículos de vestir en general. (Ver anexo No. 5)

Tamaño: Pequeña Empresa

Dirección: Calle Cuyagualo y Avenida boquerón No. K-1 Merliot. Santa Tecla

Número de empleados: 20 (división de confección de artículos de vestir)

1. Antecedentes de la empresa.⁴

Industrias Marengo S.A. de C.V. fue fundada en la ciudad de Nueva San Salvador el 30 de mayo de 1975 por el señor Pedro Marengo y fue establecida como sociedad anónima de capital variable. El origen de la compañía ha ido evolucionando desde un taller de estructuras metal mecánico dedicado a trabajos especializados para la industria, pero debido a la situación económica del país se vieron obligados a diversificarse para obtener más ingresos, por esta razón hace aproximadamente 15 años surgió la idea de crear una división dedicada a la exportación de prendas de vestir con destino a los Estados Unidos de América, la idea original era dedicarse a la compra venta de ropa ya elaborada, pero debido a la cultura de irresponsabilidad que predomina en el país, se decidieron por elaborar ellos mismos las prendas para no quedar mal con los clientes, aclarando que no se contaba con ninguna experiencia en el ramo de manufactura de ropa por lo que la persona responsable de esta área, la Sra. De Prieto hermana del fundador de la empresa, debió de auxiliarse de personas de experiencia para ella misma elaborar las prendas y bordados, con el paso del tiempo y debido a la demanda de sus productos la división de ropa fue creciendo a tal punto que debieron trasladarse a un nuevo local, ya que, al principio operaban en el mismo lugar de ambas divisiones, pero como toda empresa que crece sin planificación, se han enfrentado a diferentes situaciones que hacen que no se obtengan los objetivos, la idea de la encargada es en la medida de lo posible seguir creciendo para seguir generando empleos a la gente de la zona que lo necesita y obviamente obtener resultados satisfactorios a final de cada ejercicio. Actualmente la planta de confección cuenta con 20 empleados directos además de contar con subcontratados que realizan el trabajo desde sus hogares, específicamente las encargadas de los bordados.

⁴ Información proporcionada por Industrias Marengo S.A. de C.V.

2. Misión.

Aplicar nuestra experiencia y capacidad técnica en la fabricación de piezas, productos y equipos, para satisfacer los requerimientos del mercado; con precios, calidad y tiempos de entrega competitivos.

3. Visión.

En industrias MARENCO S.A. de C.V. trabajamos para ampliar el mercado internacional con producto de gran volumen, fabricados en instalaciones equipadas con maquinaria moderna y personal debidamente entrenados, vendiendo nuestra capacidad potencial de producir piezas, productos y equipos de calidad a bajo costo.

Se aclara que la misión y visión son de la empresa pero enfocada al giro de estructuras metálicas. Así como también no cuentan con su respectivo organigrama.

E. LEYES Y ENTIDADES REGULADORAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA EN EL SALVADOR.

1. Leyes.

La República de El Salvador cuenta con un amplio catálogo de leyes y reglamentos, en esta sección se detallarán las leyes, reglamentos, tratados internacionales, que tengan relación con la operación y funcionamiento el sector de las pequeñas empresas manufactureras del país.

a. Constitución de la República de El Salvador.⁵

Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

b. Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).⁶

Es necesario contar con una ley que procure la ampliación de las bases mediante una reducción de sus exenciones y de acuerdo con los principios impositivos elementales se elimine la doble tributación.

Asimismo, la tabla impositiva que contenga sea simple, con tasas moderadas en todos los tramos y con una tasa máxima similar tanto para las personas naturales como para las jurídicas, a fin de que se equiparen las cargas a los distintos contribuyentes.

c. Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley del IVA).⁷

Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles

⁵ Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281

⁶ Decreto Legislativo N°134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991

⁷ Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316, Art. 1 y 2 del 31 de junio de 1992

corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: La producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

d. Ley de Simplificación Aduanera.⁸

La presente Ley tiene por objeto establecer el marco jurídico básico para la adopción de mecanismos de simplificación, facilitación y control de las operaciones aduaneras, a través del uso de sistemas automáticos de intercambio de información.

e. Ley del Seguro Social.⁹

El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependan de un patrono.

Debe delimitarse con claridad el campo de acción del Seguro Social, con la actividad que le corresponde desarrollar al Gobierno para realizar la Seguridad Social de todos los habitantes de la República.

⁸ Ley de simplificación aduanera, decreto no. 529 de fecha 13 de enero de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 342, del 3 de febrero de 1999.

⁹ Decreto Legislativo N°1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.

f. Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.¹⁰

Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta Ley.

g. Ley de Zonas Francas y de Comercialización.¹¹

La presente Ley tiene por objeto regular el funcionamiento de Zonas Francas y Depósitos para Perfeccionamiento Activo, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren o usen las mismas, y dada la importancia estratégica de los regímenes de Zona Franca para la economía nacional en la generación de empleo productivo y generación de divisas, es necesario crear condiciones óptimas de competitividad en todas las operaciones que realizan las empresas amparadas a dicho régimen.

h. Código de Comercio.¹²

Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas

¹⁰ Decreto Legislativo N° 62, de fecha 13 de Julio de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 181, Tomo 340, del 30 de septiembre de 1998

¹¹ Decreto legislativo N° 405, del 03 de Septiembre de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 340, del 23 de Septiembre del 1998

¹² Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970.

del Código Civil, los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público. Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras, podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República.

i. Código de Trabajo.¹³

El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Las disposiciones de este Código regulan:

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

j. Tratados Comerciales Internacionales.

El país se encuentra afiliado a diferentes tratados y acuerdos para poder potenciar las posibilidades de exportación a mercados extranjeros tales como:

k. Leyes de Implementación del Tratado de Libre Comercio entre Centro América, Estados Unidos y República Dominicana (CAFTA).¹⁴

¹³ Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de Julio de 1972

Los objetivos de este Tratado, desarrollados de manera más específica a través de sus principios y reglas, incluidos los de trato nacional, trato de nación más favorecida, y transparencia, son:

- (a) estimular la expansión y diversificación del comercio entre las Partes;
- (b) eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios entre los territorios de las Partes;
- (c) promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio;
- (d) aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;
- (e) proteger en forma adecuada y eficaz y hacer valer los derechos de propiedad intelectual en el territorio de cada Parte;
- (f) crear procedimientos eficaces para la aplicación y el cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta, y para la solución de controversias; y (g) establecer lineamientos para la cooperación bilateral, regional, y multilateral dirigida a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

I. Tratado General de Integración Económica Centroamericana.

Según el "Tratado General de Integración Económica Centroamericana", todos los productos de exportación fabricados en los países centroamericanos y exportados dentro de la región están en régimen de libre comercio. Es necesario indicar que existe una lista de excepción.

¹⁴ TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LA REPÚBLICA DOMINICANA - CENTROAMÉRICA Y LOS ESTADOS UNIDOS (DR-CAFTA), Decreto Legislativo N° 590, el 9 de Abril de 1999, entrando en vigencia el 04 de Octubre de 2001

2. Entidades.

a. Ministerio de Hacienda (MH).

Es el encargado de cobrar las obligaciones tributarias estipuladas por el estado salvadoreño por medio de la Dirección General respectiva, tales como: el impuesto al valor agregado, Pago a cuenta, Impuesto Sobre la Renta y Retención.

b. Ministerio de Economía (MINEC).

Es la institución encargada de promover y establecer las reglas comerciales del país tanto a nivel nacional como internacional a través de la negociación de tratados comerciales con diferentes países del mundo, con el objetivo de aperturas la economía salvadoreña y el desarrollo económico de la sociedad en general, a su vez cuenta con diferentes ramas que se encargan de la vigilancia y cumplimiento de los diferentes tratados comerciales.

c. Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB).

Su función principal es velar por los derechos que tienen los empleados, así como la de seguridad e higiene ocupacional, promoviendo y exigiendo a los patrones las condiciones necesarias laborales a fin de brindar protección en materia laboral.

d. Administración de Fondo de Pensiones.

Están representadas por dos instituciones: AFP Confía y AFP Crecer. Es obligación de toda organización que los trabajadores se encuentran afiliados con el objeto de asegurar la cobertura por invalidez, vejez y muerte.

e. Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Proporciona servicios médicos y prestaciones económicas a los trabajadores afiliados pertenecientes a empresas públicas y privadas, con la finalidad de asegurar las condiciones en materia de salud y reducir el ausentismo laboral.

f. Centro Nacional de Registro (CNR).

Contribuye a respaldar la legitimidad de los establecimientos por medio de la solicitud, emisión y autorización de aspectos tales como: matrícula de comercio, inscripción de estados financieros, registro de la representación legal de las sociedades, de marcas y patentes, entre otros.

g. Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Se interesa por la gestión de los contribuyentes, disminuyendo los requisitos solicitados para facilitar y recolectar los impuestos municipales del sector empresarial del municipio.

h. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Es una institución comprometida con el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa salvadoreña, brindando asesorías y facilitando los trámites para su legalización.

i. Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones de El Salvador (CIEX).

El objetivo es centralizar, agilizar, simplificar y autorizar los documentos de importación y exportación de productos, para contribuir a la competitividad de las empresas salvadoreñas en los mercados internacionales.

F. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS.

1. Conceptos.

“Es un todo organizado y complejo, interconectado de componentes o partes fundamentalmente relacionadas, que forman un todo unitario.”¹⁵

Barisch denota que “son medios por los cuales el personal de una empresa opera para lograr los objetivos de ella.”

“Definición general: Un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.”¹⁶

Desde el punto de vista de la administración de empresas son medios de que se vale un organismo social a fin de lograr los objetivos para los cuales se ha creado.

2. Teoría general de sistemas¹⁷.

También conocida con el nombre de TGS, consiste en un enfoque multidisciplinario que hace foco en las particularidades comunes a diversas entidades.

De acuerdo a los especialistas, se le puede definir como una teoría frente a otras, ya que busca reglas de valor general que puedan ser aplicadas a toda clase de sistemas y con cualquier grado de realidad. Cabe destacar que los sistemas consisten en módulos ordenados de piezas que se encuentran interrelacionadas y que interactúan entre sí.

a. Enfoque reduccionista.

¹⁵Rodriguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, 3ª. Edición, Thomson learning, México, 2006, página 20

¹⁶ Johansen Bertoglio, Oscar; Introducción a la Teoría General de Sistemas; Limusa - Noriega Editores, México, 2004

¹⁷ Johansen Bertoglio, Oscar; Introducción a la Teoría General de Sistemas; Limusa - Noriega Editores, México, 2004

Es el estudio de un fenómeno complejo a través del análisis de sus elementos o partes constitutivas. No se trata de rechazar la validez del camino analítico ya que analizada su aplicación no se puede dudar de su aporte al crecimiento del conocimiento humano. Por ejemplo, Kurt Lewin, el famoso psicólogo fundador de la teoría de los campos, señalaba que lo importante en la teoría es la forma en que se procede al análisis. “En vez de tomar uno u otro elemento aislado dentro de una situación, la teoría del campo encuentra ventajas, como regla, de comenzar por la caracterización de la situación como un todo”.

Existen dos enfoques para el estudio de la TGS, que deben tomarse como complementarios y no como competitivos.

Primer enfoque: observar al universo empírico y escoger ciertos fenómenos generales que se encuentran en las diferentes disciplinas y tratar de construir un modelo teórico que sea relevante para esos fenómenos. En vez de estudiar sistema por sistema, considera a un conjunto de todos los sistemas concebibles.

Segundo enfoque: Ordenar los campos empíricos en una jerarquía de acuerdo con la complejidad de la organización de sus individuos básicos o unidades de conducta y tratar de desarrollar un nivel de abstracción apropiado a cada uno de ellos. (Un sistema de sistemas) Kenneth E. Boulding, denomina a la TGS como el esqueleto de la ciencia en el sentido de que esta busca un marco de referencia a una estructura de sistemas sobre el cual “colgar la carne y la sangre de las disciplinas particulares, en el ordenado y coherente cuerpo de conocimientos”.

b. Sinergia y recursividad.

Sinergia: Existe cuando la suma de las partes es superior al todo. Definición de Fuller: un objeto posee sinergia cuando el examen de una o alguna de sus partes (incluso de cada una de sus partes) en forma aislada, no puede predecir o explicar la conducta del todo.

En general, a las totalidades desprovistas de sinergia se pueden llamar conglomerados. La diferencia entre un conglomerado y un sistema reside en la existencia o no de relaciones o interacciones entre las partes. Otra definición de conglomerado: un conjunto de objetos de los cuales se abstraen ciertas características, es decir, se eliminan aquellos factores ajenos al estudio. En resumen: los objetos presentan una característica de sinergia cuando la suma de sus partes es mayor al todo, o bien cuando el examen de alguna de ellas no explica la conducta del todo.

Cuando se encuentra un objeto de características sinérgicas (que se denominan sistemas) se debe tener en cuenta la interrelación de las partes y el efecto final será un “efecto conjunto”. Totalidades dentro de una totalidad mayor, esto lleva directamente a la recursividad.

Recursividad: Se entiende por el hecho de que un objeto sinérgico o un sistema, esté compuesto de partes con características tales que son a su vez objetos sinérgicos (sistemas) se habla entonces de sistemas y subsistemas o más concretamente de supersistemas, sistemas y subsistemas. Lo importante del caso, y que es lo esencial de la recursividad, es que cada uno de estos objetos, no importando su tamaño, tienen propiedades que lo convierten en una totalidad, es decir, en elemento independiente.

c. Fronteras del sistema.

Es aquella que la separa de su entorno (o supersistema) y que define lo que le pertenece y queda fuera de él.

Para la definición de un sistema siempre se cuenta con dos conceptos que pueden resultar de gran ayuda: La idea de un supersistema y la de un subsistema. De este modo podemos definir a nuestro sistema en relación con su medio inmediato, por una parte, y en relación con sus principales componentes, por otra.

Por ejemplo, una playa de arena: su frontera puede estar dada por sus límites geográficos pero a su vez podría definir como subsistema a los objetos que se encuentran en los límites del sistema (parte del mar y el continente) se puede definir también los subsistemas, que en este caso podrían ser los granos de arena, las rocas etc., su constitución y características.

d. Elementos¹⁸.

Los elementos que componen son entrada, salida, proceso, ambiente, retroalimentación. Las entradas son los elementos de que el sistema puede disponer para su propio provecho. Las salidas son los objetivos resueltos del sistema; lo que éste se propone, ya conseguido. El proceso lo forman las «partes» del sistema, los «actos específicos». Para determinarlos es necesario precisar las misiones, tareas y actividades que el sistema debe realizar para lograr el producto deseado. Son misiones los «elementos principales» que se deben realizar para lograr los resultados. Son funciones los «elementos» que deben hacerse para realizar cada una de las misiones. Son tareas las «actividades» que deben hacerse para realizar cada una de las funciones.

3. Clasificación¹⁹.

a. Según la relación que establecen con el medio ambiente.

Se ha definido al sistema como un conjunto de partes interrelacionadas. Pero si se analiza bien la definición podremos darnos cuenta de que prácticamente no existe objeto en toda la creación que no se encuentre comprendido en ella (excepto lo conglomerado). Incluso el conglomerado mantiene relaciones (de atracción, repulsión, simplemente de contexto). Se dividen los sistemas en abiertos y cerrados.

¹⁸ Generado en: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0012sistemas.htm>

¹⁹ Generado en: www.tiposde.org/general/727-sistemas/. Consultado el 01 de Mayo de 2015

Cerrados: Se caracterizan por su hermetismo, que hace que no ocasionen ningún intercambio con el ambiente que se encuentra a su alrededor, por lo que no se ven afectados por el mismo.

Abiertos: Estos sí establecen intercambios con el medio ambiente que los rodea. Para lograr esto se valen de salidas y entradas por medio de las que intercambian, de manera constante, energía y materia con el medio ambiente.

b. Según su constitución.

Conceptuales: están constituidos por conceptos que son ajenos a la realidad y que resultan meramente abstractos.

Físicos: los elementos que los componen, en cambio, son concretos y palpables, es decir que se los puede captar por medio del tacto.

c. Según su origen.

Artificiales: se caracterizan por ser producto de la creación humana, por lo que dependen de la presencia de otros para poder existir.

Naturales: estos en cambio, no dependen de la mano de obra del hombre para originarse.

d. Según su movimiento.

Dinámicos: estos sistemas se caracterizan por presentar movimiento constante.

Estáticos: como su nombre indica, carecen de movimiento alguno.

“A nivel teórico se encuentran muchas definiciones de lo que es un sistema, pero prácticamente, basta con ver alrededor para darse cuenta de que todo está fuertemente interrelacionado, todo es una cadena de elementos o hechos en los que si uno de los elementos falla, consecuentemente afectara al todo; si un área

funcional no opera adecuadamente y no se cuenta con el apropiado control, toda la empresa (sistema), no logrará cumplir con sus objetivos. En la actualidad todo empresario debería de ser visionario, y por ende, encaminar a sus organizaciones en la ruta de adaptarse a la realidad cada vez más cambiante, por lo tanto pasar de ser un sistema cerrado o semi-cerrado a uno cada vez más abierto al mundo.”

G. GENERALIDADES DE GESTIÓN.

1. ¿Qué es la gestión?

“Es la función por medio de la cual se evalúa el rendimiento, es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las planificadas.”²⁰

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados, con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- ✓ Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- ✓ Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- ✓ Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- ✓ Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

²⁰ Rubio Domínguez, P.: Introducción a la gestión Empresarial, Instituto Europeo de Gestión Empresarial. (2006)

- ✓ Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- ✓ Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.
- ✓ Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- ✓ Diseñar de las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Como se observa su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- ✓ Planificación: "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"
- ✓ Organización: "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"
- ✓ Personal: "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"
- ✓ Dirección: "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"
- ✓ Control: "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"
- ✓ Representatividad: "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."²¹

²¹ Rubio Domínguez, P.: Introducción a la gestión Empresarial, Instituto Europeo de Gestión Empresarial. (2006) pág. 12

2. Control de gestión²².

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la organización. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de monitoreo.

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- ✓Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- ✓ Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- ✓ Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto.

²² Ídem, pág., 14 y 15

3. Elementos.

a. Establecimiento de estándares²³.

Es la primera etapa, que establece los estándares o criterios de evaluación. Es una norma o un criterio que sirve de base para la comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos los cuales se presentan a continuación:

Cantidad: Volumen de producción, cantidad de existencias, materiales primas, números de horas, entre otros.

Calidad: Control de materia prima recibida, calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

Tiempo: Tiempo estándar para producir producto, tiempo medio de existencias de un artículo determinado, entre otros.

Costos: Costos de producción, de administración, y de ventas, entre otros.

Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación a lo esperado.

Acción correctiva: Es la última etapa que busca corregir el trabajo para alinearlo al patrón esperado. La acción correctiva es siempre una medida de adecuación de algún desvío o variación con relación a lo esperado.

“Una de las características de las organizaciones modernas es que ha incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permiten evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento que

²³ Generado en: www.monografias.com. Consultado 01 de Mayo de 2015

se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplican a éste y al plan operativo, en momentos de verdad o en la etapa de evaluación.

En la actualidad la gestión constituye un elemento muy importante en las organizaciones que contribuye a corregir las desviaciones que se generan de acuerdo a lo planificado previamente, no obstante, cuando se habla de gestión incluye los procesos que se realizan a diario dentro de cada área funcional, tomando en cuenta que se pueden comparar los resultados actuales con los anteriores, y así, con base a esto poder establecer los parámetros por los cuales debe seguir la organización.”

H. GENERALIDADES DE LOS INVENTARIOS²⁴.

1. Conceptos.

Conjunto de bienes tangibles que se encuentran bajo el control de una entidad los cuales son guardados durante cierto lapso de tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad.

Son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa: almacenes, patios, pisos de las tiendas, equipo de transporte y en los estantes de las tiendas de menudeo, entre otros.

“Son registros totales de bienes de cualquier tipo, pertenecientes a una organización, con el fin de poder registrar, contabilizar, controlar y gestionar, siendo pertinente para valuar sus carencias de mercancías y así poder fijar las cantidades a producir o cuánto más se necesita adquirir para continuar con la satisfacción de órdenes, plazos, mínimos y máximos de la empresa”.

²⁴ Generado en: asistenciacontableincas.blogspot.com. Consultado el 01 de Mayo de 2015

2. Clasificación²⁵.

Varían en naturaleza desde el caso más sencillo de bienes adquiridos (Tangibles y fácilmente identificables) a los inventarios de productos manufacturados que son altamente complejos y que comienzan con las materias primas y pasan a través de muchas etapas de fabricación y montaje en donde se les determina el valor.

Son importantes para todas las empresas en general, estos varían ampliamente entre los distintos grupos como son las industriales, de servicios. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos señalan que los inventarios se pueden clasificar de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- **Materia prima o insumos:** Son aquellos en los cuales se contabilizan todos aquellos materiales que no han sido modificados por el proceso productivo de las empresas, Ejemplo: En una tapicería su inventario de materia prima o insumos está conformado por: Madera, barniz, clavos, tela etc.
- **Producción en proceso:** Como su propio nombre lo indica, son aquellos materiales que han sido modificados por el proceso productivo de la empresa, pero que todavía no son aptos para la venta. Ejemplo: Ensambladora de vehículos tiene como inventario asientos de cuero.
- **Productos terminados:** Son aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir que se encuentran aptos para la venta.

²⁵ Sierra y Acosta, Jorge; Guzmán Ibarra, María Virginia; García Mora, Francisco; Administración de almacenes y control de inventarios, 1° edición, Servicios académicos internacionales, 2013, página 13

- Materiales y suministros: Son los elementos básicos que se transforman en productos terminados a través del uso de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación en el proceso de producción

a. Por su forma²⁶.

- ✓ Inventario de Materia Prima: Constituyen los insumos y materiales básicos que ingresan al proceso.
- ✓ Inventario de Producto en Proceso: Son materiales en proceso de producción.
- ✓ Inventario de Producto Terminado: Representan materiales que han pasado por los procesos productivos correspondientes y que serán destinados a su comercialización o entrega.

b. Por su función.

- ✓ Inventario de Seguridad o de Reserva: Es el que se mantiene para compensar los riesgos de paros no planeados de la producción o incrementos inesperados en la demanda de los clientes.
- ✓ Inventario de desacoplamiento: Es el que requiere entre dos procesos u operaciones adyacentes cuyas tasas de producción no pueden sincronizarse; esto termine que cada proceso funcione como se planea.
- ✓ Inventario en Tránsito: Constituido por materiales que avanzan en la cadena de valor, estos materiales son artículos que se han pedido pero no se han recibido todavía.
- ✓ Inventario de Ciclo: Resulta cuando la cantidad de unidades compradas (o producidas) con el fin de reducir los costos por unidad de compra (o

²⁶ Noori, H. Radford, Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida; Mc Graw Hill, Colombia, 1997.

incrementar la eficiencia de la producción) es mayor que las necesidades inmediatas de la empresa.

- ✓ Inventario de Previsión o Estacional: Se acumula cuando una empresa produce más de los requerimientos inmediatos durante los períodos de demanda baja para satisfacer las de demanda alta.

I. GESTIÓN DE INVENTARIOS²⁷.

1. Conceptos.

“Se define como la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos. Un sistema de inventario provee las políticas operativas para mantener y controlar los bienes que se van almacenar”.

Es el responsable de ordenar y recibir los bienes; de coordinar la colocación de los pedidos y hacerle seguimiento al mismo. Además el sistema debe mantener un control para responder a preguntas como: ¿El proveedor ha recibido el pedido? ¿Este ha sido despachado? ¿Las fechas son correctas? ¿Existen procedimientos para hacer un nuevo pedido o devolver la mercancía indeseable?

Se concibe por Administración o Gestión de Inventarios, todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

Regula el flujo entre las entradas de existencias y las salidas. La forma de hacerlo es variando la frecuencia y el tamaño de los pedidos que se realicen a los

²⁷ Sierra y Acosta, Jorge; Guzmán Ibarra, María Virginia; García Mora, Francisco; Administración de almacenes y control de inventarios, 1° edición, Servicios académicos internacionales, 2013, página 8.

proveedores. El control sobre el flujo de salida es mucho menor pues las condiciones son impuestas por los consumidores.

La gestión de existencias ha de garantizar que siempre que un cliente solicite un producto, éste sea proporcionado. Lo ideal sería que el flujo de entrada fuese igual al de salida, pero esto no es materialmente posible, pues es necesario un tiempo para responder adecuadamente. Por lo tanto se ha de intentar que el nivel de existencias sea mínimo, sin que se produzcan rupturas en la salida.

Uno de los objetivos fundamentales es conseguir satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando la llegada de los productos en tiempo, forma y cantidad esperados. Sin embargo, este no es el único objetivo, pues es fundamental mantener un equilibrio entre lo anterior y los costes que derivan de la posesión de las existencias.

“El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las planificadas.”²⁸

Este actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la organización. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de monitoreo.

“Una empresa suele mantener un número mínimo de stock para hacer frente a aumentos de demanda, de la misma forma que también tiene que disponer del material necesario para continuar con la producción y que no ocurra ninguna pausa en la actividad. La gestión de inventarios debe tener ciertos indicadores los cuales deben ser medibles para poderlos controlar, ya que, lo que no se puede controlar no se puede gestionar.”

²⁸Generado en: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/> consultado el 01 de mayo de 2015

2. Actividades Básicas²⁹.

a. Determinación de las existencias.

La cual se refiere a todos los procesos necesarios para consolidar la información referente a las existencias físicas de los productos a controlar incluyendo los procesos de:

- ✓ Toma física de inventarios
- ✓ Auditoria de Existencias
- ✓ Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas)
- ✓ Conteos cíclicos

b. Análisis de inventarios.

Se refiere al análisis estadísticos que se realicen para establecer si las existencias que fueron previamente determinadas son las que deberíamos tener en nuestra planta, es decir aplicar aquello de que "nada sobra y nada falta", pensando siempre en la rentabilidad que pueden producir estas existencias. Algunas metodologías aplicables para lograr este fin son:

- ✓ Formula de Wilson (máximos y mínimos)
- ✓ Just in Time (Justo a Tiempo)

c. Control de producción.

La cual se refiere a la evaluación de todos los procesos de manufactura realizados en el departamento a controlar, es decir donde hay transformación de materia prima en productos terminados para su comercialización, los métodos más utilizados para lograr este fin son:

²⁹ Sierra y Acosta, Jorge; Guzmán Ibarra, María Virginia; García Mora, Francisco; Administración de almacenes y control de inventarios, 1° edición, Servicios académicos internacionales, 2013

- ✓ PMP (plan maestro de producción)
- ✓ PRM II (planeación de recursos de manufactura)

d. Significado económico de los inventarios.

La gestión de inventarios implica dos costos básicos:

- ✓ Costos de penalización por inexistencia de los materiales: Estos costos son proporcionales a las ventas perdidas por inexistencia del producto, produce problemas de pérdida de imagen en la empresa.
- ✓ Costos de almacenamiento: Estos representan costos tanto en capital inmovilizado como en costos de gestión física y administrativa de estos.

3. Elementos³⁰.

a. Establecimiento de estándares.

Es la primera etapa, que establece los estándares o criterios de evaluación. Es una norma o un criterio que sirve de base para la comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Cantidad: Volumen de producción, cantidad de existencias, materiales primas, números de horas, entre otros.
- ✓ Calidad: Control de materia prima recibida, calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- ✓ Tiempo: Tiempo estándar para producir producto, tiempo medio de existencias de un artículo determinado, entre otros.

Costos: Costos de producción, de administración, Y de ventas, entre otros

³⁰ Generado en: www.monografias.com. Consultado 01 de Mayo de 2015

b. Evaluación del desempeño.

Es la segunda etapa, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

c. Comparación del desempeño con el estándar establecido.

Es la tercera etapa, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación a lo esperado.

d. Acción correctiva.

Es la última etapa que busca corregir el trabajo para alinearlo al patrón esperado. La acción correctiva es siempre una medida de adecuación de algún desvío o variación con relación a lo esperado.

4. Objetivos del control de inventarios.

- Disminuir la inversión en inventario; esto significa que se debe tener solamente el dinero que sea necesario, invertido en el inventario; o sea, ni tener demasiado inventario ni tener poco, ya que tener demasiado ocasionaría pérdidas, debido a que es dinero inmovilizado y tener poco también ocasionaría no cumplir con lo planeado, debido a que no se podría satisfacer la demanda de los clientes por lo tanto, se dejaría de vender y se perderían clientes.
- Disminuir los costos de almacenamiento. Si se tienen productos de más, va a costar más almacenarlos, ya que hay que tomar en cuenta que cada espacio utilizado en la bodega lleva implícito un costo.

5. Tipos de sistemas para registrar y contabilizar.

a. Periódico.

La característica principal de este sistema es que para obtener el valor del inventario final de productos hay que realizar, en determinados períodos, un recuento físico de las existencias de productos y asignarle el valor correspondiente; este se realiza generalmente cada año cuando finaliza el período contable. En el inventario periódico el recuento físico también puede hacerse semestralmente.

b. Permanente y perpetuo.

Este sistema se caracteriza porque al registro las operaciones de productos se conoce inmediatamente el costo de las mercancías vendidas y también cuál es el costo del inventario final, sin necesidad de cerrar el negocio para realizar el recuento físico de las existencias como su nombre lo indica el valor de los inventarios se tiene en forma permanente. Para efectuar los registros, en este sistema, es necesario utilizar las tarjetas de control de entradas y salidas de productos, generalmente en kárdex; con este procedimiento hay un mayor control para evitar robos, pérdidas y errores que pueden presentarse en el manejo de los productos.

6. Métodos de valuación de inventarios³¹.

Son técnicas utilizadas con el objetivo de seleccionar y aplicar una base específica para valuar los inventarios en términos monetarios. La valuación de inventarios es un proceso vital cuando los precios unitarios de adquisición han sido diferentes.

Costo Promedio

³¹ Charles T. Horngren, Srikant M. Datar y Madhav V. Rajan; Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial, 14va Edición

Tal y como su nombre lo indica la forma de determinarse es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables entre el número de artículos adquiridos o producidos. El costo de los artículos disponibles para la venta se divide entre el total de las unidades disponibles también para la venta. El promedio resultante se emplea entonces para valorizar el inventario final.

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

Método Primero en Entrar, Primero en Salir o "PEPS".

Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él. Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más recientes y esta valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

Método último en Entrar, Primero en Salir o "UEPS":

Este método parte de la suposición de que las últimas entradas en el almacén o a la Bodega de re-almacenamiento, son los primeros artículos en salir. El método UEPS asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por lo tanto el costo de la mercadería vendida quedara valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y de forma contraria, el inventario final es valorado a los precios de compra de cada artículo en el momento que se dio la misma.

7. Importancia de gestión de inventarios.

La importancia en la gestión de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: Obtener utilidades.

La obtención de utilidades obviamente está en gran parte de ventas, ya que éste es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar, el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve, entonces, sin inventarios simplemente no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.

J. SISTEMA DE GESTION DE INVENTARIOS³².

Los sistemas de gestión de inventarios se definen como la administración adecuada del registro, compra y salida dentro de la empresa.

Una entidad suele mantener un número mínimo de existencias para hacer frente a aumentos de demanda, de la misma forma que también tiene que disponer del material necesario para continuar con la producción y que no se produzca ninguna pausa en la actividad.

Están diseñados para supervisar los niveles de inventario y para diseñar sistemas y procedimientos para la gestión efectiva de estos. Al implantarlos, hay dos áreas importantes de decisión:

- a) la clasificación de inventarios; y

³² Charles T. Horngren, Srikant M. Datar y Madhav V. Rajan; Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial, 14va Edición

b) la exactitud de los registros de inventario.

1. Método de categorización de inventario.

La optimización del inventario en la cadena de suministro, un *análisis ABC* es un método de categorización de inventario que consiste en la división de los artículos en tres categorías, A, B y C: Los artículos pertenecientes a la categoría A son los más valiosos, mientras que los que pertenecen a la categoría C son los menos valiosos. Este método tiene como objetivo llamar la atención de los gerentes hacia los pocos artículos de importancia crucial (artículos A) en lugar de hacia los muchos artículos triviales (artículos C).

2. Priorización de la atención de los gerentes.

La optimización del inventario es crítica para poder mantener los costes bajo control dentro de la cadena de suministro. No obstante, para poder aprovechar al máximo los esfuerzos de los gerentes, resulta eficaz concentrarse en los artículos que cuestan más al comercio.

El principio de Pareto establece que el 80 % del valor de consumo total se basa solo sobre el 20 % de los artículos totales. En otras palabras, la demanda no está distribuida uniformemente entre los artículos: los que más se venden superan ampliamente a los demás.

El método ABC establece que, al revisar el inventario, una empresa debería clasificar los artículos de la A la C, basando su clasificación en las siguientes reglas:

- ✓ Los artículos A son bienes cuyo valor de consumo anual es el más elevado. El principal 70-80 % del valor de consumo anual de la empresa generalmente representa solo entre el 10 y el 20 % de los artículos de inventario totales.

- ✓ Los artículos C son, al contrario, artículos con el menor valor de consumo. El 5 % más bajo del valor de consumo anual generalmente representa el 50 % de los artículos de inventario totales.
- ✓ Los artículos B son artículos de una clase intermedia, con un valor de consumo medio. Ese 15-25 % de valor de consumo anual generalmente representa el 30 % de los artículos de inventario totales.

A través de esta categorización, el gerente de suministro puede identificar puntos claves de inventario y separarlos del resto de los artículos, especialmente a aquellos que son numerosos pero no rentables.

3. Políticas de gestión de inventario.

Las políticas basadas en el análisis ABC aprovechan el desequilibrio de las ventas delineado por el principio de Pareto. Esto implica que cada artículo debería recibir un tratamiento ponderado que corresponda a su clase:

- ✓ Los artículos A deberían ser sometidos a un estricto control de inventario, contar con áreas de almacenamiento mejor aseguradas y mejores pronósticos de ventas. Las re órdenes deberían ser frecuentes (re órdenes semanales o incluso diarias). En los artículos A, evitar las situaciones de faltas de existencias es una prioridad.
- ✓ La reorden de los artículos C se realiza con menos frecuencia. Una política típica para el inventario de los artículos C consiste en tener solo una unidad disponible, y realizar una reorden solo cuando se ha verificado la venta real. Este método lleva a una situación de falta de existencias después de cada compra, lo que puede ser una situación aceptable, ya que los artículos C presentan tanto una baja demanda con un mayor riesgo de costes de inventario excesivos. Para los artículos C, la pregunta no es tanto ¿cuántas unidades almacenamos?, sino ¿debemos siquiera almacenar este artículo?

- ✓ Los artículos B gozan del beneficio de una condición intermedia entre A y C. Un aspecto importante de esta clase es la monitorización de una potencial evolución hacia la clase A o, por el contrario, hacia la clase C.

Repartir los artículos en las clases A, B y C es relativamente arbitrario. Esta agrupación solo representa una interpretación bastante directa del principio de Pareto. En la práctica, el volumen de ventas no es la única métrica que mide la importancia de un artículo. El margen, así como el impacto de las situaciones de faltas de existencias en la actividad del cliente, también deberían influenciar la estrategia de inventario.

4. Definición de conteo cíclico.

El conteo cíclico es un método de conteo de inventario que realiza un inventario de un porcentaje de materiales, partes y suministros diariamente. Durante el curso de un año, el inventario total es contado un mínimo de una vez. El conteo cíclico también verifica la precisión de las cantidades en una base de datos de un inventario durante el año.

5. Usos.

El conteo cíclico de un inventario permite que la compañía corrija la base de datos del inventario después de descubrir imprecisiones en el conteo. Además, el conteo cíclico investiga las causas de las discrepancias en un inventario. El análisis de las causas permite que la compañía cambie los procesos de transacción para prevenir imprecisiones. Por ejemplo, cuando un conteo cíclico descubre una imprecisión en un registro de inventario debido a que los trabajadores fallan en mantener un seguimiento del material de desecho o partes defectuosas, la compañía puede poner en marcha un proceso para disponer y calcular materiales de desecho o basura al final de cada turno de trabajo.

K. PRODUCTIVIDAD³³.

1. Conceptos.

“Tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos”.

Mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados. Así, la calidad inicia viendo al exterior, hacia los clientes; en tanto, productividad es ver hacia dentro y analizar la forma en que está funcionando el actual sistema. En general la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

2. Tipos³⁴.

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como Productividad Total de los Factores (PTF).

a. Productividad laboral.

Conocida también por productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

³³ Gutiérrez Pulido, Humberto; Calidad total y productividad; 2da. Edición; McGraw Hill; 2005; Pág. 25

³⁴ G. Schroeder , Roger; Administración de operaciones,, McGraw Hill, México, 2003 Pág. 533

b. Productividad total de los factores.

Se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

c. Productividad marginal.

También conocida como "producto marginal" del insumo, es "el producto adicional que se fabrica con una unidad adicional de ese insumo mientras que los otros insumos permanecen constantes". Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos.

3. Cálculo de productividad.

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento y eficiencia. Alcanzar estos conceptos debe ser la máxima de las empresas.

Para hallar la productividad de un determinado aspecto, se hace uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{(Productos o Servicios Producidos)}}{\text{(Recursos Utilizados)}}$$

4. Componentes.

a. Eficiencia.

Del total de recursos cuántos fueron utilizados y cuántos desperdiciados.

b. Eficacia.

De los resultados alcanzados cuántos cumplen los objetivos o requisitos de calidad.

Respecto a la calidad existen varias definiciones; por ejemplo: “Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente”, “calidad es la totalidad de detalles y características de un producto o servicio que influye su habilidad para satisfacer necesidades dadas”, “es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas”. Por tanto se podría definir en un nuevo término que la calidad la define el cliente, ya que es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo.

5. Calidad.

La calidad es la creación continua de valor para el cliente, donde intervienen en el: Atributos del producto, la imagen o reputación, las relaciones de la empresa y el precio.

Los primeros tres aspectos se suman y se dividen entre el precio que el cliente paga por el producto, para así obtener el valor que el cliente percibe por lo que pagó. Además, estos cuatro factores no son independientes, ya que, por ejemplo un mal producto afecta de manera desfavorable la imagen y las relaciones. Por lo cual cada actividad y los procesos deben justificar su razón de ser en función del valor que agrega para el cliente, de lo contrario no tiene razón de ser, lo deseable

es que el valor sea mayor que uno, lo que indicará que el cliente recibe más de lo que paga por el producto.

Hay cuatro formas de maximizar el valor para el cliente:

- ✓ Reducir el precio del producto.
- ✓ Incrementar los atributos de calidad y funcionalidad del producto.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa.
- ✓ Trabajar por una mejor atención con el mundo que interactúa la empresa.

Estas cuatro formas o líneas de acción para crear valor para el cliente deben ser atendidas simultáneamente, ya que si una de ellas se descuida éste percibirá que el producto no tiene el valor suficiente, y en consecuencia se sentirá insatisfecho, con las consecuencias correspondientes.

Para atender las cuatro líneas de acción se pueden seguir tres estrategias:

- ✓ Mejorar el funcionamiento u operación de los actuales procesos.
- ✓ Mejorar el diseño de los mismos.
- ✓ Desarrollar propuestas innovadoras y creativas enfocadas en el producto, el servicio o ambos.

6. Faltas y deficiencias³⁵.

- ✓ Gastos por fallas en el desempeño del producto y por devoluciones o reclamos.
- ✓ Subutilización de recursos por una deficiente coordinación.
- ✓ Problemas con proveedores.
- ✓ Más servicios de garantía.
- ✓ Clientes insatisfechos y pérdidas de ventas.
- ✓ Problemas, diferencias y conflictos humanos en el interior de la empresa.

³⁵ Gutiérrez Pulido, Humberto; Calidad total y productividad; 2da. Edición; McGraw Hill; 2005; Pág. 27

La característica común de cada uno de los aspectos anteriores es que implican más gastos y menos ingresos. A la gente que hace la inspección, que recupera los retrasos y atienden reclamaciones y servicios de garantía es necesario pagarle y además usa máquinas, espacios, energía eléctrica y requiere personas que la coordinen. Así, la mala calidad no sólo trae como consecuencia clientes insatisfechos sino que también lleva a tener mayores costos, y en consecuencia no se puede competir ni en calidad ni en precio, mucho menos e tiempo de entrega, ya que n proceso con mal funcionamiento es errático e inestable, y no se puede predecir.

Por otra parte, al mejorar los diversos procesos se logra una reacción en cada que trae importantes beneficios; por ejemplo, se reducen los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y los artículos defectuosos; disminuye la devolución de artículos, las visitas de garantía y las quejas de los clientes. Al lograr tener menos deficiencias se reducen los costos y se liberan recursos materiales y humanos que se pueden destinar a elaborar más productos, resolver otros problemas, reducir los tiempos de entrega o proporcionar un mejor servicio al cliente, con lo que se incrementaría productividad y la gente estaría más contenta con su trabajo.

7. Competitividad.

Se define como la capacidad de una empresa de generar valor, para el cliente y sus proveedores, de mejor manera que sus competidores, esta capacidad se manifiesta por:

- ✓ Calidad y diferenciación del producto o servicio.

- ✓ Precio y términos de pago.

- ✓ Calidad en el servicio, que incluye tiempos, oportunidad y flexibilidad de entrega, además de apoyo en relaciones y reparaciones, soporte en capacitación para el uso del producto y para conocer sus potencialidades.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS CON FINES DE EXPORTACIÓN, DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.

A. IMPORTANCIA.

La investigación de campo fue relevante; ya que, permitió conocer aspectos específicos relacionados al funcionamiento del sector en estudio con respecto a la gestión de inventarios, abarcando factores fundamentales como el análisis de las políticas que deben contener sobre el almacenaje, las condiciones ideales para mantenerlos, el perfil que debe presentar la persona encargada, los métodos de valuación que aplica sector, la forma en que se identifican o codifican los materias, así como procesos de requisición y la influencia que dichos factores tienen en el rendimiento económico de las organizaciones.

Por lo tanto mediante la indagación llevada a cabo se elaboró un diagnóstico sobre la forma en que las pequeñas empresas en estudio llevan a cabo la gestión de inventarios y como esta afecta la productividad.

B. OBJETIVOS.

1. General.

- ✓ Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la gestión de inventarios al sector en estudio

2. Específicos.

- ✓ Identificar los principales factores que influyen en una inadecuada gestión de inventarios en el sector y su incidencia en la productividad.
- ✓ Analizar cómo se lleva a cabo la gestión de inventarios en el sector y con base a esto establecer las conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Establecer un diagnóstico de la situación actual de las compañías con el objetivo de presentar una propuesta de solución a la problemática en relación a la gestión de inventarios.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Método científico.

Sirvió de base para elaborar un diagnóstico objetivo de la situación actual del sector en estudio, este se aplicó de manera tal, ya que como equipo de trabajo establecimos un orden en los procedimientos de la investigación que emana este método, es decir identificando las personas encargadas o que están involucradas en la gestión de inventarios, así como también posteriormente se les aplicó las técnicas e instrumentos que previamente se habían realizado, analizando los factores que afectan o benefician una gestión de inventarios adecuada.

Para que la elaboración fuese más objetiva y viable se auxilia de los siguientes métodos.

a. Método analítico.

Se utilizó para analizar la situación o problemática en las cuales atraviesan las empresas pertenecientes al sector, identificando las personas involucradas en la gestión de inventarios llamase estos (Gerentes generales, contadores. y auxiliares contables) analizando los proceso y procedimientos de manera general y así ir

simplificando para poder encontrar el por qué de los problemas encontrados en relación a la temática analizada.

b. Método sintético.

Por consecuencia se elaboró un diagnóstico en el cual se desglosa los principales problemas que se encuentran en la gestión de inventarios en el sector estudiado, así como también de los procesos que si se están llevando de la manera correcta.

Con relación a esto se realizó un análisis de manera minuciosa de los procesos y procedimientos en la gestión de inventarios, tomando como base Industrias Marengo y llevándolo por medio de la investigación al sector.

c. Método hipotético deductivo.

Se utilizó este, ya que fue de gran utilidad debido a que el tipo de investigación estuvo enfocada al sector de las pequeñas empresas de confección de ropa para niños, por lo tanto, al momento de analizar la información y elaborar las conclusiones, se permitió llevar del sector en forma descendente hasta llegar al caso ilustrativo Industrias Marengo S.A. de C.V.

2. Tipo de investigación.

La investigación que se utilizó fue la descriptiva, ya que se consideró que las más adecuada, Porque, sirvió para describir de manera sistemática la situación en la que se encuentra el sector investigado, esta se aplicó de manera tal que se logró identificar las unidades de estudio y el comportamiento de estas en el área de trabajo con el fin de poder obtener información valioso para elaborar un diagnóstico objetivo.

a. Tipo de diseño de investigación.

El estudio que se efectuó fue del tipo no experimental, por lo cual se procedió a identificar las dificultades y necesidades que presentaron las empresas en estudio, producto de la gestión de inventarios y su incidencia en la productividad.

Por consiguiente en ningún momento se manipularon las variables en cuestión, debido a que solo se observó de manera detallada con base a las técnicas e instrumentos de investigación; como se llevan a cabo los procesos, tareas y actividades relacionadas a la gestión de inventarios dentro de las organizaciones que conforman el sector de confección de ropa para niños con fines de exportación del municipio de Santa Tecla.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Los datos que se obtuvieron durante la investigación fueron confiables ya que se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos, esto facilitó el análisis de la información obtenida, y a su interpretación de manera puntual y objetiva.

a. Técnicas.

i. Entrevista.

Se utilizó para obtener información confiable y veraz, ya que se logró entrevistar a la persona encargada de INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V que tenía a cargo la parte de bodegas, almacenajes de los inventarios, así que fue de gran importancia para hacer un diagnóstico objetivo y realista.

ii. Encuesta.

Se utilizó en las empresas que conforman el sector de la confección de ropa para niños con fines de exportación del municipio de Santa Tecla. Dicha técnica fue de ayuda ya que permitió obtener información importante para poder desarrollar un estudio más apegado y confiable a la situación actual en la cual se encuentra, se

les aplicó a los encargados de bodega, contadores, auxiliares contables y hasta gerentes.

iii. Observación directa.

Esta fue de importancia ya que sin necesidad de consultar interrogantes al momento de visitar las instalaciones, como equipo de trabajo se observó muchos aspectos importantes que por medio de la entrevista o la encuesta no se pudieron abarcar en su totalidad.

b. Instrumentos.

Anteriormente se explicó cómo se utilizó cada una de las técnicas para recolección de los datos; pero como se sabe cada una de estas se auxilia de su respectivo instrumento que a continuación se detalla y explica.

i. Guía de preguntas.

Al momento que se llevó a cabo la entrevista a la persona encargada de los inventarios en INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V se utilizó una serie de preguntas abiertas en las cuales se trató de abarcar todos los aspectos y factores que fueron esenciales para desarrollar un diagnóstico de la situación actual del sector en estudio, así como una serie de preguntas cerradas con el objetivo comprobar o denegar varias con interrogantes, cabe mencionar que la guía que se utilizó fu la estructurada, este se utilizó con dicha empresa ya que fue quien brindó su tiempo y permitió que se llevara a cabo la investigación. Considerando que las demás organizaciones que conforman el sector algunos expresaron no tener tiempo para llevar la realización de una entrevista con su respectiva guía de preguntas.

ii. Cuestionario.

Fue de mucha importancia y relevancia ya que por medio de este se pudo obtener información de las instituciones que forman parte del sector en estudio, considerando que dicho cuestionario fue estructura con base a aspectos esenciales, formado por una serie de preguntas abiertas, cerradas, y de opción múltiple el cual constaba de 35 preguntas y este se les aplicó de manera específica a los contadores, auxiliares contables, encargados de bodega y hasta el gerente, todo esto con el fin de desarrollar un diagnóstico objetivo.

iii. Lista de cotejo.

Dichos instrumento fue de relevancia ya que por medio de este se logró observar y hacer un análisis sobre las condiciones reales e ideales con respecto a la gestión de inventarios dentro de las instituciones que conforman el sector.

4. Fuentes de información.

Para llevar a cabo la presente investigación se necesitó identificar cuáles serían las principales fuentes de investigación que a continuación se detallan:

a. Primarias.

Para la realización del estudio como fuente primaria se utilizó la entrevista con la persona encargada de los inventarios en INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V y las demás personas que también de una u otra manera tenían a cargo los inventarios, a las cuales se les aplicó un cuestionario, y que conformaron el sector de las empresas de confección de ropa para niños con fines de exportación del municipio de Santa Tecla.

b. Secundarias.

Estas estuvieron constituidas por medios bibliográficos es decir libros y documentos relacionados en la gestión de inventarios, la alcaldía municipal de

Santa Tecla, asociaciones empresariales tales como la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador (CAMTEX), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA).

5. Ámbito de la investigación.

La investigación se desarrolló en el área geográfica del municipio de Santa Tecla, estudiando al sector de las pequeñas empresas de la confección de ropa para niños con fines de exportación, y como caso ilustrativo se tendrá a INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V.

6. Unidades de estudio.

a. Objeto de estudio.

El sector de las pequeñas empresas de confección de ropa para niños del municipio de Santa Tecla y como caso ilustrativo INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V.

b. Unidad de estudio.

- ✓ **Propietario de la empresa:** fue identificado ya que en alguno de los casos por la magnitud de las empresas ellos monitorean directamente la gestión de inventarios.
- ✓ **Administrador:** De INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V quien fue esencial para obtener datos que posteriormente fueron analizados.
- ✓ **Contador/a:** fue de la empresa industria karlita S.A DE C.V brindo datos muy relevantes.

- ✓ **Encargado/a de compras:** De la empresa la Puntada Costureria según lo expresó ocupaba este puesto que al igual proporcionó datos muy relevantes
- ✓ **Supervisor general:** De Industrias Gámez S.A de C.V quien realiza esta función, expresó aspectos importantes para la investigación.

Se obtuvieron datos de cinco personas por las cuatro empresas que accedieron a colaborar haciendo un total de 20.

7. Determinación del universo y muestra.

a. Universo.

El universo estuvo constituido por un total de 20 personas entre las cuales se encuentran (contadores, auxiliares contables, encargados de bodega, encargado de compra) que de una u otra manera tienen relación directa con la gestión de inventarios, cabe mencionar que solo se les aplicó a 20 personas pertenecen a un total de cuatro empresas de las ocho identificadas para llevar a cabo la investigación.

b. Muestra.

Cabe mencionar que por la cantidad de unidades de análisis a investigar y el tema en estudio va enfocado a la parte administrativa, se abarcó en su totalidad las 20 personas identificadas por lo cual se utilizó el censo.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico realizado se intentó agrupar de la mejor manera los distintos ámbitos que influyen en las entidades en estudio, comenzando por el nivel de planificación estratégica con la que cuentan hasta llegar a la influencia que los factores externos tienen en ellas.

1. Análisis de la filosofía general.

Al cuestionar a los encuestados si conocen la visión y misión de cada organización, que en síntesis significa ¿Qué son? y ¿Hacia dónde se dirigen?, más de la mitad de las personas, respondieron que si las conocen, y un menos de la mitad, respondieron que no, la posible explicación radica en que la mayoría de las personas cuando establecen negocios formales y se tiene una noción de planeación estratégica establecen la visión y la misión, caso contrario a las pequeñas empresas que han venido evolucionando desde una microempresa y con base a esfuerzo han logrado llevarlas al siguiente nivel, más por un conocimiento empírico que por uno técnico, lo cual hace que sea normal que algunas empresas no cuenten con una visión y una misión establecida. [Ver anexo No1 pregunta No1 y anexo No 2 pregunta No 1 Y 2]

Dentro de las personas que respondieron que desconocían la visión y la misión, alegan que uno de los factores primordiales es la falta de comunicación, un poco menos de la mitad lo expresaron así, a lo cual en este tipo de empresas es algo normal, más debido a falta de interés, que al tamaño de la empresa, un poco más de $\frac{1}{4}$ respondió que una de las razones es porque no están establecidas, y en igual proporción pero menor que las dos opciones anteriores respondieron que se debe a inexistencia de planeación estratégica y carencia de identidad hacia la empresa [Ver anexo No 1 pregunta No.2].

2. Análisis del nivel de planificación y organización.

En toda empresa o entidad una de las bases primordiales o fundamentales sobre las cuales se basa el éxito o fracaso de las mismas, es el contar o no con una sólida planificación y organización, se logró identificar que casi la totalidad de las empresas del sector no cuentan siquiera con un organigrama base que identifique la jerarquía que existe y el grado de responsabilidad dentro de la empresa, dentro de la planificación se encuentran políticas de toda índole, prácticamente estas

dictan como se deben de hacer las actividades, procesos o procedimientos, y al ser de conocimiento de todos dentro de la entidad se evita el mal accionar de todo el personal, así como también posibles pérdidas tanto materiales como monetarias, al preguntar a las personas encuestadas sobre si la empresa cuenta con políticas documentadas para el manejo de los inventarios, más de $\frac{3}{4}$ respondió que no se cuenta con ellas al menos en papel, esto es entendible si se toma en cuenta que la mayoría de este tipo de empresas no cuenta con una producción planificada, y resuelven sus dificultades cada día con base a su propio criterio y según sea la situación, y un poco menos de $\frac{1}{4}$ restante respondieron que si cuentan con las políticas documentadas lo cual sería lo correcto para un mejor funcionamiento de las empresas. [Ver anexo No 1 pregunta No.3].

Siguiendo en el mismo contexto al preguntar porque consideran que no se cuentan con políticas documentadas, hay dos preguntas con igualdad de respuestas una es que no se consideran necesarias y la otra es que no se le brinda el interés requerido por parte de las personas a las que les corresponde, esto es preocupante, debido a que sin un liderazgo visible o alguien que tome la iniciativa, difícilmente las personas que no son líderes harán algo para hacer cambiar la situación y las cosas seguirán igual, y en menor proporción que las dos anteriores expresaron que esto se debe a que no hay manuales que las respalde, y con menor proporción que tres opciones anteriores expresaron que están pero de manera informal. [Ver anexo No 1 pregunta No.4].

Menos de $\frac{3}{4}$ de los encuestados respondió que si se cuenta con una persona encargada del resguardo o custodia de los inventarios lo cual es contradictorio con la importancia que consideran se les da por parte de los jefes, líderes o dueños de dichas empresas, diciéndolo de otra manera los líderes si consideran importantes a los inventarios desde el punto de vista de evitar pérdidas o robos, no se justifica pagar un salario a alguien exclusivamente para resguardarlos, tomando en cuenta que este tipo de empresas (pequeñas), uno de sus objetivos primordiales es la optimización de recursos, y un poco más $\frac{1}{4}$ expresaron que no tienen una

persona encargada en la custodia de los inventarios[Ver anexo No 1 pregunta No.8].

Otro aspecto peculiar es que casi la mitad de las personas, respondió que el acceso a las bodegas es restringido “en ciertos casos”, es de evaluar si las diferencias en los inventarios se debe a esto, un poco más de $\frac{1}{4}$ parte respondió que sí es restringido y en menor proporción que la anterior opción respondió que no, lo cual no es lo conveniente ya que, si se contaran con políticas establecidas relacionadas con las bodegas quien entra y sale, se tendría un óptimo control y por ende una gestión de los inventarios eficiente [Ver anexo No 1 pregunta No.9].

Casi $\frac{3}{4}$ respondió que la empresa donde laboran si cuentan con controles para identificar los inventarios, pero en muchos casos estos son rústicos, por lo que se desaprovecha el uso a veces de la tecnología, en casos como el de la empresa que colaboró como caso ilustrativo, expresaron que el control que llevan es por ejemplo con el código que lleva de fábrica los materiales, lo cual no está del todo mal, pero sería importante que cada empresa contara con su propio sistema de identificación interno. [Ver anexo No 1 pregunta No.12].

De las personas que expresaron que no contaban con controles para la identificación de los materiales, se les brindó una serie de opciones para analizar cuál para ellos era las más indicada entre las cuales; etiqueta en el producto y códigos de barra existe una igualdad en proporción en las personas y para que el sistema de códigos de barras se pueda establecer se necesitan otros elementos tecnológicos, a lo cual estas empresas pequeñas están dispuestas a desembolsar dinero para adquirirlas, en cambio la etiqueta en los productos no genera mayor gasto, pero si puede traer malos entendidos en ciertos casos por ejemplo; si confunden o colocan más una letra o número. [Ver anexo No 1 pregunta No 13].

Las preguntas 21 y 22 están fuertemente relacionadas, la primera dice que en caso de existan diferencias en los inventarios son reportadas a la gerencia, poco

menos de $\frac{3}{4}$ en respuestas fueron afirmativas, pero como equipo de trabajo se enfocó en conocer en cuanto a los que respondieron que no se reportaban las diferencias(es decir un poco más del $\frac{1}{4}$ restante), el por qué no se hacía, ya que puede ser clave en cuanto a la gestión que se realiza de los inventarios, y la respuesta con mayor proporción $\frac{1}{2}$ es que no están establecidos los procesos de control, lo cual se puede explicar en la falta de políticas relacionadas a los inventarios, y el $\frac{1}{2}$ está repartida en las opciones; que son reportadas a otros departamentos y son irrelevantes para la gerencia. [Ver anexo No 1 pregunta No.21 y 22].

A la pregunta de cuál sistema utilizan para contabilizar los inventarios, poco menos de $\frac{3}{4}$ respondió que utilizan el sistema perpetuo, y un poco más de $\frac{1}{4}$ utilizan el analítico o pormenorizado, analizando más a fondo nos damos cuenta que no hay congruencia en ciertas respuestas, debido a que si la mayoría dice que su sistema es el perpetuo, este dicta que los inventarios tienen que ser cíclicos y permanentes, para no dejar pasar tanto tiempo entre estos, para evitar variaciones grandes e ir subsanando las diferencias que se encuentren, y anteriormente respondieron que los inventarios los realizan cada seis o doce meses, hay que aclarar que el analítico es más adecuado para empresas comerciales que cuentan con gran variedad de artículos. [Ver anexo No 1 pregunta No.23].

Al cuestionarles sobre si se verifica que los inventarios dañados u obsoletos están registrados y valuados correctamente, dos terceras partes respondieron que no, esto debido principalmente a que ya no se les da la importancia debida teniendo deficiente percepción de que ya no valen nada y que representan un gasto (costo de mantener), cuando se le tiene que ver desde el punto de vista que es dinero congelado, el cual aún es posible recuperar una parte aunque sea mínima. Otra buena parte los considera irrelevantes. [Ver anexo No 1 pregunta No.24 y 25].

El método de valuación de inventarios que utiliza más de mitad es el de costo promedio lo cual es entendible debido a la fluctuación de los precios de los materiales aparte que ayuda a costear mejor las órdenes de compra, y poco menos de $\frac{1}{2}$ respondió que utiliza el método Primeras entradas primeras salidas (PEPS) lo cual no es lo ideal debido a que si bien es cierto los primeros materiales que ingresan son los primeros que tendría que dárseles salida, este método es más adecuado para empresas que se dediquen a la compra venta de productos perecederos o productos alimenticios en general, y ninguna proporción dijeron no utilizar Últimas entradas primeras salidas (UEPS)[Ver anexo No 1 pregunta No.26].

Los resultados obtenidos con respecto a; mediante que formulario se controlan las entradas y salidas de mercadería, se logró analizar que un poco menos de la mitad de empresas utilizan para identificarlos documentos de compra y venta, es decir que lo controlan mediante un específico que trae la orden de compra que viene del proveedor, y con el 35 % utilizan un sistema de kárdex mecanizado para la identificación de los productos que entran y salen de la bodega, y 20% respondió kárdex manual, y un 0% que otros. [Ver anexo No 1 pregunta No.27 anexo No2 pregunta No 20].

De acuerdo a la información obtenida, se corroboró que el total de las personas encuestadas están conscientes que en este tipo de empresas llevan a cabo los tres tipos de inventarios que se le propusieron según anexo No 1 pregunta No 28, los cuales son: producto terminado, producto en proceso y materia prima. Cabe mencionar que estos se llevan de acuerdo a cada necesidad según lo expresado, es decir que no tienen una frecuencia de cada cuanto tiempo se lleven, se realizan, esto viene a ratificar que las pequeñas empresas de una u otra manera si realizan los antes mencionados, tal vez no con la planificación y formalidad necesaria. [Anexo No 2 pregunta No 21].

Por medio de la indagación se determinó que este tipo organizaciones cuando sobrepasan los niveles óptimos en sus inventarios para la realización de un producto, se encuentran ante una situación no planificada y por ellos según los resultados estas se ven en la necesidad de venderlos al público en general o a sus mismo empleados para evitar exceso, aclarando que estos son los menos líquidos y si la empresa cuenta con ellos estos pueden sufrir daños o deterioró esto cuando se trate de producto terminado, pero en el caso donde es materia prima: como tela, esto según lo expresado lo utilizan para la realización de muestras que posteriormente son ofertadas a la cartera de clientes. [Ver anexo No 1 pregunta No.29 y anexo No 2 pregunta No 22].

Caso contrario del párrafo anterior donde se hace el análisis respecto cuando sobrepasan los niveles óptimos de inventarios, acá se pudo analizar en las situaciones donde las existencias planificadas no son suficientes para lograr cubrir una orden de producción, en este caso según los resultados se constató y observó que las empresas buscan comprar a proveedores alternativos para hacerle frente a dicha orden, así como también en igual magnitud manifiestan que establecen una comunicación con el cliente y le piden una prórroga, cabe mencionar que esta última puede traer consecuencias negativas hasta el caso de perder dicho cliente. [Ver anexo No 1 pregunta No.30 anexo No 2 pregunta No 23].

En relación a las respuestas obtenidas con respecto a que si poseen una persona encargada con las requisición de materiales un buen porcentaje más de la mitad concluyó que si cuentan, esto se confirma con la relación que si hay personas encargadas para la entrada y salida de materiales a las bodegas, que esta sea la apropiada y tenga los conocimiento y experiencia necesaria ya son otros factores que pueden traer resultados no planificados para dichas entidades. [Ver anexo No 1 pregunta No.31].Pero en menor proporción $\frac{1}{2}$ dicen número de personas

manifestaron que no cuentan con una persona encargada y según lo analizado esto se debe a que representan un gasto para la organización así que prefieren delegar o cargar estas actividades a otras personas que llevan funciones a fines pero que no son las encargadas de esto. [Ver anexo No 1 pregunta No.32].

Con respecto a la frecuencia con la que se efectúan la requisición de inventarios de las opciones planteadas según anexo No 1 pregunta 33 más de la $\frac{1}{2}$ señaló la opción otro, y manifestaron que lo hacen de acuerdo al nivel de fluctuaciones en las órdenes de producción, es decir que no lo hacen en un tiempo específico, y en 20% contestaron que lo hacen de forma trimestral y mensual según la planificación interna de cada una de ellas, ninguna proporción contestaron quincenalmente [Ver anexo No 1 pregunta No.33].

Con respecto a la interrogante de que razón financiera utilizaban en relación a los inventarios, un poco más de $\frac{1}{2}$ expresó que ocupan la rotación de inventarios la cual analiza el número de veces que estos se mueven en cada año, cabe mencionar que entre más alto sea la rotación refleja una mejor situación para la institución, significa que se está vendiendo más y los producto y materia prima pasan poco tiempo dentro de las instalaciones, y un menos que $\frac{1}{2}$ dice que utilizan la edad promedio de inventario la cual refleja el número de días que pasan los materiales o productos en bodega. [Ver anexo No 1 pregunta No.34]

La última interrogante que se generó a las personas encierra un conjunto de factores en los cuales se base el tema, y hace referencia sobre qué beneficios esperarían en una adecuada gestión de inventarios, las respuestas fueron muy parejas en su proporción teniendo una leve ventaja, la que esperan una mayor productividad, y lo sigue la opción de disminuir los tiempos de entrega, estas opciones analizadas de manera conjunta con una eficiente gestión de estos se verán afectadas todas positivamente ya que estos son un elemento esencial en toda empresa. [Ver anexo No 1 pregunta No.35 anexo No 2pregunta No 27].

3. Perspectiva de la importancia que los inventarios tienen en los resultados económicos y financieros de las empresas.

Al analizar la importancia que los inventarios tienen en los resultados financieros y económicos de la empresa es alarmante la división de opiniones que se encontraron ya que las cuatro opciones disponibles resultaron muy parejas, teniendo una mayor participación las personas que creen que los inventarios son indispensables en los resultados antes mencionados, las otras tres opciones poseen igual proporción ya que, una posible razón es que en medida la jerarquía en la empresa de las personas encuestadas va descendiendo, se le da menos importancia a los inventarios y por ende a la que estos tienen en los resultados de la entidad, solo basta recordar que los inventarios son el activo menos líquido de toda institución y en caso de emergencia o crisis de las mismas, son los que más dificultad tienen para convertirlos en efectivo. [Ver anexo No 1 pregunta No.5].

A esto hay que añadirle, que un poco más de la mitad considera que existe un acomodo por parte de los líderes y si estos no alzan la voz, prácticamente son un barco a la deriva, y nunca llegarán a obtener los resultados que se esperan, tanto a nivel monetario como de imagen empresarial que en estos tiempos es importante para la generación de nuevos negocios, a su vez, esto genera apatía dentro de los colaboradores de estas empresas los cuales consideran que de todas formas las cosas seguirán igual, esto lo expreso menos $\frac{1}{2}$ de los encuestados y en menor proporción que las dos opciones anteriores expresaron que los inventarios son irrelevantes ya que se cuentan con clientes fieles y con nula participación expresaron otra opción. [Ver anexo No 1 pregunta No.6].

A las personas que consideran importantes o indispensable los inventarios en los resultados de las empresas, se les cuestiona el por qué, al respecto expresan que se debe a la minimización en las pérdidas y los gastos, esto lo expresó más de la mitad, y un poco más de $\frac{1}{4}$ consideran que son importante para el crecimiento de

la empresa, en igual proporción pero menos que las dos anteriores expresaron que por mejores prestaciones. [Ver anexo No 1 pregunta No.7 anexo No 2 pregunta No 4].

La respuesta a la pregunta de la frecuencia con que realizan la toma física un poco menos de la mitad expresó que se hace anualmente y en segundo lugar pero con poca diferencia se encuentran los que dicen que los inventarios se realizan cada seis meses, cabe mencionar que entre mayor sea el tiempo en el que se realice el inventario mayor son las posibilidades de encontrar diferencias e inconsistencias, y el resto expresó que lo llevan trimestral(10%), mensual(10%) y diario(5%), esto se debe a que se genera un gasto para la empresa el estarlo realizando periódicamente, [ver anexo No. 1 Pregunta No. 16]; añadido a esto muchas veces las personas que realizan la toma física no pertenecen o forman parte del personal de la empresa, en el caso ilustrativo hasta hace no mucho se apoyaban con el personal de otra empresa hermana, los cuales no tenían el conocimiento necesario, todo por no parar la producción; pero la gran mayoría respondió que los que realizan los inventarios pertenecen a la institución o lo realiza la persona encargada de la custodia de los mismos. [Ver anexo No 1 pregunta No.17].

La toma física en $\frac{3}{4}$ es supervisada por el departamento de contabilidad, esto es para evitar inconsistencias en los datos que se recogen, lo cual es lo ideal, un mínimo porcentaje es decir $\frac{1}{4}$ respondió que no lo hace ese departamento porque en muchos casos lo hace el administrador, o el mismo dueño para mejor control inclusive en algunos casos no se cuenta con departamento de contabilidad porque se paga un despacho para que lleven la contabilidad de las empresas. [Ver anexo No 1 pregunta No.19].

La respuesta a la interrogante de si los listados o reportes son revisados o controlados para evitar la alteración u omisión de información es preocupante porque más de la mitad expresaron que no realiza dicha tarea, considerando que

esto es básico y fundamental, puede ser una de las razones por las que hay variaciones importantes respecto a los inventarios. [Ver anexo No 1 tabla No.20].

4. Análisis de las condiciones físico-ambientales con las que cuenta el sector.

En cuanto a que si las bodegas poseen las condiciones medioambientales adecuadas para la conservación de las materias primas y materiales, hay opiniones en igual proporción, pero hay que hacer hincapié en algo muy importante, la respuesta a esta pregunta depende de la percepción, y de un conocimiento previo, porque lo que para una persona es correcto debido a que sabe del tema y está más involucrado en el día a día, para otra que solo pasa en su escritorio y rara vez se acerca al área de producción tendrán opiniones diferentes. [Ver anexo No 1 pregunta No.10].

En cuanto a las condiciones que consideran deben darse en las bodegas, prácticamente los porcentajes de las respuestas fueron escalonados, un poco menos de $\frac{1}{2}$ opinó que se debe de contar con un amplio espacio de almacenaje, en segundo lugar con menor proporción que la primera piensan que un sistema contra incendios sería lo ideal para el resguardo de los materiales, y en menor porcentaje están los que consideran que las bodegas deberían de estar completamente cerradas y que no se cuenta con la iluminación adecuada, haciendo un análisis en frío y siendo realistas, todas las respuestas son correctas y validas, porque es el ideal de cualquier bodega en una empresa en general, se brindaron esas opciones debido a que se desconoce las condiciones de las demás instituciones en estudio aparte del caso ilustrativo, y cada una es un caso diferente; analizando más a fondo se observa que ninguna de las empresas en estudio cuenta con las condiciones medioambientales adecuadas, es entendible desde el punto de vista que por el tamaño de las empresas, la poca inversión que realizan, genera descuido en algo que es tan importante y que inclusive puede influir positivamente o negativamente en la calidad de los productos que se

elaboran, tomando en cuenta que algunas de ellas se esfuerzan por sobrevivir en una economía cada vez más difícil y competitiva. [Ver anexo No 1 pregunta No.11 anexo No 4 pregunta No 7].

5. Análisis del nivel tecnológico con que cuenta el sector.

En un mundo cada vez más cambiante y competitivo, es necesario que las empresas por muy pequeñas que sean hagan un esfuerzo por actualizar sus procesos productivos para no quedarse estancados. Por esta razón se enfocó una parte de las preguntas a conocer los programas o sistemas con que cuenta el sector.

Prácticamente dos terceras partes expresaron que los registros de los controles de inventarios se realizan de manera manual el porcentaje restante respondió que lo hacen de forma mecanizada, lo cual es entendible y hasta cierto punto lógico, ya que como se resaltó anteriormente, para llevarlo de forma mecanizada (llámese computacionalmente) se requiere de capital con el que muchas veces no cuentan o no están dispuestas a desembolsar, otro aspecto que influye es que como están acostumbradas a realizarlo de forma manual, le tienen miedo al cambio que implica romper un paradigma, es por esto que casi $\frac{3}{4}$ aún se mantienen llevando el control de forma manual. [Ver anexo No 1 pregunta No.14].

Los que cuentan con programas mecanizados expresaron que la revisión del funcionamiento de dichos programas se hace mensualmente para que la información sea confiable y pueda ayudar a la toma de decisiones en los momentos oportunos por parte de los propietarios o administradores. [Ver anexo No 1 pregunta No.15].

E. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la investigación, se presentaron algunos inconvenientes que se exponen a continuación:

- ✓ Un atraso en esta, se debió a que de las ocho empresas objeto de estudio la mitad se negaron a brindar información por lo cual el trabajo de investigación se llevó a cabo en las cuatro restantes.
- ✓ Además la empresa INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V la cual se comprometió a colaborar con el documento se tardó alrededor de dos semanas para el llenado de los cuestionarios con la justificación que no contaban con el tiempo suficiente.
- ✓ Las empresas (Industrias Karlita S.A. de C.V, La Puntada Costurería, Industrias Gámez S.A de C.V.) al contactárseles vía telefónica accedieron a colaborar, siempre y cuando no se absorbiera mucho tiempo de sus horas laborales; optando por realizar las encuestas vía correo electrónico, y se tardaron alrededor de una semana para el llenado.

F. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

- ✓ La elaboración de un sistema de gestión de inventarios en las pequeñas empresas de confección de ropa para niños con fines de exportación, contribuirá al fortalecimiento de la administración y productividad de los recursos, y aun mejor aprovechamiento de los mismos.
- ✓ El trabajo llevado a cabo servirá de guía para las entidades dedicadas a la confección de ropa para niños con fines de exportación, servirá para llevar

un control efectivo en la gestión de inventarios, y de manera directa mejorara los niveles de productividad.

- ✓ Como grupo de investigación se pretendió por medio de la investigación aplicar los elementos teóricos y en que medida estos son aplicables a la realidad en que las empresas en estudio se encuentran

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos y determinados en el diagnóstico sobre un sistema de control de inventarios para incrementar la productividad en las pequeñas empresas de confección de ropa para niños con fines de exportación del municipio de Santa Tecla. Se formulan las siguientes conclusiones.

- ✓ Se concluyó que la mayoría de estas empresas si cuentan con su respectiva misión y visión, de una manera formal pero no se le da la importancia necesaria, así como también no son trasladadas de manera eficiente hacia los empleados, por consiguiente los canales de comunicación no están funcionando como se debería.
- ✓ Se comprobó que la mayor parte de las instituciones pertenecientes a esta industria no poseen un manual con políticas documentadas sobre el manejo y trato que se les debe dar a los inventarios, se pudo constatar que algunas las manejan de manera empíricas o solo habladas el cual no ayuda en una buena administración de estos, y al contrario genera malos entendidos.
- ✓ En estas instituciones se concluye buena parte no cuenta con una persona encargada de la custodia de los inventarios, es decir que utilizan a empleados que tienen otra función o similar dentro de las instalaciones,

esto lo justifican que por la magnitud de sus empresas no pueden estar pagando un salario por este puesto, cuando este puede ser cubierto otra persona, pero como se puede comprobar esto al final puede generar más inconvenientes a la institución.

- ✓ Se concluye que la mayor parte de las empresas en estudio no cuentan con las condiciones necesarias para el almacenaje de materiales, al contrario tienen mucho problema de espacio y de normas de prevención en el caso de algún accidente u otro percance.
- ✓ Se constató por medio de la investigación que buena parte llevan sus controles de inventarios de manera manual, lo cual no ayuda a la agilización de los procesos en la requisaron de materiales y al contrario no ayuda a que se lleve un buen control de los mismos.
- ✓ Se determinó que este tipo de empresas llevan a cabo los inventarios de manera anual, siempre con el afán de no perder el tiempo en la realización de estos y no invertir para realizarlo en menos tiempos, lo cual no es lo idóneo o correcto porque genera inconsistencias al momento de comparar los que se lleva en los registros y lo que físicamente se tiene.
- ✓ Se verificó que dichas instituciones no le dan importancia y no lleva un registro de los inventarios dañados u obsoletos, ya que para ellos genera un gasto así que no le dan la importancia debida y pasan hacer irrelevantes.

2. Recomendaciones.

- ✓ Se sugiere a estas empresas que utilicen medios de comunicación más eficientes para trasladarles a los empleados la misión y visión, es decir

colocarlas en puntos estratégicos, por medio de boletines o haciendo reuniones donde se les explique claramente lo antes mencionado y así ir creando en los empleados una cultura organizacional que al final va ayudar a un mejor funcionamiento de la institución.

- ✓ Se propone que se realice un estudio de los procesos y procedimientos que están relacionados con el manejo de los inventarios, y establecer una guía y paso a paso del cómo y qué hacer con los antes mencionados y que estos sean plasmados de manera documental, y que sirva de guía para todos los empleados que de manera directa o indirectamente se relacionan con los inventarios.
- ✓ Se recomienda a estas instituciones que contraten o asignen de manera permanente a una persona encargada exclusivamente para la custodia y administración de los inventarios, teniendo en cuenta que con esto la empresa no generaría un gasto al contrario sería optimización respecto al manejo de estos, porque se evitarían malos entendidos en la entrada y salidas de materias primas, cabe mencionar que esta persona debe tener experiencia en el puesto.
- ✓ Se propone que realicen un análisis de las condiciones mínimas que debe tener debe tener las bodegas, como por ejemplo contar con un extintor en el caso de incendios, mantener las telas en un clima fresco, una iluminación que sea lo suficiente para observar con claridad los materiales, y que se cuente con el espacio necesario para mantener en orden, cabe mencionar que por lo menos se proponen elementos básicos y mínimos, ya que para que cumpla con los requerimientos exigidos en el campo de seguridad ocupacional si se necesitaría una buena inversión y por la clase de empresa no se estaría en la disposición de realizarlo.

- ✓ Se sugiere que realicen un estudio de manera general y utilicen un software para controlar de manera más eficiente el manejo de los inventarios, cabe mencionar que no es necesario que sea un software sofisticado, incluso en Microsoft Excel se podría llevar de manera ordenada teniendo en cuenta que no son grandes cantidad de artículos que estas empresas manejan, y así agilizar los proceso y procedimientos y mejorar la eficacia.

- ✓ Se recomienda que estas empresas deben de realizar los inventarios cada seis meses o en menos tiempo, ya que esto ayudara a evitar que se encuentren inconsistencias, cabe señalar que esto de manera superficial puede generar un gasto por el requerimiento de personal para esta actividad, se concluye que esto no será así ya que por el contrario puede evitar mayores problemas ya que se podrá contar con la información oportuna en el momento adecuado, y si existe una alteración o faltante ver como se puede solucionar en el momento adecuado.

- ✓ Se recomienda que se lleve un mejor control y registro de los materiales dañados u obsoletos ya que estos pueden ser ocupados y hasta punto pueden generar ingresos no en gran cantidad, pero si en forma proporcional, cabe mencionar que se pudo constatar buena parte de los estos dañados pueden ser utilizables para realización de muestras o productos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS CON FINES DE EXPORTACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTA TECLA.

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA.

1. General.

- ✓ Diseñar un sistema de gestión de inventarios para incrementar la productividad en las pequeñas empresas de la confección de ropa para niños con fines de exportación

2. Específicos.

- ✓ Proponer una base de estructura administrativa para la eficacia y eficiencia en los procesos que contribuyan a una mejor planificación de manera general.
- ✓ Elaborar políticas básicas y elementales con las que deban contar las empresas para el tratamiento de los inventarios.
- ✓ Formular un diseño de distribución y trato del manejo de materiales en el área de bodega con el propósito de garantizar una gestión eficiente de los recursos materiales.

B. JUSTIFICACIÓN.

La propuesta consistirá en una serie de instrumentos y factores que por medio de estos se podrá tener una adecuada gestión de los inventarios, y por ende optimizar aspectos relacionados con la productividad.

La relevancia radicaré en que facilitará a los dueños de las empresas y a los gerentes encargados de la planta de producción obtener resultados certeros en momentos oportunos; es decir para generar reportes con relación a las existencias y lo que se necesite, mejorando la planificación y así apoyar a tomar decisiones con datos más concretos y relevantes.

La gestión de inventarios es de gran importancia y realce, ya que independientemente el giro de las empresas debe de manejar un adecuado control sobre estos, los tiempos van cambiando y las organizaciones deben de ir actualizando sus procesos y procedimientos en el trato y manejo de los mismos y lo relacionado a ellos. Mediante la aplicación de este sistema se podrá identificar los problemas en los cuales radica el por que no se está llevando una adecuada gestión, cabe mencionar se espera que dicho sistema contribuirá a manejar eficientemente los recursos materiales y minimizar los faltantes.

C. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE CONFECCIÓN DE ROPA PARA NIÑOS.

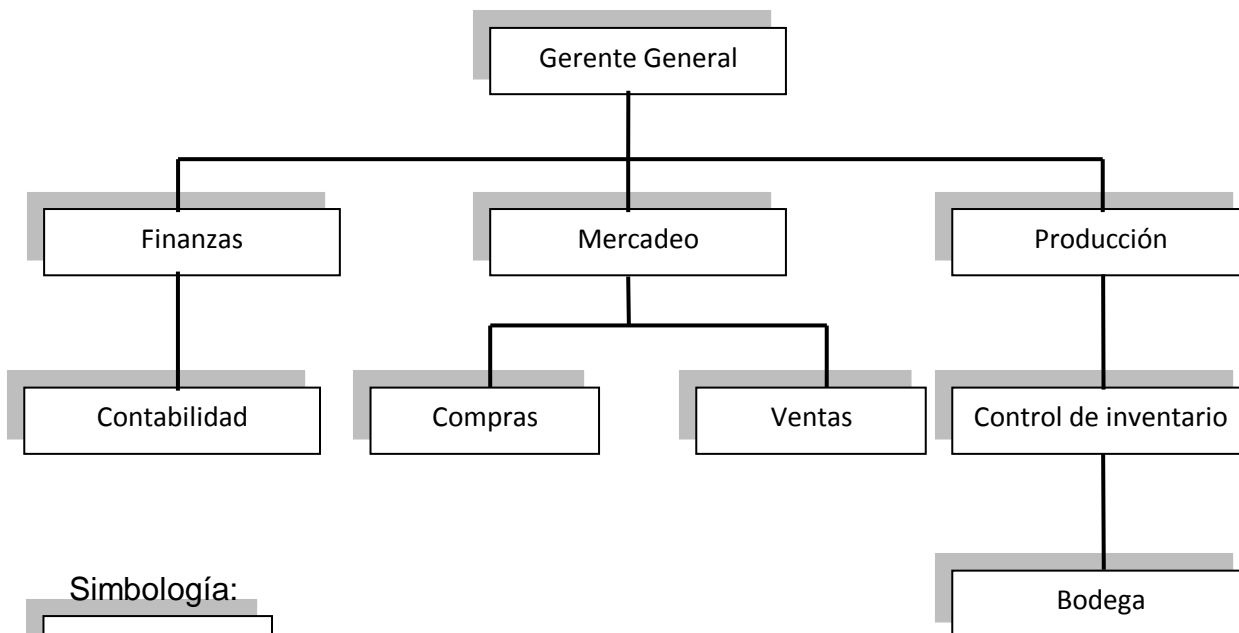
1. Estructura administrativa propuesta.

El grupo de investigación logró constatar por medio de las visitas y del desarrollo de la técnica de la entrevista, ya que en la empresa no se encuentran definidas las áreas en un organigrama , si bien conocen quien es el superior inmediato y la jerarquía que estos poseen, no cuentan con una estructura establecida de manera formal, escrita y precisa, con esta herramienta se facilitará el orden y se respaldará el nivel de autoridad y responsabilidad en cada una de las áreas; es por eso que se propone el siguiente tomando en cuenta las características de la institución.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Figura N °1

INDUSTRIAS MARENCO



Simbología:



Nivel Funcional



Línea de autoridad directa

Elaborado por: Equipo de investigación fecha: _____

Aprobado por: _____

2. Misión y visión organizacional.

Aunque la empresa ya cuenta con una misión y visión establecida esta no posee los elementos esenciales y razón por lo cual como grupo de investigación se le hace la siguiente propuesta al respecto.

Misión

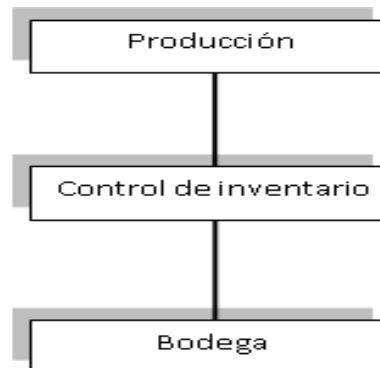
“Somos una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de ropa infantil, con los mejores estándares de calidad para ser exportados; contando con un grupo humano competente enfocado a alcanzar los objetivos de la empresa y a la satisfacción de nuestros clientes”

Visión

“Ser una empresa de referencia, líder en distribución de moda en diseño infantil, con un continuo crecimiento y presencia internacional, que se distinga por proporcionar una calidad de atención y servicio excelente a nuestros clientes”

3. Departamento de control de inventarios dentro de la estructura orgánica.

Figura N° 2



Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

a. Objetivos que se persiguen con el departamento de control de inventarios.

Teniendo en consideración la clasificación de la empresa y acorde a las necesidades que esta tiene, es necesario que exista la sección de control de inventarios; con la cual se esperan obtener beneficios especialmente en las siguientes áreas.

- ✓ Ventas: La cual proporcionará el nivel de servicio adecuado al departamento de ventas.
- ✓ Producción: Que mantendrá la fluidez en los procesos productivos.
- ✓ Finanzas: Deberá optimizar los costos de la inversión en inventarios.


b. Funciones.

Coordinar los intereses en conflicto de los departamentos de ventas, producción y finanzas para lograr que los recursos materiales estén disponibles:

- ✓ Con oportunidad.
- ✓ En el lugar indicado.
- ✓ En las cantidades requeridas.
- ✓ Con las especificaciones señaladas.
- ✓ Con el óptimo costo de inversión en inventarios.

Cabe mencionar que se propone el siguiente perfil para dicho puesto, el cual puede ser capacitado para ocuparlo o contratar a una persona. A si que como grupo de investigación y teniendo en cuenta los parámetros y conocimientos que exige el puesto, se propone el siguiente.

c. Descriptor de puesto.

	<p>INDÚSTRIAS MARENCO S.A. DE C.V.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto;"> <p>Fecha de elaboración: enero 2016</p> </div> <p>1. Identificación del puesto Fecha:</p>
<p>Título del puesto : Coordinador de control de inventario Número de personas en el puesto: Uno Unidad a la que pertenece : Control de inventarios Lugar de ubicación : Ciudad Merliot Dependencia jerárquica : Producción</p>	
<p>Objetivos del puesto de trabajo: Determinar en la forma más exacta posible, el número de entrada y salida de materiales para los procesos productivos. Ejercer un adecuado control sobre las actividades en la requisición de inventarios</p>	
<p>2. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO</p>	
<p>Controlar los ingresos y salidas de mercancías a su bodega y garantizar su adecuado almacenamiento, para el servicio general en el proceso productivo cumpliendo con normas, y políticas de proceso.</p>	
<p>3. INDICADOR DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la realización de los inventarios en fecha específica • Eficiencia en la preparación de documentos para contabilidad • Eficiencia en la proporción de documentos administrativos a la Gerencia 	

General
4. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
<p>Descripción de funciones diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar diariamente las operaciones de movimientos en bodega digitadas en el sistema ingresando los datos correspondientes para tener un mejor control de los ingresos y egresos. • Controlar la rotación y vencimiento de los productos en bodega. • Mantener al día el consumo y producción de cada material para realizar los pedidos pertinentes. • Coordinar diariamente la edición de reportes requeridos por la gerencia general presentando toda la información contable para tomar decisiones por parte de la gerencia respecto a esta. • Recepcionar y controlar mercadería para bodega. • Confrontar las guías de despacho o factura con las órdenes de compra o adquisición. • Certificar el control y administración de la documentación de respaldo de la mercancía.
<p>Descripción de funciones periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar informes mensuales dependiendo como los requiera la gerencia. • Planificación de los procesos a seguir para el trato de las entradas y salidas de acorde a las políticas. • Realización de inventarios ya sea trimestrales o depende como los requiera la gerencia o contabilidad.
<p>Descripción de funciones eventuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acudir a conferencias contables o relacionadas al manejo de materiales

que surjan en determinado momento a nivel nacional,

- Asistir a capacitación sobre seguridad en las bodegas ya se sobre incendios, prevención de accidentes.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas por su Jefe inmediato.

5. REQUISITOS

A. Educación formal: Bachiller en opción Contador, estudiante en licenciaturas a nivel de 3 años en Contabilidad, Administración.

B. Capacitación o cursos especializados necesarios para el puesto: Cursos relacionados al manejo y trato de los inventarios.

C. Edad: 25-40 años de edad.

D. Años de experiencia en puestos similares: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

E. Experiencia en: Manejo diversos de sistemas de costos, elaboración de informes financieros,

F. Habilidades o destrezas requeridas:

- Conocimientos básicos de Ingles.
- Manejo de Microsoft Office.
- Capacidad de análisis.

G. Características personales requeridas: Iniciativa, Responsabilidad, Honestidad, Lealtad, Discreto, Honrado, Proactivo, Abierto al Cambio y Perseverante.

6. RESPONSABILIDADES

A. Supervisión ejercida sobre: Bodega.

B. Total de personas bajo supervisión: una

C. Supervisión recibida por parte de: Gerencia de producción

D. Equipos: Computadora, Calculadora, Teléfono, Fax, Impresor, Fotocopiadora, Material de Escritorio, Internet.

E. Responsable de administrar el proceso: control de inventario

<p>F. Información confidencial que maneja el puesto: Costos de los productos, precio de ventas futuros, procesos internos</p>
<p>7. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</p> <p>El puesto requiere frecuentemente tomar decisiones con base a la reducción de costos sin afectar la calidad de los productos para maximizar las utilidades.</p>
<p>8. ESFUERZO MENTAL</p> <p>El nivel de concentración que exige el puesto es alto. La concentración para este puesto se ejerce constantemente ya que es un puesto dinámico, en el cual, tiene que crear y anticipar a posibles eventos o sucesos tanto favorables como desfavorables para la empresa.</p>
<p>9. ESFUERZO FÍSICO</p> <p>Para la ejecución de este puesto el esfuerzo físico no es trascendental, ya que no se auxilia de movimientos corporales que provoquen fatiga desgaste o agotamiento.</p> <p>Las condiciones ambientales dentro de la empresa tanto para iluminación. Ventilación y temperatura son adecuadas para llevar a cabo el puesto dentro de la empresa. Este no se ve afectado por lo que concierne a polvo y suciedad, humedad o ruidos.</p>

Fuente: Propuesta por equipo de investigación.

D. DISTRIBUCIÓN EN EL ÁREA DE ALMACENAJE.

A través del modelo de la estrategia de distribución de las instalaciones de bodega, se proyecta que sea un modelo a seguir por otras entidades de la misma índole para que estas incrementen la agilidad en las operaciones que solicita la organización, que facilite el flujo de información, acreciente la eficiencia en la utilización del equipo, y logre brindar mayor comodidad y seguridad a los empleados.

El propósito de las estrategias es encontrar un mecanismo o forma de realizar una correcta distribución y diseño de trabajo para la implementación de las acciones en la mejora de la producción y remodelación de esta área. Por lo tanto se propone el diseño de estrategias de operaciones para que la empresa obtenga una disposición efectiva de las instalaciones y aprovechar de forma racional con los recursos que cuenta.

1. Objetivos.

- ✓ Ubicar cada artículo en zonas prefijadas de antemano para facilitar su localización y acceso cuando se requieran, así como para optimizar el aprovechamiento del espacio de bodega y de los recursos materiales y humanos.
- ✓ Mantener en correspondencia las existencias físicas contra los registros de tarjetas de control.
- ✓ Conservar siempre en condiciones de uso todos los materiales que se encuentren dentro de la bodega.

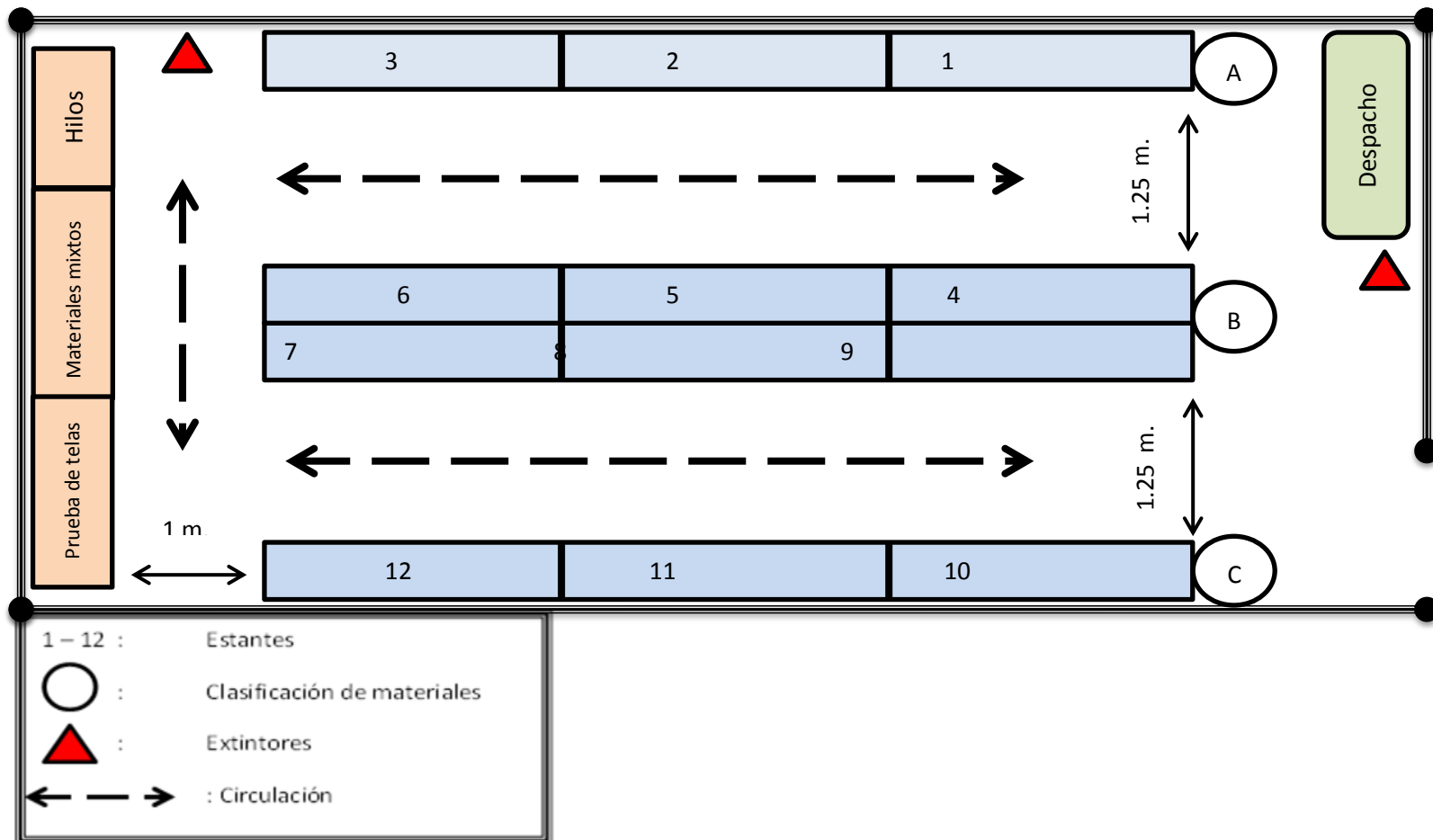
El movimiento de materiales es el proceso que estos siguen desde su llegada a la bodega hasta su despacho, y por tal importancia en el proceso productivo se espera:

- ✓ Que los materiales deben tener localizaciones físicas específicas que permitan las actividades normales de almacén, como son la entrada y salida de inventario y la realización de inventarios físicos, para permitir un adecuado traslado de los mismos.
- ✓ Planificar, siempre que sea posible, un flujo de materiales en línea recta (recepción, almacenamiento, despacho).

- ✓ Separar las áreas de recepción y despacho de materiales.
- ✓ Considerar áreas separadas físicamente para materiales dañados, reparables o no, que esperan ser enviados a reparar o que acaban de ser reparados.
- ✓ Ubicar los materiales que requieren condiciones ambientales especiales de almacenamiento en áreas especialmente adecuadas para tal fin.
- ✓ Diseñar los pasillos de circulación (aunque no sean espacios productivos) lo suficientemente amplios para permitir la circulación de las personas.
- ✓ Establecer áreas especialmente protegidas para materiales valiosos.
- ✓ Las puertas de acceso y salida de los almacenes deben ser fácilmente manipulables por los operadores de los vehículos de movimiento de mercancías
- ✓ Asegurarse de que las áreas de almacenes estén cercadas o protegidas, de manera de minimizar la presencia de intrusos; iluminando adecuadamente esta zona, no permitiendo la entrada de usuarios y empleados que no tengan que ver con el movimiento de materiales o inventario de los mismos.
- ✓ Involucrar al personal en el control de los materiales concientizándolos con charlas y concursos sobre el problema; informando sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.

2. Modelo de distribución de área en bodega.

Figura N° 3



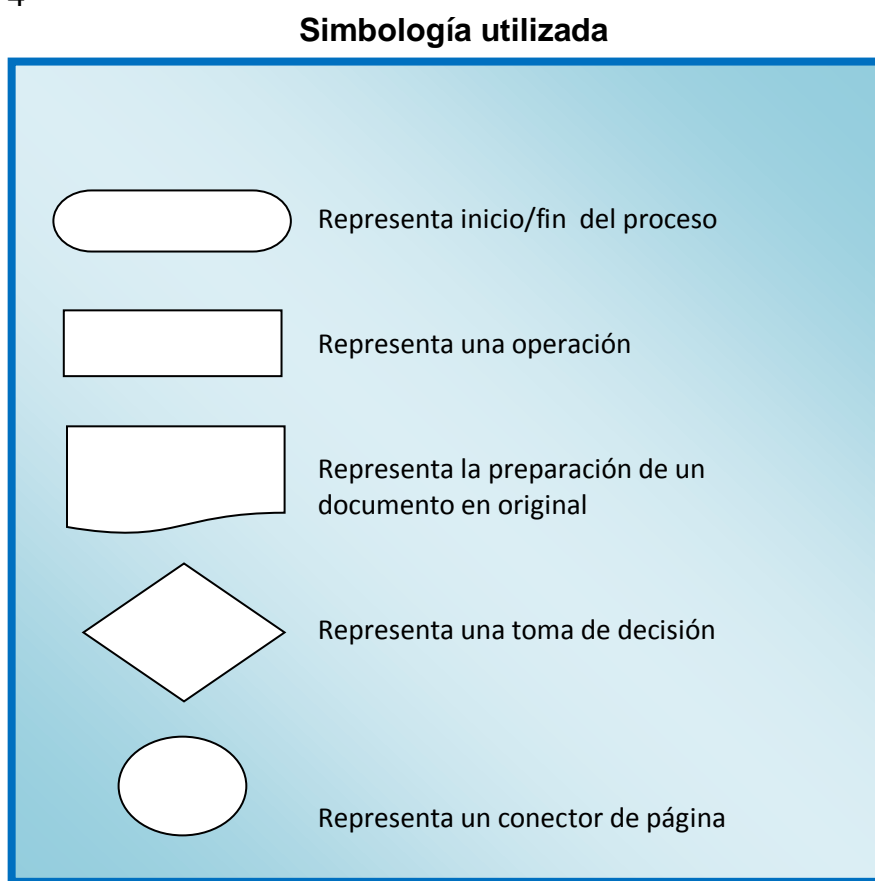
Elaborado por: Equipo de investigación

E. PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE LOS MATERIALES.

Se propone una nueva metodología para recibir los insumos necesarios para la elaboración de los productos, buscando una logística más detallada y con orden; de esta manera se tratará de lograr optimizar recursos y tiempo que son importantes para la entidad. A continuación se presenta un diagrama de flujo que especifica las tareas a realizar para el debido proceso:

1. Flujograma de procesos.

Figura N °4



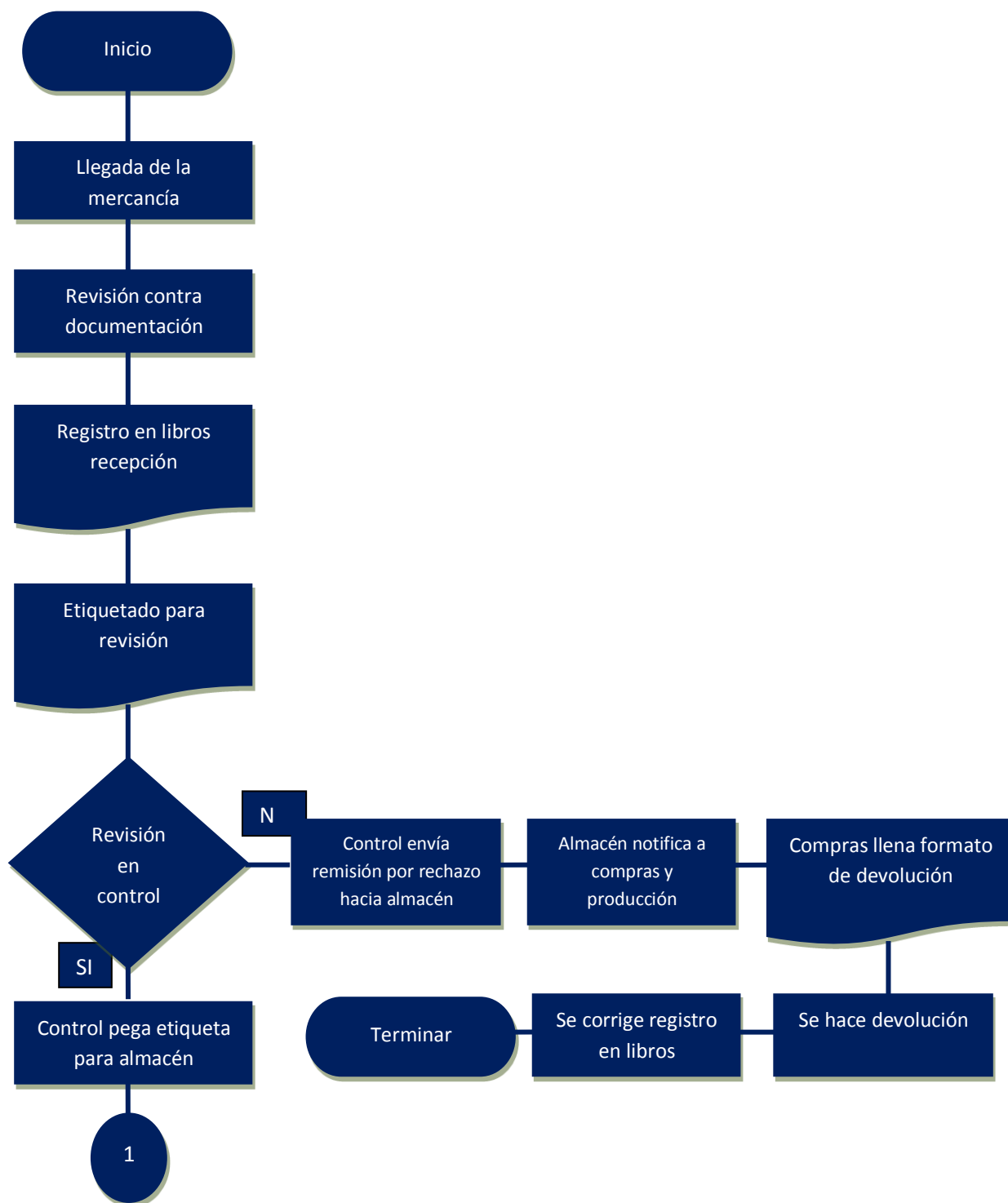
Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

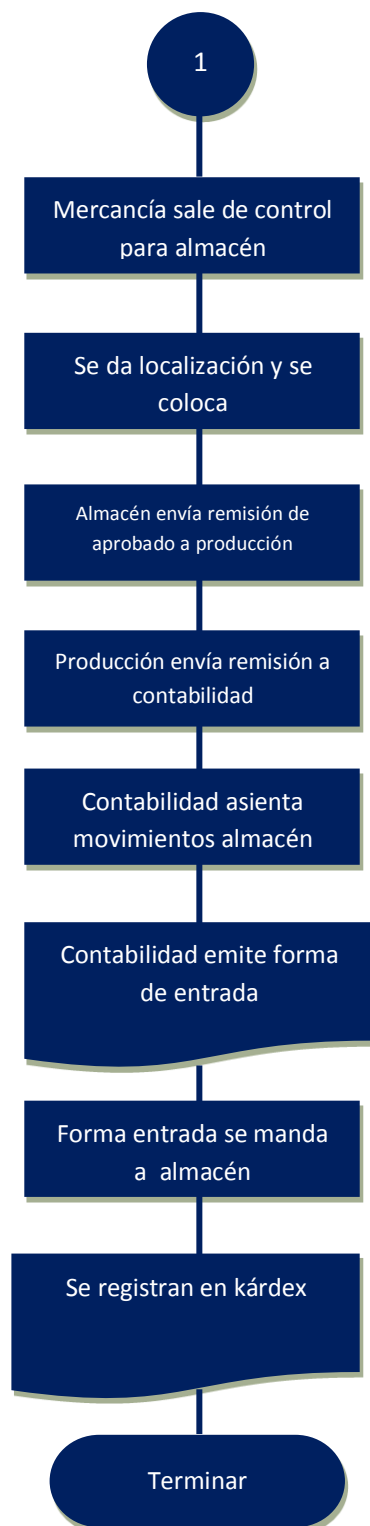
Procedimiento del Flujograma en la recepción y almacenamiento de materiales.

- ✓ Inicio del proceso
- ✓ Llegada de la mercancía a las instalaciones
- ✓ Revisión contra documentación lo puede realizar el encargado de control de inventario
- ✓ Registro en los libros de recepción
- ✓ Etiquetado para su revisión, lo realiza el encargado de control de inventario
- ✓ Control de inventario revisa si, NO cumple con esto se lleva acabo lo siguiente
- ✓ Control de inventario envía remisión por rechazo hacia almacén
- ✓ Almacén notifica a compras y producción
- ✓ Compras llena el formato de devolución
- ✓ Se realiza la devolución
- ✓ Se corrugué el registro en libros
- ✓ Se da por terminado el proceso
- ✓ Pero si control de inventario NO encuentra ningún problema sigue el proceso siguiente
- ✓ Control de inventario pega etiqueta para su almacenaje
- ✓ Mercancías sale de control para almacén, esto lo realiza el bodeguero
- ✓ Se da la localización y se coloca
- ✓ Bodega envía remisión de aprobación producción
- ✓ Producción envía remisión a contabilidad
- ✓ Contabilidad realiza el asiento del movimiento de materiales
- ✓ Contabilidad emite forma de entrada
- ✓ Forma de entrada se envía a bodega y control de inventario
- ✓ Se registra en Kardex
- ✓ Se da por terminado el proceso.

Flujograma de proceso en la recepción y almacenamiento de materiales.

Figura N° 5





Fuente: Elaborado por equipo de investigación

F. SISTEMA DE LOCALIZACIÓN DE MATERIALES EN BODEGA.

1. Técnicas de localización.

Una sugerencia son las cajas o cajones para los materiales de pequeñas dimensiones, como botones, zipers, agujas, marcadores, remaches, entre otros, con la cual ayudará a mantener un orden, evitar erogaciones y así mantener un control adecuado, será algo práctico y muy útil para la gestión de inventarios dentro de la empresa. Algunos productos en proceso o semi acabados pueden guardarse en cajas en las secciones productivas, estas pueden ser de metal, de madera o de plástico con tamaños muy variados.

La estantería: estará destinada para materiales de diversos tamaños y para el apoyo de cajones y cajas estandarizadas. Rotuladas respectivamente pueden ser de madera o perfiles metálicos, de varios tamaño y dimensiones, de acorde a las necesidades requeridas, los materiales que se guardan en ellas deberán estar debidamente identificados con su respectiva viñeta y codificación interna, siempre visibles para disminuir el tiempo de localización.

Los materiales deberán ser colocados de la siguiente manera:

- ✓ Los de mayor peso y volumen deberán estar asignados en el primer nivel del estante (ordenados de abajo hacia arriba). (mezclilla)
- ✓ Todo insumo con peligrosidad utilizará el espacio asignado en el segundo nivel. (algodón, lino, rayón)
- ✓ Aquellos materiales de alta fragilidad y poca resistencia se situarán en el tercer nivel. (seda, dacrón)
- ✓ El cuarto nivel será asignado a los que requieren condiciones ambientales específicas debido a su acabado delicado.

Tomando las consideraciones necesarias y acorde a las exigencias mínimas que se requieren en un área de almacenamiento se aconseja que para toda el área de

materiales se tenga por lo menos un extintor para incendios de 12 kg. De capacidad.

2. Sistema de posición fija.

Esta acción se realizará para cada uno de los productos, donde ocuparán siempre una posición permanente o fija dentro del almacenamiento, para ver la relación existente entre un espacio disponible y producto almacenado, de tal manera que cuando no hay existencias, el hueco queda vacío pero reservado para el producto asignado; evitando así el caos en los cambios de posiciones de los insumos, confusiones entre materiales y minimizando los tiempos de operación.

Se pretende que con la implementación de este sistema se obtengan resultados positivos como:

- ✓ Una buena localización e identificación del producto, ya que los operarios tienden a identificarse con el lugar donde están ubicados.
- ✓ Facilitar el control visual de los materiales.
- ✓ Minimizar el número de ocasiones en que es necesario movilizar el producto.

G. INVENTARIOS CÍCLICOS O ROTATIVOS.

Como grupo de investigación se hace la siguiente propuesta en relación al número de inventarios que se deben de llevar al año para que no existan grandes diferencias con lo que se encuentra en libros y las existencias físicas.

Con el control de los inventarios se pretende que todo administrador de empresa deba dominar para diferenciar y optimizar, con claridad, las operaciones logísticas de su organización.

Aclarando que los inventarios son inversiones que representan un alto porcentaje en el activo circulante, por lo que día a día se debe prestar mayor atención al control y manejo de los mismos, con la finalidad de maximizar su preservación y custodia es acá donde se enfoca dicha propuesta

Se tratarán tres aspectos primordiales que toda organización quiere evitar como lo son: Exceso, desperdicio y variabilidad; los cuales son detallados a continuación a manera de justificar la propuesta.

1. Factores a evitar.

a. Exceso.

- ✓ Hay que verificar que la información de los inventarios sea correcta, revisando cuando fue el último y por quien fue realizado.
- ✓ Identificar los materiales en obsolescencia o de antigüedad y así desarrollar un mercado para este tipo de productos.
- ✓ Detener la acumulación es una opción, haciendo que ventas disminuya el inventario y reprogramando la producción utilizando el material en exceso.

b. Desperdicios.

- ✓ Planificar de manera conjunta las órdenes de pedido, para obtener un punto óptimo y así se evitaría el deterioro de materiales.
- ✓ Realizar un control adecuado sobre los insumos que están próximos o que han perdido su estándar de calidad.

- ✓ Concientizar a los empleados del área de producción la importancia que tienen estos en los resultados financieros de la organización.

c. Variabilidad.

- ✓ Identificar cuáles son las temporadas y los productos más demandados durante el año en la organización, y así obtener información oportuna de cuáles y cuántos son los materiales propicios a pedir.
- ✓ Mantener un nivel mínimo de los inventarios, con el propósito de hacerle frente a las órdenes de venta que surjan con relación a las temporadas; cabe destacar que los productos que la empresa elabora son con fines de exportación y su mercado total se encuentra fuera del país.

2. Procesos.

Esta técnica consiste en hacer el recuento de artículos de forma continua, junto con el resto de actividades, dentro o fuera del horario laboral a lo largo de un año. En el recuento cíclico consiste en la comprobación permanente de la exactitud de los registros de cada referencia.

3. Métodos ABC.

Para realizar este procedimiento se recurre a la distribución por valor ABC con el fin de determinar el número de conteos que se deben de realizar diariamente, de cada una de las partidas clasificadas como A, B y C.

Con esta técnica se clasificarán según su valor e importancia en A, B y C

- ✓ **En el grupo A estarán:** todos los artículos que por su alto costo de adquisición, por su alto valor en el inventario, por su utilización como material crítico o debido a su aportación directa a las utilidades merecen un 100% de estricto control.

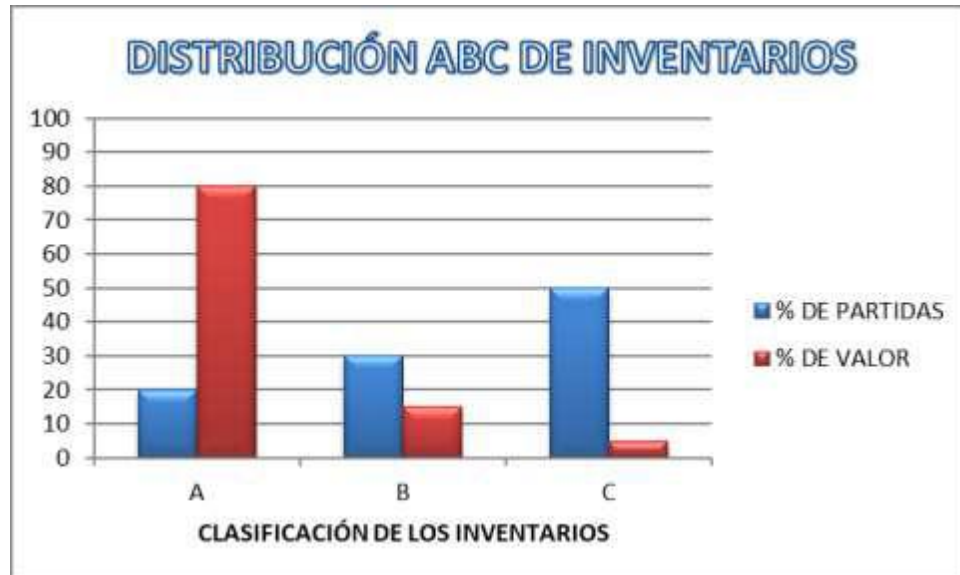
- ✓ **En B:** comprende aquellos artículos que por ser de menos costo, valor e importancia, su control requiere menos esfuerzo y mas bajo costo administrativo.
- ✓ **En C:** integrado por los artículos de bajo costo, poca inversión, y que solo requieren para su control un sistema de dos recipientes con una simple supervisión sobre el nivel de existencias para satisfacer las necesidades de la demanda.

Agrupando de la forma anteriormente descrita los diferentes materiales con los que cuenta la empresa, se podrá desarrollar esta técnica.

Cabe mencionar que se espera que con esta distribución se cumplan con dos objetivos funcionales.

- ✓ A nivel cualitativo Se basa en el principio de la conservación de la calidad, que consiste en mantener inalterable la calidad de los productos que se manejan y custodian en el almacén, desde su entrada hasta su salida.
- ✓ A nivel cuantitativo se espera que las tarjetas de control o registro de las existencias (kardex) en el almacén, deben estar en concordancia con las existencias físicas, en el momento, en que se decida llevar a cabo un conteo o una inspección de auditoría.

Figura N °6



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

A manera de explicación se estima que la empresa tiene una variedad de 100 artículos en la que el 20% de las partidas se clasifica como artículos A, el 30% son partidas clasificadas como B y el 50% está compuesto por partidas clasificadas como C. Si además la empresa, trabajara 20 días hábiles por mes y los conteos de las partidas A se hicieran en su totalidad en el intervalo de medio mes (10 días); el total de las partidas B, se contarán en un mes (20 días) y en las partidas C el total de conteos se realizara en mes y medio (30 días) El número diario de partidas a contar, se calcula de acuerdo de la siguiente manera.

Cuadro N°2

DISTRIBUCIÓN ABC			
PARTIDAS	%	No DE PARTIDAS	CONTEO DE PARTIDAS POR DÍAS
A	20	$100 \times 0.20 = 20$	$20/10 = 2$
B	30	$100 \times 0.30 = 30$	$30/20 = 1.5$
C	50	$100 \times 0.50 = 50$	$50/35 = 1.42$
TOTAL	100	100	4.92

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Explicación de la tabla anterior

- ✓ Si se cuentan 2 partidas de A, a razón de 10 por día. En 10 días (medio mes) se contarían las 20 partidas. Al siguiente mes se repetirían los mismos conteos y así sucesivamente todo el tiempo que funcione la empresa.
- ✓ De la misma manera, las partidas B se contarían a razón de 1.5 partidas durante 20 días (un mes), lo que nos daría un total de 30 partidas en ese tiempo. Terminados en un mes se reiniciarían los conteos, con la misma periodicidad.
- ✓ Los artículos C, se contarían a razón de 1.42 partidas durante 35 días (cada mes y medio), Es obvio que si existe un sobrante no se contaría y el tiempo que se tenga disponible por no haber conteos, se utilizaría, al igual que en las A y las B, para la investigación y ajuste de diferencias.

Especificando el proceso

- ✓ Para elaborar el programa de las partidas A, B y C que se van a contar diariamente, se revisa el listado que incluye todas las partidas y de él, se separan los tres grupos de acuerdo a su clasificación.
- ✓ El grupo de las partidas A, se subdivide a su vez en grupos de 4 y a cada grupo se le asigna un día hábil en el calendario para su conteo. El primer grupo de 4 se cuenta el primer día hábil del mes; después el grupo de 4 que se van a contar el segundo día; en seguida las que se van a contar el tercer día y así sucesivamente hasta completar los 10 días hábiles y el conteo de las 40 partidas.
- ✓ De igual manera se procede con las partidas B. El listado se divide en grupos de 3 y se programan de 3 en 3 desde el primer día hábil de un bimestre hasta terminar los 20 días hábiles o el mes, que se van a emplear para el total de las 60 partidas.
- ✓ Si se continúa con el mismo procedimiento, las partidas C se contarán a razón de 3 por día y su conteo se terminará en 35 días (mes y medio).

4. Ventajas.

Es decir que la empresa estará realizando de manera cíclica o rotativa en un periodo de tres meses cada inventario con la cual obtendrá las siguientes beneficios.

- ✓ Facilitara el conteo de pocos materiales consistentemente, en lugar de contar todos de una o dos veces al año
- ✓ No se va a parar las operaciones de la producción ni la de los otros departamentos para hacer el conteo, lo que permitirá dar un mejor servicio a los clientes es decir siendo más productivos.

- ✓ Permitirá que los encargados de bodega y control de inventarios aclaren con mas facilidad y certeza, la causa de las diferencias entre el conteo físico y los resultados del procedimiento de datos continuos en los diferentes reportes establecidos.
- ✓ Los inventarios cíclicos o rotativos tienen mayor certidumbre, oportunidad y confiabilidad.
- ✓ El personal encargado que realizará esta técnica tendrá que estar capacitado y dedicando su mayor tiempo en esta actividad minimizando los errores en conteos; identificación de productos; localizaciones pérdidas; envases abiertos; materiales dañados y otros.
- ✓ Con este procedimiento se obtendrá tener actualizada la información del estado en que se encuentran los inventarios, lo que permite emitir, en el momento preciso un inventario total que ofrezca las suficientes garantías de confiabilidad.
- ✓ Las diferencias se encuentran en menos tiempo y donde están las inconsistencias.
- ✓ Se puede elaborar una carpeta con las causas que ocasionan las diferencias, misma que se utilizará, para recordarlas y ajustarlas con relativa factibilidad
- ✓ La relación de diferencias permitirá provenir las causas de las mas frecuentes y a partir de esto capacitar al personal con el fin de reducir costos, frecuencia y magnitud.

5. Guía para llevar el inventario anual.

a. Importancia.

- ✓ Es la única forma de cerciorarse que lo registrado en libro es correcto.
- ✓ Es de vital importancia para determinar la utilidad del año.

- ✓ Por ello es tan importante que éste se realice con extremo cuidado, ya que un resultado incorrecto determinará una utilidad o pérdida incorrecta y esto afecta directamente nuestra participación de utilidades.

Qué papel jugara el encargado de realizarlo; en este caso control de inventario

- ✓ Es la persona en quien la empresa deposita su confianza para que el inventario se realice en orden y con precisión.
- ✓ Sus decisiones son muy importantes en esta función dado que un error puede determinar una pérdida para la empresa.
- ✓ Por ello debe ir: Bien preparado sobre la importancia de su cometido.
- ✓ Debe dar ejemplo de puntualidad, orden y organización.
- ✓ Trabajar en equipo con las personas que colaboraran.

Responsabilidades que tendrá el encargado del control de inventarios

- ✓ La toma física del Inventario que le fue asignada.
- ✓ Recibir y controlar las tarjetas para el inventario.
- ✓ Debe: Organizarse antes de iniciar el inventario, Inicialo precisamente a la hora señalada, Motivar a su personal evitando desorden o falta de disciplina, Instruir previamente en un simulacro.
- ✓ Preparar y entregar al personal de apoyo el material necesario para el inventario. Básculas, escaleras.
- ✓ Estudiar y conocer perfectamente los procedimientos a seguir para el levantamiento del inventario físico.
- ✓ Consultar cualquier duda con el gerente de producción o finanzas.

6. Modelo de kárdex propuesto para mejorar el control de inventario.

Cuadro N°3

Control de inventario

Producto			cantidad maxima			cantidad mínima			Método		
Referencia			Reglamento de la empresa			Reglamento de la empresa			Promedio ponderado		
FECHA	DETALLE		ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
	CONCEPTO	FRA NO	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR. TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	TOTAL
Costos					\$ -			\$ -			

Fuente: Elaborado por grupo de investigacion

Procedimiento de como vaciar el cuadro.

En la columna fecha, se colocará el día correspondiente en la que se realizó la operación, en la parte de detalle se pondrá el concepto, es decir compra o consumo según sea el caso, y si es compra se llenará la parte de entrada colocando la cantidad el valor unitario y posteriormente el total, pero si es un consumo el que se está realizando se procederá a registrar en la parte de salidas.

7. Modelo de inventario anual.

Cuadro N°4

INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V						
Iventario anual.						
Número	Codigo	Producto	Inventario fisico	Kardex	Libros	Diferencias
Investigacion de diferencias(comentario)						
Elaborado por:		Revisado por:		Original: gerente general Copia: contabilidad Copia:control de inventario.		

Fuente: elaborado por grupo de investigación

Procedimiento como vaciar el cuadro.

En la parte de número se irá colocando un correlativo normal comenzando desde el 1 y así posteriormente, en la parte de código se colocará el específico que le pone la empresa, luego el nombre del producto, posteriormente la cantidad que resultó del inventario físico, luego lo encontrado en kárdex, y si existe una diferencias hay que ponerla y abajo hay un espacio donde se puede hacer un comentario relacionado del por que si existe una diferencias.

8. Modelo para la requisición de inventarios.

INDUSTRIAS MARENCO Requisición de materias primas y materiales

Cuadro N°5

PARA USAR EN :					
CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD DESPACHADA

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
SOLICITÓ			
AUTORIZÓ			
RECIBIÓ			

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Procedimiento como vaciar cuadro.

Se completa de la siguiente manera, en la parte de código se coloca el específico con el cual lo identifica la empresa, luego el nombre del producto, posteriormente la presentación si viene en rollos en cajas etc. Colocando el precio la cantidad solicitada y la despachada, en la parte de abajo el nombre firma y fecha de quien lo solicitó, recibió y autorizó.

9. Modelo petición materia prima y materiales de bodega a producción.

INDUSTRIAS MARENCO
Requisición de materias primas y materiales

Cuadro N°6

PARA USAR EN :				
CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	TOTAL CANTIDAD SOLICITADA


	NOMBRE	FIRMA	FECHA
SOLICITO			
Autorizo			
RECIBIO			

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

Procedimiento de como ingresar los datos al cuadro.

En el apartado de código se colocará el que se maneja a nivel interno, posteriormente el nombre del producto, la cantidad solicitada, y el total general que se solicite, en la parte inferior se colocaran los nombres y firmas correspondientes.

H. POLÍTICAS DE INVENTARIO.

INDUSTRIAS MARENCO (POLÍTICAS SOBRE GESTIÓN DE INVENTARIO)	
<ol style="list-style-type: none">1. La responsabilidad de adquirir la materia prima se confía al Departamento de compras en conjunto con el de control de inventario, serán los únicos autorizados para comprometer a la compañía con un proveedor.2. Es responsabilidad del departamento de producción llenar la forma de requisición de materia prima y enviarla al encargado de control de inventarios.3. El departamento de control en conjunto con el de compras deberá obtener al menos tres cotizaciones escritas de diferente proveedor, para seleccionar el proveedor que cumpla con los criterios que la empresa ha establecido en la selección de los mismos.4. Asegurar que los proveedores respeten íntegramente las condiciones definidas en la cotización con las cuales se han comprometido.5. Analizar la disponibilidad existente de materia prima almacenada en bodega de la empresa antes de adquirir un compromiso de suministro con un proveedor para evitar excesos de inventarios y obsolescencias.6. Mantener niveles de inventario de materia prima acorde a las necesidades que demanda producción.7. Establecer reservas de inventarios basados en la demanda de producción8. Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de proveedores, para la adquisición de inventarios.9. Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión sin afectar la demanda del mercado (ventas) y al proceso productivo.10. Mantener los niveles óptimos de existencia de inventario para la materia prima clasificada como tipo "A".	

INDUSTRIAS MARENCO
(POLÍTICAS SOBRE GESTIÓN DE INVENTARIO)



- 11. La toma de Inventario físico, será responsabilidad exclusiva del personal que designe el departamento de control de inventario en conjunto con el encargado de bodega.**
- 12. El Departamento de control de inventarios proporcionará las copias de calendarización a los interesados para efectuar la toma física respectiva.**
- 13. Es responsabilidad de los encargados de producción y de control de inventarios verificar y aprobar el levantamiento de la toma de los insumos.**
- 14. En el caso de exceso de inventarios de productos terminados, estos se pondrán a la venta en el mercado nacional con un 10% de descuento de su precio nominal.**
- 15. Todo material debe estar debidamente codificado y localizado.**
- 16. Todo movimiento de inventario ya sea de entrada o de salida debe estar debidamente documentado (firmado por el encargado).**
- 17. Los documentos de entrada deben diferenciarse de los documentos de salida, ya sea por un color o por código.**
- 18. En la medida de lo posible los materiales de un mismo código deben estar almacenados en un mismo lugar, sino es posible se deberá marcar su respectiva viñeta.**
- 19. Los productos de mayor peso o masa deben estar almacenados de abajo hacia arriba.**
- 20. No recibir comisiones ni premios de los proveedores.**

I. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Objetivos.

a. General.

- ✓ Definir los elementos teóricos y prácticos al dueño de la empresa y contador general, sobre la gestión de inventarios para evitar anomalías en el proceso de control de inventarios.

b. Específico.

- ✓ Proponer la importancia y los beneficios que la organización tendrá al contar con una gestión de inventarios adecuada.
- ✓ Identificar puntos clave sobre aspectos administrativos en el proceso de gestión de inventarios, con la finalidad de dar soluciones de manera eficaz y sin afectar los procesos de producción.

2. Recursos.

a. Humano.

La capacitación será realizada por el grupo investigador y se impartirá únicamente a tres personas, quienes son el administrador de INDUSTRIAS MARENCO, el contador general de la misma y el encargado de control de inventarios, con la finalidad de que adquieran elementos de juicio en el manejo y control en la gestión de los inventarios.

b. Material.

Para la realización del plan de capacitación será necesario de lo siguiente:

- ✓ **Infraestructura física:** Se llevará a cabo en las instalaciones del negocio en estudio; dentro de un salón de reuniones que posee.
- ✓ **Mobiliario y equipo:** La organización cuenta con un escritorio, sillas, mesas, laptop, y cañón componentes que servirán para desarrollar la propuesta por medio del plan a ejecutar.
- ✓ **Material didáctico:** Este incluirá plumones, lapiceros, libretas de apuntes, así como también impresiones de las diapositivas referentes al estudio a realizar.
- ✓ **Refrigerio:** Será proporcionado en el tiempo de descanso, que se dará durante la ejecución de la capacitación, según planificación.

c. Financiero.

Se aclara que INDUSTRIAS MARENCO se hará cargo de todo el financiamiento del plan de capacitación.

3. Período de duración.

Para la realización de lo propuesto se estipulará necesario contar con tres sábados, con un total de 4 horas disponible de 8:00 A.M a 12:00 M.D, por lo que se deja a la empresa definir las fechas de los días señalados para poder llevarlas a cabo.

4. Desarrollo de la capacitación.

Está organizado para impartirse en los siguientes ejes primordiales.

- ✓ **Gestión de inventarios:** Se explicará todos aquellos apartados teóricos prácticos que debe contener una adecuada gestión de inventario así como los resultados positivos que traerá a la empresa, y detallar aspectos de relevancia que ayudaran a minimizar los errores y posibles inconsistencias, teniendo información oportuna para poder tomar decisiones en el momento que se requiera.
- ✓ **Incidencia de la gestión de inventarios:** se hará un enfoque en los resultados que traerá a las diferentes áreas poder contar con una gestión de inventario acorde a la empresa que contribuirá a mejorar la producción de manera directa.
- ✓ **Inventarios cíclicos o rotativos:** se explicará de manera teórica y práctica como se deben llevar acabo esta técnica, así como el manual sobre políticas de inventarios, y como realizar de una manera mas eficiente el inventarios físico anual.

a. Contenido de la ponencia N°1.

Cuadro N°7

Tema: Gestión de inventario	
Objetivo	Exponer de forma teórica y práctica en que consiste la gestión de inventarios con la finalidad de minimizar recursos para la empresa.
Día	Primer sábado
Hora	8:00 A.M a12:00 M.D
Subtemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición. 2. Importancia. 3. Objetivo. 4. Elementos.
Dirigido a	Administrador, contador, encargado de control de inventario y bodeguero

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

i. Programación.

Cuadro N°8

Hora	Contenido	Responsable	Recursos
8:00 – 8:15 am	Presentación	administrador	-----
8:16 – 8:30 am	Introducción	Grupo investigador	Equipo informático, diapositivas impresas, lapiceros, lápiz y libretas.
8:31 – 8:50 am	Definición e importancia de la gestión de inventario.	Grupo investigador	Equipo informático
8:51 – 9:00 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
9:01 – 9:20 am	Refrigerio	Grupo investigador	-----
9:21 – 9:50 am	Objetivos de la gestión de inventario.	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
9:51 -11:30 am	Elementos de la gestión de inventario.	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
11:31-11:50 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
11:51–12:00 md	Cierre de capacitación	Administrador	-----

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

ii. Costos.

El monto económico que se necesitará para realizar la primera ponencia se detalla a continuación:

✓ Material didáctico y equipo informático.

Cuadro N°9

Producto	Cantidad	Precio(\$)	Total
Lapiceros	6	\$0.20	\$1.20
Lápices	6	\$0.15	\$0.90
Libretas	6	\$0.50	\$3.00
Material impreso	---	---	\$5.00
Total			\$10.10

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

✓ Otros gastos.

Se tomarán en cuenta también los siguientes:

Cuadro N° 10

Producto	Cantidad	Precio(\$)	Total
Refrigerio	6	\$2.00	\$12.00
Botellas con agua	6	\$0.75	\$4.50
Total			\$16.50

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

El costo total de la primera ponencia asciende a un monto de: \$26.60

b. Contenido de la ponencia N°2.

Cuadro N° 11

Tema: incidencia de la gestión de inventario.	
Objetivo	Dar a conocer los beneficios que trae a cada una de las áreas de la empresa una gestión de inventarios adecuada, como encontrar inconsistencias en el proceso para buscar soluciones lo más pronto sea posible.
Día	Segundo sábado.
Hora	8:00 A.M a 12:00 M.D
Subtemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición. 2. Importancia. 3. Objetivo. 4. Técnicas. 5. Herramientas.
Dirigido a	Administrado, contador, encargado de control de inventario y bodeguero

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

i. Programación.

Cuadro N° 12

Hora	Contenido	Responsable	Recursos
8:00 – 8:15 am	Presentación	administrador	-----
8:16 – 8:30 am	Introducción	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
8:31 – 8:50 am	Definición e importancia de la incidencia de la gestión de inventarios en las demás áreas,	Grupo investigador	Equipo informático
8:51 – 9:00 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
9:01 – 9:20 am	Refrigerio	Grupo investigador	-----
9:21 – 9:50 am	Objetivos de explicar la incidencia de la gestión de inventario.	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
9:51 -11:30 am	Técnicas en la gestión de inventario	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
11:31-11:50 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
11:51–12:00 md	Cierre de capacitación	administrador	-----

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

ii. Costos.

El monto económico que se necesitará para realizar la segunda ponencia se detalla a continuación:

✓ **Material didáctico y equipo informático.**

Cuadro N° 13

Producto	Cantidad	Precio(\$)	Total
Material impreso	-		\$5.00
Total			\$5.00

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación

✓ **Otros gastos.**

Se tomarán en cuenta también los siguientes:

Cuadro N°14

Producto	Cantidad	Precio(\$)	Total
Refrigerio	6	\$2.00	\$12.00
Botellas con agua	6	\$0.60	\$3.60
Total			\$15.60

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

El costo total de la segunda ponencia asciende a un monto de: \$20.60

c. Contenido de la ponencia N°3.

Cuadro N° 15

Tema: inventarios cíclicos o rotativos	
Objetivo	Explicar de manera teórica y práctica como funcionan los inventarios cíclicos o rotativos y los beneficios que este trae para la empresa.
Día	Tercer Sábado
Hora	8:00 A.M a12:00 M.D
Subtemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición. 2. Importancia. 3. Objetivo. 4. Proceso. 5. Métodos ABC. 6. Políticas. 7. Formato de requisición, kardet, e inventario anual.
Dirigido a	Administrador, contador encargado de gestión de inventarios y bodeguero

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

i. Programación.

Cuadro N° 16

Hora	Contenido	Responsable	Recursos
8:00 – 8:15 am	Presentación	Administrador	-----
8:16 – 8:30 am	Introducción	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
8:31 – 8:50 am	Definición e importancia de los inventarios cíclicos o rotativos	Grupo investigador	Equipo informático
8:51 – 9:00 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
9:01 – 9:20 am	Refrigerio	Grupo investigador	-----
9:21 – 9:50 am	Objetivos de los inventarios cíclicos y rotativos	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
9:51 - 11:30 am	Explicación de método ABC para la realización de los inventarios cíclicos o rotativos, políticas sobre inventarios y formatos a llenar	Grupo investigador	Equipo informático, presentación impresa.
11:31 - 11:50 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
11:51 – 12:00 md	Cierre de capacitación	Administrador	-----

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

ii. Costos.

El monto económico que se necesitará para realizar la tercera ponencia se detalla a continuación:

✓ **Material didáctico y equipo informático.**

Cuadro N° 17

Producto	Cantidad	Precio(\$)	Total
Material impreso	-		\$5.00
Total			\$5.00

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

✓ **Otros gastos.**

Se tomarán en cuenta también los siguientes:

Cuadro N°18

Producto	Cantidad	Precio(\$)	Total
Refrigerio	6	\$2.00	\$12.00
Botellas con agua	6	\$0.60	\$3.60
Total			\$15.60

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

El costo total de la tercera ponencia asciende a un monto de: \$20.60

5. Presupuesto de gastos.

A continuación se muestra un consolidado sobre las erogaciones en las que Industrias Marengo incurrirá para la realización de la capacitación sobre La gestión de inventarios.

Cuadro N° 19

Ponencias.	Material Didáctico y Equipo Informático.	Otros Gastos.	Presupuesto Total.
Gestión de inventarios	\$10.10	\$16.50	\$26.50
Incidencia de la gestión de inventario	\$5.00	\$15.60	\$20.60
Inventarios cíclicos o rotativos	\$5.00	\$15.60	\$20.60
Total General			\$67.70

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

Debido a que la capacitación será impartida por el grupo investigador, la empresa objeto de estudio, no incurrirá en costos por honorarios

6. Propuesta del plan de implementación.

a. Objetivos.

i. General.

- ✓ Realizar una guía para implementar la gestión de inventario y los beneficios que esta traerá para la pequeña empresa manufacturera de prendas de vestir para niños INDUSTRIAS MARENCO.

ii. Específicos.

- ✓ Determinar los insumos requeridos para la realización de una guía y paso a paso del tema estudiado.
- ✓ Centrar los procesos que deben realizarse para que este modelo de gestión de inventarios sea aprobado e implementado exitosamente.
- ✓ Representar mediante un cronograma de actividades las etapas donde se muestre la duración de las diferentes actividades a realizar.

b. Recursos a utilizar.

Para el desarrollo del estudio es imprescindible mencionar los elementos para la realización del mismo, entre ellos se encuentran:

i. Humano.

Para la realización e implementación se realizará tomando en cuenta que la empresa tomada como base en el caso ilustrativo cuenta con 20 empleados, pero

las personas encargadas serán; el administrador, el contador, encargado de gestión de inventario y el bodeguero.

ii. Materiales.

Para ejecutar dicha herramienta administrativa, se necesita que la institución cuente con los recursos necesarios que faciliten la puesta en marcha del plan propuesto; como lo son un salón, sillas, cañón con los cuales ya cuenta y no tendrá que recurrir a estos costos.

c. Etapas del plan de implementación.

Para la puesta en marcha la guía de gestión del sistema de gestión de inventario es necesaria que sea aprobada por el dueño de la empresa INDUSTRIAS MARENCO, y para lo cual se explican las etapas que se deben llevar acabo:

- ✓ **Presentación del documento al propietario de la empresa:** Se realizará un informe en el cual tendrá los objetivos, las ventajas, características del sistema de gestión de inventarios y su puesta en marcha.
- ✓ **Revisión y estudio:** En esta etapa el administrador junto al contador podrán hacer correcciones que considere pertinentes, las cuales serán tomadas para su respectiva corrección con el fin de unificar las ideas señaladas en el informe.
- ✓ **Aprobación y autorización:** Una vez revisado y conciliado las ideas el administrador pasará a la aprobación, con el objetivo de darle seguimiento al plan de ejecución.

- ✓ **Capacitación:** En dicha fase se preparará y adiestrará al personal involucrado que llevará a cabo la ejecución del sistema de control de inventario.

- ✓ **Implementación:** En este apartado se pondrá en marcha el sistema, contribuyendo a su cumplimiento con el personal que al respecto fue capacitado, para la cual se requiere de la coordinación de todas las áreas involucradas dentro de la organización.

- ✓ **Evaluación y Retroalimentación:** Como etapa final, se efectuará una revisión semestral sobre el sistema propuesto, con el fin de buscar la mejora continua y hacer los cambios necesarios que contribuyan mejorar el sistema de gestión de inventario.

d. Cronograma de actividades del plan de implementación sobre la gestión inventarios en las pequeñas empresas de confección de ropa para niños con fines de exportación del municipio de Santa Tecla.

Cuadro N°20

Actividades N°		Período de Presentación y Ejecución de la Propuesta																					
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.										
1	Presentación																						
2	Revisión y Estudio																						
3	Aprobación y Autorización																						
4	Capacitación																						
5	Implementación																						
6	Evaluación y Retroalimentación																						

Fuente: Elaborado equipo de investigación

J. BIBLIOGRAFÍA.

1. Libros

- ✓ Gutiérrez Pulido, Humberto; Calidad total y productividad; 2da. Edición; McGraw Hill; 2005
- ✓ Jara V. Ernesto, El control en el proceso administrativo, México, 2009
- ✓ Noori, H. Radford, Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida; Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
- ✓ Ortez, Eladio Zacarías. Así se investiga, 2° edición, editorial Clásicos Roxsil, El Salvador 2001
- ✓ Rodríguez Valencia, Joaquín. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, 3ª. Edición, Thomson learning, México, 2006
- ✓ Rubio Domínguez, P.: Introducción a la gestión Empresarial, Instituto Europeo de Gestión Empresarial. (2006)
- ✓ Sampieri Hernández, Roberto, Metodología de la investigación, 5a. edición, McGraw-Hill Interamericana, año 2010.
- ✓ Sierra y Acosta, Jorge; Guzmán Ibarra, María Virginia; García Mora, Francisco; Administración de almacenes y control de inventarios, 1° edición, Servicios académicos internacionales, 2013.
- ✓ Stoner, James A. Stoner; Freeman, Edward R. Administración 1996 Sexta Edición México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ G. Schroeder , Roger; Administración de operaciones,, McGraw Hill, México, 2003

2. Leyes

- ✓ Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281

- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Decreto Legislativo N°134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991
- ✓ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley del IVA). Decreto Legislativo N° 296 de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316, Art. 1 y 2 del 31 de junio de 1992
- ✓ Ley de Simplificación Aduanera. Ley de simplificación aduanera, decreto no. 529 de fecha 13 de enero de 1999, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 342, del 3 de febrero de 1999.
- ✓ Ley del Seguro Social. Decreto Legislativo N°1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953.
- ✓ Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones. Decreto Legislativo N° 62, de fecha 13 de Julio de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 181, Tomo 340, del 30 de septiembre de 1998
- ✓ Ley de Zonas Francas y de Comercialización. Decreto legislativo N° 405, del 03 de Septiembre de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 340, del 23 de Septiembre del 1998
- ✓ Código de Comercio. Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970.
- ✓ Código de Trabajo. Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de Julio de 1972
- ✓ Leyes de Implementación del Tratado de Libre Comercio entre Centro América, Estados Unidos y República Dominicana (CAFTA). TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LA REPÚBLICA DOMINICANA - CENTROAMÉRICA Y LOS ESTADOS UNIDOS (DR-CAFTA), Decreto Legislativo N° 590, el 9 de Abril de 1999, entrando en vigencia el 04 de Octubre de 2001

3. Páginas web

- ✓ FUSADES boletín económico social N^o 65 abril, de 1991
- ✓ Generado en www.proesa.gob.sv. Consultado el 01 de mayo de 2015
- ✓ Generado en:
http://elsalvador.parqueferial.com/aplicacion/AF.php?sesion=&clave_f=salvador&s_act=99&accion=fichatec. Consultado el 25 de abril de 2015.
- ✓ Generado en: www.tiposde.org/general/727-sistemas/. Consultado el 01 de mayo de 2015
- ✓ Generado en www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml. Consultado de Mayo de 2015
- ✓ Generado en: www.santatecladigital.gob.sv/body/HistoriaSantaTecla.php Consultado el 02 de Mayo de 2015
- ✓ Generado en: asistenciacontableincas.blogspot.com/.../generalidades-sobre-los-inventar. Consultado el 01 de Mayo de 2015
- ✓ Metodología de la Investigación, Unidad de Competencia II, Técnicas e , [Consultado el 26 de mayo de 2015] Disponible en internet:
<http://brd.unid.edu.mx/recursos/Taller%20de%20Creatividad%20Publicitaria/TC03/lecturas%20PDF/05_lectura_Tecnicas_e_Instrumentos.pdf?603f00
- ✓ Generado en: definicion.de/teoria-de-sistemas/. Consultado el 01 de Mayo de 2015

- ✓ Generado en: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/> consultado el 01 de mayo de 2015

- ✓ Generado en: <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

- ✓ http://www.manuelugarte.org/modulos/teoria_sistemica/introduccion_a_la_teor%C3%ADa_general_de_sistemas_bertoglio.pdf

ANEXOS.

Anexo #1: Tabulación del Cuestionario.

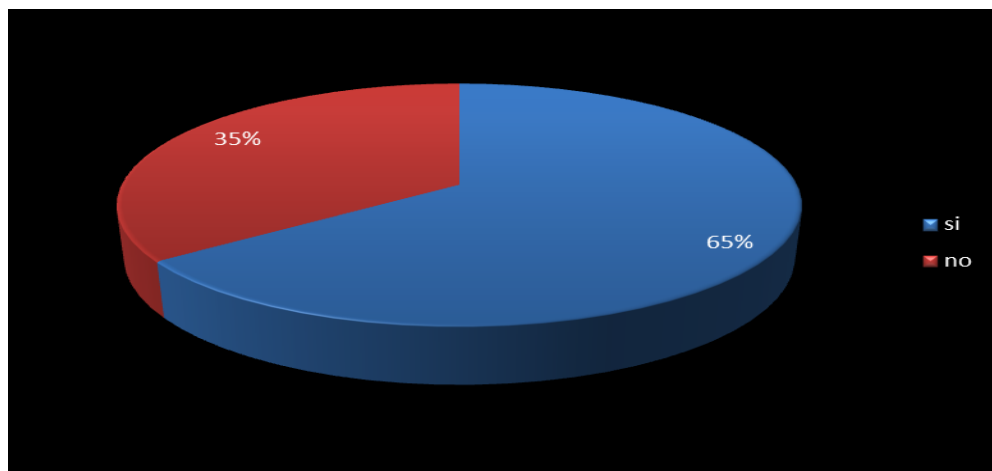
1. ¿Conoce la misión y la visión establecida por la empresa?

Objetivo: Indagar si la persona conoce la misión y visión establecida por la empresa.

Tabla No 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	13	65%
no	7	35%
Total	20	100%

Gráfico No 1



Interpretación: Dos terceras partes de los encuestados en la industria de confección de ropa para niños en el municipio de Santa Tecla conocen la misión y la visión de las empresas en las cuales se desempeñan, demostrando que conocen quiénes son y hacia donde se dirigen en la organización; a diferencia del resto que muestra la falta de identidad hacia la unidad en que laboran desconociendo la misión y visión.

(Respuesta negativa favor contestar la siguiente pregunta, de lo contrario pasar a pregunta #3)

2. ¿Cuáles son los motivos por los que desconoce la misión y visión establecidos por la empresa?

Objetivo: conocer algunos de los posibles motivos porque desconocen de la misión y visión de la institución.

Tabla No 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Inexistencia de planeación estratégica	1	14%
Falta de comunicación por parte de la empresa	3	43%
No están establecidas	2	29%
Carencia de identidad hacia la empresa	1	14%
Total	7	100%

Gráfico No 2



Interpretación: Un poco más de la cuarta parte expresó que los motivos están dirigidos a la inexistencia de la planeación y a la carencia de identidad hacia la empresa, otra proporción casi igual piensa que se debe a que no se encuentran establecidas, aunque estas si existen, siendo un poco menor a la mitad la falta de comunicación por parte de la empresa, logrando denotar que se deben revisar los canales de información debido a que se considera la principal razón por la cual no se conoce la visión y la misión.

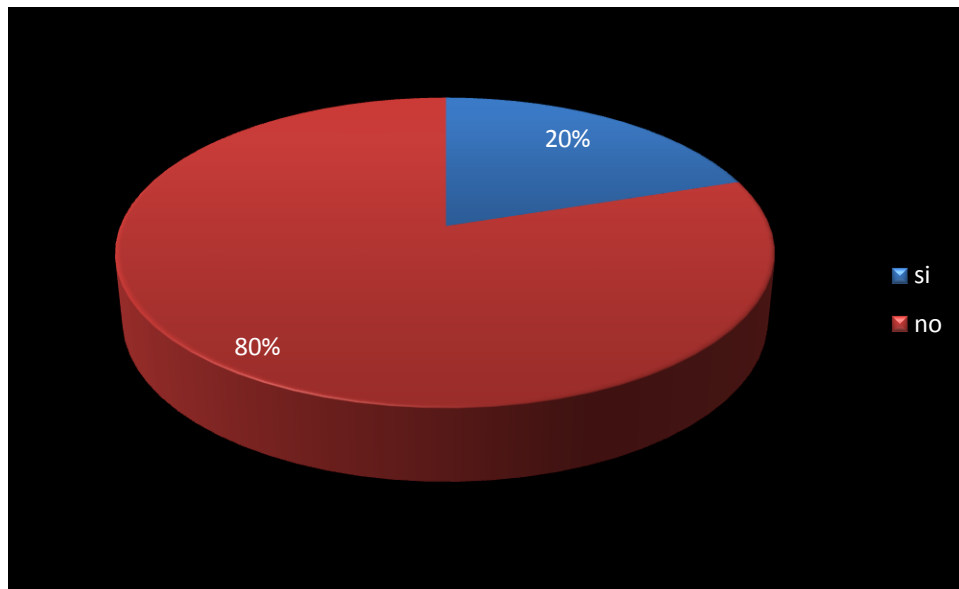
3. ¿Cuenta la empresa con políticas documentadas para el manejo de los Inventarios?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con políticas documentadas para el manejo de los inventarios

Tabla No.3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	4	20%
no	16	80%
Total	20	100%

Gráfico No. 3



Interpretación: Un quinto del total de los encuestados afirman contar con políticas establecidas relacionadas con los inventarios, lo cual, en comparación con el resto que asevera no poseerlas, genera una preocupación debido a la poca importancia que se le da a este tipo de normativa tan relevante dentro de las organizaciones, siendo un punto al que hay que prestarle la atención pertinente.

(Respuesta afirmativa pase a la pregunta #5)

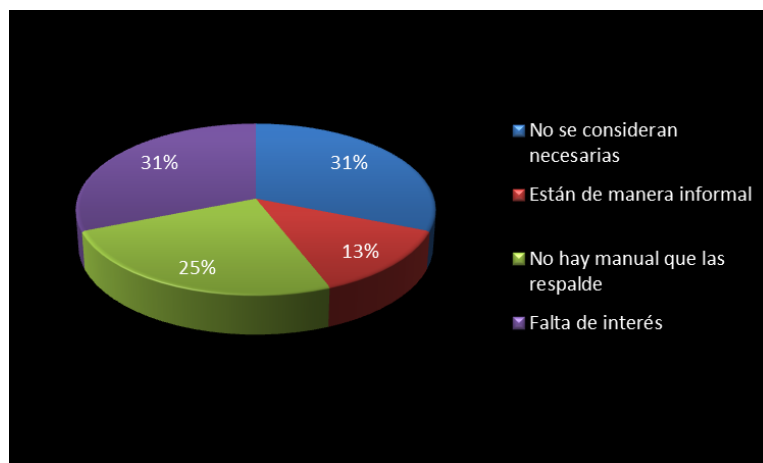
4. ¿Cuáles son las razones por las que considera que la institución no cuenta con políticas documentadas para el manejo de los inventarios?

Objetivo: Conocer las razones por las cuales considera que la institución no cuenta con políticas documentadas para el manejo de los inventarios.

Tabla No. 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No se consideran necesarias	5	31%
Están de manera informal	2	13%
No hay manual que las respalde	4	25%
Falta de interés	5	31%
Otro	0	0%
Total	16	100%

Gráfica No. 4



Interpretación: Un poco más de la décima parte opinó que estas se encuentran de manera informal, teniendo un leve conocimiento de las políticas ; una cuarta parte considera que es debido a la ausencia de un manual que las respalde, siendo la empresa la responsable de que exista y de darlo a conocer; y obteniendo un poco menos de las dos terceras partes encontramos conglomerado la falta de interés y que no se consideran necesarias, mostrando la apatía por parte de los interrogados a temas relacionados con las políticas y todo tipo de formalidades que conllevan las empresas.

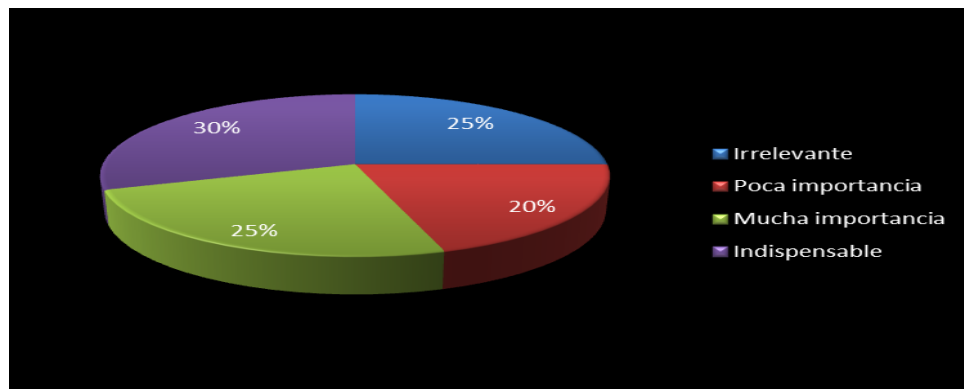
5. ¿Qué importancia considera que tienen los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa?

Objetivo: Conocer la importancia que tienen los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa

Tabla No 5

Irrelevante	5	25%
Poco importancia	4	20%
Mucha Importancia	5	25%
Indispensable	6	30%
Total	20	100%

Gráfica No 5



Interpretación: Con un poco más de la mitad de las opiniones revelando que consideran de mucha importancia o indispensable los inventarios en los resultados económicos y financieros, se considera que los trabajadores comprenden el impacto que tienen estos dentro de las finanzas de la entidad; y el resto se inclina por la opinión de que los inventarios son poco importantes o irrelevantes en las finanzas; siendo desfavorable para las empresas, ya que, no se entiende las consecuencias positivas o negativas de estos dentro de la organización.

Si su respuesta es irrelevante o poca importancia responda la pregunta 6; mucha importancia o indispensable favor pasar a la pregunta 7.

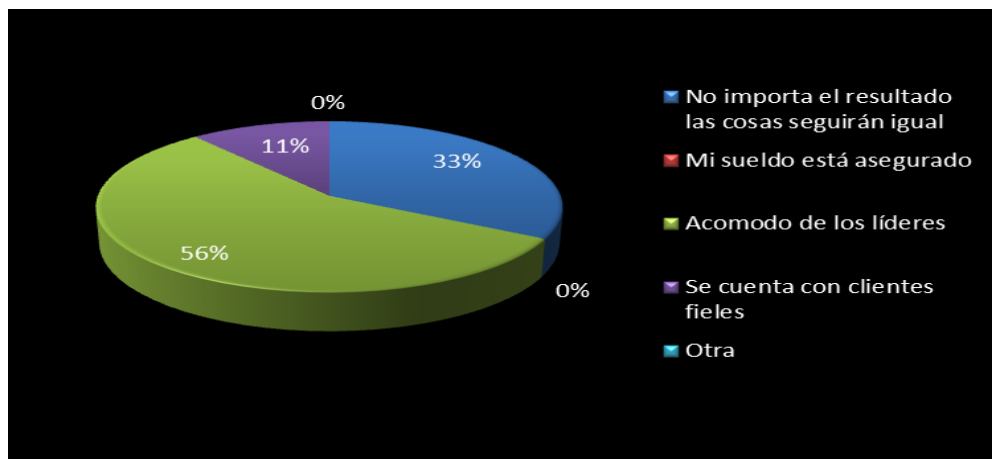
6. ¿Por qué motivos considera irrelevantes o de poca importancia los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa?

Objetivo: conocer algunas de las razones del porque consideran irrelevantes o de poca importancia los inventarios en los resultados financieros y económicos de la institución

Tabla No 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No importa el resultado las cosas seguirán igual	3	33%
Mi sueldo está asegurado	0	0%
Acomodo de los líderes	5	56%
Se cuenta con clientes fieles	1	11%
Otra	0	0%
Total	9	100%

Gráfica No. 6



Interpretación: La tercera parte de los encuestados no creen que el resultado sea una causa, consideran que todo seguirá igual pase lo que pase; un poco más de la mitad lo atribuyen al acomodo de los líderes; denotando que si los superiores no muestran interés mucho menos a ellos con cargos de menor jerarquía; y el resto opinan que se cuenta con clientes fieles y que con eso es suficiente, por lo cual se vuelven indiferentes los inventarios.

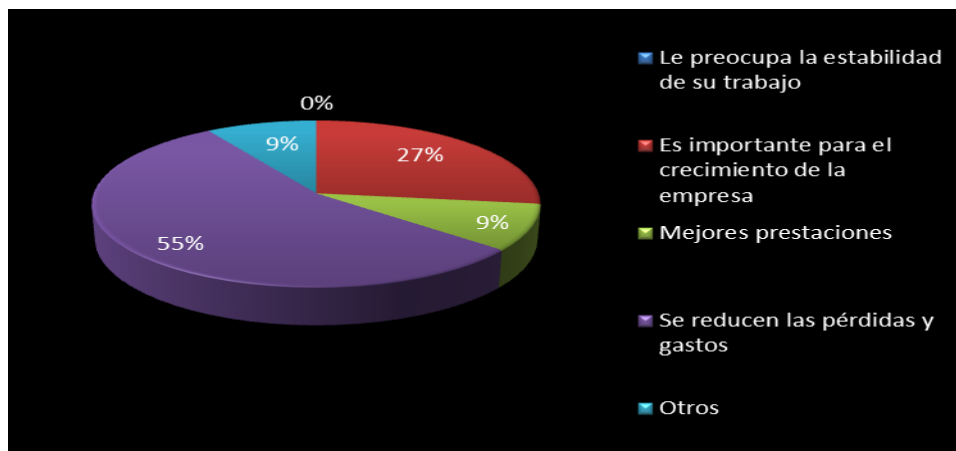
7. ¿Cuáles son las posibles razones por las que usted considera de mucha importancia o indispensable los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa?

Objetivo: conocer las posibles razones por las cuales las personas consideran de mucha importancia o indispensable los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa.

Tabla No. 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Le preocupa la estabilidad de su trabajo	0	0%
Es importante para el crecimiento de la empresa	3	27%
Mejores prestaciones	1	9%
Se reducen las pérdidas y gastos	6	55%
Otros	1	9%
Total	11	100%

Gráfica No. 7



Interpretación: La reducción de pérdidas y gastos ocupan un poco más de la mitad, convirtiéndose en el factor más importante a cuidar; seguido por un poco más de la cuarta parte la importancia que tiene para el crecimiento de la empresa; y el resto está agrupado entre mejores prestaciones y otros, tomando en cuenta factores como la situación financiera actual de las entidades.

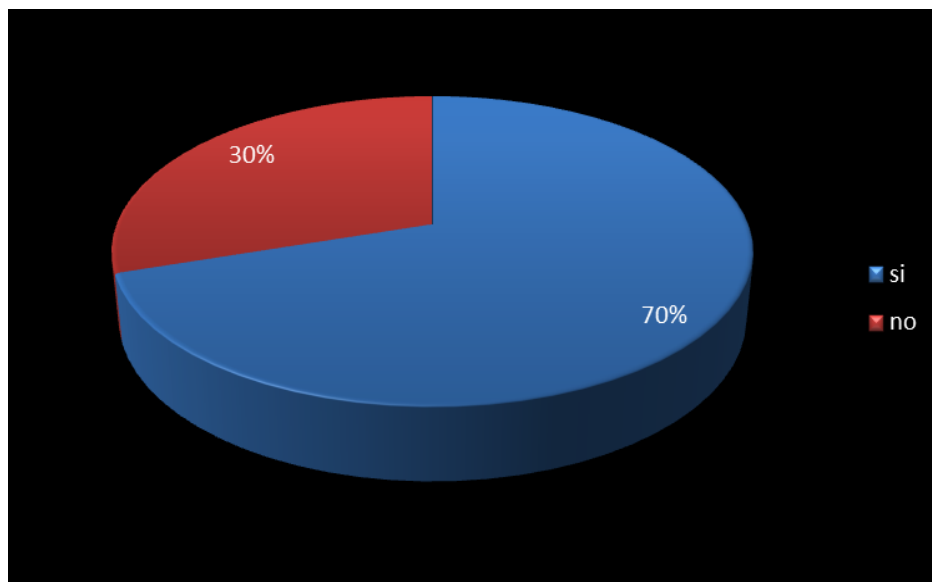
8. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada de la custodia de los inventarios?

Determinar si la empresa cuenta con una persona encargada de la custodia de los inventarios

Tabla No 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
si	14	70%
no	6	30%
Total	20	100%

Gráfica No. 8



Interpretación: Un poco más de dos terceras partes de los encuestados respondieron que las empresas si cuentan con una persona encargada de custodiar los inventarios, lo cual es uno de los elementos indispensables para la obtención de buenos resultados y la reducción de los gastos y pérdidas relacionados a estos; y el resto revela que no se cuenta con un custodio; siendo uno de los motivos principales no incurrir a gastos con el pago de otros sueldos.

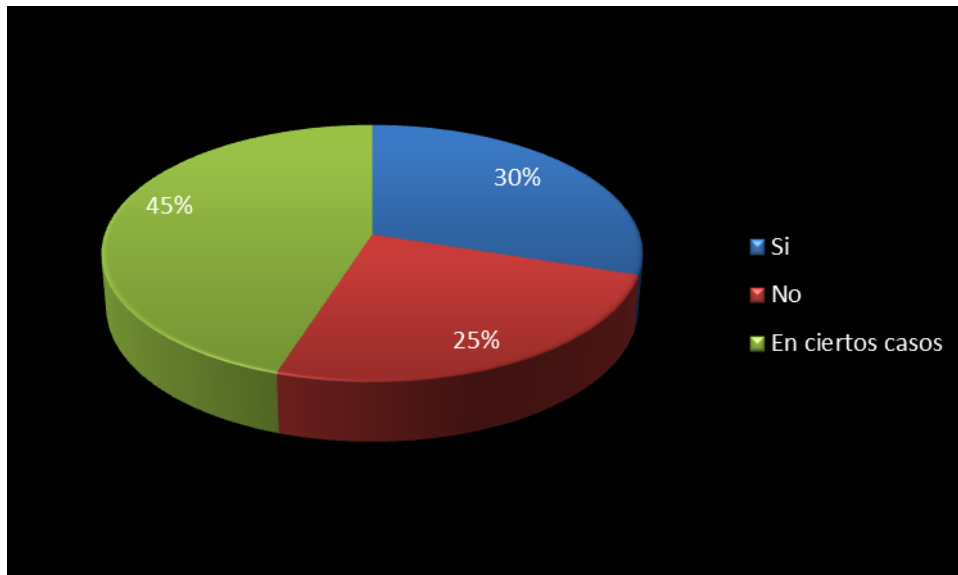
9. ¿El acceso a las bodegas es restringido?

Objetivo: Saber si el acceso a las bodegas es restringido

Tabla No. 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30%
No	5	25%
En ciertos casos	9	45%
Total	20	100%

Gráfica No. 9



Comentario: Un poco menos de la mitad respondió que el acceso solamente es restringido en ciertos casos, lo cual es entendible al no contar la mayoría con políticas relacionadas a los inventarios; una cuarta parte respondió que si es restringido, sabiendo la relevancia que tiene salvaguardarlos; y la parte restante respondió que no es restringido, lo cual puede ser clave para evitar la pérdida de materiales.

(Si su respuesta es en ciertos casos, especifique cuáles o a quienes se restringe)

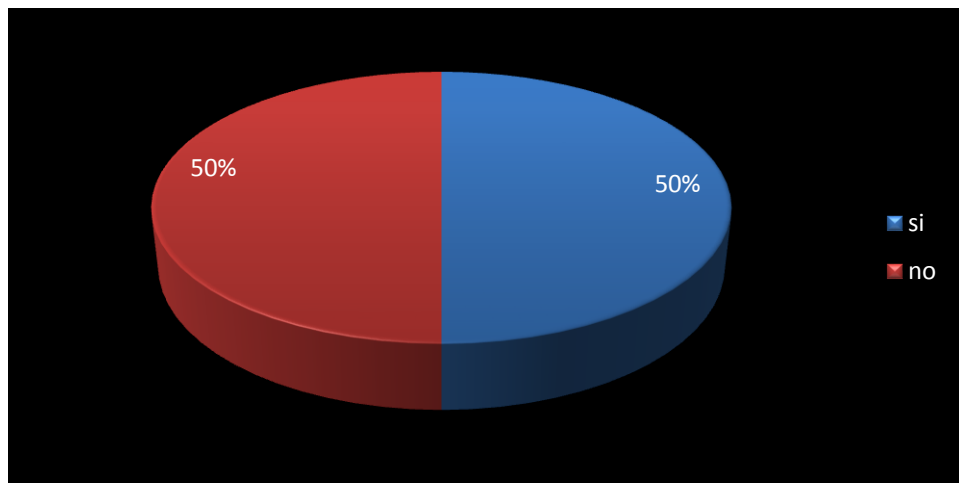
10. ¿Poseen las bodegas condiciones ambientales necesarias para la adecuada conservación de materia prima y materiales?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con las condiciones ambientales adecuadas en bodega.

Tabla No. 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
si	10	50%
no	10	50%
Total	20	100%

Gráfica No. 10



Interpretación: Esta interrogante que al ser cerrada, generó una opinión dividida, la mitad considera que la empresa si cuenta con las condiciones medioambientales adecuadas para el resguardo de las materias primas y materiales y la otra mitad considera que no, resaltando que en algunos casos desconocen cuáles deberían ser las condiciones óptimas para las bodegas.

(Respuesta afirmativa, pasar a la interrogante #12)

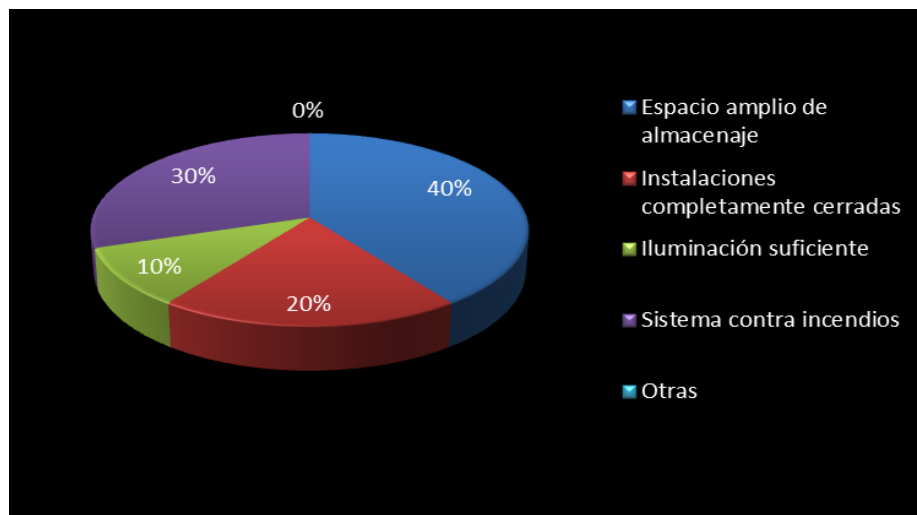
11. A su criterio, ¿qué condiciones ambientales serían necesarias, para que las bodegas puedan conservar los materiales?

Objetivo: Determinar qué condiciones ambientales deberían poseer las bodegas de almacenamiento de productos, para conservar los materiales.

Tabla No. 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Espacio amplio de almacenaje	4	40%
Instalaciones completamente cerradas	2	20%
Iluminación suficiente	1	10%
Sistema contra incendios	3	30%
Otras	0	0%
Total	10	100%

Gráfico No. 11



Interpretación: El aspecto más importante que consideran con un valor un poco arriba de la tercera parte es el espacio amplio de almacenaje, ya que, estas empresas desarrollan sus actividades en lugares demasiado cerrados; con un poco menos a la tercera parte se encuentra el sistema contra incendios, esto por el tipo de materiales que se utilizan y el riesgo laboral que se corre; y el resto se encuentra agrupado la iluminación y los espacios cerrados.

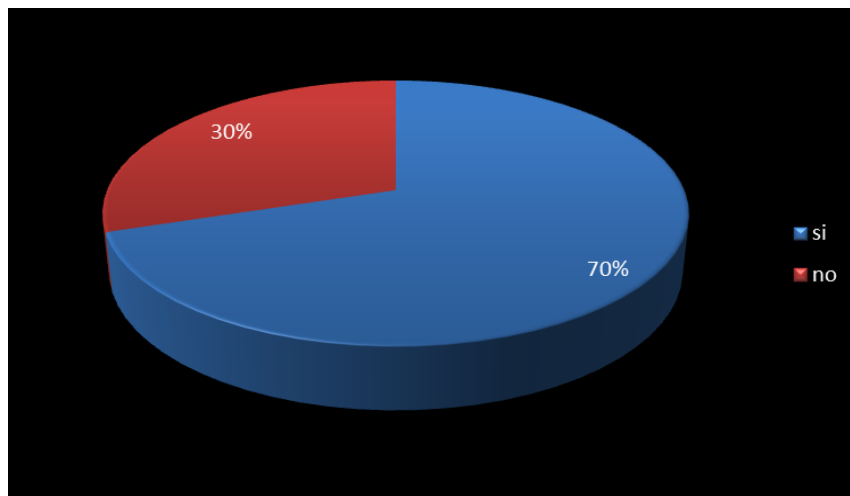
12. ¿Existen controles para identificar los inventarios en la empresa?

Objetivo: Verificar si se cuentan con controles para identificar los inventarios en la empresa.

Tabla No. 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
si	14	70%
no	6	30%
Total	20	100%

Gráfica No. 12



Interpretación: Un poco menos de la tercera parte opinan que no se cuenta con controles para identificar los inventarios, siendo contraproducente ya que retrasa las actividades dentro de la organización; y el resto de respuestas son afirmativas, ya sea que se posea un sistema de control un tanto anticuado, lo que consideran importante es que cumpla su función.

(Respuesta afirmativa pase a la pregunta #14)

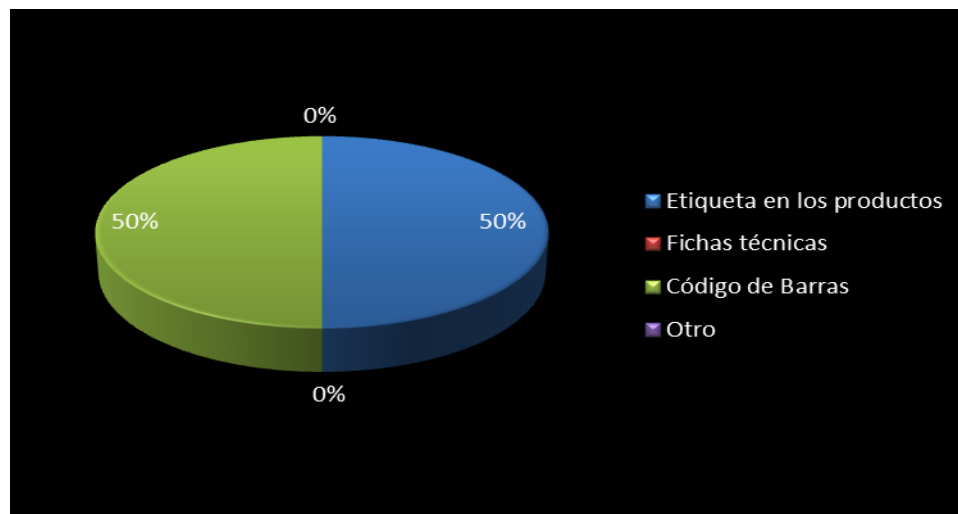
13. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la idónea para identificar los inventarios de la empresa?

Objetivo: Conocer qué tipo de controles serían los adecuados a utilizar en la empresa para identificar los inventarios

Tabla No. 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Etiqueta en los productos	3	50%
Fichas técnicas	0	0%
Código de Barras	3	50%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Gráfico No. 13



Interpretación: La mitad consideran que lo ideal para la identificación de los inventarios son códigos de barras, resaltando que un sistema de esta índole conlleva un costo más elevado debido a la tecnología que utiliza y la otra mitad respondió que lo correcto serían etiquetas en cada producto, siendo estas más baratas y sin dejar de cumplir a cabalidad su función que es identificar.

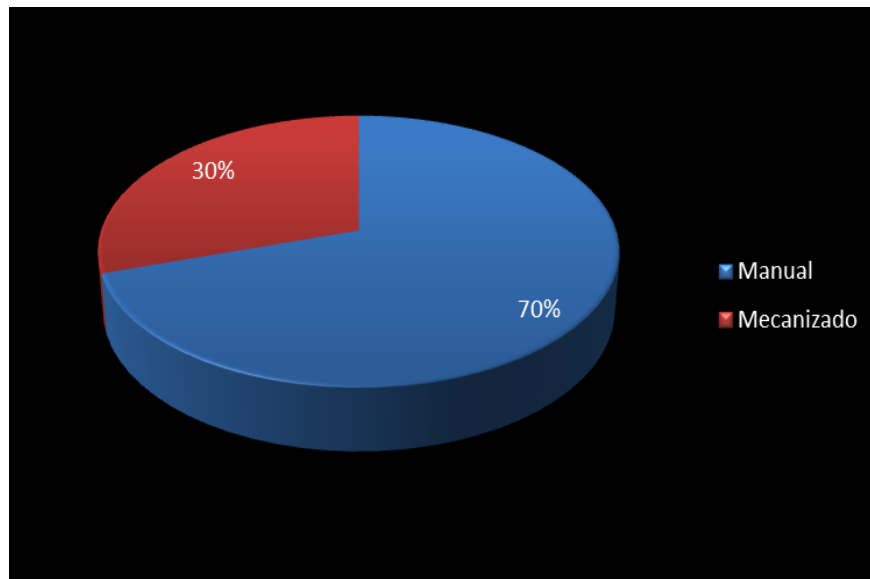
14. ¿Cómo controla la empresa los registros de inventarios?

Objetivo: Identificar cómo controla la empresa los registros de inventarios

Tabla No. 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Manual	14	70%
Mecanizado	6	30%
Total	20	100%

Gráfica No. 14



Interpretación: Un poco más de dos cuartas partes de las empresas investigadas cuentan con sistemas manuales, lo cual conlleva más tiempo entre otras desventajas; y el resto lo tienen de manera mecanizada, lo cual es lo ideal y lógico en la actualidad para un funcionamiento adecuado dentro de las organizaciones.

(Respuesta es manual pasar a la pregunta #16)

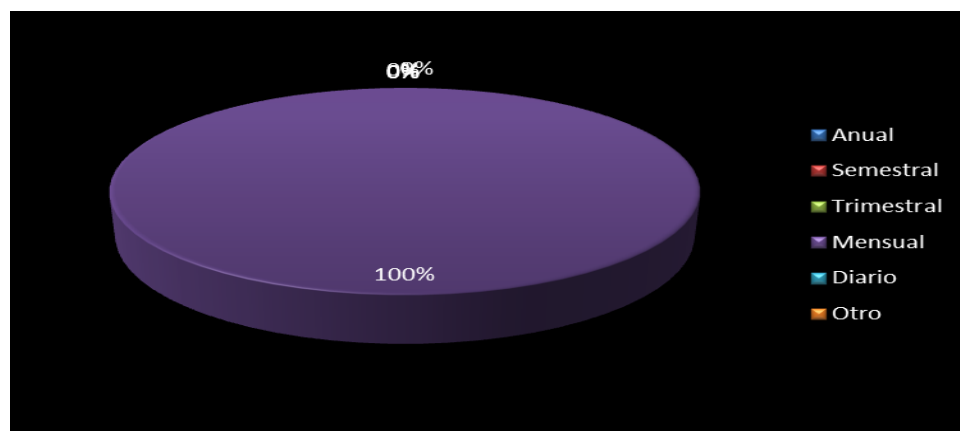
15. Si la empresa cuenta con sistema mecanizado, ¿con que frecuencia evalúan el funcionamiento de dichos programas, de manera que se valide la calidad de la información?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que son evaluados los programas que validan la información de las empresas.

Tabla No. 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Anual	0	0%
Semestral	0	0%
Trimestral	0	0%
Mensual	6	100%
Diario	0	0%
Otro	0	0%
Total	6	100%

Gráfica No.15



Interpretación: Todas las personas respondieron que la revisión del sistema se hace mensualmente, lo cual se considera que es el tiempo correcto para hacerla, debido a que no se deja pasar demasiado tiempo entre cada revisión.

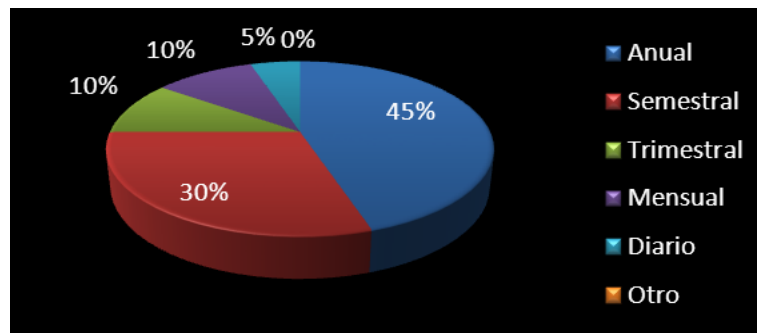
16. ¿Con que frecuencia se realizan en la empresa la toma física de los inventarios?

Objetivo: identificar con que frecuencia se realiza en la empresa el conteo físico de los inventarios.

Tabla No. 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Anual	9	45%
Semestral	6	30%
Trimestral	2	10%
Mensual	2	10%
Diario	1	5%
Otro	0	0%
Total	20	100%

Gráfico No. 16



Interpretación: Un poco menos de la mitad de los encuestados afirman que los inventarios físicos los realizan una vez al año, lo cual no es conveniente para un correcto control; seguido por un poco más de la cuarta parte que lo realizan cada semestre, aunque queda a discreción de cada empresa se considera que todavía es demasiado tiempo para efectuar una correcta gestión de los inventarios; y el resto se agrupan en períodos trimestrales, mensuales y diarios, teniendo estos mayor certeza debido a que los lapsos de tiempo son más cortos.

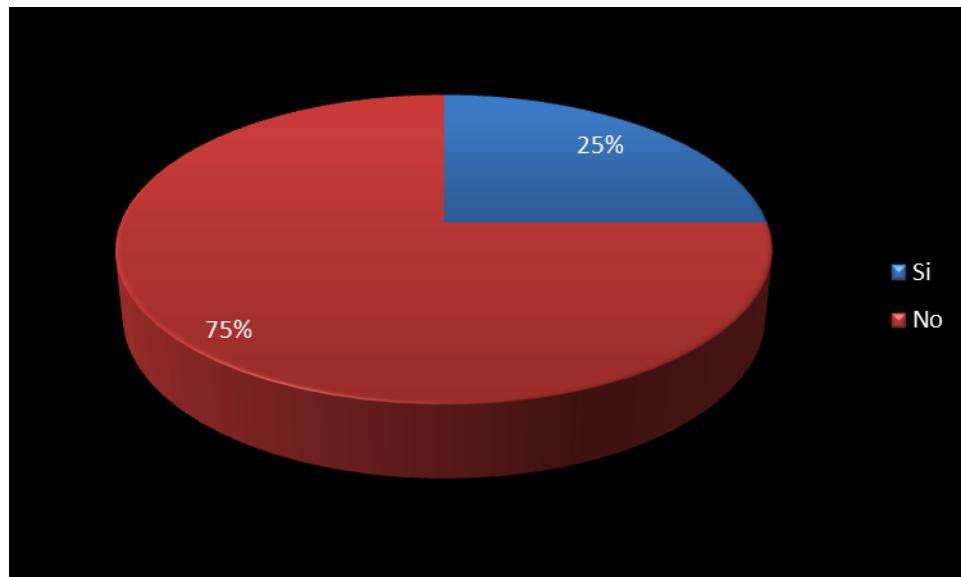
17. ¿La persona que efectúa el conteo físico de los inventarios, es ajena al encargado de la custodia de los mismos?

Objetivo: Verificar si la persona encargada del conteo físico de los inventarios es ajena al encargado de la custodia de los mismos

Tabla No. 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Gráfica No.17



Interpretación: Tres cuartas partes de las empresas en estudio revelan que la persona encargada del conteo físico de los inventarios son empleados internos, de esta manera se aprovecha a los mismos para que realicen diferentes funciones en otro puesto; y solo un cuarto de estas expresó que contratan a alguien externo, lo cual sería lo ideal para tener la confiabilidad requerida en una parte tan importante como lo es la bodega.

(Respuesta negativa, favor pasar a pregunta #19)

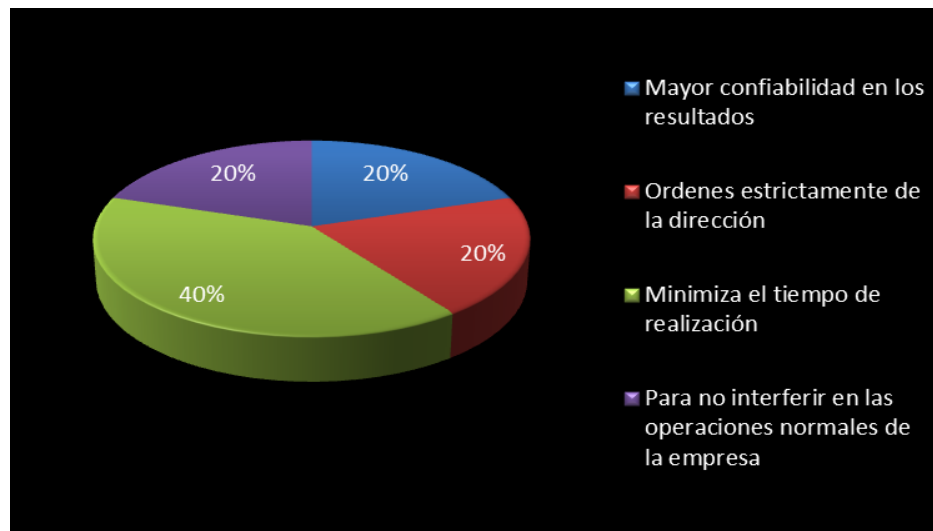
18. ¿Cuáles son los factores por los cuales considera que la persona que realiza el conteo físico es ajeno del que los custodia?

Objetivo: conocer alguno de los factores principales por las que considera que la persona que realiza el conteo físico es ajena del que los custodia.

Tabla No. 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mayor confiabilidad en los resultados	1	20%
Ordenes estrictamente de la dirección	1	20%
Minimiza el tiempo de realización	2	40%
Para no interferir en las operaciones normales de la empresa	1	20%
Total	5	100%

Gráfica No. 18



Interpretación: Dos quintas partes consideran que la variable tiempo de realización es la más importante, no olvidando que el tiempo es un factor que no podemos recuperar por lo tanto minimizarlo es de suma relevancia; y el resto está dividido de manera equitativa entre mayor confiabilidad, órdenes de la dirección y no interferir en las operaciones, no olvidando que dependiendo el puesto de la persona encuestada, así será la perspectiva en que se mira.

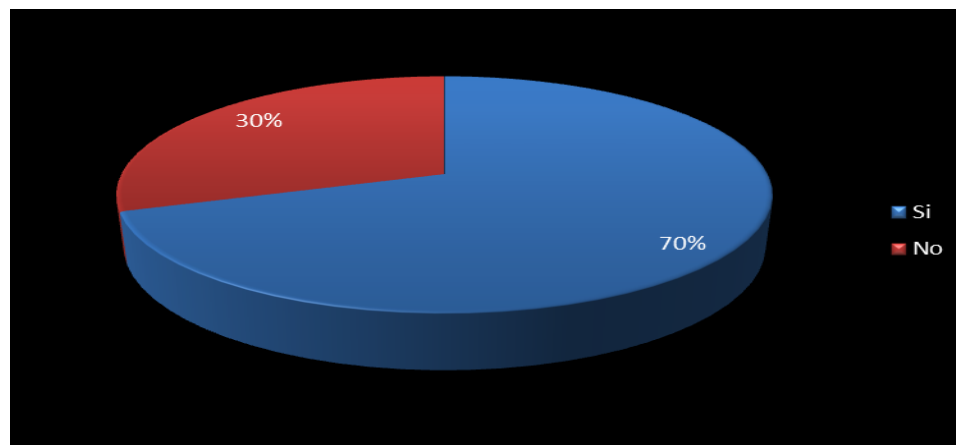
19. ¿La toma física de inventario es supervisado por el departamento de contabilidad?

Objetivo: identificar si la toma física de inventario es supervisada por el departamento de contabilidad.

Tabla No. 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Gráfica No. 19



Interpretación: Un poco más de dos terceras partes del sector en estudio están conscientes que la toma física de inventarios es supervisada directamente por el departamento de contabilidad, teniendo en cuenta que en la actualidad muchos de los contadores de las empresas fungen como gerentes; y el resto expresaron que no, siendo, en estos casos supervisado por el encargado que haya sido designado por gerencia.

(Respuesta negativa, favor especificar quien realiza esa labor)

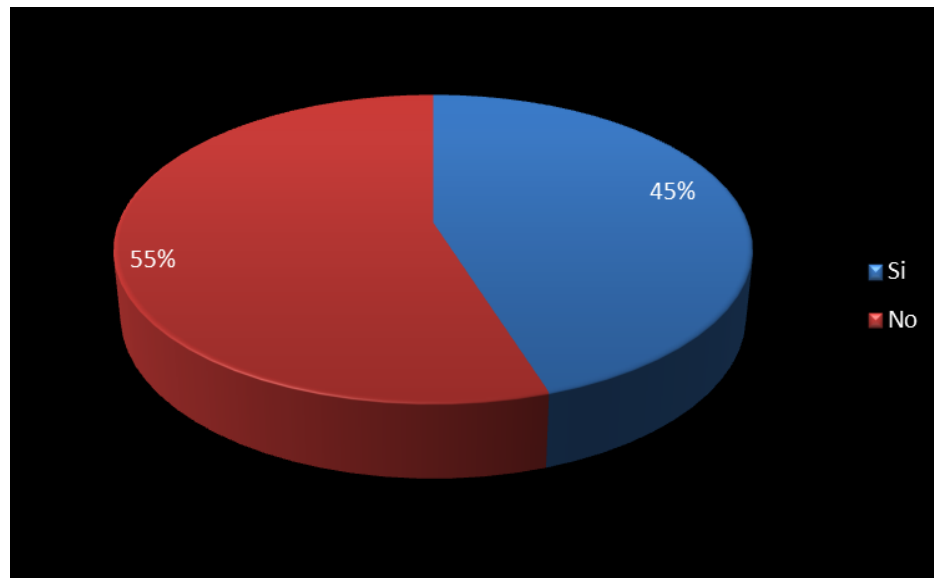
20. ¿Los reportes o listados de inventario físico, son revisados o controlados en forma tal que no se altere u omita información?

Objetivo: Conocer si los reportes o listados de inventario físico, son revisados o controlados en forma tal que no se alteren u omita información.

Tabla No. 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Si	9	45%
No	11	55%
Total	20	100%

Gráfica No. 20



Interpretación: Con un poco más de la mitad del sector en estudio se informó que los listados en la toma física de inventarios son revisados para que no se altere u omita información, teniendo a bien la revisión para evitar cualquier confusión; y el resto difieren diciendo que no son revisados los listados en la toma física.

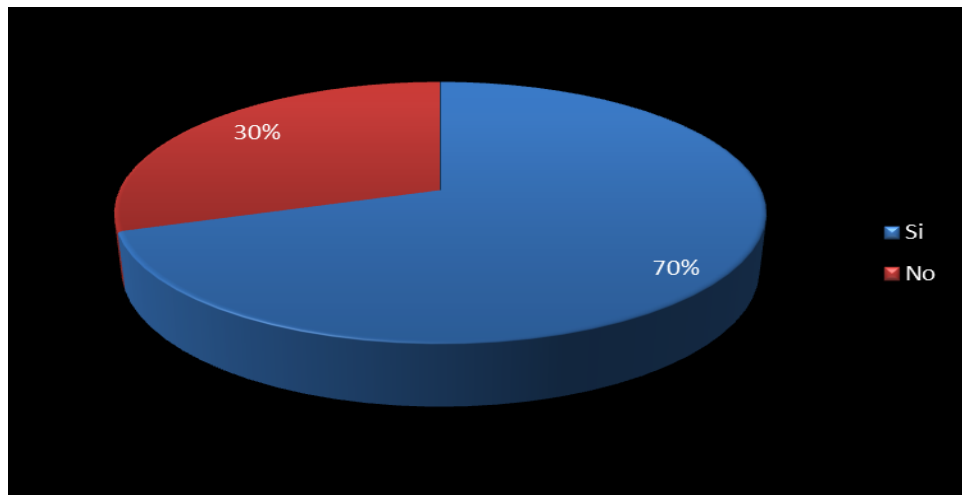
21. ¿Al encontrarse diferencias en la verificación de los inventarios son reportadas a la gerencia?

Objetivo: Verificar si al encontrar diferencia en los inventarios son reportadas a la gerencia.

Tabla No. 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Gráfica No. 21



Interpretación: Un poco menos a la tercera parte de las empresas en estudio, no reportan cuando hay diferencias en los listados en la toma física de ellos, pudiendo ser esto una fuga de activo dentro de la organización; y la proporción restante expresaron que si son reportados, cumpliendo con una buena gestión de los inventarios.

(Respuesta positiva, favor pase a pregunta #23)

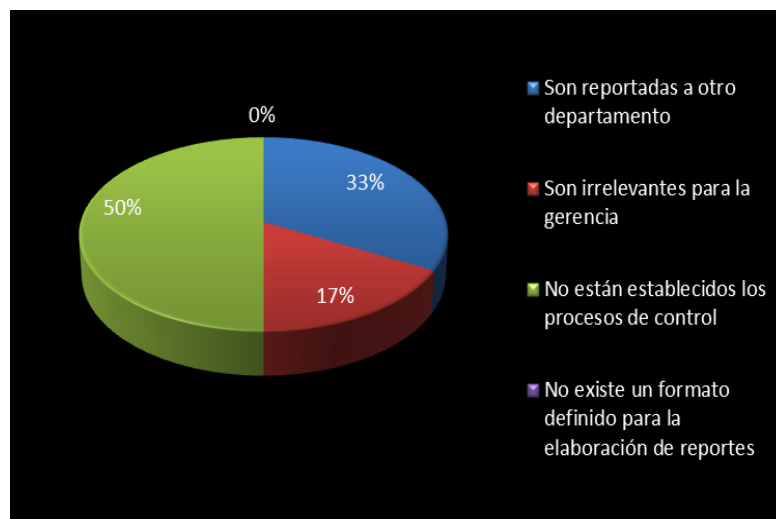
22. ¿Qué Factores considera bajo los cuales la verificación de los inventarios no son reportados a gerencia?

Objetivo: conocer que factores por los cuales la verificación de los inventarios no son reportados a gerencia.

Tabla No. 22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Son reportadas a otro departamento	2	33%
Son irrelevantes para la gerencia	1	17%
No están establecidos los procesos de control	3	50%
No existe un formato definido para la elaboración de reportes	0	0%
Total	6	100%

Gráfica No. 22



Interpretación: La tercera parte de los participantes indicaron que son reportadas a otro departamento, considerando que no es asunto de la gerencia; la mitad considera que es a la falta de procesos de control, debido a que la organización no los establece se da por entendido que no son necesarios; y el resto piensan que son irrelevantes a la gerencia, por lo tanto si no le interesa al alto mando, mucho menos a los que están debajo en la jerarquía.

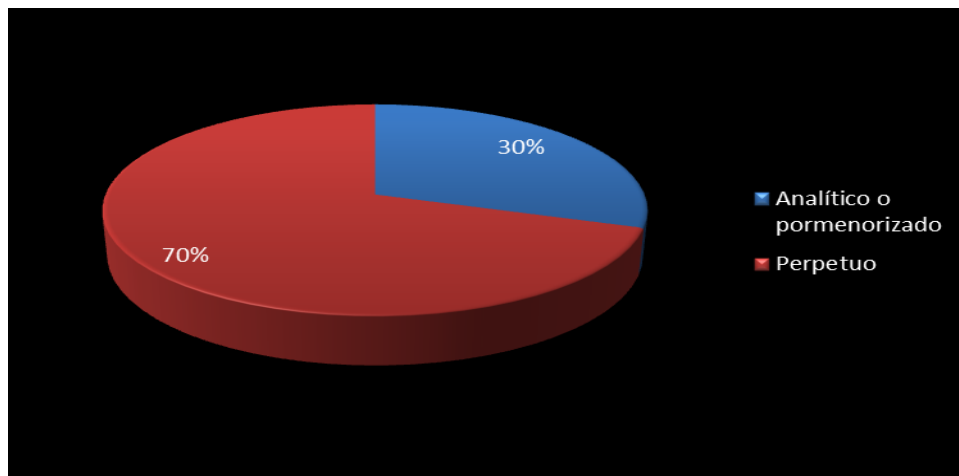
23. ¿Bajo qué sistema se contabilizan los inventarios?

Objetivo: Conocer bajo que sistema se contabilizan los inventarios.

Tabla No. 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Analítico o pormenorizado	6	30%
Perpetuo	14	70%
Total	20	100%

Gráfica No. 23



Interpretación: Más de dos terceras partes de las empresas encuestadas objeto de estudios expresaron que contabilizan los inventarios por medio del método perpetuo, considerando el más adecuado para sus actividades; y en un poco menos de la tercera proporción señalaron que usaban el método analítico o pormenorizado.

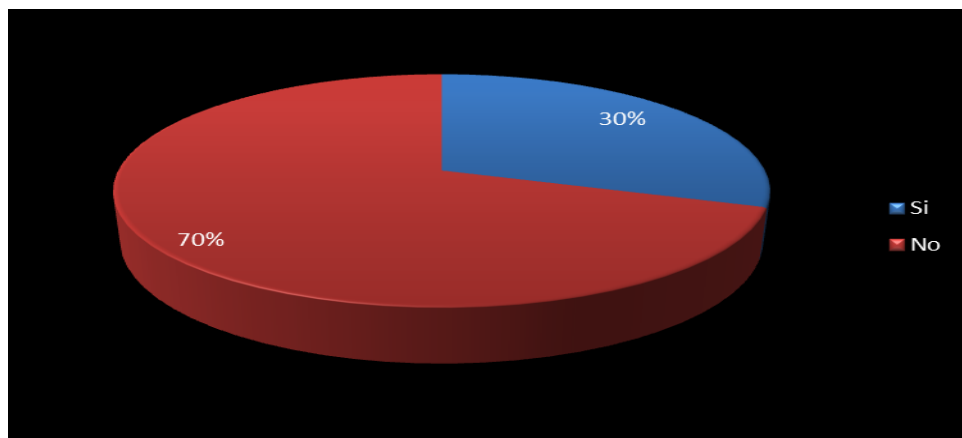
24. ¿Se verifica que los inventarios dañados u obsoletos estén registrados y valuados correctamente?

Objetivo: Indagar si los inventarios dañados u obsoletos están registrados y valuados correctamente

Tabla No 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Gráfica No. 24



Interpretación: Casi tres cuartas partes de las empresas en estudio, señalaron que los materiales dañados u obsoletos no están registrados o valuados correctamente, creyendo que es algo que no se puede recuperar; y un poco más de la cuarta parte expresaron que sí, dándole la importancia debida, sabiendo que todavía hay oportunidad de rescatar algo.

(Respuesta negativa, favor pase a pregunta #26)

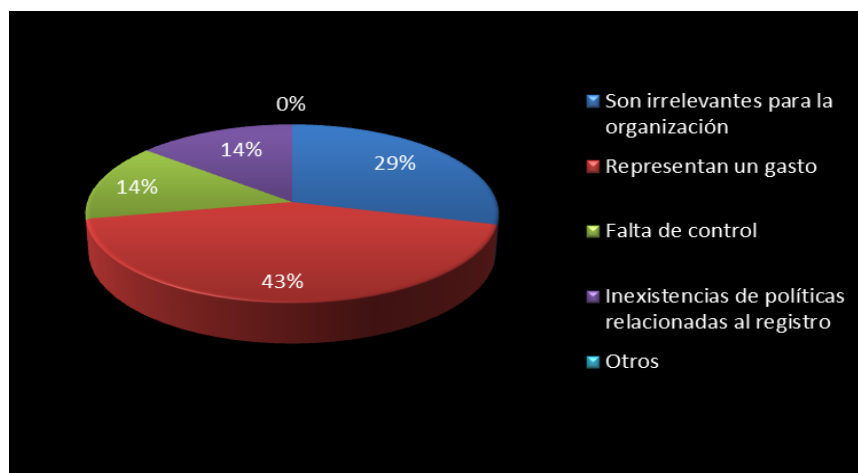
25. ¿Razones por la cual los inventarios dañados u obsoletos no son valuados y registrados correctamente?

Objetivo. Conocer las principales razones por que los inventarios dañados u obsoletos no son registrados correctamente.

Tabla No. 25

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Son irrelevantes para la organización	4	29%
Representan un gasto	6	43%
Falta de control	2	14%
Inexistencias de políticas relacionadas al registro	2	14%
Otros	0	0%
Total	14	100%

Gráfica No. 25



Interpretación: Un poco menos de la mitad de los encuestados que no llevan un registro de los inventarios dañados u obsoletos consideran que representan un gasto para ellas, por ende para que perder tiempo valuándolos si ya no significa nada para la empresa; un poco más de la cuarta parte los considera irrelevantes, debido a que ni siquiera saben qué hacer con ellos; y el resto se encuentra la falta de control e inexistencia de políticas.

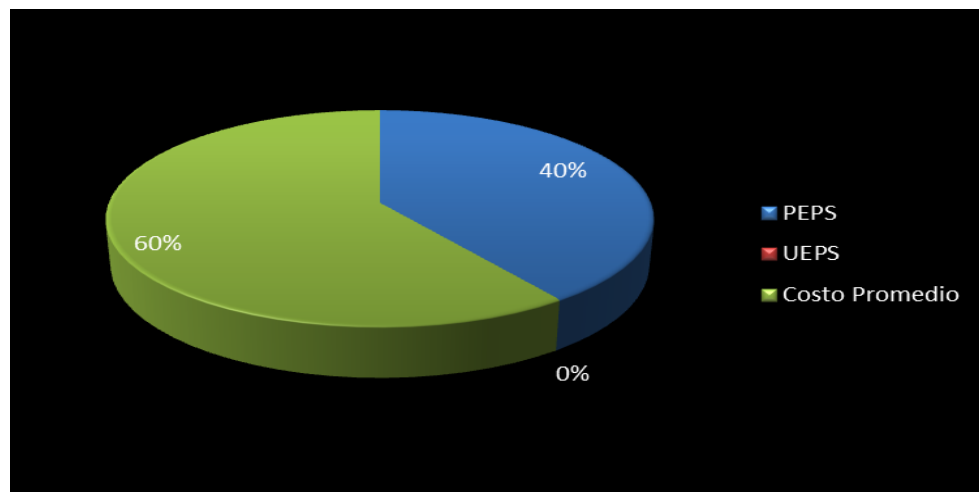
26. ¿Qué método de valuación de inventarios utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer que métodos utiliza para la valuación de los inventarios.

Tabla No. 26

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
PEPS	8	40%
UEPS	0	0%
Costo Promedio	12	60%
Total	20	100%

Gráfica No. 26



Interpretación: Tres quintas partes de las empresas en estudio señalaron que utilizan el costo promedio para la valuación de sus inventarios, y dos quintas de la proporción expresaron que utilizan el método PEPS, y ningún marco que ocupaba el método UEPS, tomando en cuenta que dependiendo las necesidades de cada empresa, así puede ser el sistema que se apegue más a ellas.

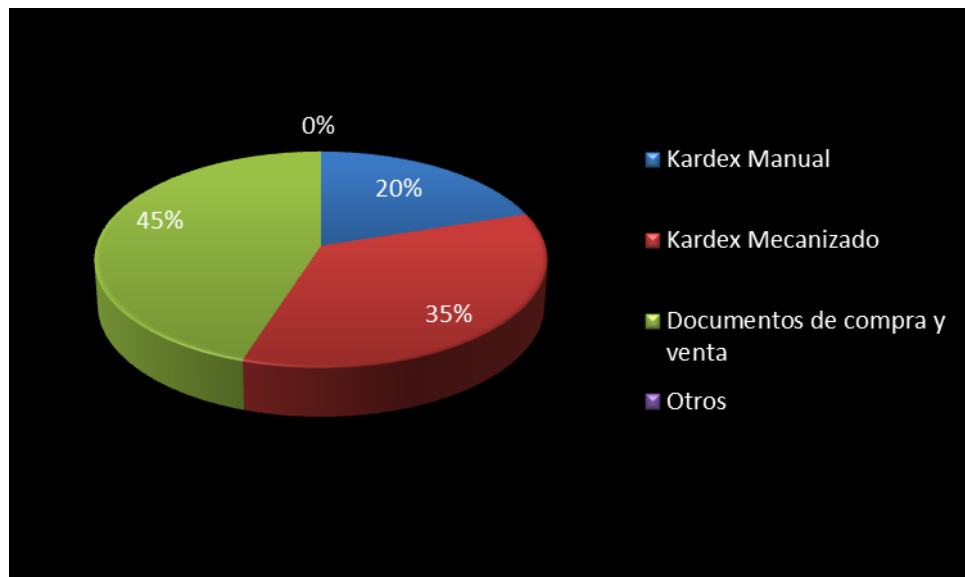
27. ¿Mediante que formulario se controla las entradas y salidas de mercadería en bodega?

Objetivo: Conocer mediante qué tipo de formulario controlan las entradas y salidas de mercadería en las bodegas.

Tabla No. 27

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Kardex Manual	4	20%
Kardex Mecanizado	7	35%
Documentos de compra y venta	9	45%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Gráfica No. 27



Interpretación: Un poco menos de la mitad utiliza documentos de compra y venta, siendo este más económico se convierte en una opción favorable para el sector; un poco más de la tercera parte consideran el kárdex mecanizado, que genera muchas ventajas pero también eleva los costos; y el resto utiliza kárdex manual.

Si su respuesta fue otro especifique cuales

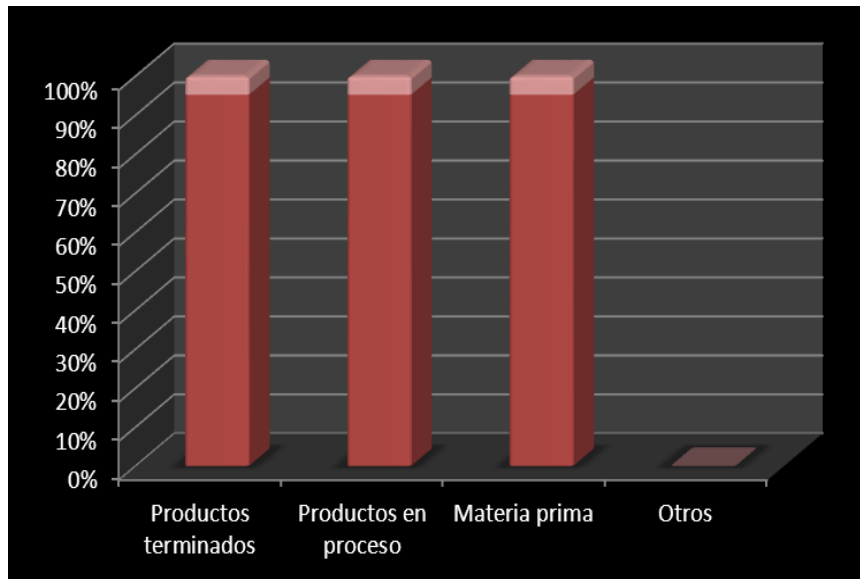
28. ¿Qué tipos de inventarios lleva acabo la empresa? (puede marcar más de un opción)

Objetivo: Conocer los tipos de inventarios que lleva la empresa.

Tabla No. 28

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Productos terminados	20	100%
Productos en proceso	20	100%
Materia prima	20	100%
Otros	0	0%
Total		300%

Gráfica No. 28



Interpretación: Las empresas del sector objeto de estudio realizan los tres tipos de inventarios propuestos, cabe mencionar que aunque no lo tienen bien definido cada uno de ellos, saben que los poseen, cabe mencionar que en esta pregunta había la opción de marcar más de una.

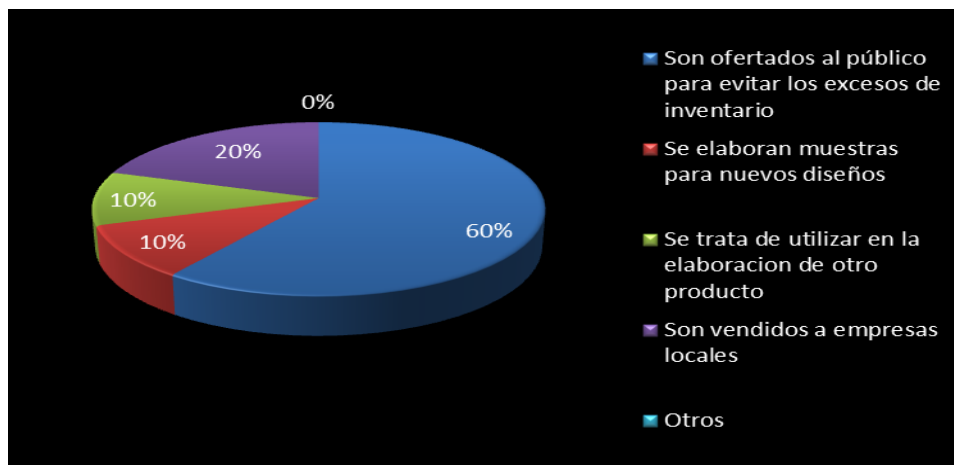
29. ¿Cómo maneja la empresa los inventarios cuando sobrepasan los niveles óptimos?

Objetivo: conocer como maneja la empresa las rupturas de los inventarios por excesos.

Tabla No. 29

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Son ofertados al público para evitar los excesos de inventario	12	60%
Se elaboran muestras para nuevos diseños	2	10%
Se trata de utilizar en la elaboracion de otro producto	2	10%
Son vendidos a empresas locales	4	20%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Gráfico No. 29



Interpretación: Un poco menos de dos terceras partes de las empresas en estudio marcaron, que al sobrepasar los niveles de inventarios estos son ofertados al público, siendo esta la opción más accesible para afrontar la situación; un poco menos de la cuarta parte proporción son vendidas a empresas locales; y el resto elabora otro producto u otro diseño, buscando una opción para recuperar la mayor cantidad del costo que se pueda.

Respuesta otros, especifique.

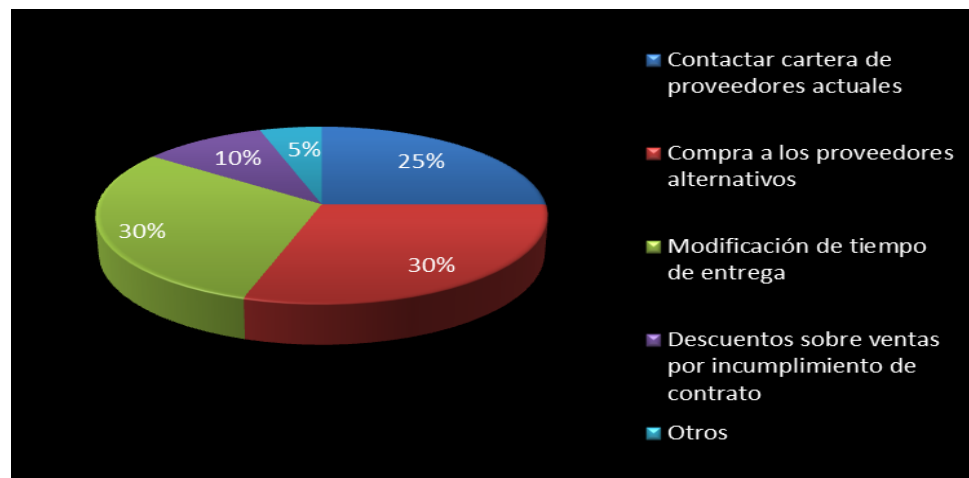
30. ¿Cómo maneja la empresa los inventarios cuando existen insuficiencia de estos?

Objetivo: Identificar como maneja la empresa cuando existe insuficiencia en el inventario

Tabla No. 30

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contactar cartera de proveedores actuales	5	25%
Compra a los proveedores alternativos	6	30%
Modificación de tiempo de entrega	6	30%
Descuentos sobre ventas por incumplimiento de contrato	2	10%
Otros	1	5%
Total	20	100%

Gráfica No. 30



Interpretación: Un poco menos de la tercera parte comentó que la forma de cómo manejan los inventarios cuando existen insuficiencia es modificando el tiempo de entrega, ya que es la opción más viable que se encuentra; con igual proporción la compra a proveedores alternativos, siendo esta una salida más cara debido a que los precios son más elevados que los actuales; luego le sigue con una cuarta parte contactar la cartera de proveedores; y el resto se encuentran descuentos por incumplimiento.

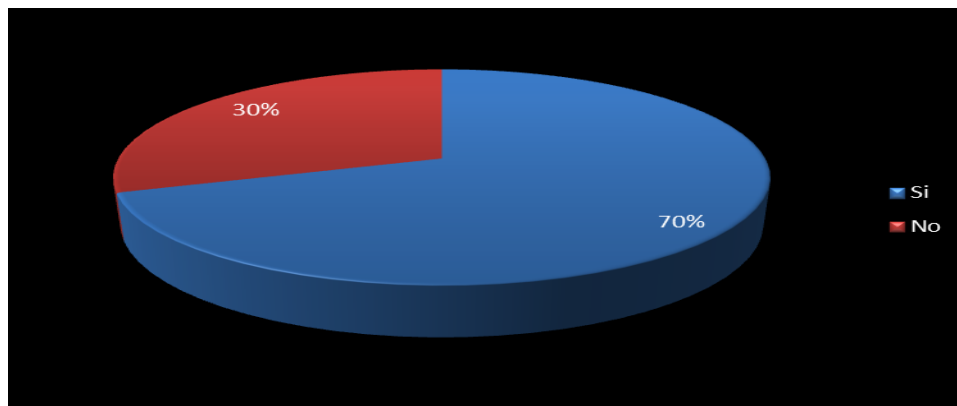
31. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada para la requisición de materiales?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una persona encargada para la requisición de inventario

Tabla No. 31

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Gráfico No. 31



Interpretación: Un poco más de dos terceras partes de las empresas si cuentan con una persona encargada para la requisición de inventario, debido a que es una función primordial se debe contar con una persona capacitada; y el resto de la proporción contestaron que no, designando esa tarea a otro empleado que desempeña ya un cargo dentro de la entidad.

(Respuesta afirmativa, favor pase a pregunta #33)

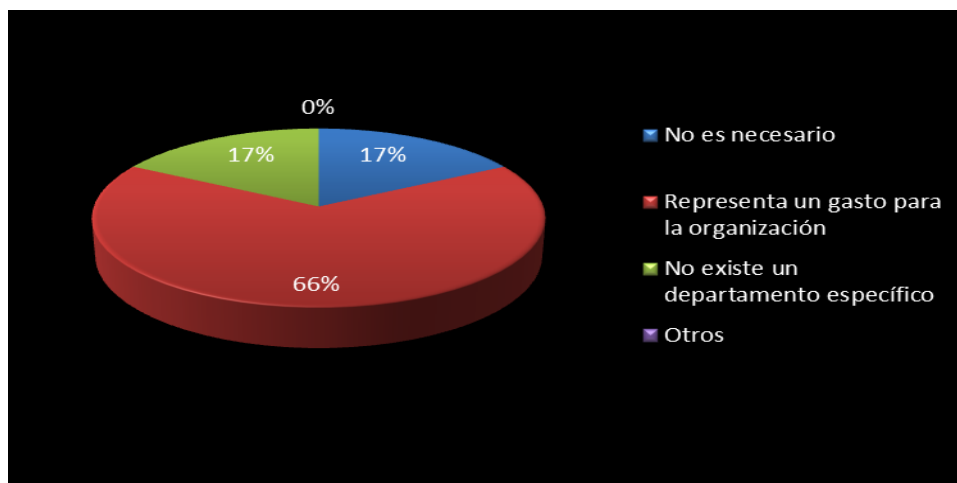
32. ¿Factores por los que considera que la organización no cuenta con una persona encargada para la requisición de inventario?

Objetivo: identificar los principales motivos que la organización no cuenta con una persona encargada para la requisición de inventario

Tabla No. 32

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No es necesario	1	17%
Representa un gasto para la organización	4	66%
No existe un departamento específico	1	17%
Otros	0	0%
Total	6	100%

Gráfico No.32



Interpretación: Dos terceras partes del objeto de estudio se inclinaron a que esto se debe por que representan un gasto, señalando que toda organización busca optimizar sus recursos y por esa causa se trata de evitar puestos extras de trabajo; y el resto se divide en partes iguales en, no existe un departamento específico y no es necesario.

(Respuesta otros, especifique a continuación)

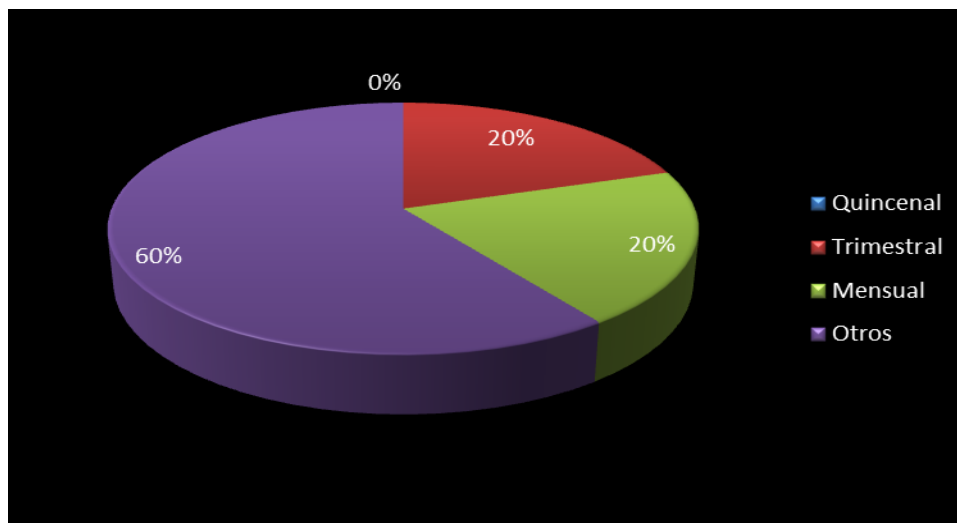
33. ¿Con que frecuencia se realiza la requisición de inventario?

Objetivo: Identificar la frecuencia en la que se realiza la requisición de inventario

Tabla No. 33

Respuesta	Frecuencia	Porcentual
Quincenal	0	0%
Trimestral	4	20%
Mensual	4	20%
Otros	12	60%
Total	20	100%

Gráfico No. 33



Interpretación: Con qué frecuencia realizan la requisición de inventarios en el sector en estudio, tres quintas partes marcaron la opción de otros, y entre estas especificaron que según conveniencia, cada seis meses; una quinta parte de la proporción opina que trimestral; y el resto que se hace mensual, remarcando que estos tiempos varían según la necesidad de cada empresa y que lapso se adecue más a la entidad.

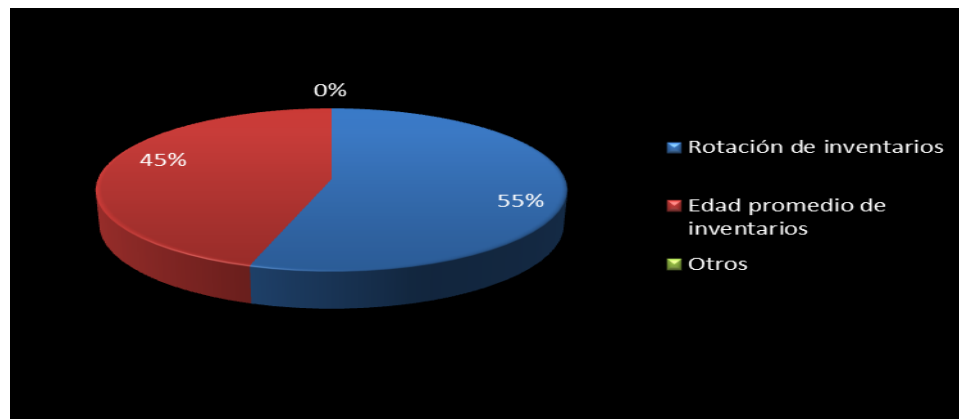
34. ¿Cuáles son las razones financieras que utiliza la empresa para conocer la rotación y la utilidad percibida de los inventarios?

Objetivo: Identificar cuáles son las razones financieras que utiliza la empresa para conocer la rotación y la utilidad de los inventarios

Tabla No. 34

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Rotación de inventarios	11	55%
Edad promedio de inventarios	9	45%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Gráfico No. 34



Interpretación: Un poco más de la mitad de las empresas utilizan la razón edad promedio de inventario, y un poco menos de la mitad de la proporción marcaron que utilizan la rotación de inventarios y ninguna marco la opción otros; siendo ambas herramientas útiles, las empresas del sector desconocen su existencia y a la vez su aplicación.

Si su respuesta fue otra, especifique

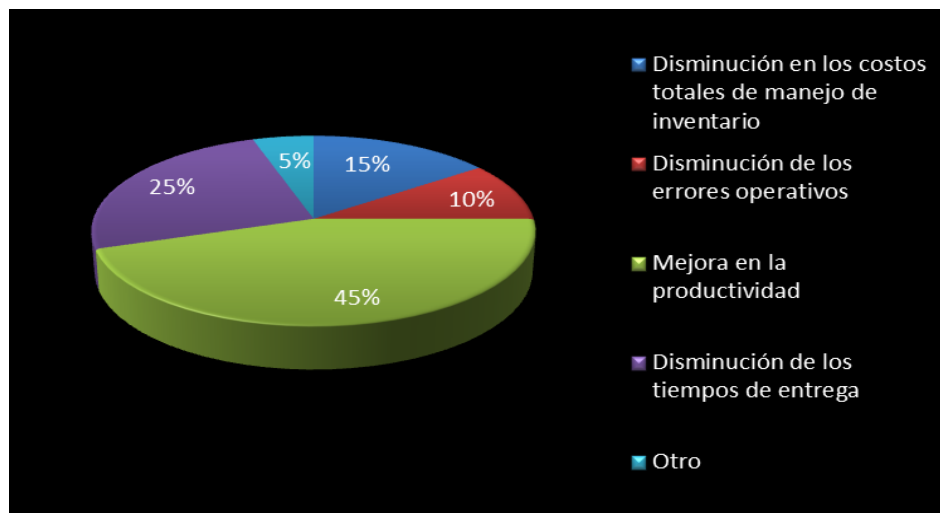
35. ¿Cuáles son los beneficios que esperaría de una adecuada gestión de inventarios?

Objetivo: Analizar cuáles son los beneficios que esperaría de una adecuada gestión de inventario.

Tabla No. 35

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Disminución en los costos totales de manejo de inventario	3	15%
Disminución de los errores operativos	2	10%
Mejora en la productividad	9	45%
Disminución de los tiempos de entrega	5	25%
Otro	1	5%
Total	20	100%

Gráfica No. 35



Interpretación: Un poco menos de la mitad de las empresas esperan que con un sistema de gestión de inventarios lograr una mejor productividad, señalando que se busca optimizar los recursos disponibles; con una cuarta parte lo sigue la disminución en los tiempo de entrega, que es un factor importante ya que el tiempo es un recurso que no se puede recuperar; y el resto está agrupado en disminución costos totales, disminución errores operativos.

Anexo #2: Resumen de entrevista caso ilustrativo.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO A LOS PROPIETARIOS Y/O GERENTES

Solicitamos de la manera más atenta su colaboración voluntaria en el sentido de proveer datos sobre la organización y el funcionamiento actual de la misma.

No omitimos manifestarle que los datos proporcionados serán estrictamente confidenciales y de uso exclusivamente académico; por tal motivo, no es para efectos legales ni tributarios.

OBJETIVO: Obtener información relacionada con el funcionamiento de la pequeña empresa manufacturera dedicada a la confección de ropa para niños, para que sirva como respaldo en la elaboración de un sistema de gestión de inventarios para incrementar la productividad en dicho sector en el municipio de Santa Tecla.

INDICACIONES: A continuación se presentan una serie de preguntas, a las cuales debe dar respuesta que según su criterio, de forma clara y concisa. Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

A. Nombre de la Institución: INDUSTRIAS MARENCO S.A DE C.V

B. Dirección actual: Avenida boquerón y calle cuvagualo block k#1 urbanización jardines de merliot, Santa Tecla.

C. Cargo que Ocupa: Gerente

D. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

26

DATOS DE CONTENIDO.

- 1. ¿Cuál es la misión de la empresa? (Si la conoce favor mencionarla, de lo contrario ¿Cuál es la razón?)**

No recuerdo, por ahí esta está en un papel pero deberíamos de tenerla pegada en la oficina pero creo que dice algo así "ser exportadores de alta calidad"

- 2. ¿Conoce la visión de la entidad? (Respuesta es afirmativa menciónela, de lo contrario ¿Por qué no la conoce?)**

Igual está en un papel que esta por ahí tirado, pero si la tenemos. Los medios de comunicación no son tan efectivos.

- 3. ¿Cuenta la empresa con políticas documentadas para el manejo de los Inventarios? (De contar con ellas menciónelas, de lo contrario ¿a qué considera que no cuenta con políticas)**

La verdad no contamos con algo escrito, todo se hace de manera empírica. Considero que uno de los factores por los cuales es que no se cuentan con políticas documentadas es porque no se la ha dado el interés necesario he igual la empresa no quiere gastar en una persona que se encargue exactamente en trabajar esa parte.

- 4. ¿Qué importancia considera que tienen los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa? (si no son importantes, porque lo considera así)**

Son muy importantes ya que últimamente estamos teniendo muchas diferencias en los resultados de los inventarios y esto al final siempre genera pérdida para la empresa aun sea en poca proporción, pero sin tienen importancia.

- 5. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada de la custodia de los inventarios? (Menciónelo)**

Claro que si tenemos una muchacha en ese puesto.

- 6. ¿El acceso a las bodegas es restringido?**

Si es restringido no cualquier empleado puede entrar y sacar materiales, tiene que decirle a la persona encargada que se los proporcione.

- 7. ¿Poseen las bodegas las condiciones ambientales para conservar los materiales? (Si las posee favor mencionarlas)**

NO, para nada si el lugar donde esta es demasiado pequeño en verdad que se le ha pedido al dueño que la ampliemos pero está bien difícil por el espacios, incluso hay unos materiales que ya casi no se ocupan los he mandado para la parte alta de la planta para que haya más espacio,

- 8. ¿Cuenta la empresa con controles para identificar los inventarios?**

Contamos pero de manera general y que por cierto no son muy efectivos porque seguido confundimos materiales, ya que se trabaja con los códigos que traen del proveedor y hay veces que solo cambia una letra o número, y nosotros lo llevamos manual cuando se lo hacemos llegar a contabilidad si no lo escribimos bien se generan problemas.

9. ¿Qué controles utiliza la empresa para identificar los inventarios?

Códigos que traen de los proveedores nada más.

10. ¿Cómo controla la empresa los registros de inventarios?

Eso lo lleva la contadora.

11. Si la empresa cuenta con sistema mecanizado, ¿con que frecuencia evalúan el funcionamiento de dichos programas, de manera que se valide la calidad de la información?

Esa información la lleva contabilidad

12. ¿Con que frecuencia se realizan en la empresa la toma física de los inventarios?

Lo hacemos dos veces al año.

13. ¿La persona que efectúa el conteo físico de los inventarios es ajena al encargo de la custodia de los mismos? (Favor mencionarlo)

Si, este año que paso así fue y tuvimos muchos problemas porque ellos desconocen de varios materiales, y esto se da por que pasamos bien ocupado y el dueño mando a estas personas a colaborar

14. ¿La toma física de inventario es supervisado por el departamento de contabilidad? (Respuesta negativa mencione por quien es supervisada)

Claro, ya que a ellos se les entrega los informes para que lo cuadren con lo que ellos poseen en el sistema.

15. ¿Los reportes o listados de inventario físico, son revisados o controlados en forma tal que no se altere u omite información?

Si aún claro se cuentan hasta tres veces para que no existan muchas diferencias.

16. ¿Al encontrarse diferencias en la verificación de los inventarios son reportadas a la gerencias? (Respuesta negativa a especificar a quienes son reportadas)

Si las diferencias son bastantes son reportadas, pero si son pocas vemos juntos con contabilidad se llega a un consenso.

17. ¿Bajo qué sistema se contabilizan los inventarios?

Lo desconozco

18. ¿Se verifica que los inventarios dañados u obsoletos estén registrados y valuados correctamente? (Si no es así a que se debe)

La verdad ya no le ponemos mucha importancia porque no se pueden ocupar.

19. ¿Qué método de valuación utiliza la empresa?

Contabilidad maneja eso.

20. ¿Mediante que formulario se controla las entradas y salidas de mercadería en bodega?

Tenemos un modelo es algo simple, cuando se saca material y la persona encargada anota de manera manual.

21. ¿Qué tipos de inventarios lleva acabo la empresa?

Eso depende de la temporada llevamos los tres tipos de inventarios (materia prima, en proceso y producto terminado) de lo contrario según conveniencia.

22. ¿Cómo maneja la empresa los inventarios cuando sobrepasan los niveles óptimos?

Vaya lo que se hace es que, elaboramos muestras de futuros diseños para que esta no se pierda aun que tratamos de que nos sobre lo menos posible.

23. ¿Cómo maneja la empresa cuando existen insuficiencia en los inventarios?

Se buscan a los proveedores de manera urgente y si estos no cuentan a tiempo con el tipo de materiales veo como se hace pero incluso hablar con el cliente que el pedido se va atrasar un poco por la falta de un tipo de material.

24. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada para la requisición de inventario? (si no cuenta mencione por que)

No cuenta, la verdad hay un desorden es ese sentido a mí me toca hacer eso cuando no es parte de mis funciones.

25. ¿Con que frecuencia se realiza la requisición de inventario?

Acá según las necesidades

26. ¿Cuál son la razón financiera que utiliza la empresa para conocer la rotación y la utilidad percibida de los inventarios?

Supongo que eso lo sabe contabilidad.

27. ¿Cuáles son los beneficios que esperaría de una adecuada gestión de inventarios?

Muchos entre ellos que se tenga un orden en todo lo relacionado con los inventarios, para evitar problemas tanto de diferencias, así como minimizar el tiempo en los procesos que se llevan acabo

Anexo #3: Modelo del Cuestionario.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTADORES Y/O ENCARGADO DE BODEGA.

Por medio de este instrumento le solicitamos de la manera más atenta su colaboración voluntaria, en el sentido de proveer datos sobre la organización y el funcionamiento actual de la misma.

No omitimos manifestarle que los datos proporcionados serán estrictamente confidenciales y de uso exclusivamente académico; por tal motivo, no es para efectos legales ni tributarios.

OBJETIVO: Recopilar los datos pertinentes que sirvan para respaldar la elaboración de un sistema de gestión de inventarios, para incrementar la productividad en las pequeñas empresas de confección de ropa para niños con fines de exportación en el municipio de Santa Tecla.

INDICACIONES: Marque con una "X" la opción que considere pertinente y responda de manera clara, precisa y objetiva, para que la información sea confiable.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

A. Nombre de la Institución:

Objetivo: Comprobar el nombre de la empresa que está registrada en el municipio estudiado.

B. Dirección: _____

Objetivo: Determinar la localización de la organización en estudio.

C. Cargo que Desempeña:

Objetivo: Verificar el puesto jerárquico que ocupa la persona encuestado.

D. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Objetivo: Verificar si la organización se clasifica como pequeña empresa de acuerdo al número de trabajadores que laboran en la misma.

DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Conoce la misión y la visión establecida por la empresa?

Objetivo: Indagar si la persona conoce la misión y visión establecida por la empresa.

Sí

No

(Respuesta negativa favor contestar la siguiente pregunta, de lo contrario pasar a pregunta #3)

2. ¿Cuáles con los motivos por los que desconoce la misión y la visión establecidas por la empresa? (puede seleccionar varias opciones)

Inexistencia de planificación estratégica

Falta de comunicación por parte de la empresa

No están establecidas

Carencia de identidad hacia la empresa

3. ¿Cuenta la empresa con políticas documentadas para el manejo de los Inventarios?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con políticas documentadas para el manejo de los inventarios.

Sí

No

(Respuesta afirmativa pase a la pregunta #5)

4. ¿Cuáles son las razones por las que considera que la institución no cuenta con políticas documentadas para el manejo de los inventarios? (puede seleccionar varias opciones)

No se consideran necesarias
Están de manera informal
No hay manual que las respalde
Falta de interés
Otros (especifique):

5. ¿Qué importancia considera que tienen los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa?

Objetivo: Conocer la importancia que tienen los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa

Irrelevante Poca importancia Mucha importancia
Indispensable

Si su respuesta es irrelevante o poca importancia responda la pregunta 6; mucha importancia o indispensable favor pasar a la pregunta 7.

6. ¿Por qué motivos considera irrelevantes o de poca importancia los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa?

No importa el resultado las cosas seguirán igual
Mi sueldo está asegurado
Acomodo de los líderes
Se cuenta con clientes fieles
Otra:

7. ¿Cuáles son las posibles razones por las que usted considera de mucha importancia o indispensable los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa?

Le preocupa la estabilidad de su trabajo
Es importante para el crecimiento de la empresa
Mejores prestaciones
Se reducen las pérdidas y gastos

Otros: _____

8. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada de la custodia de los inventarios?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con una persona encargado de la custodia de los inventarios

Si No

9. ¿El acceso a las bodegas es restringido?

Objetivo: Saber si el acceso a las bodegas es restringido

Si No En ciertos casos

(Si su respuesta es en ciertos casos, especifique cuáles o a quienes se restringe)

10. ¿Poseen las bodegas condiciones ambientales necesarias para la adecuada conservación de materia prima y materiales?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con las condiciones ambientales adecuadas en bodega.

Sí No

(Respuesta afirmativa, pasar a la interrogante #12)

11. A su criterio, ¿qué condiciones ambientales serían necesarias, para que las bodegas puedan conservar los materiales? (Puede seleccionar más de una opción)

Objetivo: Determinar qué condiciones ambientales deberían poseer las bodegas de almacenamiento de productos, para conservar los materiales.

- Espacio amplio de almacenaje
 - Instalaciones completamente cerradas
 - Iluminación suficiente
 - Sistema contra incendios
 - Otras
- (Otras, especifique cuales)

12. ¿Existen controles para identificar los inventarios en la empresa?

Objetivo: Verificar si se cuentan con controles para identificar los inventarios en la empresa.

Sí No

(Respuesta afirmativa pase a la pregunta #14)

13. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la idónea para identificar los inventarios de la empresa?

Objetivo: Conocer qué tipo de controles serían los adecuados a utilizar en la empresa para identificar los inventarios.

- Etiqueta en los productos
- Fichas técnicas
- Código de barras
- Otros

Si su respuesta fue otros, especifique a continuación:

14. ¿Cómo controla la empresa los registros de inventarios?

Objetivo: Identificar como controla la empresa los registros de inventarios.

Manual Mecanizado

(Respuesta es manual pasar a la pregunta #16)

15. Si la empresa cuenta con sistema mecanizado, ¿con que frecuencia evalúan el funcionamiento de dichos programas, de manera que se valide la calidad de la información?

Objetivo: Conocer la frecuencia con la que son evaluados los programas que validan la información de las empresas

Anual Semestral Trimestral Mensual Diario
Otro

Si su respuesta fue otro,

especifique. _____

16. ¿Con que frecuencia se realizan en la empresa la toma física de los inventarios?

Objetivo: identificar con que frecuencia se realiza en la empresa el conteo físico de los inventarios.

Anual Semestral Trimestral Mensual Diario
Otro

Si su respuesta fue otro, especifique.

17. ¿La persona que efectúa el conteo físico de los inventarios, es ajena al encargado de la custodia de los mismos?

Objetivo: Verificar si la persona encargada del conteo físico de los inventarios es ajena al encargado de la custodia de los mismos.

Si No Algunas veces

(Respuesta negativa, favor pasar a pregunta #19)

18. ¿Cuáles son los factores por los cuales considera que la persona que realiza el conteo físico es ajeno del que los custodia?

Mayor confiabilidad en los resultados

Ordenes estrictamente de la dirección

Minimiza el tiempo de realización

Para no interferir en las operaciones normales de la empresa

19. ¿La toma física de inventario es supervisado por el departamento de contabilidad?

Objetivo: identificar si la toma física de inventario es supervisada por el departamento de contabilidad.

Si No Algunas veces

(Respuesta negativa, favor especificar quien realiza esa labor) _____

20. ¿Los reportes o listados de inventario físico, son revisados o controlados en forma tal que no se altere u omite información?

Objetivo: Conocer si los reportes o listados de inventario físico, son revisados o controlados en forma tal que no se alteren u omite información.

Si No

21. ¿Al encontrarse diferencias en la verificación de los inventarios son reportadas a la gerencia?

Objetivo: Verificar si al encontrar diferencia en los inventarios son reportadas a la gerencia.

Si No

(Respuesta positiva, favor pase a pregunta #23)

22. ¿Qué Factores considera bajo los cuales la verificación de los inventarios no son reportados a gerencia? (Elija una o varias opciones según su criterio)

Son reportadas a otro departamento

Son irrelevantes para la gerencia

No están establecidos los procesos de control

No existe un formato definido para la elaboración de reportes

23. ¿Bajo qué sistema se contabilizan los inventarios?

Objetivo: Conocer bajo que sistema se contabilizan los inventarios.

Analítico o pormenorizado Perpetuo

24. ¿Se verifica que los inventarios dañados u obsoletos estén registrados y valuados correctamente?

Objetivo: Indagar si los inventarios dañados u obsoletos están registrados y valuados correctamente.

Si No

(Respuesta negativa, favor pase a pregunta #27)

25. ¿Razones por la cual los inventarios dañados u obsoletos no son valuados y registrados correctamente? (Seleccione una o varias opciones, según su criterio)

Son irrelevantes para la organización

Representan un gasto

Falta de control

Inexistencias de políticas relacionadas al registro

Otros:

26. ¿Qué método de valuación de inventarios utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer que métodos utiliza para la valuación de los inventarios.

PEPS UEPS Costo promedio

27. ¿Mediante que formulario se controla las entradas y salidas de mercadería en bodega?

Objetivo: Indagar sobre que formulario se lleva el control de las entradas y salidas de mercadería en bodega.

Kardex Manual Kardex Mecanizado
Documentos de compra y venta Otros
Si su respuesta fue otro especifique cuales

28. ¿Qué tipos de inventarios lleva acabo la empresa? Seleccione una o varias respuestas

Objetivo: Conocer los tipos de inventarios que lleva la empresa.

Producto Terminado Producto en Proceso
Materia Prima Otros
Otros

(especifique): _____

29. ¿Cómo maneja la empresa los inventarios cuando sobrepasan los niveles óptimos?

Objetivo: conocer como maneja la empresa las rupturas de los inventarios por excesos.

Son ofertados al público para evitar los excesos de inventario
Se elaboran muestras para nuevos diseños
Se trata de utilizar en la elaboración de otro producto
Son vendidos a empresas locales

Otros

Respuesta otros,

especifique._____

30. ¿Cómo maneja la empresa los inventarios cuando existen insuficiencia de estos?

Objetivo: Identificar como maneja la empresa cuando existe insuficiencia en el inventario

Contactar cartera de proveedores actuales

Compra a los proveedores alternativos

Modificación de tiempo de entrega

Descuentos sobre ventas por incumplimiento de contrato.

Otros

Respuesta otros, especifique.

31. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada para la requisición de materiales?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una persona encargada para la requisición de inventario.

Si

(Respuesta negativa, favor pase a pregunta #32)

32. ¿Factores por los que considera que la organización no cuenta con una persona encargada para la requisición de inventario? (Puede seleccionar más de una opción)

No es necesario

Representa un gasto para la organización

No existe un departamento específico

Otros

(Respuesta otros, especifique a continuación)

33. ¿Con que frecuencia se realiza la requisición de inventario?

Objetivo: Identificar la frecuencia en la que se realiza la requisición de inventario

Quincenal Mensual Trimestra Otros

Si su respuesta fue otro, especifique.

34. ¿Cuáles son las razones financieras que utiliza la empresa para conocer la rotación y la utilidad percibida de los inventarios?

Objetivo: Identificar cuales son las razones financieras que utiliza la empresa para conocer la rotación y la utilidad de los inventarios.

Edad promedio de inventario. Rotación inventario

Otra

Si su respuesta fue otra, especifique

35. ¿Cuáles son los beneficios que esperaría de una adecuada gestión de inventarios? **(Puede seleccionar mas de una opción)**

Objetivo: Analizar cuáles son los beneficios que esperaría de una adecuada gestión de inventario.

Disminución en los costos totales de manejo de inventario
Disminución en los errores operativos
Mejora en la productividad
Disminución en los tiempos de entrega
Otros:

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO, PASE UN FELIZ
DÍA.**

Anexo #4: Modelo de Guía de Entrevista.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO A LOS PROPIETARIOS Y/O GERENTES

Solicitamos de la manera más atenta su colaboración voluntaria en el sentido de proveer datos sobre la organización y el funcionamiento actual de la misma.

No omitimos manifestarle que los datos proporcionados serán estrictamente confidenciales y de uso exclusivamente académico; por tal motivo, no es para efectos legales ni tributarios.

OBJETIVO: Obtener información relacionada con el funcionamiento de la pequeña empresa manufacturera dedicada a la confección de ropa para niños, para que sirva como respaldo en la elaboración de un sistema de gestión de inventarios para incrementar la productividad en dicho sector en el municipio de Santa Tecla.

INDICACIONES: A continuación se presentan una serie de preguntas, a las cuales debe dar respuesta que según su criterio, de forma clara y concisa. Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

A. Nombre de la Institución:

B. Dirección actual:

C. Cargo que Ocupa:

D. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa? (Si la conoce favor mencionarla, de lo contrario ¿Cuál es la razón?)

2. ¿Conoce la visión de la entidad? (Respuesta es afirmativa menciónela, de lo contrario ¿Por qué no la conoce?)

3. ¿Cuenta la empresa con políticas documentadas para el manejo de los Inventarios? (De contar con ellas menciónelas, de lo contrario ¿a qué considera que no cuenta con políticas)

4. ¿Qué importancia considera que tienen los inventarios en los resultados financieros y económicos de la empresa? (si no son importantes, porque lo considera así)

5. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada de la custodia de los inventarios? (Menciónelo)

6. ¿El acceso a las bodegas es restringido?

7. ¿Poseen las bodegas las condiciones ambientales para conservar los materiales? (Si las posee favor mencionarlas)

8. ¿Cuenta la empresa con controles para identificar los inventarios?

9. ¿Qué controles utiliza la empresa para identificar los inventarios?

10. ¿Cómo controla la empresa los registros de inventarios?

11. Si la empresa cuenta con sistema mecanizado, ¿con que frecuencia evalúan el funcionamiento de dichos programas, de manera que se valide la calidad de la información?

12. ¿Con que frecuencia se realizan en la empresa la toma física de los inventarios?

13. ¿La persona que efectúa el conteo físico de los inventarios es ajena al encardado de la custodia de los mismos? (Favor mencionarlo)

14. ¿La toma física de inventario es supervisado por el departamento de contabilidad? (Respuesta negativa mencione por quien es supervisada)

15. ¿Los reportes o listados de inventario físico, son revisados o controlados en forma tal que no se altere u omita información?

16. ¿Al encontrarse diferencias en la verificación de los inventarios son reportadas a la gerencias? (Respuesta negativa a especificar a quienes son reportadas)

17. ¿Bajo que sistema se contabilizan los inventarios?

18. ¿Se verifica que los inventarios dañados u obsoletos estén registrados y valuados correctamente? (Si no es así a que se debe)

19. ¿Qué método de valuación utiliza la empresa?

20. ¿Mediante que formulario se controla las entradas y salidas de mercadería en bodega?

21. ¿Qué tipos de inventarios lleva acabo la empresa?

22. ¿Cómo maneja la empresa los inventarios cuando sobrepasan los niveles óptimos?

23. ¿Cómo maneja la empresa cuando existen insuficiencia en los inventarios?

24. ¿Cuenta la empresa con una persona encargada para la requisición de inventario? (si no cuenta mencione por que)

25. ¿Con que frecuencia se realiza la requisición de inventario?

26. ¿Cuál son la razón financiera que utiliza la empresa para conocer la rotación y la utilidad percibida de los inventarios?





27. ¿Cuáles son los beneficios que esperaría de una adecuada gestión de inventarios?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y SU TIEMPO, PASE UN FELIZ DÍA.

Anexo #5: Acta de constitución de la empresa.

PAPEL PARA PROTOCOLO

TRECE



DOS COLONES

M. DE H
Nº 11

1 la suma de C. ...

2 Dicho aumento se efectuará a través de traslado de recursos

3 mediante la elevación del valor de las acciones ya emitidas como quedó indicado con anterioridad, /

4 provenientes del Capital Social Variable, / por lo que la sociedad,

5 girará con un Capital Social Mínimo de C. ...

6 un Capital Social Variable de C. ...

7 para hacer un Capital Social Total de C. ...

8 totalmente pagado, representado, dividido y

9 suscrito como quedó indicado anteriormente en el Romano II) literal

10 a) de la presente escritura. c) Modificar y Ampliar la Finalidad

11 Social en el sentido de agregar un literal más en la cláusula cuarta

12 para incluir dentro del giro de la sociedad el diseño, confección,

13 distribución, comercialización y exportación de artículos de vestir

14 en general. Para tales efectos la sociedad podrá hacer todo tipo de

15 operación comercial de toda clase de artículos, productos y materias

16 primas. d) Modificar el periodo de vigencia del Órgano de

17 Administración de la Sociedad, pasando de tres a cinco años el plazo

18 de ejercicio de la Junta Directiva. III) Que por este medio el

19 compareciente en nombre de su representada la **SOCIEDAD INDUSTRIAS**

20 **METÁLICAS MARENCO, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, que puede

21 abreviarse **IMM, S.A. DE C.V.**, procede a otorgar y en efecto otorga

22 la presente "ESCRITURA DE ADECUACIÓN DE CAPITAL SOCIAL y MODIFICACION

23 AL PACTO SOCIAL" de la sociedad de conformidad a lo acordado en la

24 Junta General Extraordinaria de Accionistas arriba relacionada, como

25 Director Presidente y Representante Legal de la sociedad, modifica la

1 cláusula CUARTA, QUINTA Y DECIMO NOVENA conforme al siguiente texto:

2 "***** IV. FINALIDAD SOCIAL. La sociedad tendrá por finalidad y
3 objeto: a) El diseño, construcción, montaje o supervisión de
4 maquinaria industrial o agrícola; b) La fundición, laminación y
5 transformación de toda clase de metales, especialmente hierro y acero
6 y la fabricación de toda clase de productos de dichos metales o de
7 otros, así como de materiales para la construcción; c) El diseño,
8 confección, distribución, comercialización y exportación de artículos
9 de vestir en general. Para tales efectos la sociedad podrá hacer todo
10 tipo de operación comercial de toda clase de artículos, productos y
11 materias primas; d) Así mismo queda autorizada para exportar e
12 importar, comprar, vender, revender y distribuir a cualquier título,
13 así como realizar toda clase de actividades, contratos u operaciones
14 relacionadas con los servicios que presta u otras actividades
15 comerciales; e) Podrá dedicarse a la comercialización de cualquier
16 otro tipo de bienes o servicios, así como podrá actuar como
17 intermediario, distribuidor, concesionario, o agente comisario; f)
18 Podrá realizar inversiones en general, la participación en sociedades
19 de personas o sociedades de capital, la adquisición de cualquier
20 clase de títulos, seguridad, y además, la representación de firmas y
21 casas comerciales, ya sean nacionales o internacionales; g) Podrá
22 suscribir, adquirir, negociar, permutar, y vender acciones,
23 particiones sociales, bonos u obligaciones negociables en general; h)
24 Comprar, vender o realizar todo tipo de operaciones lícitas con