

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO



**DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA PROVECINOS R.L UBICADA EN EL  
CRUCERO DE SANTA IRENE, SAN ANTONIO SACATEPÉQUEZ SAN MARCOS,  
PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE MEJORA Y DESARROLLAR PROPUESTA  
EFECTIVA PARA OPTIMIZAR SU FUNCIONAMIENTO.**

Dulce Isela Miranda Pérez

**Carnet:** 201741803

**Asesor:** Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes

**Revisor:** MSc. Edvin Bernardo Dardón González

SAN MARCOS AGOSTO, 2024

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

**CONSEJO DIRECTIVO**

Msc. Juan Carlos López Navarro	Director
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante Estudiantil
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Corzo Rodríguez	Representante Estudiantil

**UNIVERSIDA DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**

**COORDINACION ACADÉMICA**

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	Coordinador Carreras Técnicas en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Antonio Etihel Ochoa López	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Licda. Aminta Esmeralda Guillén Ruíz	Coordinador Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico Y Licenciatura
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	Coordinador Carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Byron Geovany García Orozco	Coordinador Carrera Médico y Cirujano
Lic. Nelson De Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos
Licda. Julia Maritza Gándara González	Coordinadora Extensión de Malacatan
Licda. Mirna Lisbeth De León Rodríguez	Coordinadora Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión de Tacana
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación
Lic. Mario René Requena	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera de Ingeniería Civil
Lic. Carlos Edelmar Velásquez González	Coordinador Carrera de Contaduría Pública y Auditoria
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	Coordinador Carrera Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural
Lic. Yovani Alberto Cux Chan	Coordinador Carrera Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

## **MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE EPS**

Coordinador de la Carrera

Ing. Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador de EPS

Lic. Byron Lionel Orozco García

Secretario

MSc. Edvin Bernardo Dardon González

Supervisor

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez

Supervisor

PhD. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos

Supervisor

Lic. Rudy Alberto Jui Kunze

Supervisor

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Msc Juan Carlos López Navarro	DIRECTOR
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	COORDINADOR ACADEMICO
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	COORDINADO CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TÉCNICO Y LICENCIATURA.
Lic. Jorge Eduardo Velázquez Fuentes	ASESOR
MSc. Edvin Bernardo Dardón González	REVISOR



San Marcos, 14 marzo de 2024

Ing. Víctor Manuel Fuentes  
Coordinador de la Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos

De manera atenta me dirijo a usted para remitirle con DICTAMEN FAVORABLE en mi calidad de ASESOR, el trabajo de graduación con la modalidad de Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación de la estudiante: **Dulce Isela Miranda Pérez** carné No. **201741803**, titulado: **“Diagnóstico y propuesta de un modelo de gestión de inventarios para mejorar la productividad en la cooperativa PROVECINOS R.L. Ubicada en el cruce de Santa Irene, municipio de San Antonio Sacatepéquez”**.

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exigen las normas y reglamentos de la carrera de Administración de Empresas de este Centro Universitario, se somete a consideración de las instancias académicas convenientes para que la estudiante continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes  
Colegiado 16,659  
Asesor

C.C. archivo.

San Marcos 1 agosto de 2024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO  
DE SAN MARCOS**



Ingeniero:  
Víctor Manuel Fuentes López  
Coordinador  
Carrera de Administración de Empresas  
Centro Universitario de San Marcos  
Edificio.

Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **REVISOR** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN**, titulado *“Diagnóstico De La Cooperativa Pro-vecinos R.L Ubicada En El Crucero De Santa Irene, San Antonio Sacatepéquez San Marcos, para identificar áreas de mejora y desarrollar propuesta efectiva para optimizar su funcionamiento.”*.

Presentado por la estudiante: **Dulce Isela Miranda Pérez**, quien se identifica con carné no. **201741803**.

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINION FAVORABLE**, para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Al agradecer la atención dada la presente, me es grado suscribirme de ustedes.

Deferentemente:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Edvin Dardón'.

MSc. Edvin Bernardo Dardón González  
Revisor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo

Transc. EPSADMONCUSAM 05-2024

agosto 20 de 2024

Ingeniero:

Victor Manuel Fuentes López

Coordinador Carrera Administración de Empresas

Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto CUARTO del acta no. 003-2024 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 16 de agosto de 2024, que dice:

**CUARTO:** Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 9 de agosto del año 2024, por la estudiante: Dulce Isela Miranda Pérez carné: 201741803 la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes; como del revisor MSc. Edvin Bernardo Dardón González, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: *"Diagnóstico de la Cooperativa Pro-vecinos R.L. ubicada en el cruce de Santa Irene, San Antonio Sacatepéquez San Marcos, para identificar áreas de mejora y desarrollar propuesta efectiva para optimizar su funcionamiento"*.

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado *"Diagnóstico de la Cooperativa Pro-vecinos R.L. ubicada en el cruce de Santa Irene, San Antonio Sacatepéquez San Marcos, para identificar áreas de mejora y desarrollar propuesta efectiva para optimizar su funcionamiento"*. Presentado por la estudiante: **Dulce Isela Miranda Pérez, carné: 201741803**, presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.



MSc. Edvin Bernardo Dardón González

Secretario

Departamento Ejercicio Profesional Supervisado  
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.

## DEDICATORIA

- A Dios:** Al dador de la sabiduría e Inteligencia, ser supremo que me permitió llegar al éxito, Gracias por sostenerme con tu mano poderosa y por llenar mi vida de propósito y esperanza. “En tus manos están mis tiempos”. Salmo 31:15
- A mi Madre:** Por ser esa mujer luchadora y nunca dejarse vencer en los momentos más difíciles que atravesamos, también de ser siempre una guía en mi vida con sus consejos. Por tener siempre su amor de madre cuando caemos, lloramos y sonreímos.
- A mi Padre:** Aunque ya no este físicamente para celebrar este logro, quiero expresar mi profundo agradecimiento, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Este logro es un tributo a su legado y a la eterna gratitud que siento en mi corazón. Su espíritu continuara guiando mis pasos.
- A mis Hermanas y Hermano** Para mis cinco increíbles hermanos: Por estar siempre a mí lado, dándome cariño y ayudándome con sus consejos en los buenos y malos momentos y enseñarme que la vida es más divertida cuando hay compañía. ¡Este logro es de ustedes también!
- A mis Amigos y Amigas** Por momentos agradables e inolvidables que compartimos a lo largo de nuestra Carrera. Por ser personas importantes en mi vida y ahora sé que en cualquier momento puedo contar con ustedes.
- A los Docentes** Por las enseñanzas impartidas compartiendo su sabiduría y experiencia para llegar hacer profesionales.
- A la Universidad** San Carlos de Guatemala, San Marcos, casa de estudios que abrió sus puertas para que pudiera formarme en sus aulas y obtener los conocimientos necesarios y la experiencia para poder desempeñarme como un profesional en cualquier ámbito social.

“Es Justamente la posibilidad de realizar  
Un sueño lo que torna la vida interesante”

Paulo Coelho

## INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	I
ABREVIATURAS .....	III
INTRODUCCIÓN .....	IV
OBJETIVOS .....	V
JUSTIFICACIÓN .....	VI
CAPITULO I .....	1
DIAGNÓSTICO .....	1
1.1. Descripción General De La Cooperativa .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2. Historia.....	1
1.1.3. Denominación.....	1
1.1.4. Sede.....	2
1.1.5. Actividad Principal .....	2
1.1.6. Fecha de Constitución.....	2
1.1.7. Instituciones de Apoyo .....	2
1.1.8. Financiamiento.....	2
1.1.9. Objetivos de la cooperativa.....	2
1.2. Área Administrativa.....	3
1.2.1 Misión de la cooperativa .....	3
1.2.2 Visión de la cooperativa.....	3
1.2.3 Estructura organizativa actual.....	4
1.2.4 Organigrama .....	5
1.2.5. Servicios externos .....	5
1.2.6. Objetivos del Plan Anual de Trabajo .....	5
1.2.7. Metas.....	6
1.2.8 Principios de la cooperativa .....	7
1.2.9. Consejo de administración .....	7
1.2.10. Comisión de vigilancia .....	10
1.2.11. Comité de educación.....	12
1.2.12. Medios económicos .....	13
1.2.13. Aportaciones de los socios.....	14
1.2.14. Requisitos para ingresar como socio de la cooperativa .....	14

1.2.15. Obligaciones de los asociados .....	15
1.2.16. Derechos de los asociados .....	16
1.2.17. Retiro de los asociados.....	17
1.2.18. Motivos de amonestación, suspensión o expulsión .....	17
1.2.19. Gestión Administrativa. ....	18
1.2.20. Planeación estratégica.....	18
1.2.21. Recursos humanos .....	19
1.2.22 Estatutos y reglamento.....	20
1.2.23. Tecnología y sistemas de información.....	20
1.3. Área Legal.....	21
1.3.1. Constitución .....	21
1.3.2. Ultima elección .....	21
1.4. Área Operativa .....	21
1.4.1. Aspecto Técnico, Operativo.....	21
1.4.2. Línea de producción y tejido.....	22
1.5. Área Mercadológica.....	25
1.5.1. Plan de mercadeo. ....	25
1.5.2. Estudios de mercado .....	25
1.5.3. Limitada presencia en medios y canales de promoción .....	26
1.5.4. Canales de distribución.....	26
1.5.5. Oferta y demanda.....	26
1.6. Área Financiera.....	27
1.6.1. Información general del área .....	27
1.6.2. Línea de Créditos. ....	27
1.6.3. Estado de resultados.....	29
1.6.4. Presupuesto de ingresos y egresos .....	29
1.6.5. Balance general.....	30
1.6.6. Inventarios.....	30
1.7. Análisis Del Diagnostico .....	31
1.7.1. FODA.....	31
1.7.2. CAME.....	33
1.8. Matriz De Priorización De Problemas .....	39
1.8.1. Análisis de la Matriz .....	40
CAPITULO II.....	42

MARCO CONCEPTUAL .....	42
2.1. Descripción del Problema.....	42
2.2. Formulación del Problema.....	43
2.3. Árbol de Problemas.....	44
2.4. Interrogantes .....	45
2.5. Árbol de Objetivos o Soluciones .....	46
CAPITULO III.....	47
MARCO TEORICO.....	47
3. Inventarios.....	47
3.1. Objetivos de los Inventarios.....	47
3.2. Tipos de Inventarios.....	48
3.3. Métodos de Costeo de Inventarios .....	52
3.4. Sistemas de Inventario .....	53
3.4.1. Tipos de Sistemas de Inventario .....	54
3.5. Control Interno.....	56
3.5.1. Funciones del Control de Inventarios .....	57
3.6 Técnicas para el control de Inventarios .....	57
3.6.1. Sistema ABC.....	58
3.6.2. Las 5 “S” JAPONESAS.....	59
3.6.3. Control de Inventarios Justo a tiempo .....	63
3.7. Modelo de gestión de inventarios .....	64
3.7.1. Componente de un Modelo de Gestión.....	64
3.7.2. Clasificación de los Modelos de Gestión de Inventarios .....	65
3.8. Sistemas para la gestión y control de inventarios .....	69
CAPITULO IV.....	71
MARCO METODOLOGICO.....	71
4.1. Unidad de Análisis.....	71
4.2. Enfoque de la Investigación.....	71
4.3. Fuente de Información .....	72
4.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	72
4.5. Situación actual de la Cooperativa Integral de Producción “Buenos Vecinos” R.L. ....	73
4.5.1. Productos que comercializa: .....	73
4.5.2 Control Actual del Inventario .....	74
CAPITULO V.....	76

PROPUESTA.....	76
5.1. Título de la Propuesta de solución a implementarse.....	76
5.2. Aplicación del modelo de gestión de inventarios a la Cooperativa Integral de Producción Buenos Vecinos R.L. ....	76
5.2.1 Determinar el sistema de inventario que mejor se adapte a la empresa.....	76
5.2.3. Propuesta del Sistema de Gestión de Inventario Basado en las 5 S Japonesas.....	79
5.2.4. Propuesta para la Administración y control del inventario.....	85
5.2.5. Recursos.....	93
5.3. Factibilidad .....	94
5.4. Beneficios de la implementación del modelo de gestión de inventarios. ....	95
5.5. Monitoreo y Evaluación.....	96
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFIA .....	100
ANEXOS .....	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos que ofrecen en la línea de producción y tejidos para Muun by Good Neighbors.....	23
Tabla 2 Maquinaria y Herramientas para la Producción .....	24
Tabla 3 Artículos que maneja para créditos.....	28
Tabla 4. FODA de la Cooperativa PROVECINOS. R.L. ....	31
Tabla 5 CAME de la Cooperativa PROVECINOS R.L. ....	33
Tabla 6: Matriz de Priorización de Problemas.....	39
Tabla 7: Interrogantes de la Planteamiento del problema.....	45
Tabla 8: Métodos de valoración de inventarios .....	52
Tabla 9: Las 5S Japonesas .....	60
Tabla 10: Parámetros a considerar en los pedidos .....	69
Tabla 11: Sistema de Inventario .....	77
Tabla 12: Plan de Acciones de la teoría de las 5S .....	83
Tabla 13: Hoja de Control de Inventarios (toma física) .....	86
Tabla 14: Formulario de Recepción de Mercaderías .....	88
Tabla 15: Formulario de Salida de Materiales.....	89
Tabla 16: Formato Tarjeta Kárdex.....	89
Tabla 17: Presupuesto de proyecto .....	93
Tabla 18: Plan de Monitoreo Y Evaluación de la Propuesta .....	96

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Organigrama .....	5
Figura 2: Revisión Continua .....	54
Figura 3: Revisión Periódica.....	55
Figura 4: Análisis ABC.....	58
Figura 5: Las 5S Japonesas .....	59
Figura 6: Representación gráfica del lote económico de pedido .....	65
Figura 7: Cotización sistema informático básico.....	91

## **INDICE DE ESQUEMAS**

Esquema 1: Árbol de Problemas.....	44
Esquema 2: Árbol de soluciones.....	46
Esquema 3: Sistema de inventario .....	53
Esquema 4: Diagrama de Flujo para la clasificación.....	80
Esquema 5: Diagrama de proceso de inventario.....	90

## INDICE DE ANEXO

Anexo 1: Cuestionario de entrevista para realizar el diagnostico.....	103
Anexo 2: Acta de constitución presentada por el representante .....	110
Anexo 3: Acta no. 13-2019 última elección de los cargos directivos de la Cooperativa PROVECINOS R.L. ....	110
Anexo 4: Acta de cómo está conformada las comisiones de la junta directiva .....	111
Anexo 5: Políticas y estatutos de la Cooperativa de PROVECINOS R.L. ....	111
Anexo 6: Línea de artículos confeccionados por la Cooperativa. ....	112
Anexo 7: Área de Confección Cortado, y almacén de los materiales.....	112
Anexo 8: Documentación de los socios que solicitaron un crédito y aun no realizan el pago. ..	113
Anexo 9: Encuesta para la entrevista para analizar el sistema de inventarios de la Cooperativa PROVECINOS R.L. ....	115
Anexo 10: Estados Financieros.....	117

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación fue realizado con la idea de investigar, analizar y diagnosticar la situación actual de la Cooperativa Integra de Producción “Buenos Vecinos” R.L de la Aldea Santa Irene, Municipio de San Antonio, Departamento de San Marcos, con la información se desarrolló una propuesta que contribuya con el buen funcionamiento de la misma.

En su contenido, la investigación consta de varios capítulos en lo que se dan a conocer los aspectos más relevantes relacionados con el objeto de estudio.

Capítulo I Incluye el establecimiento del Diagnóstico, explorando la historia, fechas de constitución y objetivos de la cooperativa. Para obtener una comprensión más profunda, se analizó áreas clave como la administrativa, operativa, financiera y mercadológica. En base a un análisis de los resultados de la investigación se logra identificar la propuesta de mejora específica.

Capítulo II Marco Conceptual, en este apartado se identifica y justifica la razón para abordar le temática de investigación especifica durante el proceso del diagnóstico.

Capítulo III, Marco Teórico, Comprende una revisión literaria; en la cual describe conceptos relacionados a los inventarios, características generales como los objetivos, tipos de inventario, métodos de coste, las técnicas para el control de inventario, teorías que fundamentan el sustento de la investigación.

Capitulo IV Marco Metodológico, describiendo la unidad de análisis, el enfoque y las técnicas que fueron utilizadas para recopilar la información, se realizó un análisis de la situación actual de la cooperativa con respecto al control actual de los inventarios.

Capítulo V Propuesta De Mejora, En este apartado se da a conocer la estrategia más viable para que la cooperativa obtenga mayor rentabilidad en su gestión de inventarios, en este capítulo gracias a la teoría expuesta con anterioridad se sugiere la implementación de las 5 S Japonesas con las cuales se podrá incluir orden, limpieza, higiene y estandarización, que mejoren las condiciones de trabajo, clima laboral, motivación personal y eficiente , también se propuso una mejora en la administración mediante una gestión documental necesario para poder alcanzar los objetivos.

Finalmente, se expone las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación, para fortalecer la operatividad y el desempeño de la Cooperativa Integral de Producción “Buenos Vecinos”.

## **ABREVIATURAS**

INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
INACOP	Instituto Nacional de Cooperativas
INGECOP	Inspección General de Cooperativas
ONG	Organización No Gubernamental
PROVECINOS	Producción Integral Buenos Vecinos

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son un tipo de empresa en la que los objetivos están orientados al bien de todos los asociados y las mismas personas que trabajan son las que dirigen la organización, permitiendo que estas tomen el control de sus economías futuras y al no ser propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad se quedan en las comunidades.

Las cooperativas comprenden la importancia de una adecuada gestión y la necesidad de visualizarla como un proceso estratégico; sin embargo, hay organizaciones que adoptan una perspectiva estrecha y operativa; limitando así, los beneficios que se atribuyen a la gestión. En algunos casos los procesos de administración suelen obviarse y, en el mejor de los casos las actividades se conciben con un bajo grado de estructuración. El compromiso de estas organizaciones para con el desarrollo de la economía y de la sociedad constituyen una fuente principal de desarrollo que debe ser de una forma responsable.

De acuerdo con lo expuesto, en el presente informe se decide realizar una investigación en la Cooperativa Integral Buenos Vecinos, ubicada en la aldea Santa Irene, Municipio de San Antonio, Departamento de San Marcos, localizando las principales deficiencias a través de un plan de trabajo para la realización de un diagnóstico profundo sobre el área: financiera, administrativa, operativa, mercadológica, presentando así una propuesta que contribuya a fortalecer las habilidades y el crecimiento de la organización. Para que puedan estar preparados hacia los cambios internos y externos, generando oportunidades de desarrollo.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Identificar las condiciones actuales en el escenario que se desenvuelve la cooperativa Provecinos R.L. con la finalidad de presentar una propuesta que ayude al crecimiento de la organización.

### **Específicos**

- Comprender la gestión, planificación y organización actual de la cooperativa Provecinos R.L.
- Detectar a través de un análisis descriptivo la problemática en la que se encuentra la organización.
- Evaluar los servicios ofrecidos en el actual manejo del otorgamiento y sistema de cobro.
- Brindar una solución a través de una propuesta que pueda mejorar el área afectada de la cooperativa Provecinos R.L.

## JUSTIFICACIÓN

Dentro del amplio abanico de opciones para lograr impulsar el desarrollo, las cooperativas resultan una alternativa apropiada para lograr el progreso de una comunidad, pues además de ser vistas como fuente de créditos y posibilidades de ahorro entre sus asociados, logran organizar comunidades para poder distribuir y comercializar sus productos y servicios generando beneficios.

Teniendo un potencial creador y transformador del capital, a través de la asociación y organización para su fortalecimiento como entidad debidamente constituida, pues propicia del aprendizaje, el liderazgo, la innovación, la participación, el empoderamiento, la solidaridad, el sentido de la confianza.

El modelo cooperativo llega a poblaciones donde ni el Estado ni las empresas tienen presencia, convirtiéndose en la única institucionalidad al servicio de las comunidades, probando así su poderoso valor en la construcción de un modelo de desarrollo incluyente y sostenible.

Así pues, surge la necesidad de realizar un estudio en la Cooperativa Buenos Vecinos R.L. ubicada en aldea Santa Irene, Municipio de San Antonio Sacatepéquez, Departamento de San Marcos., con la finalidad de recopilar y tratar toda la información relevante de la organización, para comprender su funcionamiento y poder identificar las debilidades y fortalezas presentes en todas las áreas, ya que, las cooperativas sufren la adversidad de administrar inadecuadamente, dejando de funcionar correctamente, de los cuales no se logra aprovechar los recursos y las capacidades para alcanzar su potencial, basándose en su conocimiento administrativo y experiencias en gestión empresariales.

La Cooperativa PROVECINOS R.L., representa un movimiento de crecimiento para su localidad que puede mejorar día con día, generando empleo y mejores condiciones de vida, conocer las condiciones en la que se encuentra la cooperativa y la detección de las necesidades de aprendizaje, podrá determinar los factores que puedan ayudar al crecimiento.

## **CAPITULO I**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **1.1. Descripción General De La Cooperativa**

##### **1.1.1 Antecedentes**

No se encontraron antecedentes de alguna investigación o diagnóstico que se haya realizado en Cooperativa PROVECINOS. En la aldea Santa Irene, Municipio de San Antonio Sacatepéquez, Departamento de San Marcos.

##### **1.1.2. Historia**

Un grupo de vecinos con el deseo de superación, en respuesta positiva ante la situación de marginación en que se encuentra el artesano, desean crear una organización animados por un representante de Good Neighbors, una organización internacional no gubernamental(ONG), y de desarrollo humanitario, cuenta con estatus consultivo general de consejo económico social de las naciones unidas, el representante establece una comunicación con el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) a finales del año 2015, logrando formar la cooperativa de producción textil, iniciando el proceso de capacitación, para mejorar la calidad de vida a través de mejores ingresos de los asociados, con esfuerzo y voluntad de las primeras 30 personas fundadoras siendo ahora 78 socios.

##### **1.1.3. Denominación**

Cooperativa Integral de Producción “Buenos Vecinos” Responsabilidad Limitada,  
PROVECINOS R.L.

#### **1.1.4. Sede**

La Cooperativa PROVECINOS R.L. tiene su sede la Aldea Santa Irene, Municipio de San Antonio Sacatepéquez, Departamento de San Marcos situada por la carretera interamericana.

#### **1.1.5. Actividad Principal**

El objetivo social de la Cooperativa es desarrollar actividades relacionadas con la producción de textiles, así como su transporte almacenaje, venta y distribución.

#### **1.1.6. Fecha de Constitución**

Según datos obtenidos por el representante, la cooperativa fue constituida el 01 de abril de 2016, iniciando con 8 hombres y 22 mujeres con un total de 30 asociados fundadores. Actualmente cuenta con 78 socios.

#### **1.1.7. Instituciones de Apoyo**

- Instituto Nacional de Cooperativas
- Good Neighbors Guatemala

#### **1.1.8. Financiamiento**

La aportación de los 30 socios fundadores fue de Q225.00 c/u con una cuota de ingreso de Q30.00 c/u, y de los nuevos asociados de Q225.00. El financiamiento en materiales, mobiliario, maquinaria y capacitaciones de INTECAP valorado en Q184,300.00 por parte de Good Neighbors Guatemala (ONG), sin intereses o recargos.

#### **1.1.9. Objetivos de la cooperativa**

Objetivo General

- Impulsar el desarrollo productivo de los integrantes de la cooperativa para que puedan superarse económica y socialmente a través del trabajo artesano y que ponga de manifiesto sus capacidades y que ese esfuerzo sea recompensado justamente.

### Objetivos Específicos

- Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnica de cooperación, actividades culturales y de capacitación técnica en beneficio de sus asociados
- La concesión de créditos a intereses no mayores para el ahorro y beneficio de asociados
- Procurar el reconocimiento de la labor artesanal de las comunidades.

## **1.2. Área Administrativa**

### **1.2.1 Misión de la cooperativa**

Inspirar a personas de diferentes comunidades a unirse a proyectos de producción textil procurando aumentar el desarrollo socioeconómico de las familias y contribuir al desarrollo del país.

### **1.2.2 Visión de la cooperativa**

Ser una cooperativa altamente calificada con vocación y reconocida con excelencia, con capacidad de exportación internacional, con el fin de promover el trabajo artesanal de los guatemaltecos.

### **1.2.3 Estructura organizativa actual**

Datos según Acta No. 13-2019, última asamblea donde se realizó la elección de los distintos cargos de la cooperativa. Siendo designados para un periodo más, actualmente los miembros continúan con los puestos designados según acta mencionada. Art 36 ley General de Cooperativas, el periodo del Consejo Directivo es de dos años, pudiendo ser designados un periodo más.

#### ***a) Consejo de Administración***

- Presidente: Anselmo Obispo Cabrera (2019 – 2021)
- Vicepresidenta: Juana Antonina Estrada Carreto (2019 – 2021)
- Secretaria: Sheila Yajaira Cardona (2019 – 2021)
- Tesorera: Yesli Audelia Paz Ramos (2019 – 2021)
- Vocal: Edelmira Otilia Cabrera (2019 – 2021)

#### ***b) Comité de Vigilancia***

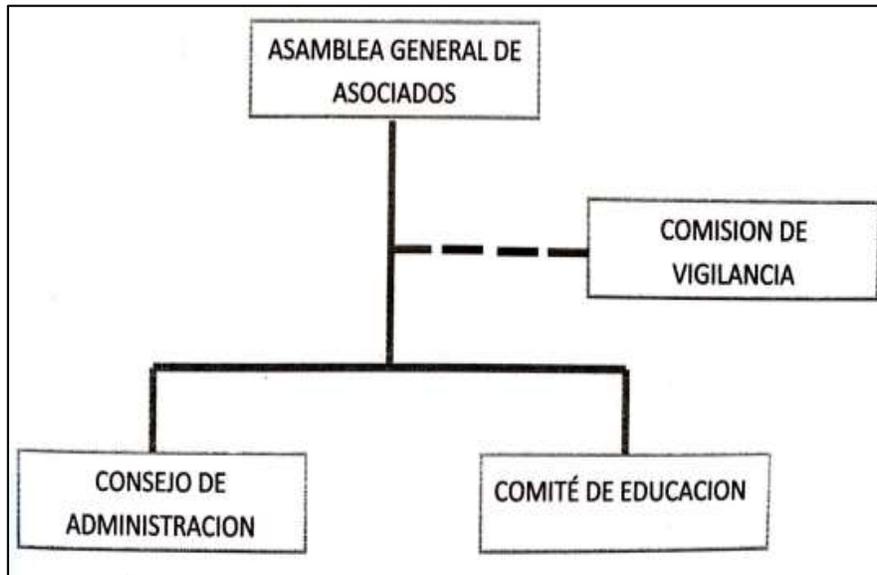
- Presidente: Hugo Wilson Cabrera López (2019 – 2021)
- Secretaria: María Dolores Cabrera López (2019 – 2021)
- Vocal: Armando Aroldo Santos Vásquez (2019 – 2021)

#### ***c) Comité de Educación***

- Presidenta: Elida Patricia Cabrera López (2019 – 2021)
- Secretaria: Auner Dublain Cojoy Cabrera (2019 – 2021)
- Vocal: Doricelma Marina Cardona (2019 – 2021)

## 1.2.4 Organigrama

Figura 1: Organigrama



Fuente: Plan Anual Cooperativa Provecinos R.L

La cooperativa cuenta con una estructura organizativa centralizada, donde todas las funciones administrativas están bajo la responsabilidad del Consejo Administrativo, principalmente sobre el presidente, debido a que es la persona que tiene mayor conocimiento sobre la administración resaltando que fue adquirido por experiencia.

## 1.2.5. Servicios externos

Para llevar la contabilidad se contratan los servicios de una oficina contable quien es la encargada de llevar los registros oficiales de las finanzas de la cooperativa. Esta función la Cooperativa no lo contempla en su organigrama ya que es un servicio externo no es importante incluirla dentro de la organización.

## 1.2.6. Objetivos del Plan Anual de Trabajo

De acuerdo con el artículo 5to de sus estatutos la cooperativa tiene los siguientes objetivos:

- a) Promover el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad;
- b) Fomentar entre sus asociados todas aquellas acciones tendientes a desarrollar la actividad principal de la cooperativa, como medio para alcanzar las metas propuestas;
- c) Propiciar dentro de la empresa, la práctica del cooperativismo, tanto en su filosofía como en su organización;
- d) Estimular y mantener en los asociados, las actitudes y confianza necesarias con el objeto que la empresa se constituya en una organización productiva; y,
- e) Garantizar la eficiencia y la seguridad, para que se proporcione a los asociados, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible.

### **1.2.7. Metas**

Metas establecidas por la cooperativa según el plan anual de trabajo.

- Realizar 5 módulos de capacitación a 30 asociados sobre producción y confección textil por parte de INTECAP durante doce meses.
- Realizar 3 eventos de capacitación a 11 directivos. 5 miembros del consejo de administración, 3 miembros de la comisión de vigilancia, 3 miembros del comité de educación.
- Gestionar ante Good Neighbors financiamiento por Q. 184,300.00
- Elaborar y colocar en el mercado 600 telas típicas en el Municipio de San Pedro Sacatepéquez y el Departamento de Sololá.

- Vender 600 telas típicas producidas por la cooperativa. Por un monto de Q390,000.00
- Lograr afianzarse en el mercado local a través de la colocación de 600 telas típicas de calidad a un precio accesible.
- Practicar 3 evaluaciones al presupuesto (cuatrimestralmente)

### **1.2.8 Principios de la cooperativa**

De acuerdo con el artículo 3ro la cooperativa opera con apego a los principios siguientes:

- a) No perseguir fines de lucro, sino de servicio para sus asociados;
- b) Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- c) Neutralidad política y religiosa en sus actos;
- d) Igualdad de derecho y obligaciones entre todos sus miembros;
- e) Conceder a cada asociado un solo voto, cualquiera que sea el número y monto de sus aportaciones; y,
- f) Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales.

### **1.2.9. Consejo de administración**

La representación legal de la cooperativa la ejerce el presidente del consejo de administración. El de administración se reúne una vez al mes; sin embargo cuando las actividades de la cooperativa lo requieran se reúnen tantas veces como sea necesario.

Según el artículo 60 de los estatutos de la cooperativa este consejo tiene las siguientes atribuciones:

- a) Cumplir con las disposiciones contempladas en la Ley General de Cooperativas y su reglamento, así como cumplir y hacer que se cumplan los estatutos establecidos, los reglamentos de régimen interno aprobados por la Asamblea General y demás disposiciones emanadas de este órgano;
- b) Son los encargados de convocar a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias.
- c) Ejercer la representación legal de la cooperativa a través del presidente, pudiendo éste delegarla en cualquiera de los miembros del Consejo General.
- d) Elaborar los proyectos de reglamentos de régimen interno que fueren necesarios para someterlos a consideración y aprobación de la Asamblea General;
- e) Someter a consideración y aprobación de la Asamblea General el informe sobre la situación económica y financiera de la cooperativa, previo dictamen de la Comisión de Vigilancia, el cual deberá contener como mínimo lo siguiente:
  - actividades desarrolladas durante el periodo;
  - Información sobre la ejecución del presupuesto;
  - Balance General y Estado de Resultados; y
  - Proyecto de distribución de excedentes, o forma de cubrir la pérdida, según sea el resultado del ejercicio.
- f) Nombrar, amonestar y remover al Gerente si es que hubiera, así como aprobar el nombramiento y remoción del personal bajo órdenes de la gerencia;
- g) Someter a consideración de la Asamblea General el plan de trabajo y el presupuesto anual de la cooperativa.
- h) Fijar la retribución del personal de conformidad con el presupuesto aprobado;

- i) Velar porque se cumplan las normas contables que establezca la entidad estatal de fiscalización de las cooperativas;
- j) Resolver sobre la admisión amonestación, suspensión y expulsión de asociados;
- k) Administrar los recursos de la cooperativa de acuerdo con los estatutos, reglamentos y demás normas;
- l) Enviar a la entidad estatal de fiscalización de cooperativas y al Registro de Cooperativas del INACOP, dentro de los treinta días siguientes de celebrada la Asamblea General Ordinaria, la memoria de labores y los estados financieros del ejercicio;
- m) Enviar a la entidad estatal de fiscalización de cooperativas y al Registro de Cooperativas del INACOP, las nóminas de las personas electas para los diferentes órganos de la cooperativa, dentro de los diez días siguientes.
- n) Enviar los libros de actas, registros y certificados de aportación a la entidad de fiscalización de cooperativas para su respectiva autorización;
- o) Formar las comisiones que considere necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa conforme a planes concretos, y fijarle sus atribuciones;
- p) Autorizar o denegar la transferencia de aportaciones entre asociados;
- q) Aclarar juntamente con la Comisión de Vigilancia cualquier duda en la interpretación de los estatutos, en atención a la doctrina y la legislación cooperativa. Si no se llegara a un acuerdo, se solicitará a INACOP la interpretación de estos,
- r) Ejecutar la función administrativa, económica y financiera, así como autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios necesarios para el funcionamiento de la cooperativa;

- s) Designar a los miembros directivos o funcionarios de la cooperativa que tendrán firma autorizada para el manejo de cuentas bancarias;
- t) Celebrar los contratos de compra-venta y prestamos cuyo monto no sea mayor del cincuenta por ciento del patrimonio de la cooperativa, con personas individuales o jurídicas que garanticen las mejores condiciones, para la consecución de los fines de la asociación; cuando sean mayores del porcentaje estipulado, deberá contarse con la aprobación de la Asamblea General;
- u) Determinar al monto de la fianza de los funcionarios y empleados de la cooperativa que manejen o custodien valores de la cooperativa;
- v) Nombrar al asociado o asociados que deban llenar las vacantes que existieran en cualquiera de los comités, a propuesta de éstos;
- w) Proponer a la Asamblea General la creación de agencias o sucursales, cuando las necesidades de la cooperativa lo demanden;
- x) Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales;
- y) Gestionar y contratar servicios de asesoría técnica para la planificación y presentación de los servicios, con órganos especializados en la materia; y
- z) Resolver sobre otros asuntos que sean de su competencia.

#### **1.2.10. Comisión de vigilancia**

La Comisión de Vigilancia, es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa. Está integrado por tres miembros electos en Asamblea General Ordinaria.

Según el artículo 63 de los estatutos de la cooperativa este comité tiene las siguientes atribuciones:

- a) Velar porque las actividades administrativas y económico-financieras de la cooperativa, se realicen con eficiencia y eficacia;
- b) Examinar las operaciones realizadas por la cooperativa, por lo menos una vez cada tres meses y presentar los informes correspondientes a la Asamblea General;
- c) Practicar corte de caja y arqueo de valores, por lo menos una vez al mes;
- d) Revisar y firmar en el dorso, cada uno de los documentos relativos a ingresos y egresos mensuales, Si la documentación fuera excesiva, firmar únicamente el resumen de ingresos y egresos;
- e) Emitir dictamen sobre los informes y documentos de tipo contable que el Consejo de Administración deba someter a consideración de la Asamblea General Ordinaria, así como sobre reforma de los estatutos.
- f) Vigilar que los funcionarios y empleados de la cooperativa cumplan con sus funciones, en caso de cualquier falta observada, deberá comunicarlo por escrito al Consejo de Administración o la Asamblea General, según sea el caso;
- g) Solicitar al Consejo de Administración que convoque a asamblea Generales, o convocarlas directamente si este órgano se negara a hacerlo. Estas acciones las podrá realizar también, a petición de por lo menos el veinte por ciento de asociados activos;
- h) Solicitar al Consejo de Administración, la contratación de servicios profesionales para la realización de auditorías. Si las condiciones económicas de la cooperativa no permitieren tales contrataciones, se recurrirá a la entidad estatal de fiscalización de cooperativas;

- i) Proponer a la Asamblea General la separación o expulsión de miembros del Consejo de Administración y comités, por cometer actos lesivos a los intereses de la cooperativa, previa comprobación de los estos;
- j) Presentar a la Asamblea General Ordinaria, un informe de las actividades desarrolladas durante el año;
- k) Determinar los procedimientos mediante los cuales los asociados puedan hacer uso del derecho a revisar libros y documentos de la cooperativa;
- l) Velar por los derechos, intereses y cumplimiento de las obligaciones de los asociados;
- m) Velar porque se cumplan los acuerdos de la Asamblea General, Consejo de Administración y comités; y,
- n) Otras que sean de su competencia.

#### **1.2.11. Comité de educación**

El comité de educación este está integrado por tres miembros electos en Asamblea General Ordinaria. Este tiene las siguientes atribuciones:

Según el artículo 66 de los estatutos de la cooperativa este comité tiene las siguientes atribuciones:

- a) Establecer programas de educación cooperativa y elaborar el material correspondiente, para los asociados y personas que deseen ingresar a la asociación;
- b) Organizar cursos, conferencias, mesas redondas, seminarios y otros eventos sobre cooperativismo, así como aspectos relativos a la actividad principal de la cooperativa;

- c) Gestionar el establecimiento de unidades educativas dentro de la estructura de la cooperativa; para facilitar la ejecución de programas de carácter educativo, cultural y recreativo, para asociados y sus familiares;
- d) Divulgar entre los asociados de la cooperativa y miembros de la comunidad, las actividades que serán desarrolladas y los eventos ya realizados;
- e) Presentar al Consejo de administración, el informe de las actividades desarrolladas durante el año, a efecto de incluirlo en el informe general que este rendirá a la Asamblea General ordinaria;
- f) Coordinar con el Consejo de administración y comités, cualquier actividad educativa o cultural en beneficio de los asociados y comunidad donde opera la cooperativa;
- g) Elaborar anualmente un plan de trabajo y un presupuesto de gastos en cumplimiento a sus atribuciones, el cual someterá la aprobación del Consejo de administración para su inclusión en el presupuesto general que se presentará a la Asamblea General ordinaria; y,
- h) Otras que sean de su competencia.

#### **1.2.12. Medios económicos**

Los medios económicos de la cooperativa están constituidos por el capital cooperativo representado por las aportaciones de los socios, las cuotas de ingreso, así como las contribuciones ordinarias y extraordinarias que acuerde la Asamblea General para fines específicos. De la misma manera los préstamos que contrate con entidades financieras, públicas o privadas y organizaciones no gubernamentales.

### **1.2.13. Aportaciones de los socios**

El valor de las aportaciones de los socios es de Q225.00 cada uno, este valor pagara el ingreso del asociado a la cooperativa. Los asociados pueden pagar adicionalmente y en forma voluntaria el número de aportaciones que consideren convenientes, también deben hacer efectivas las aportaciones para fines determinados que la Asamblea acuerde.

El consejo de Administración otorga un certificado o constancia por cada aportación pagada, el cual contiene los siguientes datos:

- Denominación de la cooperativa
- Valor nominal
- Nombres y apellidos del asociado
- Nombre del beneficiario
- Numero de certificado de constancia
- Fecha en que se extiende el certificado o constancia
- Fecha de rendición, si se trata de aportación adicional para fines determinados
- Firmas del presidente y Tesorero del consejo de Administración
- Cualquier otro dato que se considere conveniente y oportuno consignar.

### **1.2.14. Requisitos para ingresar como socio de la cooperativa**

Según el artículo 16 de los estatutos de la cooperativa para que una persona forme parte de la organización como socio debe contar con los siguientes requisitos.

- a) Ser legalmente capaces, salvo los casos de menores de edad, los cuales se regirán por un reglamento específico;
- b) Haber recibido instrucciones en los aspectos fundamentales del cooperativismo;

- c) Tener necesidad de los servicios que presta la cooperativa;
- d) Gozar de buena reputación y estar en capacidad de cumplir con los requisitos señalados en estos estatutos y con las obligaciones que contraiga;
- e) Estar dispuestos a participar en las actividades que desarrolla la cooperativa, para tener derecho a excedentes y servicios que esta presta;
- f) Solicitar su ingreso por escrito al Consejo de Administración;
- g) Pagar la cuota por ingreso de Q30.00 exactos, la cual será devuelto en caso de no ser admitido. Cualquier cambio en su valor será establecidos por la asamblea general;
- h) No pertenecer a otra cooperativa que se dedique a la misma actividad que está desarrolla;
- i) No tener intereses que puedan entrar en conflicto con la cooperativa; y,
- j) Pagar una aportación con un valor nominal de Q225.00. El valor de cada aportación se pagara al ingreso del asociado a la cooperativa, o bien pagando un 50% de su valor y el resto dentro de los seis meses siguientes.

El Consejo de administración puede rechazar cualquier solicitud de ingreso si a juicio ve que no conviene a los intereses de la cooperativa, pero no podrá rechazarlo por motivos políticos, religiosos o sociales, es decir, si un socio es católico y el miembro que desea unirse no es de la misma religió, por eso motivo los socios no lo aceptan, en este caso no podrán rechazar la solicitud.

#### **1.2.15. Obligaciones de los asociados**

Según el artículo 21 de los estatutos las obligaciones de los socios son las siguientes:

- a) Asistir a los actos o reuniones a los que sean convocados;
- b) Cumplir estrictamente los estatutos, reglamentos y demás disposiciones de la cooperativa;
- c) Estar el día en el pago de sus aportaciones y demás obligaciones pecuniarias contraídas con la cooperativa;
- d) Desempeñar fielmente los cargos directivos y comisiones para los cuales sean electos o designados;
- e) Dar a conocer a personas no asociadas los servicios que presta la cooperativa, a efecto que se interesen por ingresar a la misma; y,
- f) Cooperar en la solución de los problemas de la cooperativa y la comunidad donde ópera.

#### **1.2.16. Derechos de los asociados**

Según el artículo 22 de los estatutos los socios tienen los siguientes derechos:

- a) Asistir a las asambleas con voz y un solo voto sin importar cuál sea el número de aportaciones y montos realizados. El voto se ejerce personalmente conforme a los procedimientos establecidos por la Asamblea;
- b) Tiene derecho a elegir y ser electo para el desempeño de cargos directivos en la cooperativa;
- c) Tiene derecho a participar en los servicios que presta la cooperativa de acuerdo con las normas establecidas;
- d) Participar en la distribución de excedentes, de acuerdo con monto de operaciones realizadas con la cooperativa, o la participación en las actividades de la misma;

- e) Examinar las operaciones y registros contables de la asociación, conforme a las reglas que establezca la Comisión de Vigilancia;
- f) Solicitar el Consejo de Administración nuevo a la Comisión de Vigilancia que convoque a Asamblea General con el apoyo de un número no menor de 20% de asociados activos.
- g) Presentar el Consejo de Administración o a la Asamblea General ordinaria, cualquier proyecto o iniciativa que tenga por objeto del mejoramiento de la cooperativa;
- h) Conocer el funcionamiento de la cooperativa e informar al Consejo de administración o a la Comisión de Vigilancia sobre cualquier dificultad, anomalía o problema relacionado con la misma.

#### **1.2.17. Retiro de los asociados**

Todo asociado puede retirarse voluntariamente de la cooperativa, previamente debe comunicar su decisión por escrito al Consejo de Administración con la debida anticipación.

El retiro no exime las obligaciones que el asociado haya contraído, las cuales continuaran vigentes conforme al contrato respectivo.

#### **1.2.18. Motivos de amonestación, suspensión o expulsión**

El consejo administrativo es el encargado de amonestar, suspender en sus derechos o expulsar a un socio siempre que se encuentre comprendido en los casos siguientes:

- a) Que actúe en contra de los intereses de la cooperativa;
- b) Cuándo no cumpla sus compromisos y obligaciones con la cooperativa;

- c) Para aprovechar su calidad de asociado de la cooperativa para negociar con terceros por cuenta propia, a nombre de esta;
- d) Cuándo cometa actos constitutivos de delito contra los asociados a los bienes de la cooperativa;
- e) Cuándo violen los estatutos, reglamentos y demás disposiciones de la cooperativa;
- f) Por cometer otras faltas graves a criterio del Consejo de Administración.

Para poder aplicar una sanción el Consejo de Administración es el encargado de analizar la gravedad de la falta cometida por el socio y este se encargara de decidir si debe ser amonestado, suspendido o expulsado.

#### **1.2.19. Gestión Administrativa.**

La cooperativa es dirigida principalmente por el Consejo de Administración, en este caso es el presidente quien funge como administrador de dicha organización, quien se encarga de desarrollar la mayoría de procesos administrativos. Dentro de estos procesos se ha observado que existe una falta de documentación detallada, los procedimientos y políticas no están completamente registrados, lo que puede generar confusión y dificultad para seguir pasos adecuados en ciertas situaciones.

#### **1.2.20. Planeación estratégica**

Se ha identificado que la cooperativa cuenta con planes de trabajo, sin embargo, se observa una falta de seguimiento y cumplimiento de dichos planes. En lugar de seguir un enfoque planificado, la cooperativa tiende a operar de manera empírica, basándose en las demandas y necesidades diarias del negocio. Esta forma de trabajo puede generar ciertos desafíos y limitaciones en la eficiencia y efectividad de las operaciones de la cooperativa.

Puede existir una falta de alineación entre las actividades realizadas y los objetivos de la cooperativa. Esto puede generar una dispersión de esfuerzos y dificultades para medir el progreso y el logro de metas. De la misma manera al trabajar de manera empírica, la cooperativa puede adoptar una mentalidad reactiva en lugar de una mentalidad proactiva. Esto significa que en lugar de anticiparse a los desafíos y tomar medidas preventivas, la cooperativa puede verse obligada a resolver problemas urgentes y correr detrás de las demandas cambiantes del mercado. También puede perder oportunidades importantes de crecimiento y mejora. La falta de una visión a largo plazo y la ausencia de una planificación estratégica sólida pueden limitar la capacidad para aprovechar nuevas oportunidades en el mercado y adaptarse a los cambios del entorno.

Para abordar esta situación, se recomienda que la cooperativa fortalezca su enfoque en la planificación y el seguimiento de los planes de trabajo. Esto puede implicar establecer un proceso formal de planificación, asignar responsabilidades claras, establecer indicadores clave de rendimiento y realizar un seguimiento regular del progreso.

#### **1.2.21. Recursos humanos**

Se ha llevado a cabo una evaluación de la gestión de recursos humanos y se ha encontrado que la cooperativa ha implementado programas de capacitación y talleres para los socios cooperativistas y comunidad en general que desee involucrarse en la actividad textilera, dichas capacitaciones son impartidos por INTECAP, estas se realizan al menos tres veces por año y son costeadas por los miembros y por la ONG Good Neighbors. Según indica el presidente estas capacitaciones han servido a la cooperativa para poder llamar la atención de nuevas personas para que puedan formar parte de la organización, se centran especialmente en personas jóvenes que no tienen mayores responsabilidades y que

disponen de más tiempo para poder prepararse, cabe resaltar que estas capacitaciones así como los materiales y herramientas que se utilizan en estos talleres no tienen ningún costo para las personas que participan en esta actividad sin ser miembros de la cooperativa. Esto lo hacen con el fin de poder apoyar a la comunidad de la cual forman parte.

### **1.2.22 Estatutos y reglamento**

Se ha identificado que la cooperativa cuenta con estatutos que establecen las normas y reglamentos que rigen su funcionamiento, sin embargo se ha observado también que no cuenta con un documento específico que describa las acciones a tomar en caso de socios morosos. Esto les ha provocado problemas principalmente en la recuperación de créditos en materia prima otorgada a socios, debido a que no tienen una base sólida para poder exigir el pago, lo que le ha provocado a la cooperativa pérdidas grandes que afortunadamente han sido cubiertas por préstamos sin intereses por parte de la ONG Good Neighbors. Esta situación ha obligado a los distintos miembros de la Junta Directiva excluir a las personas morosas de las actividades que realiza actualmente la cooperativa para generar ingresos.

### **1.2.23. Tecnología y sistemas de información**

La cooperativa carece de un sistema de gestión de información integrado y confiable. Se utilizan hojas de cálculo y documentos físicos para el seguimiento de datos y procesos, lo que ha llevado a errores y a una pérdida de tiempo en la búsqueda de información. No se ha invertido en tecnología adecuada para mejorar la eficiencia y la precisión de las operaciones.

### **1.3. Área Legal**

#### **1.3.1. Constitución**

Según Acta No. 01-2016 la cooperativa fue constituida y autorizada por la Municipalidad de San Antonio Sacatepéquez y el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) el 1 de abril del año 2016 en cumplimiento de lo establecido en el artículo 19 del Decreto 82-78 del Congreso de la República de Guatemala, también conocido como Ley General de Cooperativas. Quedando definida como integral y de clase de producción y tiene la denominación social de "Cooperativa Integral de Producción 'Buenos Vecinos' Responsabilidad Limitada", que puede abreviarse como Provecinos R.L.

La constitución se llevó a cabo siguiendo los procedimientos legales establecidos en la Ley General de Cooperativas de Guatemala cumpliendo con los requisitos necesarios para su reconocimiento legítimo.

#### **1.3.2. Última elección**

La última elección de los distintos cargos de la cooperativa se realizó en Asamblea General el 29 de marzo del año 2019 constatado en acta No. 13-2019 del libro de actas de la cooperativa. La Ley General de Cooperativas indica en su artículo 36 que el periodo del Consejo Directivo es de dos años, pudiendo ser designados un periodo más.

### **1.4. Área Operativa**

#### **1.4.1. Aspecto Técnico, Operativo**

Siendo la principal actividad de la cooperativa en la elaboración de textiles, confección de artículos y venta de materiales para confección.

## **1.4.2. Línea de producción y tejido.**

### ***a) Proceso de Producción***

En la cooperativa el principal proceso de producción es la confección de artículos y tejidos típicos, cuando se realiza un pedido el encargado del área es quien organiza el plan de producción, lo que limita su capacidad de producción es la mano de obra, actualmente se requiere mano de obra especializada en el proceso ya que esto facilita la adaptación rápida del personal por lo que comúnmente la dificultad para reclutar o entrenar a un nuevo socio es difícil.

La organización cuenta con un área de confección y no para los tejidos, los telares son entregados a los socios para que puedan instalarlos en sus hogares y trabajar desde casa los pedidos de tejidos típicos, en algunos casos los socios se han retirado de la organización y ya no entregan los telares, siendo una pérdida para la cooperativa.

Los socios a cargo de los procesos conocen sus funciones y responsabilidades también sus limitaciones ellos no cuentan con ningún tipo de diagrama de procesos. El conocimiento para el desarrollo de su trabajo es a través de las capacitaciones enseñadas de sus padres, lo que limita su capacidad de producción es el tiempo.

Las condiciones en las que se guarda la materia prima es buena, ellos revisan el pedido a través de la observación, aunque varían en algunos pasos, estos dependen de la clase de artículo. En cuanto a las unidades que producen al día va depender del tipo de producto que se requiera. Ellos se abastecen a cada dos meses de la materia prima.

Los pedidos más grandes son solicitados por la ONG Good Neighbors, el volumen de producción es de 3 veces por año de 200 a 400 el pedido, estos solicitan sus artículos

especializados, les envían las medidas y el diseño, cada socio gana lo que produce. Los productos son vendidos y distribuidos por Muun by Good Neighbors Guatemala, que es parte de la misma organización Good Neighbors.

**Tabla 1.** Productos que ofrecen en la línea de producción y tejidos Muun by Good Neighbors.

No. De artículo	Nombre	Tiempo de Elaboración	Costo por artículo
1	Monedero	40 minutos	Q23.00
2	Estuches para computadora	45 minutos	Q19.00
3	Bolsas Típicas (Ecobags)	1 hora	Q28.00
4	Alfombras	30 minutos	Q45.00

**Fuente:** Elaboración Propia, Trabajo de campo, EPS Administración de Empresas, USAC CUSAM, MAYO 2023.

#### ***b) Control de calidad***

Se realiza un proceso de monitoreo y verificación de actividades laborales por parte del Consejo de Vigilancia, estos para corregir y prevenir posibles errores en la producción, el artículo tiene un estándar de calidad a cumplir el cual va relacionado con el precio y el tipo de material que se utiliza. Antes de entregar el producto se revisa nuevamente.

En algunos casos rechazan la producción por falta de calidad, esto suele pasar en materiales blancos, estos productos rechazados se desechan y no se pueden vender en mercados locales por contrato de marca y estilos personalizados. En caso de que algún socio no cumpla con los estándares laborales y de calidad esperados por parte de la

cooperativa primero se le hace una llamada de atención segundo una sanción y tercero separarlo del área de producción.

**c) *Equipo y Herramientas***

El tipo de maquinaria y herramientas con que cuenta la cooperativa es industrial, estos proporcionados por la ONG Good Neighbors, se le da mantenimiento a la maquinaria, contratan en algunas ocasiones personal de INTECAP, con un costo de Q800.00 esta se realiza una vez al año. Actualmente la Cooperativa no maneja inventarios de propiedad, planta y equipo que pueda ayudar en el proceso de producción. En caso de que alguna maquina se arruine los mismos socios pueden repararlas ya que tienen la experiencia para repáralas.

**Tabla 2** Maquinaria y Herramientas para la Producción

<b>Cantidad</b>	<b>Tipo de Maquinaria</b>	<b>Año de Adquisición</b>
6	Maquina Industrial Plana	2020
15	Maquina domestica de cocer	2016
2	Maquina Over	2016
1	Corta Cinta	2016
1	Urdidor	2016
1	Cierra Industrial	2020

**Fuente:** Elaboración propia, Trabajo de campo, EPS Administración de Empresas, USAC CUSAM, MAYO 2023.

**d) *Normas de Higiene y seguridad***

En la cooperativa no hay un reglamento que establezca higiene y seguridad industrial, ya que no lo ven necesario establecer y a la vez por falta de compromiso, pero ellos tratan de cumplir con un proceso adecuado y limpio de manera espontánea, las consecuencias de no ejercer un reglamento de higiene y seguridad, puede prevenir accidentes y lesiones en el lugar de trabajo, esto crea un entorno más seguro para los colaboradores, reduciendo los riesgos y promoviendo la salud y bienestar.

*e) Proveedores*

El proceso para determinar la selección de proveedores la cooperativa presenta 3 cotizaciones y son presentados a la Institución de Good Neighbors, estos evalúan y confirman con quien realizaran la compra.

## **1.5. Área Mercadológica**

### **1.5.1. Plan de mercadeo.**

Se observa que existe una falta de documentos que respalden las estrategias y acciones implementadas en el ámbito de mercadeo.

La cooperativa carece de un plan de mercadeo que establezca los objetivos, estrategias y las tácticas para promover sus productos textiles. La ausencia de este documento dificulta la alineación de las acciones de mercadeo con los objetivos de la cooperativa y la medición de los resultados obtenidos.

### **1.5.2. Estudios de mercado**

No se han realizado estudios de mercado que permitan comprender a fondo las necesidades y preferencias de los clientes, identificar oportunidades de mercado y evaluar

la competencia. Esto limita la capacidad de la cooperativa para desarrollar estrategias de mercadeo efectivas y tomar decisiones informadas.

### **1.5.3. Limitada presencia en medios y canales de promoción**

La cooperativa no ha establecido una presencia sólida en medios y canales de promoción, como redes sociales, sitios web o publicidad tradicional. Esto limita su visibilidad y alcance, así como la capacidad de llegar a nuevos clientes y mantener una relación activa con los existentes. La única fuente de identificación es un escrito pintado sobre la marquesina del local que ocupan las instalaciones de la cooperativa.

### **1.5.4. Canales de distribución**

La cooperativa opera principalmente con un único cliente, una ONG Good Neighbors. La cooperativa recibe materiales de esta institución y se encarga de ensamblar los productos textiles de acuerdo con los pedidos realizados por la ONG.

La cooperativa se enfoca en entregas directas por pedidos, que son de alrededor de tres veces por año. Esto significa que una vez los productos textiles están terminados, son entregados directamente a la ONG quien se encarga de distribuirlos sin participación de la cooperativa. Es importante tener en cuenta que la cooperativa depende en gran medida de la relación comercial con Good Neighbors. Por lo tanto, es fundamental mantener una comunicación clara y constante con esta ONG para comprender sus necesidades, requisitos y expectativas en cuanto a los productos textiles manufacturados.

### **1.5.5. Oferta y demanda**

La principal actividad de la cooperativa es la manufactura de productos textiles típicos de la región de Guatemala, este tiene la capacidad de elaborar una variedad de

artículos dentro de ellos bolsas típicas, alfombras, estuches para computadoras entre otros; sin embargo, la cooperativa trabaja únicamente bajo pedidos de un único cliente que es la ONG Good Neighbors.

## **1.6. Área Financiera**

### **1.6.1. Información general del área**

Actualmente la cooperativa cuenta con un contador externo que se encarga de llevar la contabilidad de todos los procesos financieros. El contador externo asegura que se cumplan las obligaciones fiscales y contables.

La cooperativa opera bajo el régimen General de la SAT, lo que indica que está sujeta a las regulaciones fiscales y contables establecidas por la ley. Esto incluye la presentación de declaraciones fiscales y el pago de impuestos sobre la renta. Es importante que la cooperativa tenga un buen conocimiento de las regulaciones fiscales y contables aplicables para garantizar que cumpla con todas las obligaciones legales.

### **1.6.2. Línea de Créditos.**

Siendo financiados por la ONG Good Neighbors Guatemala, en un inicio se le otorgó a la cooperativa en calidad de préstamo sin intereses la cantidad de Q1, 000,000.00 para que esta otorgara créditos en materiales a sus socios.

Los créditos otorgados en un inicio fueron de entre Q1, 000.00 a Q12, 000.00 que comprendían materiales y telares para los socios; de los cuales se tiene la documentación correspondiente de quienes son los socios que aún están morosos.

Las estrategias que utilizan son 2 visitas domiciliarias, aun con este proceso no se lograr recuperar la inversión, se solicitó acompañamiento por parte de Instituto Nacional de

Cooperativas (INACOP), que aún están en proceso, para establecer procedimientos recuperar los créditos otorgados en materia prima.

Actualmente siguen otorgando créditos a los socios de confianza para la elaboración de textiles en sus hogares, con la condición de que sea regresado el crédito con un plazo de 2 meses y una tasa de interés mensual del 1.5% sobre el monto que solicitaron, el mínimo es de Q100 con un máximo de Q2000, la documentación necesaria son DPI, recibo de luz y llenado del formulario.

**Tabla 3** Artículos que maneja para créditos.

<b>Descripción</b>
Hilo sedalina madeja
Hilo sedalina cono
Sedalina Bolita
Hilo mercelizado madeja
Lustrina rosita
Lustrina iris
Metal o bricho
Seda en cono
Cono de artícela manchado
Cono de artícela con bricho
Peines número 22,25 y 28
Lanzaderas
Radinas
Telares

**Fuente:** Elaboración propia, Trabajo de campo, EPS Administración de Empresas, USAC CUSAM, MAYO 2023.

### **1.6.3. Estado de resultados**

Según el estado de resultados del año 2,022 que es el último estado que han trabajado de acuerdo con el último pedido que ha requerido la ONG Good Neighbors a la cooperativa estos han tenido una utilidad en operaciones por la cantidad de Q129, 783.46 que incluyen gastos de administración, gastos de materia prima, mano de obra, y las depreciaciones correspondientes en maquinaria. A esta cantidad se le realiza el descuento de las reservas que maneja la cooperativa según el artículo 73 de los estatutos, las cuales están divididas de la siguiente forma: Irrepartible 10%, educación 10%, obras sociales 10% e institucionales 10%, quedando un excedente neto por la cantidad de Q77, 870.08 lo cual se divide dentro de los socios que laboraron en el proceso de manufactura. En cuanto a los créditos que otorga la cooperativa a sus socios, no se realizan estados de resultados que reflejen la rentabilidad en este apartado.

### **1.6.4. Presupuesto de ingresos y egresos**

Según el presupuesto de ingresos y egresos del año 2,022 la cooperativa tiene un total de ingresos por la cantidad de Q588, 070.00 integrado por financiamiento de la ONG Good Neighbors, (el cual no genera ningún interés a la cooperaria debido a que es apoyo de la ONG), la cuota de ingreso de los asociados, la aportación obligatoria de los asociados, la venta de los productos a ONG Good Neighbors. También tienen un total de egresos por la cantidad de Q351, 570.00 que está repartido en gastos de organización, de administración, mano de obra, maquinaria, capacitaciones, entre otros. La diferencia que existe entre los

ingresos y los egresos es de Q236, 500.00 lo que nos indica que la cooperativa tiene un margen de ingresos sobre los gastos del 40.16% lo que es aceptable para cubrir sus obligaciones.

#### **1.6.5. Balance general**

Estado de la cooperativa: La cooperativa tiene un total de Q77, 870.08 en activos, incluyendo efectivo y depósitos bancarios, propiedad intelectual, maquinaria, mobiliario y equipo, y equipo de computación. Además, la cooperativa tiene un total de Q326, 233.46 en pasivos y capital y reservas. Los pasivos incluyen financiamiento a largo plazo y el capital incluye aportaciones de los miembros. Las reservas incluyen una reserva irrepartible del 10%, una reserva de educación del 10%, una reserva de obras sociales del 10% y una reserva institucional del 10%. El excedente en operación proyectado para los próximos 12 meses es de Q77, 870.08.

#### **1.6.6. Inventarios**

La cooperativa no trabaja con inventarios porque no tiene los conocimientos necesarios para poder realizarlos. Para poder hacer sus compras se basan únicamente en la observación directa de la mercadería viendo que hay en existencia y que les hace falta adquirir.

La decisión de no trabajar con inventarios puede tener ventajas y desventajas. Por un lado, no trabajar con inventarios puede simplificar los registros financieros y reducir la complejidad contable. Esto puede ahorrar tiempo y recursos, lo que podría ser beneficioso para la cooperativa.

Por otro lado, no trabajar con inventarios también puede tener algunas desventajas. Por ejemplo, dificultades para administrar y planificar la producción, falta de flexibilidad para atender pedidos urgentes, problemas en la gestión de la cadena de suministros. Además, si la cooperativa experimenta una alta demanda repentina de sus productos, podría tener dificultades para satisfacer esa demanda si no tiene suficientes materiales o productos disponibles.

## 1.7. Análisis Del Diagnostico

### 1.7.1. FODA

**Tabla 4.** FODA de la Cooperativa PROVECINOS. R.L.

<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>
1) Competencia de empresas locales. 2) Cambios en la demanda por parte de los clientes. 3) Crisis económica que afronta el país 4) Automatización de la producción 5) Competencia con productos de más bajo costo 6) Los cambios en la moda pueden dañar la producción	1) Cuenta con maquinaria industrial moderna para realizar los procesos productivos. 2) Existen capacitaciones asequibles para miembros de la cooperativa 3) Materia prima de calidad 4) Bajos costo de producción 5) Distribución equitativa para llevar acabo la producción.
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidad</b>

<p>1) No cuentan con reglamento higiene y seguridad.</p> <p>2) No manejan Inventarios</p> <p>3) No cuentan con planes y estrategias de mercadeo.</p> <p>4) Falta puntos de ventas</p> <p>5) No se cuenta con un manual de Funciones</p> <p>6) Falta de compromiso de los miembros de la cooperativa en sus obligaciones</p> <p>7) Poco conocimiento en los cargos directivos</p> <p>8) Falta de personal para la elaboración de la producción.</p> <p>9) Materia prima no funcional para los procesos de producción.</p> <p>10) Corte del financiamiento por parte de la ONG Good Neighbors Guatemala debido a deudas existentes.</p> <p>11) Riesgo de disolución de la cooperativa por falta de interés de los socios.</p> <p>12) Perdida financiera por créditos en materia prima no recuperados.</p>	<p>1) Capacidad de proveer a los mercados locales.</p> <p>2) Creación de nuevos productos.</p> <p>3) Crecimiento en demanda de textiles</p> <p>4) Oportunidad de expansión.</p> <p>5) Financiamiento sin interés por parte de la ONG Good Neighbors.</p> <p>6) Realizan capacitaciones gratuitas para las personas de la comunidad con el fin de atraer nuevos socios.</p> <p>7) La cooperativa puede buscar alianzas estratégicas con otras organizaciones, como instituciones culturales, tiendas, ferias expositivas, para promover y comercializar los textiles de la cooperativa.</p>
---	--

**Fuente:** Elaboración Propia, Investigación de campo realizada en la Cooperativa Provecinos R.L., mayo 2023

## 1.7.2. CAME

Tabla 5 CAME de la Cooperativa PROVECINOS R.L.

<b>CORREGIR (Debilidades)</b>	<b>AFRONTAR (Amenazas)</b>
<p>1) Para corregir la debilidad de reglamento de higiene y seguridad la cooperativa debería implementar normas de higiene y seguridad en su entorno de trabajo. Esto incluye la capacitación de los miembros en prácticas seguras y la creación de un reglamento interno que promueva un ambiente de trabajo seguro y saludable</p>	<p>1) Competencia de empresas locales: Para afrontar esta amenaza, la cooperativa podría centrarse en la diferenciación. Esto podría involucrar la mejora continua de la calidad de los productos, la innovación en diseños y materiales, y la creación de una marca distintiva que resalte los valores únicos de la cooperativa, como su compromiso social o su enfoque en la comunidad.</p>
<p>2) La cooperativa debería abordar la debilidad no manejan inventarios, mediante la implementación de sistemas de gestión de inventarios. Estos sistemas les permitirán llevar un control más efectivo de sus existencias, evitando la escasez o el exceso de productos, y optimizando la producción y el flujo de efectivo.</p>	<p>2) Cambios en la demanda por parte de los clientes: Para afrontar esta amenaza, la cooperativa debe adoptar un enfoque proactivo hacia la investigación de mercado y la escucha activa de los clientes. Esto les permitirá anticiparse a las tendencias cambiantes y ajustar su línea de productos de manera oportuna para satisfacer las necesidades emergentes de los clientes.</p>
<p>3) Para corregir la debilidad no cuentan con planes y estrategias de mercadeo, la</p>	<p>3) Crisis económica que afronta el país: Frente a esta amenaza, la cooperativa podría</p>

<p>cooperativa podría buscar asesoría externa o capacitación en marketing para desarrollar planes estratégicos que les permitan promocionar sus productos y llegar a un público más amplio.</p>	<p>diversificar su cartera de productos para incluir opciones más asequibles y accesibles para los consumidores que enfrentan dificultades financieras. Además, podría centrarse en estrategias de marketing que resalten el valor y la calidad de sus productos, ofreciendo soluciones económicas sin sacrificar la calidad.</p>
<p>4) Falta de puntos de venta, la cooperativa podría corregir esta debilidad buscando colaboraciones con tienda locales, mercados artesanales o incluso explorando la posibilidad de vender en línea para expandir sus canales de distribución.</p>	<p>4) Automatización de la producción: La cooperativa podría centrarse en la capacitación de sus miembros en nuevas tecnologías y en la mejora de la eficiencia en la producción. Se podría considerar la adopción gradual de tecnologías de automatización que aumenten la productividad y mantengan la competitividad.</p>
<p>5) No se cuenta con un manual de funciones: Desarrollar un manual detallado que clarifique roles y responsabilidades, promoviendo la eficiente y la responsabilidad</p>	<p>5) Competencia con productos de más bajo costo. Se podría enfocarse en la comunicación de los valores agregados de sus productos. Pueden resaltar aspectos como la calidad superior, la procedencia ética de la materia prima y el apoyo a la comunidad local.</p>
<p>6) Falta de compromiso de los miembros: Para esta debilidad se puede establecer incentivos y reconocimientos para motivar la participación activa de los miembros.</p>	<p>Además, podrían ofrecer paquetes de valor y</p>

<p>7) Poco conocimiento en cargos directivos: Implementar programas de formación para desarrollar habilidades de liderazgo entre los directivos.</p> <p>8) Falta de personal en cargos directivos. Para tratar esta debilidad se puede explorar opciones como contratación temporal, pasantías o colaboraciones externas para abordar la escasez de personal.</p> <p>9) Materia prima no funcional para los procesos de producción: Para corregir esta debilidad, es esencial revisar y mejorar el proceso de selección y adquisición de materia prima. Se podría establecer un sistema de control de calidad que verifique la funcionalidad de la materia prima antes de ser utilizada en la producción. Esto puede incluir la realización de pruebas y muestras para garantizar que la materia prima cumpla con los estándares requeridos.</p>	<p>ofertar especiales que hagan que sus productos sean más atractivos en comparación con los productos de bajo costo.</p> <p>6) Cambios en la moda: Mantenerse actualizado con las tendencias de moda mediante investigaciones de mercado y colaboraciones con diseñadores.</p>
--	---

<p>10) Corte del financiamiento por parte de la ONG Good Neighbors Guatemala debido a deudas existentes. Explorar opciones de refinanciamiento gestión de deudas.</p> <p>11) Riesgo de disolución por falta de interés: Implementar campañas de concientización, programas de participación y beneficios adicionales para aumentar el compromiso de los socios.</p> <p>12) Perdida financiera por créditos en materia prima no recuperados.: Para corregir esta debilidad, se debe implementar políticas solidas de gestión de créditos y cobranza. Esto podría involucrar el seguimiento proactivo de los créditos pendientes y la colaboración con los proveedores para acordar plazos y condiciones de pago más realistas. Además, la cooperativa podría considerar establecer límites de crédito y</p>	
--	--

<p>evaluar la solvencia de los clientes antes de otorgar créditos.</p>	
<p><b>Mantener (Fortalezas)</b></p>	<p><b>Explotar (Oportunidades)</b></p>
<p>1) Cuenta con maquinaria industrial moderna: Mantener y seguir actualizando la maquinaria es esencial para mantener la eficiencia y la calidad de producción.</p> <p>2) Existen capacitaciones asequibles para miembros de la cooperativa. Mantener este enfoque en la capacitación contribuirá al desarrollo de habilidades de los miembros y a su crecimiento personal.</p> <p>3) Materia prima de calidad: Mantener la calidad de la materia prima es crucial para seguir ofreciendo productos de alta calidad</p> <p>4) Bajos costos de producción: Continuar optimizando procesos y recursos para mantener los costos bajos y competitivos</p>	<p>1) Capacidad de proveer a los mercados locales: Explotar esta oportunidad implica aumentar la presencia en el mercado local, fortaleciendo las relaciones con los clientes actuales y buscando nuevos nichos dentro de la comunidad.</p> <p>2) Creación de nuevos productos: Aprovechar esta oportunidad significa innovar en la oferta de productos textiles para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.</p> <p>3) Crecimiento en demanda de textiles: Explotar esta oportunidad significa continuar promoviendo estas capacitaciones como una forma de atraer nuevos miembros y fortalecer la cooperativa con nuevos talentos y habilidades.</p>

<p>5) Distribución equitativa: Implementar sistemas eficientes de distribución y logística para garantizar equidad en la producción.</p>	<p>4) Oportunidad de Expansión: Evaluar mercado potenciales y diseñar un plan de expansión gradual, considerando demanda y recursos disponibles.</p> <p>5) Financiamiento sin intereses de Good Neighbors: Utilizar el financiamiento de manera estratégica para mejorar la infraestructura, capacitar el personal y fortalecer la cooperativa.</p> <p>6) Capacitaciones gratuitas para la comunidad: Resaltar la participación en programas de capacitación como un beneficio para la comunidad, atrayendo potenciales nuevos socios.</p> <p>7) Alianzas estratégicas: Explorar asociaciones con instituciones culturales, tiendas y ferias para promover y comercializar los productos, diversificando las fuentes de ingresos.</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia, Investigación de campo realizada en la Cooperativa Provecinos R.L., mayo 2023

## 1.8. Matriz De Priorización De Problemas

**Tabla 6:** Matriz de Priorización de Problemas

No.	Problema	Factores				Valoración	Puntaje
		% de Socios Afectados	Costo financiero de Solución	Capacidad Instalada	Tiempo de Resolución		
		Criterios de Evaluación					
		A mayor % de socios afectados mayor puntaje	A menor costo financiero de solución mayor puntaje	A mayor capacidad instalada mayor puntaje	A menor tiempo de resolución mayor puntaje		
1.	Falta de control de calidad en la recepción del producto terminado de los socios.	10	10	8	6.5	1 – 10	34.5
2	No cuentan con normas de higiene y seguridad.	8	9	8	8	1 – 10	33
3	Deficiencia en Inventarios	10	10	8	9	1 – 10	37
4	Codependencia de un solo cliente.	10	8	8	8	1 – 10	34
5	Falta de compromiso de los miembros de la cooperativa en sus obligaciones.	10	10	6	7	1 - 10	33
6	Poco conocimiento en los cargos directivos.	10	6	6	4.5	1 – 10	26.5
7	Falta de personal para la elaboración de la producción	10	8	7	8	1 – 10	33
8	Materia prima no funcional para los procesos de producción.	10	7	10	7	1 – 10	34
9	Perdida financiera por créditos en materia prima y maquinaria no recuperados	10	7	8	8	1 – 10	33

Fuente: Elaboración Propia, Investigación de campo realizada en la Cooperativa Provecinos R.L., del 01 de mayo al 31 del 2023

### **1.8.1. Análisis de la Matriz**

Falta de Control de calidad en la recepción del producto terminado de los socios: Este problema tiene una alta puntuación debido al alto porcentaje de socios afectados y un costo financiero significativo. La capacidad instalada es moderada, pero el tiempo de resolución es un punto débil.

No cuenta con Normas de Higiene y seguridad: Este problema tiene una puntuación sólida, con un alto puntaje en costo financiero y tiempo de resolución. Afecta a un porcentaje considerable de socios y tiene una buena capacidad instalada.

Deficiencia en inventarios: Este problema obtiene la puntuación más alta en la matriz debido a su alto impacto en el porcentaje de socios afectados, costo financiero y capacidad instalada, el tiempo de resolución es razonable.

Codependencia de un solo cliente: Afecta a un alto porcentaje de socios, pero su puntuación general es algo más bajo debido a un costo financiero moderado y un tiempo de resolución razonable.

Falta de compromiso de los miembros de la cooperativa en sus Obligaciones: Afecta a todos los socios, pero tiene un costo financiero y tiempo de resolución razonable. La capacidad instalada es moderada.

Falta de personal para la elaboración de la producción: Afecta a un alto porcentaje de socios y tiene un costo financiero moderado, la capacidad instalada es razonable, y el tiempo de resolución es aceptable.

Materia prima no funcional para el proceso de producción: Este problema obtiene una puntuación alta debido a su impacto en el porcentaje de socios afectados y su alta capacidad instalada. El costo financiero es moderado y el tiempo de resolución es razonable.

Perdida financiera por créditos en materia prima y maquinaria no recuperados: Este problema obtiene una puntuación sólida en todos los criterios de evaluación, lo que resulta en una puntuación alta en general

En resumen, los problemas 3 (No maneja inventarios), 8 (Materia Prima no funcional para los procesos de producción) parecen ser los más críticos y requieren una atención debido a sus altas puntuaciones en la matriz.

Debido a su alta puntuación en la matriz, el punto No. 3 (No maneja inventarios), es un problema con urgencia imprescindible ya que ha venido afectado desde hace mucho tiempo a la inversión de la Cooperativa y a muchas áreas como la de producción, otras implicaciones de no trabajar con inventarios es la falta de control sobre la disponibilidad y capacidad de respuesta a la demanda con la dificultad de administrar y planificar la producción, manteniendo una flexibilidad para atender pedidos urgentes o grandes, ocasionando un problema en la gestión de la cadena de suministros crean perdida en oportunidades de negocio y una reducción en la satisfacción del cliente. La implementación de herramientas necesarias, ayudaran a contrarrestar y definir por completo la propuesta que queremos implementar con esta esquematización.

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Descripción del Problema**

La base fundamental de una empresa es la compra y venta de bienes y productos terminados; de aquí la importancia del manejo del inventario siendo una herramienta en la gestión y toma de decisiones empresariales.

Es claro entonces, que si bien ninguna empresa que comercialice bienes no podrá efectuar su trabajo sin inventarios, siendo esta un seguimiento profundo de los artículos o materiales que se almacenan, esto a través de ciertas actividades que logran proporcionar un amplio conocimiento en la administración de la compra y salida del inventario dentro de una empresa. Es por esto que se debe tener una viabilidad del inventario, así se podrá saber cuándo se deben hacer los pedidos y dónde almacenar las existencias.

Dentro de los procesos de optimización de toda empresa es obligatorio revisar la gestión de inventarios, ya que su manejo correcto puede ahorrar importantes cantidades de dinero como por ejemplo: al disminuir la inversión, inmovilización en inventarios o el nivel de productos obsoletos, coordinar de mejor manera los procesos evitando estancamientos en las líneas de producción por desabastecimiento de materias primas, los inventarios representan un activo significativo y la correcta administración impacta en la eficiencia operativa, los costos y la satisfacción del cliente.

De acuerdo al diagnóstico realizado a la Cooperativa PROVECINOS R.L., se ha observado que cuenta con una gran trayectoria en el sector textil, y que se enfrenta a

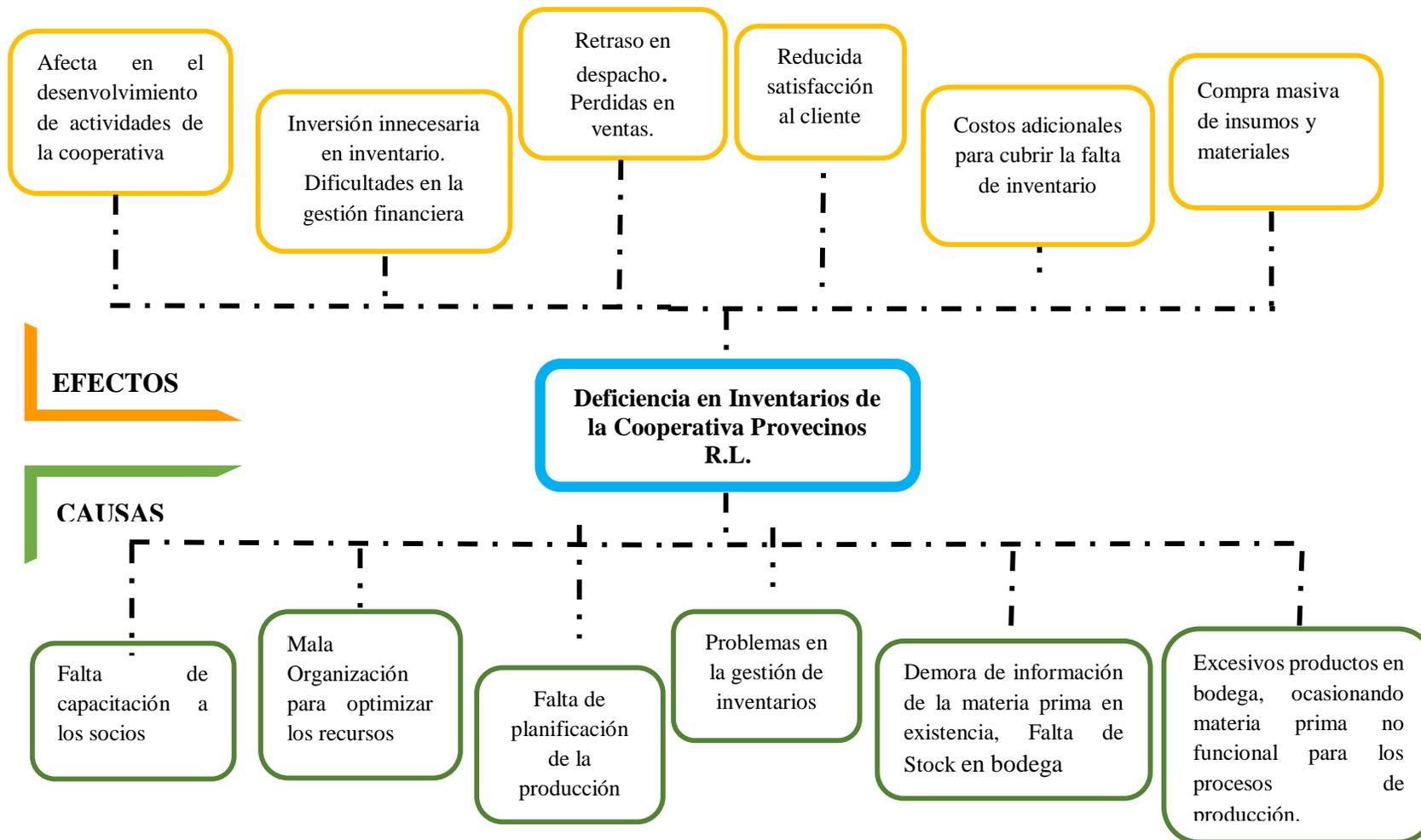
problemas relacionados con la gestión de inventarios, más aun en materia prima no funcional para los procesos de producción, que han generado pérdidas en las ventas, la forma tradicional de administración y control son ineficaces, situación que se refleja en las implicaciones del control sobre disponibilidad y capacidad de respuesta a la demanda, retrasos relacionados a la preparación y atención de los pedidos, que no permiten el crecimiento de la cooperativa, en este punto nació la necesidad de desarrollar una investigación y posterior a una propuesta estructurada con la finalidad de crecimiento sostenible de manera eficaz a la entidad dentro del sector comercial; que esta pueda ir desarrollando procesos adecuados referentes a la gestión de inventarios; optimizando su estructura, organización y atención al cliente, manteniéndose por delante de sus competidores.

## **2.2. Formulación del Problema**

¿Optimizar la gestión de inventario contribuye al mejoramiento de la productividad de Cooperativa PROVECINOS R.L.?

### 2.3. Árbol de Problemas

Esquema 1: Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia, Investigación de campo realizada en la Cooperativa Provecinos R.L., mayo 2023.

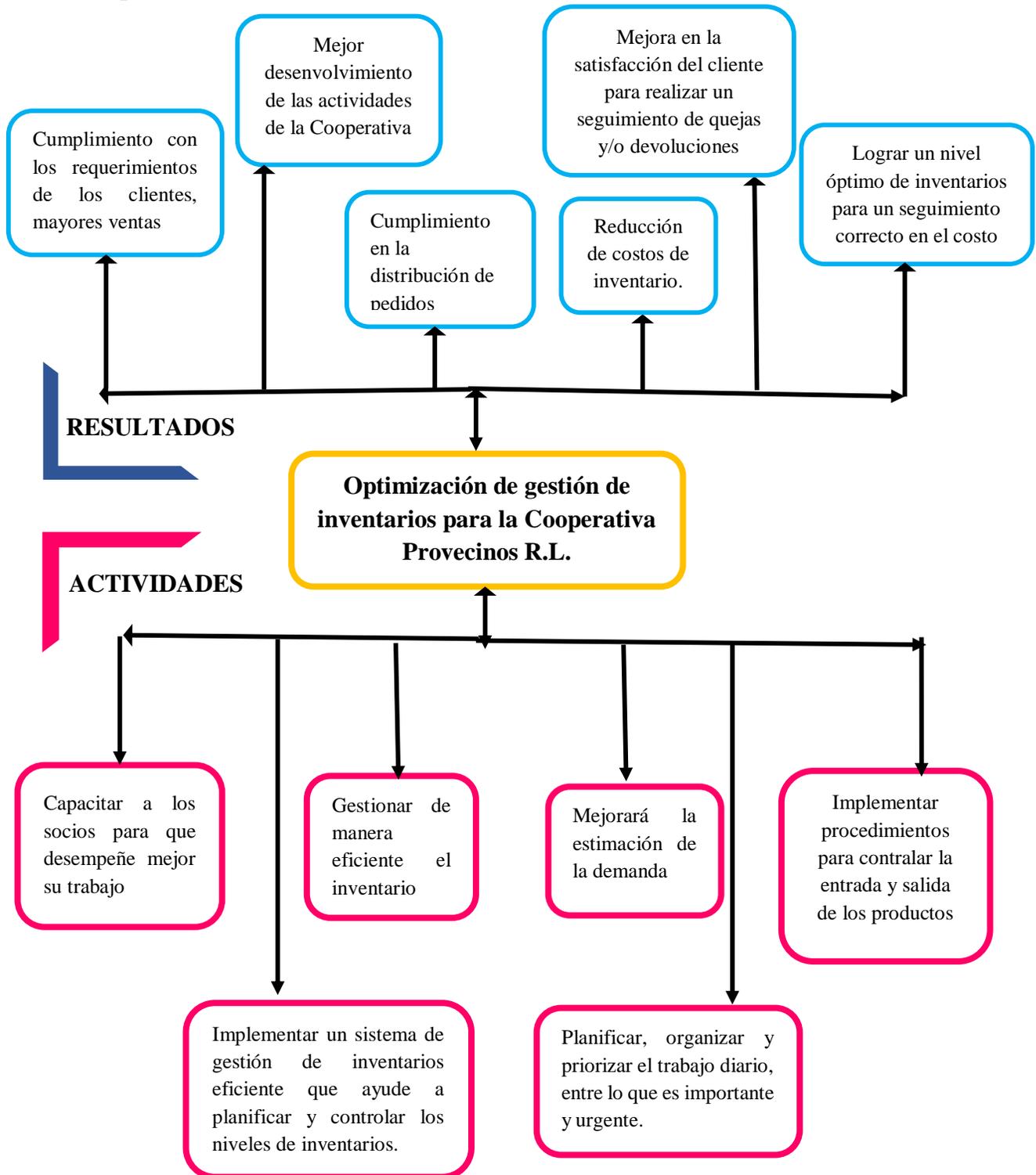
## 2.4. Interrogantes

**Tabla 7:** Interrogantes de la Planteamiento del problema.

<b>¿Cómo aparece el problema?</b>	Con la necesidad de mejorar la productividad y eficiencia que supere las expectativas del mismo.
<b>¿Es necesario un modelo de gestión de inventarios dentro de la Cooperativa Provecinos R.L.?</b>	Un modelo de gestión de inventarios es necesario en toda empresa, ofrece dirección, control, planificación y evaluación hacia las actividades para obtener una producción con eficiencia y efectividad para el éxito de la misma.
<b>¿Por qué se origina?</b>	Por la competitividad actual que cada vez va aumentando.
<b>¿Qué la origina?</b>	Los problemas existentes en las áreas al realizar un inventario, implicaciones del control de la disponibilidad de la cooperativa.

## 2.5. Árbol de Objetivos o Soluciones

Esquema 2: Árbol de soluciones



Fuente: Investigación de campo realizada en la Cooperativa Provecinos R.L., mayo 2023 Elaboración Propia

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEORICO**

#### **3. Inventarios**

Para (Verde, 2018) los inventarios son activos que la empresa comercializa o incorpora en la producción de productos o servicios, y las mercaderías, los activos que vende cuando desarrolla sus operaciones comerciales. Es decir, para operar normalmente, las empresas requieren de productos que interviene en su proceso productivo y de comercialización, que constantemente se renuevan.

Para (Brealey, 2019), los inventarios son el conjunto de mercancías que posee la empresa en un lugar determinado, en tránsito o producción, para comercializarlos o transformarlos a través de un proceso industrial; por ello distingue diversos tipos o denominaciones.

#### **3.1. Objetivos de los Inventarios**

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. Colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos perdidos de los mismos. Permitiendo satisfacer las necesidades reales de la empresa, a la cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada. (Ramirez, 2006)

### **3.2. Tipos de Inventarios**

Existe una amplia variedad en la clasificación de los tipos de inventarios cuya clasificación facilita su incorporación a los procesos organizacionales. Para (Guadalupe, 2011) los inventarios más relevantes y completos sobre el manejo óptimo de los mismos son:

#### **a) Inventario Inicial**

Es el que se realiza al dar comienzos a las operaciones. Representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el periodo contable. Por lo general se elabora al inicio del periodo contable, que suele ser el 1 de enero.

#### **b) Inventario Final**

Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho periodo. Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrá las Ganancias o Pérdidas Brutas en ventas de ese periodo. Esta operación se realiza normalmente el 31 de diciembre.

#### **c) Inventario Físico**

Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes, mercancías, que se hallan en existencias en la fecha del inventario. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal, también nos da a conocer el número de existencias en almacén. Es obligatorio al menos una vez al año.

#### **d) Inventario de Productos Terminados**

Son todo aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados. Son productos totalmente acabados disponibles para la venta.

#### **e) Inventarios en Tránsito**

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

#### **f) Inventario de materiales y suministros**

Son aquellos materiales con los que se elaboran los productos realizados en una empresa, pero que no pueden ser cuantificados de una manera exacta. En las cuales pueden ser: Pintura, clavo, botones, hilos, lubricantes, etc.

#### **g) Inventario de Materia Prima**

Son aquellos materiales que son directamente utilizados en la fábrica del producto. Lo conforman todos los materiales con los que se elaboran los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento.

#### **h) Inventario de Productos en Proceso**

Son productos parcialmente elaborados a los que les falta algunas etapas o procesos para convertirse en producto terminado. También se denomina producción en proceso.

#### **i) Inventario en Consignación**

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

**j) Inventario Máximo**

Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos, por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo.

**k) Inventario Mínimo**

Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén.

**l) Inventario Disponible**

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

**m) Inventario en Línea**

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

**n) Inventario en Cuarentena**

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

**o) Inventario de Previsión**

Se tiene con el fin de cubrir una necesidad futura perfectamente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza.

**p) Inventario de Seguridad**

Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar.

**q) Inventario de Anticipación**

Son los que se establece con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción comercial o a un periodo de cierre de planta.

**r) Inventario de Lote o de Tamaño de Lote**

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

**s) Inventario Estacional**

Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir más económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda.

**t) Inventario Permanente**

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

Tendremos controladas las existencias cada vez que entren o salgan del almacén.

**u) Inventario Clínico**

Son inventario que se requieren para apoyar la decisión de operar según tamaños de lotes. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes.

### 3.3. Métodos de Costeo de Inventarios

La valuación de inventarios es el proceso en que se selecciona para valorar los inventarios en términos monetarios. A continuación se presentan 3 métodos de valuación de inventarios que son los que comúnmente se utilizan en la empresa.

**Tabla 8:** Métodos de valoración de inventarios

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>
De Costo Promedio Ponderado	No da relevancia a los precios que prevalecen en periodos anteriores, sino que lo calcula dividiendo el coste total de la mercancía disponible por el número de unidades existentes, dando un costo promedio que se aplica a las unidades del inventario disponible.
PEPS O FIFO (primero en entrar primero en salir)	Asume que la primera mercancía que ingresa (más antigua), es la primera en venderse, por lo que el inventario final está constituido por las mercancías más recientemente adquiridas; este método puede ser adoptado por cualquier empresa.
UEPS o LIFO (ultima en entrar, primera en salir)	Asume que la última mercancía que ingresa (más nueva), es la primera en venderse, por lo que el inventario final está constituido por las mercancías con más antigüedad. Este método puede emplearse en empresa que comercializan productos sin fecha de caducidad.

**Fuente:** (Ocampo, 2019)

En la tabla anterior se presentan diversas técnicas las cuales valoran a los inventarios en términos monetarios, permitiendo establecer el costo de los insumos productivos o de

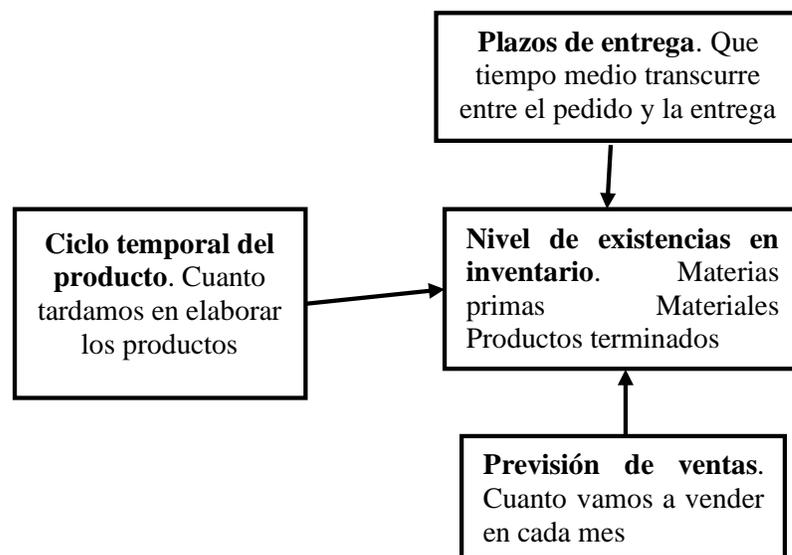
los productos vendidos en el ciclo de explotación; existen diversos métodos, los más aceptados son: costo promedio ponderado, PEPS Y UEPS.

### 3.4. Sistemas de Inventario

Sistema de inventario es un procedimiento que ayuda al control y al manejo durante el proceso. (Guerrero, 2009) Menciona que “Un sistema de inventario es una estructura que sirve para controlar el nivel de existencias y para determinar cuándo hay que pedir de cada elemento y cuando hay que hacerlo”. Para lo cual existen dos tipos de sistemas; el continuo y periódico.

El sistema de inventario debe estar regido bajo algunos principios como gestionar plenamente para superar las expectativas de los clientes, mantener un nivel óptimo de inventario con bajo capital y reducir el costo de todas las funciones (Publishing, 1996)

**Esquema 3:** Sistema de inventario



**Fuente:** Compras e inventarios Autor: Marketing Publishing

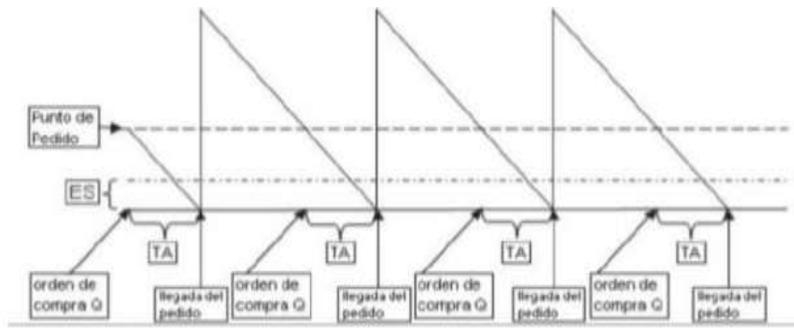
### 3.4.1. Tipos de Sistemas de Inventario

#### a) *Sistema de Inventario Perpetuo*

Para (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008), un sistema de revisión continua (Q), conocido a veces como sistema de punto de reorden o sistema de cantidad de pedido fija, se lleva el control del inventario remanente de un artículo cada vez que se hace un retiro para determinar si ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido. En la práctica, esas revisiones se realizan con frecuencia (por ejemplo todos los días) y muchas veces de modo continuo (después de cada retiro). El advenimiento de las computadoras y las cajas registradoras electrónicas enlazadas con los registros de inventario ha facilitado las revisiones continuas. En cada revisión se toma decisión acerca de la posición de inventario del artículo. Si se considera que es demasiado baja, el sistema prepara automáticamente un nuevo pedido. La posición de inventario mide la capacidad del artículo para satisfacer la demanda futura. Esto incluye las recepciones programadas, que consisten en los pedidos que ya se hicieron pero que aún no se ha recibido, más el inventario disponible, menos los pedidos aplazados. A veces, las recepciones programadas se conocen como pedidos abiertos.

El negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral

#### **Figura 2:** Revisión Continua



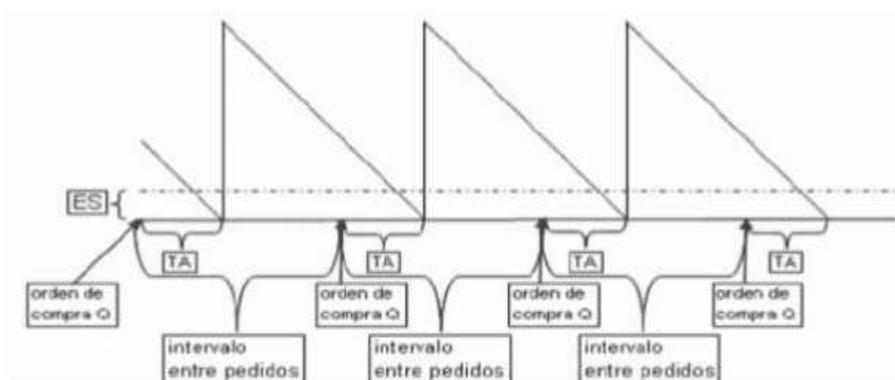
Fuente: Inventarios: manejo y control. Autor: Humberto Guerrero Salas

### b) Sistema de Inventario Periódico

Es el sistema más usado entre las microempresas y consiste en el recuento físico de las existencias. Depende de procesos manuales o de sistemas informáticos más simples. Este método no permite a las empresas acceder de manera inmediata al valor en inventario, ya que esta información depende de la periodicidad de los recuentos. Si son mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. (Martínez, 2019)

(Guerrero, 2009) Refiere a este tiempo que se estipula dependiendo de la información específica se le llamas intervalo entre pedidos y en este sistema es lo que permanece fijo. Una vez hecha la revisión correspondiente, se hace un pedido por la cantidad de material necesaria para hacer que el inventario vuelva a su nivel deseado.

**Figura 3:** Revisión Periódica



Fuente: Inventarios: manejo y control. Autor Humberto Guerrero Salas

Este sistema tiene mucha ventaja debido a que el control es menor, y por ende los costos disminuyen. Pero por otro lado posee desventajas como es el caso de poseer altos inventarios en bodega que pueda ocasionar sobre stock de productos lo cual con lleva a alto costo.

### **3.5. Control Interno**

Para (Ladino, 2018) la definición de control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes pueden ser aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Los riesgos pueden ser atribuidos a:

- ✓ Fallas humanas como la toma de decisiones erróneas
- ✓ Simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas

Es por ello que es muy importante la contratación del personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena.

### **3.5.1. Funciones del Control de Inventarios**

Para las funciones de control de inventarios para (Gerardo, 1995) los describe de la siguiente manera:

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

Hay dos decisiones básicas de inventario que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas.

Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario.

- ¿Qué cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a abastecer?
- ¿Cuándo reabastecer el inventario de este artículo?

### **3.6 Técnicas para el control de Inventarios**

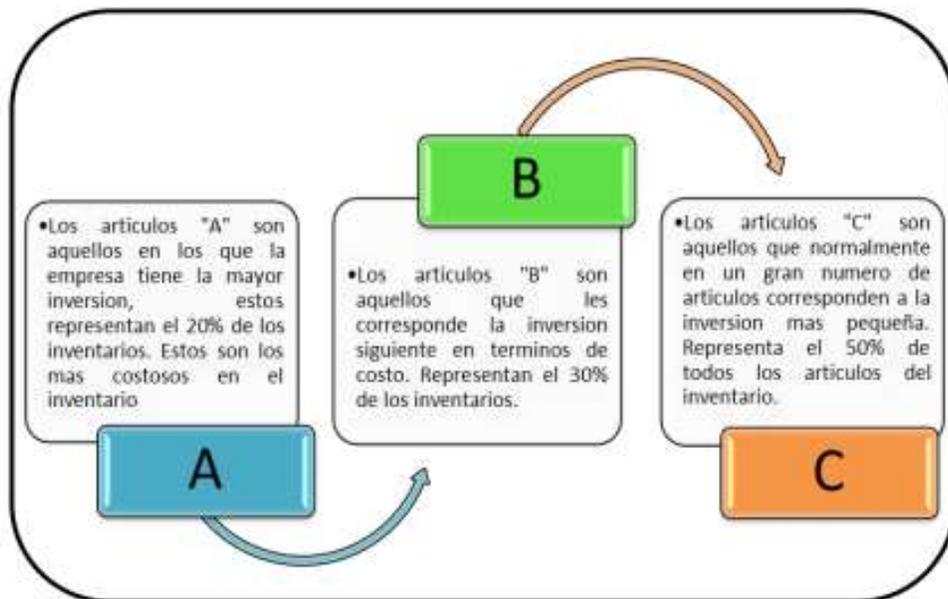
Existen varias técnicas para el control de los inventarios, dentro de las cuales las detalladas a continuación.

### 3.6.1. Sistema ABC

Para (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008) el proceso consiste en dividir los artículos de tres clases, de acuerdo con el valor de su consumo, de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan el valor monetario más alto.

Para llevar a cabo el control de inventarios, es frecuente recurrir al sistema de clasificación ABC, que distingue entre los artículos en función de su valor económico para la empresa. Lo normal es que cualquier empresa, especialmente las manufacturas, mantengan una gran cantidad de elementos inventariados. Sin embargo, sólo una parte de ellos son tan valiosos que se los debe controlar muy cuidadosamente.

**Figura 4:** Análisis ABC



Fuente: Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj; Administración de operaciones, 8va edición, PEARSON EDUCACION, México 2008.

El principio que rige al modelo ABC es que cada categoría o clase requiere distintos niveles de control. Mientras mayor sea el valor económico de los materiales inventariados, mayor será el control. Para aplicar el sistema ABC el primer paso consiste en determinar el valor económico de cada categoría de elementos. Este valor se obtiene multiplicando el

número de unidades almacenadas de un artículo por su precio. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

### 3.6.2. Las 5 “S” JAPONESAS

El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples (Imai, 2012)

Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Actualmente forman parte de los sistemas de producción más utilizados, Lean Manufacturing, TPM, Monozukuri, Sistema de producción Toyota, siendo una de las herramientas más utilizadas en conjunto con el Kaizen. (Aguilar, 2016)

**Figura 5:** Las 5S Japonesas



**Fuente:** Autor: Leandroxd77

La integración de las 5S satisface múltiples objetivos cada “S” tiene un objetivo particular.

**Tabla 9** Las 5S Japonesas

Denominación		Concepto	Objetivo Particular
En Español	En Japonés		
<b>Clasificación</b>	Seiri	Separar innecesarios	Eliminar del espacio de trabajo lo que se a inútil
<b>Orden</b>	Seiton	Situar necesarios	Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz
<b>Limpieza</b>	Seiso	Suprimir suciedad	Mejorar el nivel de limpieza de los lugares
<b>Estandarización</b>	Seiketsu	Señalizar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden
<b>Mantener la Disciplina</b>	Shitsuke	Seguir mejorando	Fomentar los esfuerzos en este sentido

**Fuente:** (Imai, 2012) Elaboración Propia.

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Mejorar la seguridad en el trabajo.

Aunque son conceptualmente sencillas y no requieren que se imparta una formación compleja a toda la plantilla, ni expertos que posean conocimientos sofisticados, es

fundamental implantarlas mediante una metodología rigurosa y disciplinada para (Imai, 2012) se clasifican de la siguiente forma:

*a) Clasificación (seiri): separar innecesarios*

Consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer. Asimismo, se comprueba que se dispone de todo lo necesario,

Ventajas de clasificación y desastre

- Mayor provecho de espacios físico
- Evitar la compra y deterioro de materiales no necesarios
- Aumento de productividad
- Mayo control del inventario

*b) Orden (seiton): situar necesarios*

El objetivo es que cada cosa tenga un lugar único y exclusivo que permita la disponibilidad en todo momento del bien. Las cosas debe ser colocadas según criterios de:

- **Seguridad:** Evitar el peligro por la movilización de mercadería
- **Calidad:** Evitar el deterioro del bien
- **Eficacia:** Minimizar el tiempo perdido

*c) Limpieza (seiso): suprimir suciedad*

Una vez despejado (seiri) y ordenado (seiton) el espacio de trabajo, es mucho más fácil limpiarlo (seisō). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer, asegurando que todos los

medios se encuentren siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria.

Beneficios:

- Aumento de la vida útil del equipo e instalaciones
- Reducción de probabilidades de contraer alguna enfermedad
- Mejor aspecto físico

***d) Estandarización (Seiketsu): señalar anomalías***

Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos. Aunque las etapas previas de las 5S pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa (seiketsu) se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día.

Beneficios:

- Se mejora las prácticas realizadas
- Conservación de limpieza en el sitio de trabajo de forma permanente
- Se evita errores de limpieza que puedan producir accidentes o riesgos de trabajo

***e) Mantenimiento de la disciplina (shitsuke): seguir mejorando***

Pretende lograr el hábito de respetar y utilizar los procedimientos, estándares y controles desarrollados con anterioridad.

Pasos propuestos para crear disciplina:

- Creación de ayudas visuales, boletines informativos.

- Verificación constante con criterios pre establecidos con grupos de verificación independientes.
- Establecimientos de rutinas diarias.

### **3.6.3. Control de Inventarios Justo a tiempo**

Para (Croussett, 2013) el inventario justo a tiempo consiste en una filosofía empresarial que tiene por finalidad eliminar todo aquello que represente desperdicio en las actividades de compras, fabricación y distribución en una empresa. Asumir este tipo de inventario significa no tener espacio, personas, procesos y mercancías de forma ociosa. Es no asumir nada que no implique agregar valor.

Esto significa que la empresa solo produce la mercancía que ha sido comprometida. Es como si la producción de la empresa se limitara a la cantidad solicitada.

- Esta metodología de inventario tiene ventajas como:
  - No dispone de personal subutilizado ni ocioso,
- No incurre en costo financiero derivado de mantener en almacén depósito de mercancía
- maximiza la producción acorde con la demanda del mercado.
- evita que la mercancía sufra depreciación por obsolescencia.

Entre las desventajas se pueden citar:

- no se dispone de mercancía para dar respuesta a una no planificada
- si ocurren problemas con los proveedores la empresa tendrá problemas para satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo adecuado

Sin duda alguna que esta metodología de inventario luce interesante, pero a la vez plantea una serie de cuestiones que la empresa tiene que resolver. Pienso que la mercancía debe producirse por encargo para tener justamente las unidades demandadas, la empresa debe disponer de una cadena de suplidores por si en un momento determinado hay problemas con algunos de ellos la producción no se detenga, debe mantenerse de forma constante haciendo estudio de mercado para tener una idea casi exacta de cómo anda la demanda del producto que fabrica.

Asumo que una empresa que inicia sus operaciones no podrá disponer de la modalidad de inventario justo a tiempo por no tener una clientela establecida, lo mismo que una empresa de poco capital, aunque con el paso del tiempo se vayan realizando los ajustes necesarios para instaurar dicha modalidad de inventario.

### **3.7. Modelo de gestión de inventarios**

Según (Vidal, 2017), cada modelo de gestión de inventario se basa en una problemática particular de la gestión de inventarios, y estas problemáticas se ven divididas de acuerdo a los aspectos específicos de requisitos y tiempos de ejecución.

#### **3.7.1. Componente de un Modelo de Gestión**

Para (Royero, 2011) los componentes de un modelo de gestión son:

- Planificación del sistema a controlar
- Identificación de áreas clave, procesos críticos, etc.
- Diseño de un sistema de indicadores
- Diseño de instrumentos de control
- Implementación de un sistema de control.

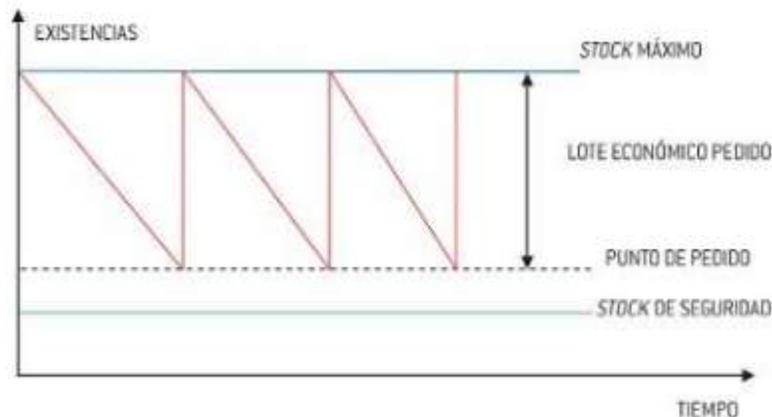
### 3.7.2. Clasificación de los Modelos de Gestión de Inventarios

La clasificación de los modelos de inventario depende del tipo de demanda que tenga cada artículo, que puede ser:

#### a) *Modelo determinista:*

En este tipo de modelo la demanda es constante y conocida en el tiempo, ya que se sabe que en todo momento que tipo de demanda exigen los clientes. (Meana, 2017) Este modelo, a la hora de lanzar una orden de pedido, es muy fiable y rápido, pues tiene constancia de la disponibilidad de dichas existencias por medio de su demanda; la única variable a saber es la relativa a la cantidad de pedido, para lo cual se utiliza el lote económico de pedido (Vidal, 2017)

**Figura 6:** Representación gráfica del lote económico de pedido



**Fuente:** (Meana, 2017)

Lote económico de pedido: Cuando el inventario de los productos se está terminando, en el momento en que dichos productos llegan al umbral del punto de pedido, el sistema emite automáticamente un pedido. Dicha cantidad de unidades que piden es el lote económico de pedido. Existe probabilidad de que se den descuentos sucesivos en incremento, mientras que el tamaño o volumen del pedido crece (Vidal, 2017).

Control de inventario de demanda conocida variable con el tiempo: En este modelo de gestión de inventario se elimina el supuesto de que la producción no cambia con el tiempo, apeándose más a la vida real (Vidal, 2017). Y consta de tres maneras de manejar el tipo de inventario especificado, siendo.

- Utilice de la cantidad óptima de pedido (EOQ) para todos los pedidos, calculando en función de la demanda promedio durante el periodo de planeación
- Utilizar una solución exacta de un modelo de matemático previamente establecido, como el algoritmo de Wagner –Whitin, o de modelos de programación lineal entera mixta.
- Uso de métodos aproximados o heurísticos, como el desarrollo por Silver y Meal que en particular busca minimizar los costó de ordenamiento y mantenimiento del inventario por unidad de tiempo.

***b) Modelo aleatoria o Probabilista***

Dentro de este método, un concepto clave a indicar es el inventario de seguridad o safety stock en inglés, debido a que este tiene la finalidad de servir como protección ante posibles fluctuaciones de la demanda y de los tiempos de reposición. (Vidal, 2017)

Estos modelos son fundamentales en una demanda aleatorio o probabilista, haciendo que el nivel de complejidad de estos modelos sea alto, pero sin embargo son los más cercanos a la realidad. De esta manera, se subdivide en:

- **Modelo probabilístico de revisión continua con demanda aleatoria:** Este método tiene en su control el manejo del conocido punto de reordena establecen niveles máximos y mínimos de inventario, estos niveles son considerados por un periodo de

tiempo determinado, para la reposición de stock se verifica la diferencia entre el nivel máximo autorizado y el total existente, solo en el caso de que lleguen pedidos especiales fechas de revisión.

En una tabla de comparación de los métodos de revisión continua y periódica, (Vidal, 2017) establece que en método de revisión continua:

- Existe cierto nivel de complejidad al coordinar diferentes ítems de manera simultánea.
- La carga de trabajo no es muy predecible, ya que no está claro cuándo debe pedirse.
- Las revisiones resultan más caras que las de un sistema periódico, especialmente en el caso de productos de alta rotación.
- En el caso de los artículos de movimiento lento, el coste de la revisión es muy bajo, pero el riesgo de pérdida y daño de la información es mayor.
- Suponiendo el mismo nivel de servicio al cliente, este sistema requiere menos existencias de seguridad que un sistema con mantenimiento regular.

En resumen, con este enfoque, los niveles de existencias se comprobaran en todo momento, aunque la conciliación sería en realidad algo complicada. Sin embargo, las existencias se comprueban cada vez que se producen una transacción, ya sea un envío, un recibo, una solicitud o lo que sea, y esto se denomina sistema de notificación de transacciones.

Existe una formula definida para la aplicación del método probabilístico de revisión continua dada por (Higuerey, 2007)), y esta es:

$$R = DTe + B$$

- R= punto de reorden
  - DTe= demanda promedio del día\*tiempo de entrega (en días)
  - B=inventario de seguridad
- **Modelo probabilístico de revisión periódica con demanda aleatoria:** Bajo este modelo, la revisión de inventarios tiene que ser aún más minuciosa, teniendo en cuenta diversos aspectos que ocasionan posibles mermas en las existencias o retrasos en su reposición, la revisión periódica genera mayores problemas puesto que el método tiene como característica general la espera de rangos de tiempos entre la revisión del inventario, las misma que deben realizarse en periodos de tiempos iguales (Juca, 2019). Una de las ventajas de las revisiones periódicas de las existencias frente a las continuas es que a menudo se obtiene descuentos por volumen para los pedidos grandes y se pueden reducir los costes de gestión de las existencias, los pedidos y los envíos. (Heizer & Render, 2009)
- (Vidal, 2017) Indica las siguientes características que diferencian la revisión periódica de la continua:
- Otorga espacio a la coordinación e varios productos al mismo tiempo, lo que supone importantes economías de escala.
  - Las cargas de trabajo pueden planificarse antes de realizar los pedidos, ya que se sabe cuándo se van a producir.

- Las revisiones son menos costosas que las continuas porque suelen ser menos frecuentes.
- Las revisiones son muy costosas para los artículos de movimiento lento, pero el riesgo de pérdida de información y corrupción es menor.
- Al mismo nivel de servicio al cliente, este sistema requiere un mayor nivel de seguridad que el sistema de evaluación continua.

### 3.8. Sistemas para la gestión y control de inventarios

(Del Junco, 2016) Señala que la gestión del inventario se enfoca en: la cantidad de unidades a ordenar o producir; en qué momento debe ordenarse o producirse; los ítems que requieren mayor atención; y el tratamiento a dar a las variaciones en su costo. Por esto, al realizar pedidos deben considerarse los siguientes parámetros.

**Tabla 10:** Parámetros a considerar en los pedidos

<b>Parámetros</b>	<b>Detalle</b>
Costo fijo	Costo asociado a la colocación de un pedido, independientemente de la cantidad ordenada.
Precio de compra	Debe buscarse acceder a descuentos por cantidad adquirida, para alcanzar economías de escala en compras.
Precio de venta	La demanda puede verse afectada por la cantidad disponible o almacenada, debe siempre tratar de maximizar el ingreso en ventas.
Costo de mantenimiento	Incluye el costo del capital invertido, de almacenamiento, manejo, depreciación, entre otros; mismos que son proporcionales al nivel de inventario y tiempo de permanencia en bodega o almacén.

Demanda	Determinista si se conoce con certeza las cantidades en períodos subsecuentes, puede ser constante (estática) o variable (dinámica).  Probabilística cuando se desconocen los requerimientos en un período, por lo que la demanda se relaciona con una distribución de probabilidad, estacionaria o no estacionaria en el tiempo.
Ciclo para ordenar	Tiempo en que se producen dos pedidos sucesivos
Demoras en la entrega	Es el tiempo entre la colocación del pedido y su surtido
Re abasto de almacén	Es inmediato si se compra de fuentes externas, y uniforme si el producto lo fabrica la organización.
Horizonte de tiempo	Período en el cual el nivel de inventario será controlado, puede ser finito o infinito, dependiendo de la naturaleza o demanda.
Abastecimiento múltiple	Pueden existir varios puntos de almacenamiento, inclusive cada uno ser una fuente de abastecimiento de otros.
Número de artículos	Un sistema de inventarios puede abarcar más de un artículo (mercancía).

**Fuente:** (Harrington, 2016), Elaboración Propia

En la tabla de presentan los diversos parámetros en lo que se enfoca la gestión del inventario, con el fin de entender los modelos, que a través de antecedentes investigativos se han planteado.

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLOGICO

#### 4.1. Unidad de Análisis

En este caso es la Cooperativa Provecinos R.L. entendida y reconocida en la elaboración de textiles, misma que desea mejorar su gestión de inventarios, en este sentido se busca describir de forma minuciosa cada uno de los procesos a fin de elaborar la propuesta como solución a la problemática que se ha ocasionado en las actividades de la cooperativa.

#### 4.2. Enfoque de la Investigación

El presente proyecto se desarrolló con el enfoque cualitativo que centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Este tipo de investigación se fundamentó en buscar la solución al problema planteado, de esta manera ayudó a alcanzar el propósito de la investigación y que funcione apropiadamente.

La información obtenida fue analizada de una manera interpretativa y subjetiva, mediante la cual permitirá establecer la relación existente entre las variables de investigación como lo son las implicaciones de manejar una gestión de inventarios para la productividad de la Cooperativa Provecinos R.L.

El objetivo de este modelo investigativo es la elaboración de una propuesta, que brindara una solución al problema partiendo de una evaluación precisa de los antecedentes del dilema, a través de procesos explicativos y descriptivos. Por lo tanto la investigación tiene un enfoque cualitativo porque se determinara cuál es el modelo de gestión de inventarios que se pueda adaptar mejor a la Cooperativa Provecinos R.L.

### **4.3. Fuente de Información**

La investigación considero principalmente como población de estudio a los procesos de control interno de la entidad evaluada, haciendo énfasis en el objeto general propuesto, en este caso, realizar una propuesta para la mejora en la gestión de inventario. Para ello, el análisis tuvo como base la inspección profunda de productos existentes en bodega como los dispuestos para la venta. Es decir, el número o la cantidad de elementos que forman parte de la producción, siendo esta, información obtenida por el encargado de almacenamiento.

Por otro lado, la población de estudio se conformó por los trabajadores de la entidad, así pues, se consideró únicamente aquellos colaboradores que forma parte del departamento relacionado con el tema de investigación, es decir, en la gestión de inventarios de la organización. Teniendo como resultado, 1 persona encargada de verificar las entradas y salidas del producto.

### **4.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

La técnica para la obtención de los datos de información fue la observación indirecta, la cual incluye la inspección de los documentos y la información facilitada por la entidad evaluada. La observación proporciono información precisa para la investigación, ya que permitió el registro de la gestión actual de inventarios que la entidad utiliza como parte de su estructura funcional

La observación se realizó en cinco etapas: primero, la observación; segundo, la recolección de información; tercero, el análisis de lo recolectado; cuarto, los resultados; y finalmente, las conclusiones. Para el desarrollo del estudio, se observó los procesos de

almacenamiento y bodega, examinando la forma en la que se ejecuta la gestión de la producción.

Paralelamente, se utilizó la encuesta como técnica de investigación. Técnica enfocada en revelar los pormenores de los procesos; de qué forma se ejecutan, la frecuencia con la que se ejecutan, los instrumentos utilizados para ello, para efectuar dicha acción correctamente.

También se realizó la entrevista dirigida que, según (Merton, Fiske, & Kendall, 1998) lo define como “el centrar la atención del entrevistador sobre la experiencia concreta que se quiere abordar; para ello. Hay una labor previa que consiste en delimitar los puntos o aspectos que deben ser cubiertos”

Mediante la entrevista dirigida se recopiló la información, análisis e identificación de las características del problema de la investigación de manera integral

#### **4.5. Situación actual de la Cooperativa Integral de Producción “Buenos Vecinos” R.L.**

##### **4.5.1. Productos que comercializa:**

La cooperativa Integral de producción Buenos Vecinos, realizan la confección textil, tales como monederos, estuches de computadora, bolsas típicas, alfombras y manteles. Dentro de los accesorios para la confección al por mayor y menor, tales como sedalina madeja, sedalina cono, sedalina bolita, hilo mercelizado madeja, lustrina rosita, lustrina iris, metal o bricho, seda en cono, cono de artícela machado, peines número 22, 25 y 28, aviaduras. Y como rubro complementario poniendo a disposición para la venta, telares, máquinas de coser, entre otros accesorios.

## **4.5.2 Control Actual del Inventario**

### ***a) Condición Actual***

En cuanto al control del inventario la Cooperativa no lleva un registro específico hasta el momento, se realiza un inventario cada vez que ingresa un pedido, realizándolo con lápiz y papel, la cual hasta ahora no cuentan con algo estructurado, solamente teniendo conocimiento el representante legal o el socio encargado de verificar la materia prima, por lo que, tampoco cuentan con una clasificación detallada de la materia prima de la Cooperativa.

Por otro lado, se logró identificar que no cuenta con formato de entrada y salida de la mercadería. Cabe destacar, que debido a esto la Cooperativa no posee con procedimientos para optimización de los procesos de producción. También se pudo percibir la falta de conocimiento sobre lo que posee el almacén destinado para la venta, carencia de mantenimiento y orden.

No se maneja con inventario de propiedad, planta y equipo que pueda ayudar con la información de la maquinaria que se tiene en disposición para la producción.

### ***b) Proceso de compra***

La cooperativa al momento no cuenta con un proceso de compra establecido, realizan compras de materia prima a cada dos meses, realizan cotizaciones presentadas ante la organización ONG Good Neighbors, encargados de confirmar el proveedor y los materiales a comprar dejando algunas veces materia prima que no es funcional para la producción.

### ***c) Proceso de venta***

Al igual que el proceso de compra las ventas tampoco cuentan con un proceso establecido, solo es de manera verbal.

La cooperativa no desarrolla una gestión de inventario mediante un modelo que pueda optimizar y los costos de sus recursos, por lo que puede generarse descoordinación en su cadena de suministros, afectando su imagen, rentabilidad y liquidez, y perdiendo su competitividad. Ante esta problemática es necesario definir un modelo que permita optimizar, minimizar los costos de la gestión.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

En esta sección se plantea la propuesta para mejorar la gestión de los inventarios de la Cooperativa Integral de Producción Buenos Vecinos, y estrategias para viabilizar su implementación.

#### **5.1. Título de la Propuesta de solución a implementarse.**

Modelo de gestión de inventario para mejorar la productividad de la Cooperativa Integral de Producción Buenos Vecinos R.L.

#### **5.2. Aplicación del modelo de gestión de inventarios a la Cooperativa Integral de Producción Buenos Vecinos R.L.**

##### **5.2.1 Determinar el sistema de inventario que mejor se adapte a la empresa.**

La razón principal para optar por un sistema de gestión de inventarios es proporcionar a la empresa un plan detallado sobre cómo administrar y rotar sus existencias.

Esto contribuirá a que los líderes de la cooperativa puedan mejorar la eficiencia de entrada y salida de productos. Con estos datos, la dirección tendrá la capacidad de tomar decisiones más acertadas respecto a la cantidad de productos a adquirir, qué productos comprar y con qué frecuencia hacer compras, entre otros aspectos.

Como ya se indicó anteriormente la empresa maneja sus inventarios de manera empírica, la bodega no tiene un orden adecuado en los cuales se pueda obtener materiales, accesorios y despachar de manera eficiente y eficaz, contablemente se observa que no

cuenta con un inventario con datos reales o verídicos, dificultando el movimiento del negocio.

Con el propósito de obtener una comprensión más completa del sistema que se va a seleccionar y con la intención de presentarlo para su posterior implementación en la Cooperativa, se resume los aspectos claves del sistema de inventario en la siguiente tabla.

Estos detalles serán de utilidad para determinar el enfoque a seguir en la Cooperativa.

**Tabla 11:** Sistema de Inventario

<b>Sistema de inventario Permanente o Perpetuo</b>	<b>Análisis del sistema permanente o perpetuo de inventarios para la Cooperativa Provecinos R.L.</b>
✓ Para Iniciar requiere inventario inicial conteo físico.	✓ Es necesario recolectar la información de la misma manera, ya que la cooperativa no dispone de datos reales.
✓ Registro continuo y al día de todos los artículos	✓ El propósito de implementar un sistema de gestión de inventarios es obtener información precisa y rápida, es el fin que se busca al implementarlo. Esto permitirá que la dirección de la cooperativa tome decisiones oportunas en cuanto a la adquisición de materiales, accesorios y máquinas para la confección.
✓ Disponible información todo el tiempo	✓ Contar con información en tiempo real en todo momento es un aspecto crucial para la cooperativa. Esto da a los líderes de la cooperativa la capacidad de utilizar los recursos disponibles para atender nuevas solicitudes, tomar decisiones sobre la

	adquisición de elementos esenciales y evitar realizar pedidos incorrectos
✓ Alto grado de control	✓ El hecho de que se implemente un sistema de inventarios, es porque la principal prioridad es tener la información segura y confiable evitando pérdidas o robos.
✓ Proporciona datos para estados financieros	✓ Con la información obtenida es más fácil para los directivos tener una idea clara y precisa del funcionamiento de la Cooperativa en cualquier momento.
✓ Alertan sobre stock	✓ Tener información actualizada evita que la cooperativa realice pedidos sin conocimiento de su inventario. Esto facilita la toma de decisiones en las compras al permitir un enfoque basado en el conocimiento de lo que está disponible y lo que no lo está
✓ Se usa para todo tipo de artículos.	✓ Sistema aplicable a todos los artículos de la Cooperativa

**Fuente:** Trabajo de campo, EPS Administración de Empresas, USAC CUSAM, MAYO

2023.Elaboración propia

Una vez realizado el análisis de algunas de las acciones que se realiza en el sistema de inventario propuesto para la Cooperativa Provecinos R.L., el sistema que más acciones positivas presenta para la cooperativa es el inventario permanente, ya que tiene total similitud con los objetivos trazados y al aplicarlo será de gran ayuda.

### **5.2.3. Propuesta del Sistema de Gestión de Inventario Basado en las 5 S Japonesas**

Las condiciones en el almacenaje reflejan desorden y una falta de control ya que tantos materiales, accesorios están mal distribuidos. La falta de señalización y descripción de los materiales, no permiten el buen funcionamiento de las actividades ya que al momento de requerir alguno de dichos materiales o repuestos no se le encuentre de manera rápida.

Por la misma razón surge la idea de la propuesta de un sistema de gestión basado en las 5 S japonesas, que se basa en la clasificación,, organización, limpieza, estandarización y la autodisciplina, lo cual nos va a dar pautas necesarias para mejorar las condiciones, reducir los gastos de tiempo y mejorar la calidad del trabajo.

#### ***a) Seiri (Clasificación)***

En esta primera fase, se identificara y clasificara los materiales necesarios de los innecesarios. El objetivo de esta fase es contar con un área de trabajo en donde solo estén los artículos y herramientas necesarias.

Para poder llevar acabo la tarea se podrá utilizar la técnica de la etiqueta, la cual consiste en etiquetar con unas tarjetas de color rojo todos los artículos que no son usados, dicho artículos tiene que estar inventariados, los cuales se los separa de la bodega y se sitúan en una área distinta, siendo notificados al representante o gerencia para que puedan decidir qué hacer con los artículos.

#### **Lista de los materiales necesarios.**

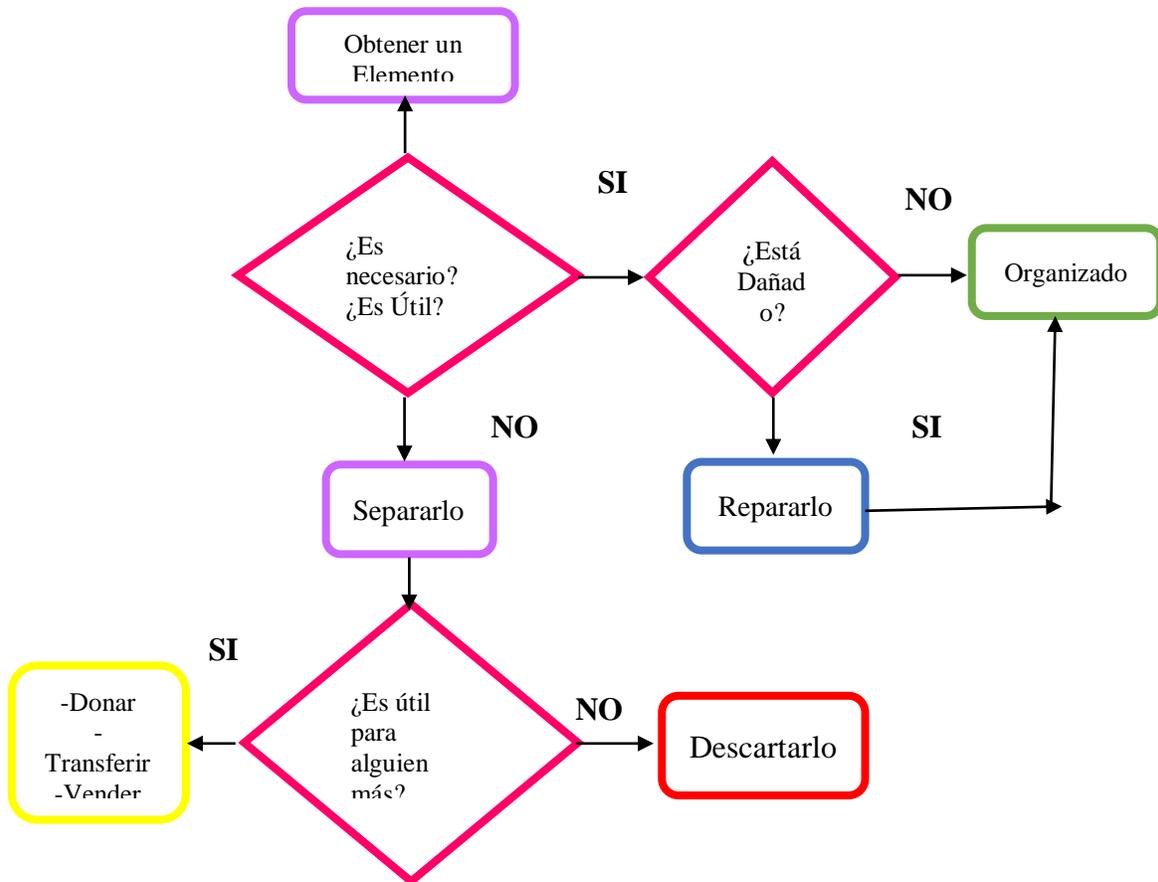
- Etiquetas de color rojo, verde y azul
- Lapicero

- Recipientes de basura, cajas para poder realizar la clasificación
- Hojas o sistema de cómputo que nos permita levantar el listado de los artículos

### Tarjetas de color.

Realizar tarjetas que permitan identificar los objetos necesarios y así tomar acciones, se identificara de color verde, el artículo necesario y en buen estado, color azul, para artículos que están dañados y necesitan reparación, color amarillo, para los artículos que pueden darle algún uso, y se pueda donar, o vender, color rojo, para los artículos que ya no son útiles y se descartan.

**Esquema 4:** Diagrama de Flujo para la clasificación



**Fuente:** Metodologías 5S, Precisión Hub, Elaboración Propia

### ***b) Seiton (Organización)***

Consiste en arreglar u ordenar los artículos de la bodega, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. El objeto de esta tarea es que exista un lugar para cada cosa, adecuado a las rutinas de trabajo, listos para utilizarse y con su debida señalización.

Para este proceso de clasificación de los artículos, se procede a establecer o hacer grupos colocándolos en su debida percha, de forma ordenada y señalizada para su mejor localización, búsqueda y despacho.

### **✓ Control Visual**

Para obtener un mejor control visual se debe resaltar la ubicación de los elementos de limpieza, aseo, residuos, diversidad de la materia prima (ubicación en estantes). conexiones eléctricas, ubicación de las maquinas, las hojas, lápices en el sitio de trabajo. Dando a conocer con todo esto que hay un sitio para cada cosa.

Después de haber realizado este paso se debe colocar un indicador de ubicación, un indicador de cantidad, letreros y tarjetas.

Luego localizar los artículos e insumos de acuerdo a su frecuencia de uso, verificar que los lugares de almacenamiento sean amplios para retirarlos y colocarlos con facilidad.

### ***c) Seiso (Limpieza)***

Una vez que el espacio de trabajo estás despejado (seiri) y ordenado (seiton), es mucho más fácil limpiarlo (seiso). En este paso se identificara y eliminara las fuentes de

suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El cumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, que puede provocar el mal funcionamiento de la cooperativa.

Para poner en práctica este proceso se debe implementar una serie de pasos manteniendo el hábito en el sitio de trabajo. Se debe apoyar un fuerte programa de entrenamiento y suministros de los elementos necesarios para la realización, como también tiempo requerido para la ejecución.

- Realizar un día de limpieza, de esta manera se eliminarían los elementos innecesarios y limpiar equipos, pasillos, armarios.
- Asignar un contenido de trabajo de limpieza, para la zona de trabajo se debe registrar un gráfico en donde se puntualice la responsabilidad de cada persona.
- Especificar un lugar donde almacenar el equipo de limpieza, un lugar fácil de encontrar y devolver.
- Limpiar las herramientas y maquinas industriales después de usarlas y taparlas correctamente.

***d) Seiketsu (Estandarizar)***

El objeto en esta tarea es desarrollar condiciones de trabajo que eviten el retraso de las primeras “S”. Una vez implementadas, el responsable de la bodega tiene que estar pendiente que estos tres procesos se cumplan (clasificar, ordenar y limpiar),

Para que se cumpla las 3S, sería señalar cada una de las estanterías para que pueda proporcionar la información de cada artículo.

Forma al personal en la creación de hábitos de trabajo para conservar el lugar de labores en perfectas condiciones.

- Asignar trabajos y responsabilidades.
- Dar a conocer las descripciones de cargo, para que cada persona sepa sus responsabilidades, sobre lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo.
- Integrar en los trabajos cotidianos la implementación del Seire, Seiso y Seiton.  
Separar si es necesario- Situar si es necesario-Suprimir suciedad.

*e) Shitsuke (Autodisciplina)*

En esta área se debe crear conciencia al personal sobre el orden y la limpieza, empezando por dar el ejemplo desde la gerencia. Motivar y participar directamente en la promoción de las actividades.

*f) Formato de plan de acciones de la teoría de las 5S.*

**Tabla 12:** Plan de Acciones de la teoría de las 5S

<b>Propuesta de plan de Acciones de la Teoría de la 5S en la Cooperativa Integral de Producción “Buenos Vecinos” R.L.</b>					
<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Periodo</b>	<b>Observaciones</b>
1. SEIR (Organización)	1.1. Identificar los elementos innecesarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel</li> <li>• Post-it</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Socios</li> <li>• Instructivos</li> </ul>	-Consejo Administrativo -Comité de Vigilancia	Mensual	
	1.2. Diseñar tarjetas de color, post-it de colores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetas</li> <li>• Post-it</li> <li>• Computador</li> </ul>	-Consejo Administrativo -Comité de Vigilancia	Mensual	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios</li> </ul>			
2. SEITO (Orden)	2.1 Control visual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comité de Vigilancia</li> <li>-Comité de Educación</li> <li>-Encargado de Almacén y Bodega</li> </ul>	Semanal	
	2.2. Localizar los artículos y accesorios según su frecuencia de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socios</li> <li>• Etiquetas</li> <li>• Procedimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consejo Administrativo</li> <li>-Comité de Vigilancia</li> <li>- Encargado de Almacén y Bodega</li> </ul>	Mensual	
3. SEISO (Limpieza)	3.1. Implementar programas de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas</li> <li>• Folletos</li> <li>• Formatos</li> <li>• Videos</li> <li>• Jornadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Consejo Administrativo</li> <li>-Comité de Vigilancia</li> <li>-Comité de Educación</li> </ul>	Mensual	
	3.2. Realizar campañas de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Socios</li> <li>• Charlas</li> <li>• Folletos</li> <li>• Videos</li> <li>• Carteleras Informativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consejo Administrativo</li> <li>-Socios encargados de la producción</li> <li>-Encargado de Almacén</li> </ul>	Semanal	
4. SEIKETSU (Estandarización)	4.1. Formar hábitos en los socios para conservar el lugar de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas</li> <li>• Jornadas</li> <li>• Folletos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consejo Administrativo</li> <li>-Encargado de Bodega y Almacenaje</li> </ul>	Mensual	

	trabajo en perfectas condiciones				
	4.2. Asignar trabajos y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Descripciones del cargo</li> </ul>	-Consejo Administrativo -Encargado de Bodega y Almacenaje	Semestral	
5. SHITSUKE (Disciplina)	5.1. Concientizar a los socios sobre el orden y la limpieza, empezando por dar ejemplo desde la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas</li> <li>• Folletos</li> <li>• Carteleras Informativas</li> <li>• Medición de la eficiencia</li> </ul>	Consejo Administrativo -Comité de Vigilancia -Comité de Educación	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4. Propuesta para la Administración y control del inventario

La Cooperativa Integral de Producción Buenos Vecinos R.L. No cuenta con la información necesaria de inventarios por lo que es de suma importancia proponer que se implementen algunos documentos que son importantes para poder administrar y controlar los inventarios.

La gestión efectiva del inventario es significativa ya que permite atender las necesidades de los clientes de forma más ágil y oportuna.

La información que se genere por el ingreso o egreso de los materiales, devolución de artículos y pedidos a proveedores debe de ser una información confiable, exacta y consistente. El problema de la concordancia es también un punto que se debe tener muy en

cuenta, esto consiste en que lo físico debe concordar con el registro que se maneje. Se trata fundamentalmente de instaurar un eficiente manejo de las transacciones y registros referentes al uso, de tal manera que la información esté disponible cuando gerencia lo requiera para análisis de la situación de la cooperativa.

La propuesta tiene el siguiente plan:

- ✓ Toma física del inventario actual
- ✓ Clasificación de los materiales
- ✓ Creación del banco de datos
- ✓ Control y documentación del inventario.

**a) Toma física del Inventario**

La toma física consiste en contar cada uno de los materiales, con el fin de dar el dato preciso o exacto de las cantidades de insumos en existencias.

Para realizar la toma física del inventario la cooperativa deberá generar una base de datos verídica, eficiente y eficaz, en la cual se pueda confiar. El encargado del almacén junto con la comisión Administrativa deberán contar los materiales, maquinaria con la que cuentan y anotarlas en una hoja de control.

A continuación se presenta la hoja de control en donde se registraran todos los movimientos de los materiales, etc.

**Tabla 13:** Hoja de Control de Inventarios (toma física)

<b>Hoja De Control De La Cooperativa Integral de Producción “Buenos Vecinos” R.L.</b>		
Inventario del:	al	de 202

Contado por :		Revisado por:		
Anotado por:		Calculado por:		
Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario

**Fuente:** Elaboración Propia

### *b) Clasificación de los Materiales*

Después de haber organizado la información del inventario actual, se deberá clasificar al menos en 3 categorías principales las cuales permitirán dar un panorama más amplio del tipo de materiales con los que se cuenta. Las categorías que se pueden clasificar son las siguientes.

- ✓ **Productos de Alta Rotación:** En esta clasificación se colocaran los productos que tiene un alto nivel de venta constante durante todo el año.
- ✓ **Productos de Temporalidad:** En esta clasificación se colocaran los productos que mantiene un nivel constante en ventas, es decir, que por temporadas puede aumentar o disminuir su rotación. las compras se realizaran mes a mes según se vaya requiriendo y previendo el comportamiento de su demanda.
- ✓ **Productos especiales o sobre pedido:** En este apartado se colocaran los productos que sean de ventas eventuales, en este caso solamente se ordenan cuando se realiza el pedido por el cliente, son productos de los cuales no se pueden tener en el inventario detenido ya que no se puede saber cuándo se venderán.

**c) Documentación y control del inventario**

Para una estrategia de control y verificación periódica de sus stocks de inventario, para eso debe de implementar la documentación necesaria de todas las operaciones relacionadas con los mismos.

Algunos de estos formatos necesarios para el control del inventario son:

✓ **Recepción de Mercancías:**

La recepción de las mercancías es por supuesto un paso imprescindible pero no está exenta de peligros si hay dudas sobre el proveedor. La mercancía entregada puede presentar riesgos potenciales y al aceptarlos se asume al mismo tiempo parte de responsabilidad legal. La recepción es la aceptación, condicionada o no, que se realiza al proveedor para que este puede enviar la factura.

Para otorgar el consentimiento, lo normal es firmar una copia de la nota de entrega suministrada por el proveedor.

**Tabla 14:** Formulario de Recepción de Mercaderías

**Formulario de Recepción de Materiales**

**Entregado a:**

**Fecha:**

**Departamento:**

Cantidad	Descripción	Unidad de Medida	Costo Unitario	Sub Total

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 15:** Formulario de Salida de Materiales

**Formulario de Salida de Materiales**

**Entregado a:**

**Fecha:**

**Departamento:**

Cantidad	Descripción	Unidad de Medida	Costo Unitario	Sub Total

**Fuente:** Elaboración Propia

El formulario de Salida de material, sirve para registrar las mercancías que salen del almacén.

✓ **Stock de inventario o Tarjeta Kárdex:**

Es un documento en el cual se registran los datos de entrada, salida y saldos de la existencia de los distintos tipos de inventarios, anteriormente se utilizaban unas fichas o tarjetas la cuales ha sido reemplazadas por los programas o software que facilita su proceso de control. El siguiente es un modelo que puede servir para tarjeta Kárdex.

**Tabla 16:** Formato Tarjeta Kárdex

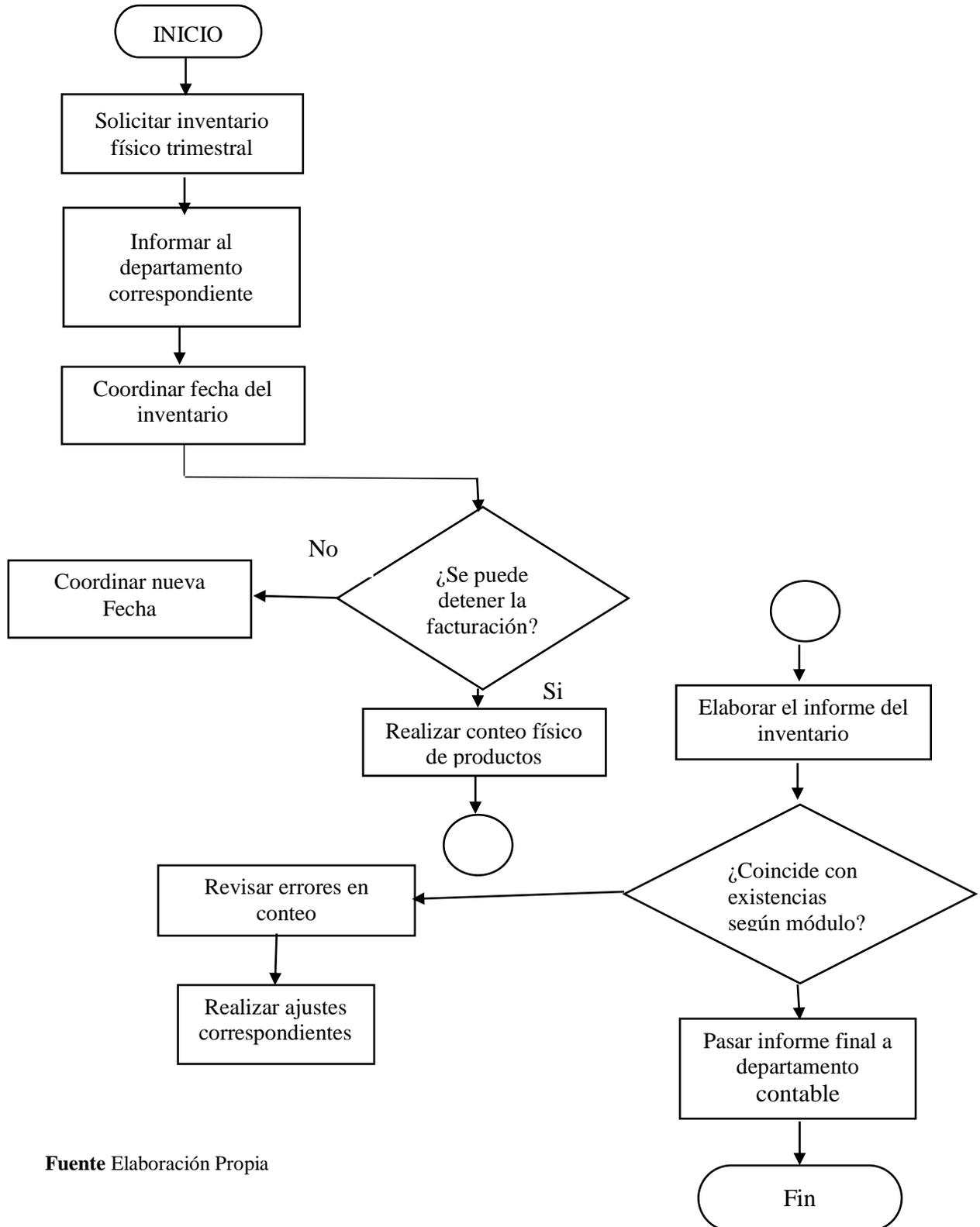
**Cooperativa Integral de Producción "Buenos Vecinos" R.L.  
Control de Existencias en el Inventario  
Tarjetas Kárdex**

Código					Máximo					
Categoría					Mínimo					
Marca					Stock Actual					
Modelo					Unidad de Medida					
No.	Fecha	Entradas			Salidas			Saldos		
		Cantidad	P. Unitario	P. Total	Cantidad	P. Unitario	P. Total	Cantidad	P. Unitario	Total

**Fuente:** Elaboración Propia.

d) *Diagrama de proceso de inventario*

**Esquema 5:** Diagrama de proceso de inventario



Fuente Elaboración Propia

*e) Creación y control del Banco de Datos.*

Ya realizada la toma física del inventario, se procederá a crear la base de datos, para la cual se hace necesaria la existencia de un sistema en el cual se pueda registrar el inventario que se llevó a cabo con anterioridad.

La finalidad de supervisar y documentar los materiales es aprovechar eficazmente los sistemas de información para abordar los desafíos que surgen en la gestión de inventario. Se plantea la implementación de un sistema destinado a registrar los movimientos de entrada, salida y devolución de materiales, con el objetivo de lograr que el inventario físico coincida con los registros del sistema de control de inventarios. La información obtenida a través de esta certificación permitirá adquirir materiales únicamente cuando sean necesarios y en la cantidad requerida.

Para este control la cooperativa debería adquirir un sistema informativo con el que de manera fácil, eficiente e inmediata obtenga la información adecuada acerca de lo que posee la cooperativa. Luego de revisar algunas cotizaciones en varias empresas guatemaltecas, se optó por la empresa compusoft, la cual parte de accesibilidad en los precios ofrece soporte técnico y capacitación. Este sistema incluye las ventanas de grupo de productos, ingreso de productos y cotizaciones.

**Figura 7:** Cotización sistema informático básico



**COMPUSOFT**  
Guatemala  
**Computadoras, Software y Más**

Reparación, servicio de mantenimiento, venta e instalación de computadoras, cámaras de videovigilancia, accesorios y software en general

San Marcos, 23 de enero de 2024

A quien interese  
Presente

Respetuosamente me dirijo a usted para poner a su consideración los precios y lineamientos para venta de los sistemas informaticos:

**SISTEMA INFORMATICO BÁSICO**

- *Tiempo de instalación:* 1 hora
- *Tiempo de capacitación:* 4 horas

**Nota:** el equipo minimo requerido para este sistema es core i3 con 4gb de ram y disco duro de 500gb de preferencia.

**Descripción:** Este sistema incluye las siguientes ventanas:

- Grupo de productos
- Ingreso de productos
- Descarga de productos
- Modificación de grupo de producto
- Modificación de producto
- 5 tipos de Reportes
- Usuarios nuevos
- Modificación de usuarios
- Cotizaciones
- Salir del sistema



**Nota:** en el caso del sistema de farmacia incluye las fechas de vencimiento

Fuente: cotización, Compusot Guatemala,

Para las necesidades de la empresa para la implementación propuesta, se pudo cuantificar los equipos necesarios, esto incluye computadora, impresora y personal necesario para el programa.

Una vez instalado e ingresado la información al sistema hasta la fecha actual, el sistema informático compusoft incluye 4 horas de capacitación para el funcionamiento y especificaciones directas del uso del sistema para el personal capacitado y con experiencia

en el manejo del programa, para que puedan realizar el ingreso de información y mantener actualizados los datos del sistema y así evitar que se comente faltas y errores.

### 5.2.5. Recursos

Considerando las estrategias planteadas y tomando en cuenta los objetivos de la empresa para con el proyecto, es de suma importancia analizar los costó de la misma, y necesario invertir en una serie de rubros, los cuales son los siguientes:

**Tabla 17:** Presupuesto de proyecto

<b>Descripción</b>	<b>Precio/Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Post-it/ notas adhesivas 1 bloc, 90 hojas, de 76mm*76mm /4 colores, rojo, amarillo, verde,	Q15	4	Q60
Resmas de Papel bond	Q30	2	Q60
Etiquetas de localización de producto	Q2.00	30	Q60.00
Impresión de hojas de control de inventario	Q0.25	50	Q12.50
Impresión de Tarjetas Kardex	Q0.25	50	Q12.50
Carteleras Informativas	Q25	2	Q50.00
Sistema Informático	Q3500.00	1	Q3500.00
<b>Total</b>			<b>Q3,755.00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Los equipos que se utilizaran son:

**Tabla 18:** Equipo a utilizar para la propuesta.

✓ 1 Computadora marca Dell, core i3, 4gb de ram	Q3000.00
✓ 1 Impresora Canon	Q 1,500.00
✓ 1 Mouse	Q200.00
<b>Total</b>	<b>Q4,700.00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

En la actualidad la empresa cuenta con una computadora de escritorio marca Dell y una impresora que se seguirá utilizando ya que cumple con las necesidades del mismo para el sistema informático, logrando reducir un costo en la compra de un sistema operativo para el caso y a la vez cumpliendo el objetivo de controlar

Dado esto, se ha considerado un monto de inversión que asciende a la cantidad de Q3,755.00, siendo este positivo, lo que es factible asignar los recursos para el cumplimiento de los objetivos y el buen funcionamiento de la Cooperativa.

### **5.3. Factibilidad**

La sugerencia presentada a la cooperativa debía ser evaluada desde las perspectivas técnica, financiera y operativa para validar su viabilidad. En términos de factibilidad técnica, se examinó la presencia de personal competente en la cooperativa PROVECINOS R.L., evidenciando su capacidad para adaptarse sin dificultad al nuevo sistema propuesto. Por esta razón, el proyecto se considera técnicamente viable.

En el ámbito financiero, se realizó una estimación de costos, tomando en cuenta que, dado el personal apto en la cooperativa para implementar estrategias de optimización del sistema de control de inventario, los costos no serían significativos. Además, al ser una

cooperativa de tamaño reducido, la inversión sería menor. Esto indica que es factible asignar los recursos necesarios según el presupuesto presentado, respaldando así la factibilidad financiera.

En cuanto a la factibilidad operativa u organizativa, se abordó el problema derivado de la carencia de un modelo de control de inventario en la cooperativa. La propuesta de implementar este sistema con el fin de mejorar el control de inventario promete incrementar la eficiencia y optimizar los recursos de la cooperativa. Por lo tanto, se considera que la propuesta puede aplicarse en el almacén sin generar complicaciones y facilitando, en lugar de dificultar el desarrollo de las actividades de la empresa.

#### **5.4. Beneficios de la implementación del modelo de gestión de inventarios.**

Uno de los beneficios para la cooperativa derivados de la implementación de este sistema será la optimización de recursos, incluyendo tiempo, talento humano e ingresos. En términos económicos, aquellos que trabajan en el almacén también experimentarán mejoras en sus ingresos al mantener un registro más preciso de las ventas.

La atención al cliente mejorará significativamente, ya que no tendrán que esperar largos periodos para recibir sus productos. En el caso de cotizaciones y consultas, será más eficiente proporcionar estos servicios, ya que se conocerá con exactitud si se dispone del artículo solicitado. Esto garantizará la satisfacción de los clientes al recibir información y atención de manera precisa y rápida.

Los procesos tradicionales con que se han manejado las instituciones comerciales, especialmente en ciudades pequeñas donde se mantiene en estos esquemas. Se modificarán las prácticas ineficientes que tenían los empleados anteriormente, transformándolas en

procedimientos más efectivos que generan satisfacción entre los consumidores y clientes del almacén.

Sorprendentemente, el stock sin control hace más susceptible al robo, de empleados o socios, afectando las utilidades de la cooperativa. De igual manera sucede con los desperdicios y materiales que son inservibles para la producción, siempre que no se controlan, pueden inferir un incremento en los costos.

Ayudaran a evitar el conteo periódico dando al bodeguero más tiempo en actividades productivas para la cooperativa. No obstante se recomiendo que se haga un conteo esporádico para ayudar la fiabilidad del sistema, el cual debe hacerlo el encargado de la producción.

### **5.5. Monitoreo y Evaluación**

Una vez aplicado el software se iniciara un proceso de control del mismo, con el propósito de controlar su manejo adecuado y funcionamiento en los procesos de control de mercadería.

La fase de evaluación de la propuesta se llevara a cabo de la siguiente manera:

**Tabla 19:** Plan de Monitoreo Y Evaluación de la Propuesta

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	El encargado de Bodega y Almacén
¿Para qué evaluar?	Verificar los resultados de las acciones correctivas
¿Qué evaluar?	Verificar la gestión de inventarios basado en las 5S Japonesas

¿Quién Evaluara?	Consejo Directivo
¿Cuándo evaluar?	Cada Mes
¿Cómo evaluar?	Las tarjetas Kárdex, Las hojas del coteo físico, funcionamiento adecuado del sistema

**Fuente:** Elaboración Propia

Esos resultados nos permitirán tomar correctivos inmediatos y lograr que el modelo aplicado cumpla con la misma para la cual fue creado.

## CONCLUSIONES

- ❖ Así pues, para fomentar el crecimiento de la Cooperativa PROVECINOS R.L., es esencial comprometerse a implementar mejoras en sus procesos de abastecimiento. Esto se hace con la finalidad de preservar la organización y el control, asegurando la capacidad de satisfacer la demanda y brinda una atención al cliente de calidad.
- ❖ Mediante la observación y análisis llevados a cabo se identificaron elementos que afectan el buen funcionamiento de la Cooperativa, procesos que se detectaron como deficientes que nos llevaron a buscarle solución a las fallas encontradas en forma precisa y metodológica.
- ❖ La realización de esta investigación, permitió elaborar una propuesta de un modelo de gestión de inventario en las actividades que realiza la cooperativa PROVECINOS R.L. el cual fue desarrollado como una manera de darle solución a los problemas que se presentan al no realizar un control de inventario; así mismo, se crean estrategias que permiten obtener un mejor control de los bienes como una manera segura, donde pueda tener una estructura organizada en actividades o funciones.
- ❖ El control y gestión de inventario es un proceso que tiene un gran impacto en todas las áreas de la Cooperativa y forma parte fundamental en el momento de toma de decisiones por parte de la administración y decisiones estratégicas por parte de socios u accionistas.

## RECOMENDACIONES

- ❖ Realizar una toma física del inventario
- ❖ Realizar semanal o mensual un checklist de las 5S japonesas para monitorear el cumplimiento de las mismas.
- ❖ La Cooperativa debe llevar Kárdex en donde se puede registrar los ingresos, egreso y actualizar siempre su información.
- ❖ Verificar al 100 % las cantidades solicitadas, el tiempo de entrega acordado y la cotización de cada uno de los materiales que llega en el pedido hasta las instalaciones.
- ❖ Promover la capacitación a los socios ya que ellos son quienes representan a la organización frente a los clientes y al encontrarse bien instruidos demostraran una imagen institucional, una mejor atención al cliente y un desempleo óptimo de las actividades.
- ❖ Adquirir un sistema informativo eficiente en el cual pueda llevar el control de los inventarios de manera eficiente.

## BIBLIOGRAFIA

Aguilar, C. (2016). *Que herramienta utilizo*. Seis Sigma.

Brealey, R. (2019). *Gestion del inventario en empresas comerciales 6ta Ed.* Mexico D.F.:

Smart Education.

*control de inventarios justo a tiempo*. (s.f.). Obtenido de

[https://www.aulafacil.com/cursos/organizacion/gestion-de-stock/control-de-inventarios-justo-a-tiempo-120108?utm\\_source=aulafacil&utm\\_medium=redireccion-antigua](https://www.aulafacil.com/cursos/organizacion/gestion-de-stock/control-de-inventarios-justo-a-tiempo-120108?utm_source=aulafacil&utm_medium=redireccion-antigua)

Croussett, N. D. (22 de 02 de 2013). *Inventario Justo Tiempo*. Obtenido de

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/02/22/inventario-justo-a-tiempo/>

Del Junco, G. (2016). *Modelos de Gestion Empresarial 4ta edicion*. Buenos Aires:

Ediciones Pirámide.

Gerardo, G. C. (1995). *Contabilidad Financiera 2da Edición*. Mexico: Editorial McGraw-

Hill.

Guadalupe, V. G. (21 de 11 de 2011). *Contabilidad Financiera, Tipos de Inventario*.

Obtenido de <https://es.slideshare.net/lupithavzgz/tipos-de-inventarios-10272562>

Guerrero, S. (2009). *Inventarios: manejo y control*. Bogota, CO: Ediciones Retrieved.

Harrington, H. (2016). *Mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa 5ta Ed.* .

Mexico D.F.: McGraw Hill Latinoamerica.

- Heizer, J., & Render, J. (2009). *Administración de operaciones*. Obtenido de [doi:clea.edu.mx/biblioteca/files/original/47cb70cab6ec78aa65b34e6c70ce8822.pdf](https://doi.org/10.2430/doi.clea.edu.mx/biblioteca/files/original/47cb70cab6ec78aa65b34e6c70ce8822.pdf)
- Higuerey, A. (2007). *Administración de Inventario*. Colombia: Universidad de los Andes.
- Imai, M. (2012). *5 S Japonesas*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/5S#cite\\_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/5S#cite_note-1)
- Juca, C. N. (2019). *Modelo de gestión y control de inventarios para la determinación de los niveles óptimos en la dedam de suministros de la empresa Modesto Casajoana Cia. Ltda.* Digital Publisher, 4(3-1), 19-39. doi:2588-0705.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones Octava Edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Ladino, E. (2018). *Control Interno Informe Coso*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso#ixzz3Izkrtr3Z>
- Martínez, S. (2019). *Diferencias entre el inventario permanente y periódico*. Obtenido de [https://www.jasminsoftware.es/blog/inventario-permanente-y-periodico/?utm\\_source=blog&utm\\_medium=post&utm\\_campaign=blog+-+fuente+2+-+sistema+de+inventario+perpetuo+y+periodico](https://www.jasminsoftware.es/blog/inventario-permanente-y-periodico/?utm_source=blog&utm_medium=post&utm_campaign=blog+-+fuente+2+-+sistema+de+inventario+perpetuo+y+periodico)
- Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios UFO476*. Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Merton, R., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1998). *Propósitos y criterios de la Entrevista focalizada*. Obtenido de [:/Users/3PX27LA\\_RS4/Downloads/Dialnet-PropositosYCriteriosDeLaEntrevistaFocalizadaTraduc-199626.pdf](:/Users/3PX27LA_RS4/Downloads/Dialnet-PropositosYCriteriosDeLaEntrevistaFocalizadaTraduc-199626.pdf)

Mieves. (s.f.). *Guia 5 sistemas de inventarios*. Obtenido de

<https://es.scribd.com/doc/17009727/Guia-5-Sistemas-de-Inventarios>

Nelson. (2012). *Enfoque Investigativo*. Bogota-Colombia.

Ocampo, P. (2019). *Gerencia Logística Global 4ta Ed.* Mexico D.F.: Pearson Educación.

Publishing, M. (1996). *Compras e inventarios*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.

Ramirez, J. (2006). *Inventarios*. Obtenido de

<http://www.monografias.com/trabajos42/inventarios/inventarios.shtml#ixzz3IEAI5u>

E

Royero, J. (2011). *Modelo Intergado de control de gestion*. El CID editor.

Verde, V. (2018). *Gestión logística 3ra. Edicion*. Bogotá: Planeta.

Vidal, C. (05 de 2017). *Fundamentos de control y gestion de inventarios 1ra edicion*.

Obtenido de

[https://www.academia.edu/39266025/FUNDAMENTOS\\_DE\\_CONTROL\\_Y\\_GESTION\\_DE\\_INVENTARIOS](https://www.academia.edu/39266025/FUNDAMENTOS_DE_CONTROL_Y_GESTION_DE_INVENTARIOS)

TI%C3%93N\_DE\_INVENTARIOS

## ANEXOS

**Anexo 1:** Cuestionario de entrevista para realizar el diagnostico

### **Carrera Administración de Empresas**

Tema de análisis de Caso: Diagnostico de la Cooperativa PROVECINOS R.L. en el periodo 2023.

Nombre del Instrumento de recolección de datos, Cuestionario de entrevista dirigido al representante de la cooperativa. Anselmo Bautista

#### **Información General**

##### **1. ¿Cuándo se fundó la cooperativa?**

Creamos un grupo de vecinos, afinales del año 2015, para poner en práctica los conocimientos de confección y artesanías

##### **2. ¿Cuántas personas integran la Cooperativa?**

Se crearon con 30 personas, siendo ahora alrededor de 78 socios, siendo 8 hombres y 22 mujeres con un total de 30 asociados.

#### **Legal:**

##### **3 ¿Cuándo fue constituida?**

El 01 de abril de 2016, anexo 2.

##### **4 ¿Cuándo fue la última elección?**

La última elección de los cargos directivos fue el 29 de marzo del año 2019, constada en acta no. 13-2019 del libro de actas de la cooperativa. Anexo 3.

##### **5 Como está conformada la Junta Directiva Como está Conformada las Comisiones**

Consejo de administración, comité de vigilancia, Comité de Educación Anexo 4

#### **Administrativo:**

##### **1. La empresa cuenta con FODA**

Si, están en los estatutos, Anexo 5

##### **2. La Cooperativa cuenta con planes estratégicos**

No.

##### **3. La Cooperativa cuenta con Plan Operativo**

No.

#### **4. La Cooperativa cuenta con Misión y Visión**

Si

Misión: Inspirar a personas de diferentes comunidades a unirse a proyectos de producción textil procurando aumentar el desarrollo socioeconómico de las familias y contribuir al desarrollo del país

Visión: Ser una cooperativa altamente calificada con vocación y reconocida excelencia, con capacidad de exportación internacional, con el fin de promover el trabajo artesanal de los guatemaltecos.

#### **5. Cuáles son los Objetivos**

Objetivo General

- Impulsar el desarrollo productivo de los integrantes de la cooperativa para que puedan superarse económica y socialmente a través del trabajo artesano y que ponga de manifiesto sus capacidades y que ese esfuerzo sea recompensado justamente.

Objetivos Específicos

- Una adecuada educación sobre los principios de ayuda mutua y técnica de cooperación, actividades culturales y de capacitación técnica en beneficio de sus asociados
- La concesión de créditos a intereses no mayores para el ahorro y beneficio de asociados

Procurar el reconocimiento de la labor artesanal de las comunidades.

#### **6. Cuenta con Políticas y normas**

Con estatutos Anexo 5

#### **7. Cuenta con Cronograma de Actividades**

No.

#### **9. Las actividades que desempeñan son planeadas con anticipación**

En algunas veces, por lo general se realizan cuando se solicita el pedido,

**10. Se tiene en cuenta los requisitos legales de producción del bien.**

Si se maneja algunos requisitos legales, ambientales entre otros.

**11. La Cooperativa cuenta con una estructura jerárquica de funciones**

Con la comisiones creadas por la junta directiva.

**12. Se implementa capacitaciones constantemente para sus colaboradores**

Se realizan capacitaciones de Intecap programadas por parte de la Good Neighbors.

**13. Se realizan reuniones con los miembros de la cooperativa.**

Se realizan reuniones con los miembros a cada mes.

**Operativo: (Producción)**

**1.Cuál es la Actividad Económica**

Elaboración de textiles, confección de artículos y venta de materiales para confección.

**Información sobre los créditos.**

**2. Plazo de los créditos**

2 meses

**3. Se Genera Interés**

Con una tasa de interés del 1.5%

**4. Mínimo y máximo del crédito**

Un mínimo de Q100 máximo de Q2000.00

**5. A qué condiciones con lleva el crédito**

Únicamente se les concede los materiales para la elaboración de los créditos a los socios inscritos.

**6. Solicitan algún documento para solicitar el crédito**

Se debe presentar DPI, recibo de luz y llenado de un formulario.

**7. Cuentas con estrategias de recuperación del crédito**

Para la recuperación de los créditos se realizan dos visitas domiciliarias.

**8. Cuenta con algún reglamento para los proceso de los créditos.**

No.

**9. Principales materiales que Compran y que brinda para los créditos.**

Hilo sedalina madeja, hilo sedalina cono, sedalina bolita, hilo mercerizado madeja, lustrina rosita, lustrina iris, metal o bricho, seda en cono, cono de artícela manchado, cono de artícela con bricho, peines número 22,25 y 28, lanzaderas, radinas, telares, aviaduras. Se da

como prestado los telares para que los socios realicen los textiles, con el inconveniente de que ya no sea regresado por socios ya que se retiran y no regresan el telar.

#### **10. En qué condiciones se guarda la materia prima para la producción**

En una bodega, y en vitrinas para su venta

#### **11. Cuáles son los productos que confección.**

Los productos que solicitan para Muun by Good Neighbors son: Monederos, Estuches para computadora, Bolsas típicas (ecobag), Alfombras, y si desean otro tipo de artículo la misma organización manda los patrones y solo mandan la tela ya bordada para la confección. Anexo 6

Y algunas composturas de prendas de los vecinos locales, algunos manteles o servilletas de cocina.

#### **12. Como parte de los elementos del proceso de control en el área productiva se determina alguno de los elementos siguientes**

##### Cantidad (volumen de la producción)

Sobre la cantidad va cambiando de acuerdo a la solicitud de compra por parte de Muun By Good Neighbors, la mínima cantidad es de 200 por artículo y algunas veces es más,

##### Tiempo (control de fechas en programación de la producción o ejecución de actividades)

El tiempo de entrega para el pedido es de 2 semanas,

El tiempo para confeccionar un monedero es de 40 minutos, 1 estuche es de 45 minutos, 1 bolsa típica (ecobag) 1 hora, para realizar una alfombra es de 30 minutos

##### Costo (utilización eficiente de recursos)

Sobre los costos, se realiza el pago por prenda, de 1 monedero es de Q23, 1 estuche Q19.00, 1 bolsa típica (ecobag) Q28.00, y el de 1 alfombra Q45.00

##### Calidad (especificaciones del producto)

Las misma comisiones de integrada por la junta directiva, son quienes realizan la inspección de la prendas, ocasionando algunas veces el rechazo de los artículos porque están manchados, o no tiene las puntas correctas de costura.

#### **13. Cuál de los siguientes aspectos limita la capacidad de producción**

Dinero

Tiempo mano de obra

Materia prima

Maquinaria

Repuestos

**14. Existe en la empresa un área o departamento de producción**

Si, se tiene un lugar para la producción. Anexo 7

**15. el proceso de manufacturación cuentan con algunos diagramas como de flujo, operaciones, recorrido, u otros.**

Diagrama de Operaciones, ya que son los patronales que se utilizan para las medidas, numero de puntas de los artículos.

**16. En el lugar de trabajo cuentan con higiene y seguridad industrial/ laboral**

En el lugar de trabajo se brindan recomendaciones con el uso de las máquinas de coser, planchas, cortadoras, para que tenga el debido cuidado, pero no se tiene la debida rotulación o salidas de emergencia en caso de algún incendio o sismo.

**17. Cuenta con una lista de proveedores adecuado a las necesidades de la materia prima o insumos que necesite la producción**

Solamente se tiene las cotizaciones de las compras de los pedidos anteriores, pero un registro en libro no.

**18. Cual es proceso para determinar la selección evaluación, reevaluación de proveedores**

La asociación no gubernamental Good Neighbors son quienes confirman la compra con los proveedores. Se presentan 3 cotizaciones para que las aprueben. Las compras se realizan a cada dos meses.

**19. Qué grado de dificultad existe para capacitar a una persona**

Para capacitar a un socio, es de 2 meses, la dificultad para adaptarse no es muy rápido, a menos que el socio ya sepa lo básico, el tiempo sería menos, y en algunas ocasiones los socios se retiran y se pierde el tiempo y el costo que se invirtió en el socio que se está capacitando.

**20. Con que tipo de maquinaria o herramienta cuenta la empresa para la producción.**

6 máquinas industriales plana, 15 máquinas domesticas de coser, 2 máquinas over, 1 corta cinta, 1 urdidor, 1 Cierra industrial.

**21. Se aplica mantenimiento y depreciación para la maquinaria o herramientas utilizadas en el proceso de producción del bien**

Se da mantenimiento a la maquinaria, por un costo de 800 una vez al año, contratando el personal de Intecap. Se maneja inventarios de propiedad que mantenga el registro de la depreciación de la maquinara, en algunas veces se vende la maquinaria para comprar nuevas.

**22. Existe algún procedimiento para inspeccionar la materia prima que ingresa a las bodegas**

Para el ingreso de la materia prima en bodega lo realiza el representante de la cooperativa con ayuda de otro socio, que se realiza por medio de la observación, y los datos del tipo de materia que se compró, anotando los datos con lápiz y papel.

**23. En la cooperativa se incluyen objetivos que impliquen el desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad**

Se está tratando de trabajar para mejorar la calidad de la producción

**24. Que hacen con la materia prima que no les sirve**

Se queda almacenada ya que algunas veces es inservible para la confección.

**Mercadológica**

**1. Cuenta con un plan de mercadeo**

No

**2. Cuáles son sus principales puntos de venta (nombre y costo a mayoristas**

Ventas en el local en santa Irene frente a la carretera principal, los pedidos más grandes son con la asociación Good Neighbors, quienes presentan los artículos y los venden en línea a través de la página Moon Neighbors.

**3. Conoce quienes y cuantos son sus competidores actuales**

Existe mucha competencia en san pedro ya que existen varios productores de textiles en el sector,

**4. Realiza sondeos de las preferencias del consumidor con respecto al precio calidad y características en su producto**

No se realizan

**5. Establecen temporadas**

Si, las temporadas que más se confecciona son a principios del año, a mediados, y a finales.

**6. Como se distribuye el producto**

Se distribuye directo al consumidor y a mayoristas

**Financiero:**

**1. Se cuenta con presupuestos (semanales, quincenales, mensuales, otro.)**

No se realizan presupuestos.

**2. Se realizan informes financieros dentro de la cooperativa**

Para los informes financieros balance general, estados financieros, se le paga a un contador externo quien es el encargado de presentar las declaraciones y actualizaciones ante la SAT

**3. Se realizan auditorias dentro de la cooperativa ya sea interna o externa**

Quienes realizan una revisión dos veces al año es la entidad no Gubernamental Good Neighbors, para verificar si se está usando adecuadamente el financiamiento proporcionado.

**4. Existe un control en la morosidad de los clientes**

Se tiene registro de los clientes que solicitaron créditos y no han realizado el pago, pero no hay control en el que se pueda verificar que haya bajado la tasa de morosidad. En Anexo 8 se puede observar los datos de los socios que solicitan crédito.

**5. Existe un manual de políticas para conceder los créditos**

No se tiene un manual de políticas para conceder los créditos.

**6. Existen políticas de recuperación de los equipos prestados**

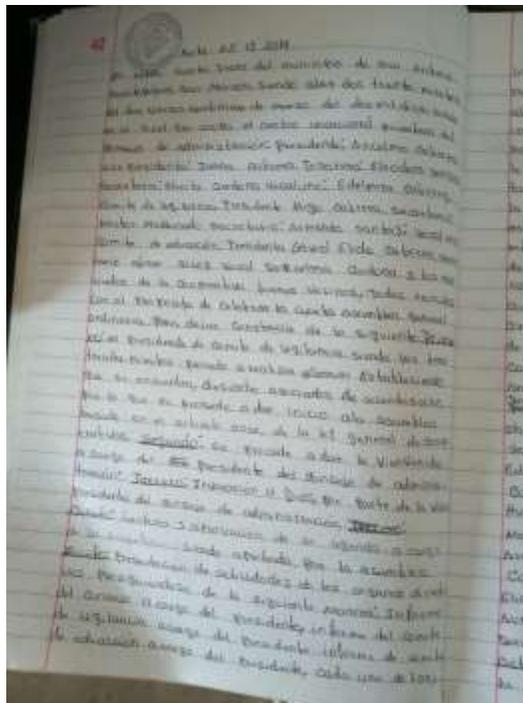
No se tiene un manual de políticas para poder recuperar los telares, que se prestan a los socios para realizar la confección. No se tiene registro de cuantos telares tiene en existencia.

**Anexo 2:** Acta de constitución presentada por el representante

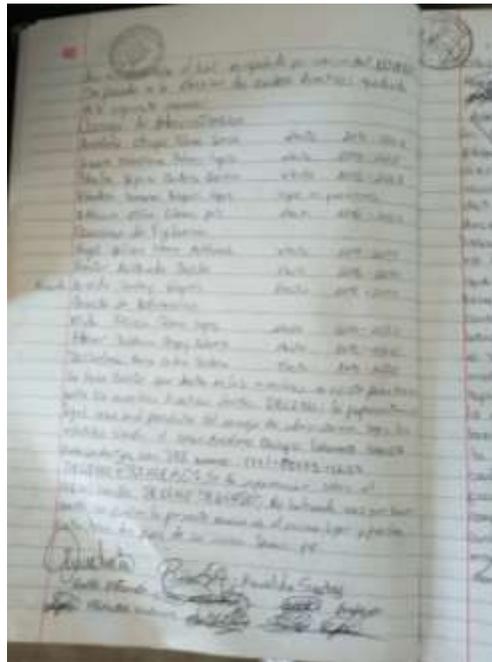


Lado Izquierdo representante de la Cooperativa PROVECINOS R.L. Anselmo Bautista,  
Lado derecho estudiante Epesista. Dulce Miranda

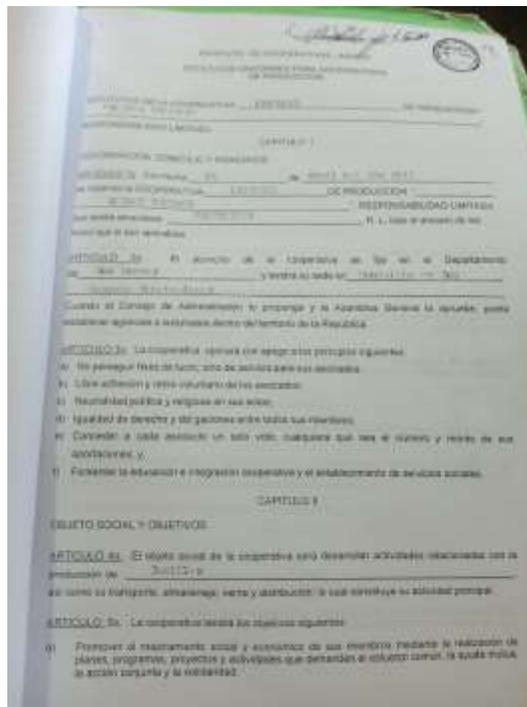
**Anexo 3:** Acta no. 13-2019 última elección de los cargos directivos de la  
Cooperativa PROVECINOS R.L.



**Anexo 4:** Acta de cómo está conformada las comisiones de la junta directiva



**Anexo 5:** Políticas y estatutos de la Cooperativa de PROVECINOS R.L.



**Anexo 6:** Línea de artículos confeccionados por la Cooperativa.



Monedero

-Alfombras-

Monedero



Mantel

Bolsas (ecobag)

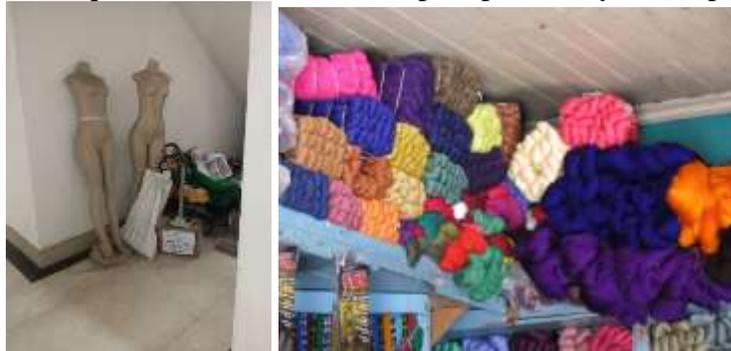
**Anexo 7:** Área de Confección Cortado, y almacén de los materiales.



Area de Confeccionado y cortado. Lado derecho estudiante epepista.(Dulce Miranda)



Almacenamiento de maquinaria, foto de lado izquierdo herramientas de los telares, foto lado derecho maquinas domesticas tablero para planchar y mesas para cortado.



Almacenado de materiales para la venta y producción. Foto de lado izquierdo bodega de almacenado, foto de lado derecho artículos para la venta

**Anexo 8:** Documentación de los socios que solicitaron un crédito y aun no realizan el pago.

Good Neighbors Cooperativa			
Nombre:	Miriam Espinoza		
Apellido:	Jiménez Cardona		
Edad:	San Rafael Sacatepéquez		
Municipio:	San Antonio Sacatepéquez		
Departamento:	San Marcos		
Estado Civil:	Casada		
Grado Escolar:	5to. Primaria		
Profesión / Oficio:	Artesana		
Religión:	Católica		
Miembro en Cooperativas:	Asociado	Nivel en Cooperativas:	Activo
Número Asociados:	2		
Miembro de Participación en Cooperativas:		SI	NO
Progreso de Apadrinamiento GNC:		x	
Miembro Interesado:		x	
Beneficiario Económico:		x	
Participación Cooperativas Externas:		x	
Firma de Asociado:			

Registro de datos del socios que solicita el crédito






Cooperativa "PROVECINOS" R.L.  
Planes de Pago.

Km 235. Cruce Santa Irene, San Antonio  
Sac, San Marcos.

Credito:			
Cliente:	Miriam Floridema Ramirez Cardona		
Instrumento / Area:	TEXTIL		
Linea de Credito:	ACTIVOS FIJOS		
Monto:	Q 1,499.75	Contratacion:	06/10/2017
Cuotas:	6	Tasa de Interes:	1.9 % mensual, cuota fija.
		Vencimiento:	06/04/2018

No.	Fecha Pago.	Capital.	Intereses	Total de Cuota.	Saldo de Capital.
1	05/11/2017	Q 249.96	Q 28.50	Q 278.46	Q 1,499.75
2	06/12/2017	Q 249.96	Q 28.50	Q 278.46	Q 1,249.79
	06/01/2018	Q 249.96	Q 28.50	Q 278.46	Q 999.83
	06/02/2018	Q 249.96	Q 28.50	Q 278.46	Q 749.87
	06/03/2018	Q 249.96	Q 28.50	Q 278.46	Q 499.91
3	06/04/2018	Q 249.96	Q 28.50	Q 278.46	Q 249.95
Totales.....		Q 1,499.76	Q 171.00	Q 1,670.76	-Q 0.01

Firma de Asociado.

Control de las fechas y pagos que realizara el socio.

**Anexo 9:** Encuesta para la entrevista para analizar el sistema de inventarios de la Cooperativa PROVECINOS R.L

**Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de San Marcos**

**Carrera Administración de Empresas**

Tema de análisis de Caso: Análisis para la mejorar en el sistema inventario de la Cooperativa PROVECINOS R.L. en el periodo 2023.

Nombre del Instrumento de recolección de datos, Cuestionario de entrevista dirigido al representante de la cooperativa.

Preguntas para Entrevista para identificar el sistema de control de inventarios establecido.

**1. Como es el sistema de inventario en la cooperativa**

Se realiza el inventario solamente cuanto entra en pedido

**2. Qué tipo de control se ha implementado la cooperativa en el sistema de inventarios.**

El control que se realiza es la observación y anotar por medio de papel y lapiza para anotar los artículos que se tiene para elaborar los artículos.

**3. Que causas idéntica usted que pueden generar un problema dentro de la cooperativa**

No se tiene un listado de los artículos que se tiene y se compran más, no se tiene los precios exactos para la venta de los artículos, ocasionando una demora en el despacho y para la compra de nueva adquisición.

**4. Como se vería afectada la compañía por la falta de control en el sistema de inventarios.**

No se tendría un control y se tendría una dificultad para los costos y para el crecimiento de la cooperativa.

Preguntar para determinar cómo afecta la falta de control en el inventario en la contabilidad.

**1.Cuál es el grado de importancia del inventario dentro del sistema contable.**

Conocer el tiempo preciso sobre las existencias de la entidad por medio de reportes expresados de manera ordenada y clara.

**2. Como afectaría la falta de control del inventario en la contabilidad**

La falta de control de inventarios afecta la buena administración, no se podrían entregar reportes óptimos para poder ser analizados.

**3. Desde su punto de vista ¿Qué características debería tener el sistema de control de inventarios que se implemente en la cooperativa?**

Como la cooperativa no tiene mucha experiencia en la operación de inventarios, un inventario no tan complejo y de fácil comprensión, que permite mantener el orden y la limpieza para obtener reportes exigibles a ciertos periodos.

**Anexo 10:** Estados Financieros

		<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 12 MESES</b>	
<b>NOTA 13</b>	<b>PRODUCTOS</b>		
	Ventas	Q 390,000.00	
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		Q 390,000.00
<b>NOTA 14</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		
	Teléfono	Q 1,200.00	
	Honorarios	Q 2,400.00	
	Papelería y útiles	Q 500.00	
	Alquileres	Q 4,800.00	
	Materiales	Q 90,750.00	
<b>NOTA 15</b>	Mano de obra directa no calificada	Q 150,000.00	
<b>NOTA 16</b>	Depreciacion Maquinaria	Q 8,800.00	
<b>NOTA 17</b>	Depreciación Mobiliario y Equipo	Q 500.00	
<b>NOTA 18</b>	Depreciación Equipo de Computacion	Q 1,266.54	Q 260,216.54
	<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>		Q 129,783.46
<b>NOTA 19</b>	<b>RESERVAS</b>		
<b>NOTA 20</b>	Irrepartible 10%	Q 12,978.35	
<b>NOTA 21</b>	Educación 10%	Q 12,978.35	
<b>NOTA 22</b>	Obras sociales 10%	Q 12,978.35	
<b>NOTA 23</b>	Institucional 10%	Q 12,978.35	Q 51,913.38
	<b>EXEDENTE NETO (UTILIDAD EN EJERCICIO)</b>		Q 77,870.08

Estado de Resultados proporcionada por el representante de la Cooperativa PROVECINOS.

R.L.

**BALANCE GENERAL  
PROYECTADO A 12 MESES**

**ACTIVO**

<b>CORRIENTE</b>			
NOTA 24	Caja y Bancos	Q	236,500.00
<b>NO CORRIENTE</b>			
<b>Activo Intangible</b>			
NOTA 25	Propiedad Intelectual de los asociados	Q	50,000.00
NOTA 26	Maquinaria	Q	44,000.00
NOTA 27	(-) Depreciación acumulada	Q	8,800.00
NOTA 28	Mobiliario y equipo	Q	2,500.00
NOTA 29	(-) Depreciación acumulada	Q	500.00
NOTA 30	Equipo de Computación	Q	3,800.00
NOTA 31	(-) Depreciación acumulada	Q	1,266.54
	<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>Q</b>	<b>326,233.46</b>

**PASIVO CAPITAL Y RESERVAS**

<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
NOTA 32	Financiamiento	Q	184,300.00
<b>CAPITAL COOPERATIVO</b>			
NOTA 33	Aportaciones	Q	12,150.00
<b>RESERVAS</b>			
	Reserva Irrepartible 10%	Q	12,978.35
	Reserva de Educación 10%	Q	12,978.35
	Reserva de Obras sociales 10%	Q	12,978.35
	Reserva Institucional 10%	Q	12,978.35
	Excedente en Operación	Q	77,870.08
	<b>TOTAL PASIVO CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>Q</b>	<b>326,233.46</b>

Balance General de Cooperativa PROVECINOS R.L proporcionado por el representante.