



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Escuela de Contabilidad**

**Análisis y propuesta de eficientización del sistema de inventario en un comercio de consumo masivo, caso Supermercados La Cadena, Periodo 2017.**

**Sustentado por**

**Binielis Camilo 2012-0421**

**Yendy Manuel Valenzuela 2012-2067**

**Iván Ventura 2013-1287**

**Asesores**

**Lic. Adriano Pascual**

**Lic. Alex Anderson**

**Monografía para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad**

**Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana 2018**

## Índice

Introducción .....	1
CAPITULO I: .....	2
<b>CONTROL DE INVENTARIOS</b> .....	2
<b>1.1. Concepto</b> .....	2
1.2 Objetivos de los Inventarios .....	3
<b>1.3 Componentes de un modelo de inventarios</b> .....	3
<b>1.3.1 Costos</b> .....	5
<b>1.3.2 Demanda</b> .....	6
<b>1.3.3 Tiempo de anticipación</b> .....	6
<b>1.4 Costos involucrados en los modelos de inventarios</b> .....	7
Costo de mantener unidades en inventario.....	8
Costos por escasez o manutención de órdenes pendientes .....	8
CAPITULO II .....	13
EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA SUPERMERCADO LA CADENA .....	13
2.1. Control de inventarios de Supermercado La Cadena .....	13
2.2 Métodos utilizados para llevar el control de los inventarios .....	14
1.3 Beneficio de la empresa en el control de inventario.....	14
2.4 Encuesta realizada al personal administrativo de Supermercado La Cadena: .....	16
CUADRO No. 1 .....	16
Análisis de los Encuestados: .....	16
CUADRO No. 2 .....	17

CUADRO No. 3.....	18
CUADRO No. 4.....	19
CUADRO No. 5.....	20
CUADRO No. 6.....	21
CUADRO No. 7.....	22
CUADRO No. 8.....	23
CUADRO No. 9.....	24
CUADRO No. 10.....	25
2.5.- Generalidades de los estados financieros básicos.....	26
Importancia.....	26
Clasificación de los estados financieros.....	27
Estado de resultados.....	27
Balance general.....	28
Formas de presentación.....	28
Reglas de presentación.....	29
Elementos del balance.....	29
CAPÍTULO III: .....	33
EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE CONTROL DE INVENTARIO PARA SUPERMERCADO LA CADENA.....	33
3.1. Área de Compras.....	33
3.1.1. Problema:.....	33
Descripción del problema.....	33
Problema: “Bautizos” por parte del proveedor.....	34
Descripción del problema.....	34
3.3. Área Financiera.....	36

3.3.1. Problema:.....	36
Descripción del problema.....	36
3.4. Área de Personal .....	38
3.4.1. Problema:.....	38
Descripción del problema:.....	38
Problema: Robos por parte del personal.....	39
3.5. Área de Ventas.....	40
Conclusión .....	45
Recomendaciones.....	47
Bibliografía.....	48

## Introducción

El inventario es uno de los activos más grandes existente es en una empresa. En el balance general, el inventario a menudo es el activo corriente más grande, en el estado de resultados, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un período determinado.

El presente curso monográfico titulado: **Análisis y propuesta de eficientización del sistema de inventario en un comercio de consumo masivo, caso Supermercados La Cadena, Periodo 2017.**

En esta se analiza cómo esta empresa lleva el control de su inventario durante la gestión de ese período y cuáles son los diferentes tipos de tubos que fabrican para la plomería.

El propósito de estudiar este tema es porque los inventarios representan uno de los activos más importantes para las empresas, es por esto que se requiere de un adecuado sistema de control de inventarios destinados para la venta o producción para su posterior venta, en el ciclo normal de operaciones.

Se eligió este tema porque Supermercado La Cadena, presenta un gran problema lo que ha provocado que en esta empresa haya disminuido la venta, por la falta de materia prima, ya que no hay un eficiente control para que se tome en consideración lo que está pasando en esta empresa y se lleve un control eficiente sobre los inventarios y la materia prima que falta para la producción. Entre los objetivos específicos están: Identificar los conceptos y generalidades de la empresa Supermercado La Cadena. Señalar el control de inventario e identificar las características y sistemas de valuación de inventario de mercancías.

# CAPITULO I: CONTROL DE INVENTARIOS

## 1.1. Concepto

El inventario es aquel registro documental de los bienes y demás objetos pertenecientes a una persona física, a una comunidad y que se encuentra realizado a partir de mucha precisión y prolijidad en la plasmación de los datos. También y como consecuencia de la situación recién mencionada, se llama inventario a la comprobación y recuento, tanto cualitativo como cuantitativo de las existencias físicas con las teóricas que fueron oportunamente documentadas. (Benítez Sánchez, V. 2009)

En el ámbito de la gestión empresarial lo que hace el inventario es registrar el conjunto de los bienes propios y disponibles de una empresa para la venta a sus clientes y que por tanto son considerados como activo corriente. Los bienes que son plausibles de ser sometidos a inventario se encuentran destinados a la venta directa o a aquellas actividades destinadas de manera interna al proceso productivo, como es el caso de las materias primas, los productos inacabados, las piezas de recambio destinadas a mantenimiento, materiales de embalaje, bienes de la empresa, bienes terminados, bienes parcialmente terminados, bienes en tránsito y materiales de envasado, entre otros.

Existe una numerosa cantidad de tipos de inventarios, entre los más recurrentes se cuentan: inventarios finales (se lleva a cabo cada vez que se cierra el período fiscal, generalmente el 31 de diciembre), inventarios periódicos (se realiza cada determinado tiempo), inventarios iniciales (se registran todos los bienes de la empresa), inventarios de liquidación legal, inventario de materias primas, inventario de seguridad, inventario de gestión, inventario físico, entre otros.

Entre los motivos que existen en las empresas para efectuar un inventario podemos citar: para reducir costos de adquisición, para reducir costos de calidad por arranque, para reducir costos vinculados al material faltante y para reducir costos de pedidos.

Aunque, también existen otras tantas razones que convierten al inventario en una cuestión engorrosa, compleja para la empresa en cuestión como ser: costos por almacenaje, dificultades para responder a los clientes, los costes de coordinar su producción, los costos de los productos defectuosos al tratarse de lotes grandes y los costos asociados a la reducción de capacidad. (Benítez Sánchez, V. 2009)

## **1.2 Objetivos de los Inventarios**

Los objetivos de un sistema de inventario y de ventas deben estar orientados hacia el desarrollo de un ritmo para vender el inventario actual a una tasa comparable a la velocidad a la que se está produciendo, de manera que la empresa no tenga ni demasiado ni poco inventario a la mano. Si se trabaja con un producto perecedero, la necesidad de desarrollar una adecuada relación entre las ventas y el inventario es especialmente crítica, ya que se es responsable de perder el producto que no vendido en el tiempo.

## **1.3 Componentes de un modelo de inventarios**

El proceso de producción se compone de materiales, mano de obra y gastos generales. El proceso de producción comienza con la introducción de las materias primas. El costo de las materias primas constituye el costo inicial de los trabajos en el proceso de inventariar. Los empleados registran los materiales a mano o mediante el uso de una máquina, agregando el costo de la mano de obra en el proceso de inventario. Los costos de los materiales aumentan cada vez que determinadas materias primas se van agregando al proceso. (Benítez Sánchez, V. 2009)

Los empleados continúan fabricando el producto hasta que se este se completa, añadiendo los costos de mano de obra a medida que la labor de producción se desarrolla. La compañía asigna los gastos generales basándose en una tasa predeterminada. Esta tasa se aplica a menudo con base en las horas de trabajo, pero podría basarse en las horas-máquina o en las cantidades de materiales utilizados.

El sistema de inventarios periódico: como su nombre lo indica, realiza un control cada determinado tiempo o período, y para eso es necesario hacer un conteo físico. Para poder determinar con exactitud la cantidad de inventarios disponibles en una fecha determinada. Con la utilización de este sistema, la empresa no puede saber en determinado momento de cuanto es su mercancía, ni cuánto es el costo de los productos vendidos. (Brigham, Eugene, 2008)

La empresa sólo puede saber tanto el inventario exacto como el costo de venta, en el momento de hacer un conteo físico, lo cual por lo general se hace al final de un período, que puede ser mensual, semestral o anual.

Para determinar el costo de las ventas realizadas en un período, es preciso realizar lo que llamamos Juego de inventarios que consiste en tomar el inventario inicial, y sumarle las compras, restarle las devoluciones en compras y el inventario final. El resultado es el costo de las ventas del período.

El sistema de inventarios periódico, al no ejercer un control constante, es un sistema que facilita la pérdida de los inventarios. Solo se pueden hacer seguimientos y verificaciones al final de un período cuando se hacen los conteos físicos, lo cual permite o facilita posibles fraudes.

### **1.3.1 Costos**

La Gestión de Inventarios es una actividad en la que coexisten tres tipos de Costos

Costos asociados a los flujos

Costos asociados a los stocks

Costos asociados a los procesos

Esta estructura se plantea sin perjuicio de mantener la clásica estructura de Costos por naturaleza, según se clasifican en los dos siguientes grandes grupos.

Costos de Operación.

Costos Asociados a la Inversión

Los primeros, son los necesarios para la operación normal en la consecución del Fin. Mientras que los asociados a la Inversión son aquellos financieros relacionados con depreciaciones y amortizaciones.

Dentro del perímetro de los flujos habrá que tener en cuenta los Costos de los flujos de aprovisionamiento (transportes), aunque algunas veces serán por cuenta del proveedor (en el caso de contratos tipo CFR, CIF, CPT o CIP, entre otros) y en otros casos estarán incluidos en el propio precio de la mercancía adquirida. Será necesario tener en cuenta tanto los Costos de operación como los asociados a la inversión.

Costos asociados a los stocks, en este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con Inventarios. Estos serian entre otros Costos de almacenamiento, deterioros, pérdidas y degradación de mercancías almacenadas, entre ellos también tenemos los de rupturas de Stock, en este caso cuentan con una componente fundamental los Costos financieros de las existencias, todo esto ya serán explicados más adelante.

Cuando se quiere conocer, en su conjunto los costos de inventarios habrá que tener en cuenta todos los conceptos indicados. Por el contrario, cuando se precise calcular los costos, a los efectos de toma de decisiones, (por ejemplo, para decidir tamaño

óptimo del pedido) solamente habrá que tener en cuenta los costos evitables (que podrán variar en cada caso considerado), ya que los costos no evitables, por propia definición permanecerán fuera sea cual fuera la decisión tomada.

Por último, dentro del ámbito de los procesos existen numerosos e importantes conceptos que deben imputarse a los Costos de las existencias ellos son: Costos de compras, de lanzamiento de pedidos y de gestión de la actividad. Un caso paradigmático es el siguiente. En general, los Costos de transporte se incorporan al precio de compras (¿por qué no incorporar también los Costos de almacenamiento, o de la gestión de los pedidos?), como consecuencia de que en la mayoría de los casos se trata de transportes por cuenta del proveedor incluidos de manera más o menos tácita o explícita en el precio de adquisición. Pero incluso cuando el transporte está gestionado directamente por el comprador se mantiene esta práctica, aunque muchas veces el precio del transporte no es directamente proporcional al volumen de mercancías adquiridas, sino que depende del volumen transportado en cada pedido. En estas circunstancias el costo del transporte se convierte también en parte del costo de lanzamiento del pedido. (Hostein, William, 2005)

### **1.3.2 Demanda**

La demanda de movimiento rápido o lento no depende tanto del valor de la demanda, como de la frecuencia de la demanda a lo largo del tiempo y, por tanto, de la forma de la distribución de la demanda. En el caso de la demanda de movimiento rápido, se asume que la demanda tiene una distribución estadística de tipo normal.

### **1.3.3 Tiempo de anticipación**

El inventario de anticipación o inventario de previsión es utilizado por las empresas para absorber las irregularidades que se pueden presentar en la demanda o suministro que se presentará a futuro y que se encuentra, en muchas ocasiones, bien definida.

Una empresa que fabrica salvavidas, trajes de baño, juguetes y demás accesorios para la playa presentará un importante incremento en su demanda durante los dos meses que abarcan las vacaciones de verano (julio y agosto) y dos semanas entre abril y marzo con motivo de Semana Santa. Ésta irregularidad en la demanda provoca que una considerable cantidad de la producción correspondiente a otros meses se vaya acumulando en inventario, el cual será utilizado cuando la demanda alcance sus puntos más elevados durante los períodos antes mencionados. (Ramírez, A. 1999)

## **1.4 Costos involucrados en los modelos de inventarios**

Costos involucrados en un modelo de inventario

Los costos más frecuentes asociados un inventario son los siguientes:

Costo de ordenar o de producción

Muchos gastos asociados a efectuar una orden por cierto producto, o bien a producirlo internamente no necesariamente dependen del tamaño de la orden o del tamaño de la partida producida.

Por ejemplo, los costos involucrados en el envío de un fax en el caso de órdenes, o bien el costo de encendido de maquinaria en el caso de producción propia.

Costo unitario de compra

Corresponde al costo variable unitario involucrado en la compra de artículos a algún proveedor. Normalmente el costo de compra incluye los costos de materiales, mano de obra, maquinaria y utilidades del proveedor. Eventualmente, puede incluir también los costos de envío.

## Costo de mantener unidades en inventario

Involucra los gastos en los que se incurre al mantener una unidad en inventario un determinado período de tiempo. Luego, modelo de costo debe ir necesariamente mezclado a un intervalo de tiempo, por ejemplo costo anual, semestral o diario de mantener una unidad en inventario.

El valor del costo de mantener unidades en inventario depende en general de los costos de almacenamiento, impuestos, seguridad, financieros, asociados a la devaluación de los artículos almacenados o bien su obsolescencia. Sin embargo, el mayor componente del costo de mantener unidades en inventario esta ligada al costo de oportunidad asociado a mantener un capital detenido por concepto de inventario.

## Costos por escasez o manutención de órdenes pendientes

Cuando la demanda de un comprador no puede ser satisfecha se habla de un stockout. En el caso que el comprador acepte recibir sus artículos fuera de plazo se habla de órdenes pendientes. Si se acepta el hecho de mantener ordenes pendientes, se habla de escasez planificada.

Si el comprador no acepta los productos fuera de plazo, se habla de pérdida de ventas. En la práctica, la situación normalmente está entre los dos extremos mencionados en cuyo caso ambas situaciones pueden entregar buenos indicadores para definir la política a seguir.

Existen muchos costos asociados a las órdenes pendientes, por ejemplo el costo de adquisición de unidades para satisfacer las órdenes pendientes podría ser mayor, además el hecho de no satisfacer una demanda a tiempo puede repercutir en la pérdida de clientes para el futuro y en el desprestigio.

Además, la satisfacción de órdenes pendientes puede llevar a incurrir en grandes gastos en trabajo extraordinario. Luego, el costo de satisfacción de órdenes pendientes en general es muy superior a los costos de ordenar, de compra o producción o de manutención de inventario.

#### **1.4.1 Costo de mantenimiento**

Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un período específico.

En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por período. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

#### **1.4.2 Costo por Ordenar o Fijo**

Estos son los costos de colocar una orden y de recibirla (normalmente son costos fijos independientemente del tamaño de la orden). Costos de pedido: Son los que incluyen los costos fijos de oficina para colocar y recibir un pedido, o sea, el costo de preparación de una orden de compra, procesamiento y la verificación contra entrega. Estos se expresan en términos de gastos o costos por pedido.

### **1.5 Tipos de Inventarios**

Con la empresa encarrilada los inventarios nos servirán para evitar los golpes a nuestra producción debido a las fluctuaciones del mercado tanto el de compras (insumos) como el de ventas (productos). A continuación se presentan diferentes tipos de clasificación de inventarios de acuerdo con diferentes puntos de vista o de acuerdo con lo que controlan. (Ramírez, A. 1999)

En las empresas manufactureras hay cuatro tipos de inventarios:

Materias Primas: Comprende todas clases de materiales comprados por el fabricante y que puede someterse a otras operaciones de transformación o manufactura antes de que puedan vender como producto terminado.

Productos en proceso de Manufacturación: consiste en la producción parcialmente manufacturada; y su costo comprende materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación (o carga fabril) que les son aplicables.

Productos terminados: Lo constituye todos los artículos fabricados que están aptos y disponibles para su venta.

Suministro de fábrica o fabricación: éste se distingue del inventario de materiales, porque los materiales pueden asociarse directamente con el producto terminado y llega a convertirse en partes y son utilizados en cantidades suficientes para que sea práctico asignar su costo al producto.

Por su función los inventarios se detallan como siguen:

Inventarios de fluctuación: Estos inventarios se llevan porque la cantidad y ritmo de las ventas y de producción no pueden predecirse con exactitud. Los pedidos pueden promediar 100 unidades por semana para un artículo dado. Pero ay semanas en que las ventas sean elevadas como 300 ó 400 unidades el material puede recibirse en stock normalmente tres semanas después de que fue solicitado a la fábrica, pero casualmente puede llevar 6 semanas posteriormente de que se solicito. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden componerse con los stocks de reserva o stocks de seguridad, nombres usuales para los inventarios de fluctuación. Los inventarios de fluctuación existen en centros de trabajo cuando el flujo de trabajo en estos centros no puede equilibrarse completamente. Los inventarios de fluctuación, llamados stocks de estabilización pueden incluirse en el plan de

producción de manera que los niveles de producción no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda.

Inventarios de anticipación: estos son inventarios hechos con anticipación a las épocas de mayor venta, a programas de promoción comercial o a un período de cierre de la planta. Básicamente, los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

Inventario de tamaño de lote: con frecuencia es imposible o impráctico fabricar o comprar artículos en las mismas cuotas que se venderán. Por lo tanto, los productos se consiguen en mayores cantidades a las que se necesitan en el momento; El inventario resultante es el inventario de tamaño de lote. El tiempo de arreglo es menos importante en la determinación de dicho inventario.

Inventarios de transportación: Estos existen porque el material debe moverse de un lugar a otro. El inventario depositado en un camión y que se va a entregar a un almacén puede estar en camino a 10 días. Mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para las plantas o los clientes: exclusivamente por el tiempo de transporte. (Buffa, E. 2001)

Inventario de protección o especulativo: Las compañías que utilizan grandes cantidades de minerales básicos (como el carbono mineral, el petróleo o el cemento) o mercadería (como la lana, los granos o productos animales) que se caracterizan por fluctuar en sus precios pueden obtener ahorros significativos comprando grandes cantidades de producto llamadas inventarios de protección, cuando los precios están bajos. La adquisición de productos extras a un precio reducido, esto afecta directamente los costos de producción, estas transacciones son buenas ya que al no subir el precio final del producto cuando los precios suben hacen que tengamos un mayor mercado y esto es algo parecido a lo que pasa cuando los precios fluctúan.

### **1.5.1 Inventarios de materia prima**

Inventario de materia prima: en el se representan existencias de los insumos básicos de los materiales que habrá de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

### **1.5.2 Inventarios de productos en proceso**

Las empresas manufactureras sobreviven gracias a la fabricación de productos que los clientes quieren comprar. Dichas empresas tienen por objeto producir el producto de mejor calidad o el más barato para el cliente. Los productos de alta calidad requieren materiales de mayor calidad y cuesta más fabricarlos. Los productos baratos utilizan materiales de menor calidad con la finalidad de mantener bajos costos. Los inventarios constituyen uno de los activos más importantes que posee una empresa manufacturera.

### **1.5.3 Inventario de productos terminados**

Son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados. (Chauvel, A. M., 2000)

### **1.5.4 Inventarios de seguridad**

Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para aconsejar faltantes debido a vacilaciones inciertas de la demanda.

## CAPITULO II

### *EVALUAR EL CONTROL DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA SUPERMERCADO LA CADENA*

#### 2.1. Control de inventarios de Supermercado La Cadena

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos: cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado; en qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario; que artículos del inventario merecen una atención especial y puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el cargo proceso de producción. Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima. Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

## 2.2 Métodos utilizados para llevar el control de los inventarios

El proceso para llevar a cabo el control de inventario de Supermercado La Cadena, es el elemento o herramienta principal que toda empresa debe tener para que ésta pueda ser competitiva con las demás entidades, y a través de ésta también se pueda determinar hacia dónde quiere ir la empresa y qué debe hacer para alcanzar las metas que tiene trazadas.

Después de haber analizado las operaciones financieras de la empresa y haber detectado ciertas debilidades en muchas de sus actividades hemos determinado que la entidad necesita:

Diseñar un plan que le permita llevar a cabo todas las operaciones de la misma de la forma más adecuada posible, y así poder hacer proyecciones a futuro sin tener que correr con los riesgos que da la incertidumbre por no contar con un plan financiero apropiado. Para ello deben utilizarse los datos de las actividades financieras contempladas en los estados financieros básicos y sus proyecciones a futuro.

## 1.3 Beneficio de la empresa en el control de inventario

Estos beneficios permiten un permanente proceso, lo cual a ayudan los datos del inventario de reporte financiero de la compañía. Muchas compañías utilizan este sistema, especialmente aquellas que utilizan una orden de trabajo de sistema de contabilidad de costos, o que venden muchos diferentes tipos de inventario. Las compañías deben balancear las ventajas y desventajas de un sistema de inventario permanente previo a su implementación.

Las compañías con frecuencia experimentan más información financiera precisa con un sistema de inventario permanente. Los contadores actualizan el libro contable después de cada transacción de inventario. Esto resulta en un informe del libro contable general que refleja cercanamente el inventario actual físico a la mano. Los

propietarios y directivos pueden entonces tomar decisiones de calidad basadas en la precisión del reporte de valores del inventario. Múltiples tipos de inventario también se benefician de este método, como los contables siguen precisamente cada uno mediante el libro contable.

Los sistemas de inventario permanente utilizan métodos electrónicos para registrar las transacciones. Un ejemplo es el sistema de código de barras que un minorista de ropa utiliza cuando vende mercancía. Cada escaneo registra los datos que actualiza el valor del inventario de la compañía. Los contadores utilizan esta información para balancear el libro contable general. Las compañías también utilizan los datos para ordenar mercancía utilizando un sistema justo a tiempo. La ordenación electrónica ayuda a prevenir existencias agotadas y pérdida de ventas.

Muchos sistemas de inventario permanente son costosos. El costo para ese sistema es dos veces mayor. La tecnología necesaria para hacer que el sistema funcione puede ser un mayor gasto de capital. El actualizar el sistema para nuevos cambios a la tecnología es también caro. Entrenar a los empleados para que utilicen apropiadamente el sistema es también otro gasto. Del lado administrativo, las compañías deben encontrar contables que quieran trabajar el sistema y manejar cambios frecuentes al libro contable general.

Los sistemas de inventario permanente con frecuencia consumen tiempo. Las actualizaciones electrónicas al libro contable general de la compañía pueden resultar una necesidad de reconciliaciones contables. Los contables con frecuencia gastan abundantes horas cada semana o mes para reconciliar el inventario. Los errores persistentes también pueden causar más complicaciones. Los contadores necesitan corregir los errores y balancear el inventario contable previo al cierre de los libros de la compañía. Reportar figuras de inventario inexactas puede detonar una auditoría, resultando en problemas potenciales para la compañía.

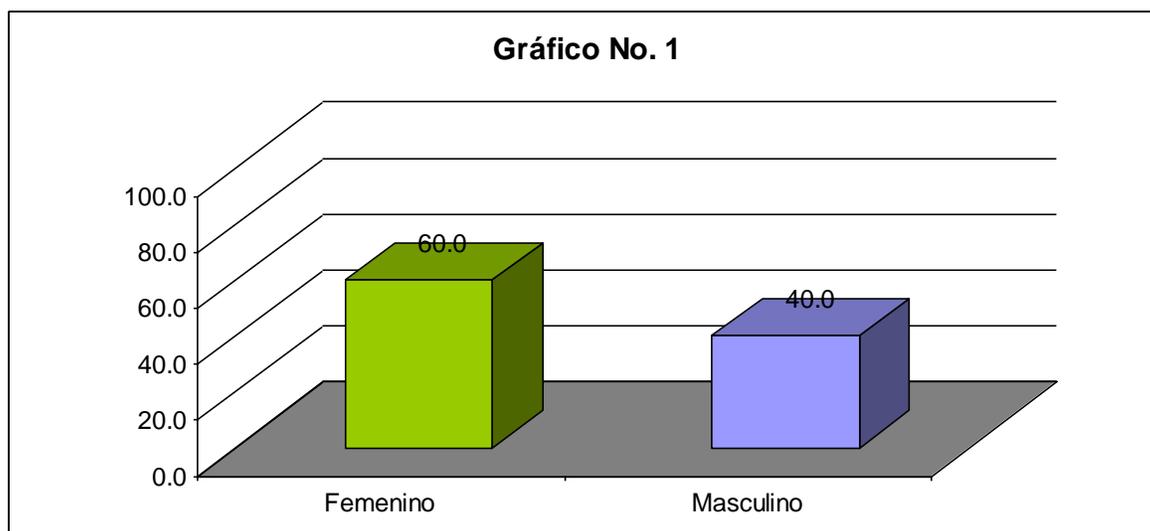
## 2.4 Encuesta realizada al personal administrativo de Supermercado La Cadena:

CUADRO No. 1

### 1.- Sexo de los encuestados:

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Femenino	6	60.0
Masculino	4	40.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena.



### Análisis de los Encuestados:

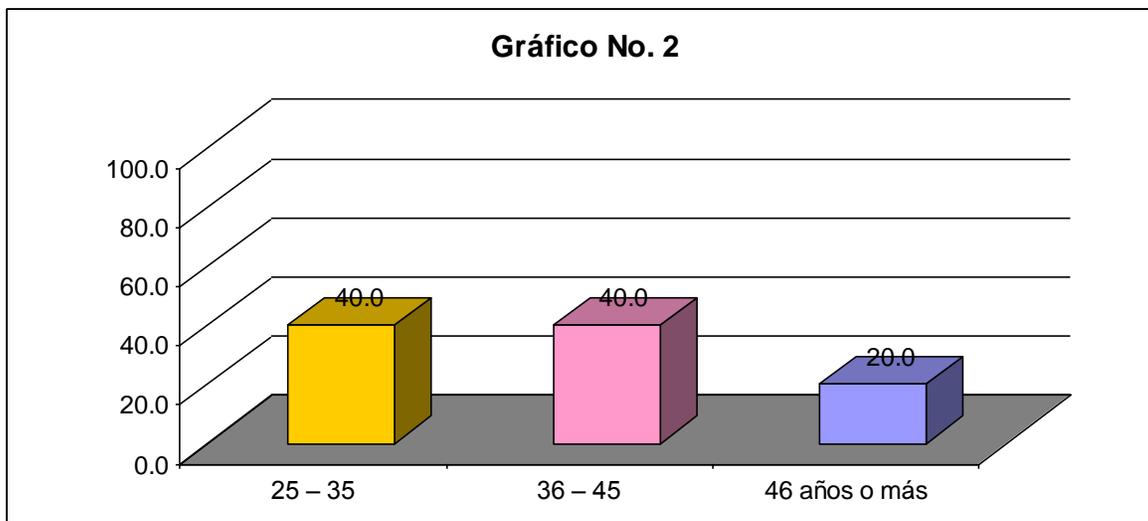
El 60.0 por ciento de los encuestados es de sexo femenino y el 40.0 por ciento restantes masculinos.

CUADRO No. 2

**2.- Edad de los encuestados:**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
25 – 35	4	40.0
36 – 45	4	40.0
46 años o más	2	20.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

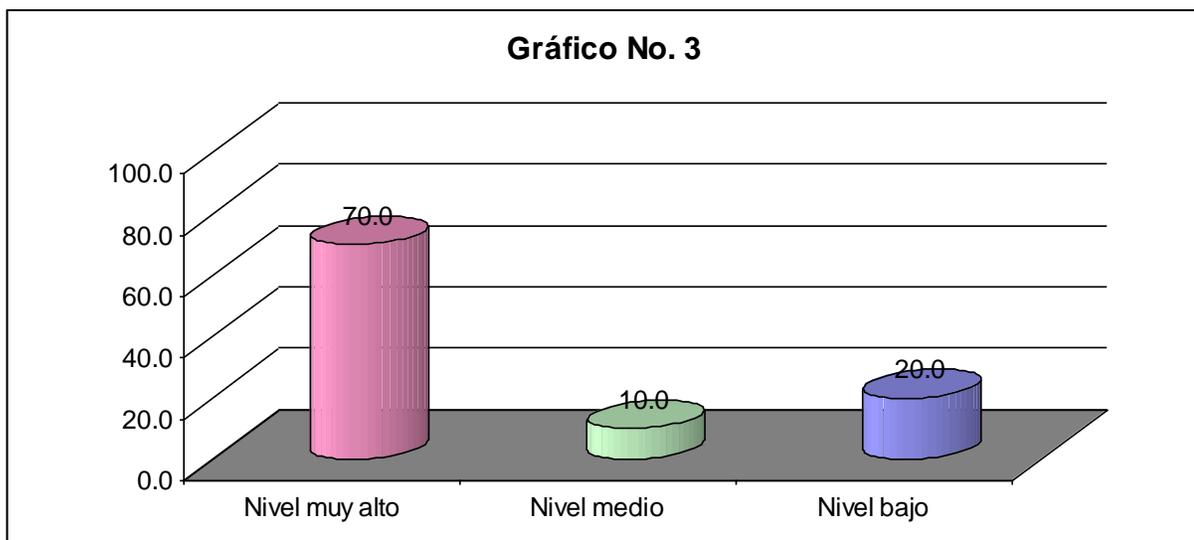
En cuanto a la edad, el 40.0 por ciento respectivamente tiene edad comprendida entre 25-35 años y de 36-45 años, el 20.0 por ciento restante de 46 años o más.

CUADRO No. 3

**3.1.- ¿Hasta qué grado los empleados conocen y manejan de manera adecuada los sistemas de control de inventarios de Supermercado La Cadena**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Nivel muy alto	7	70.0
Nivel medio	1	10.0
Nivel bajo	2	20.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

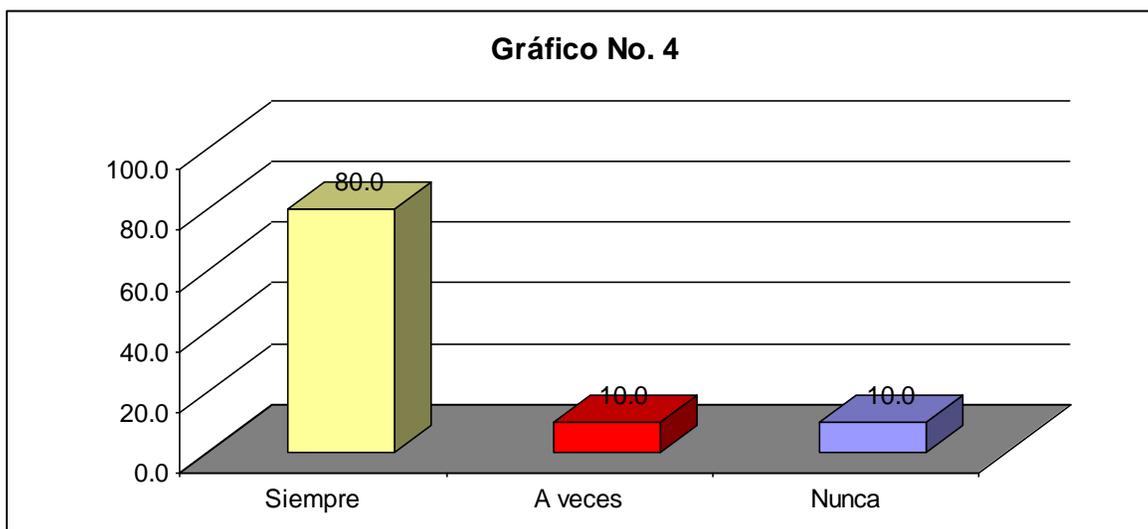
Se demuestra según respuesta de colaboradores encuestados de que los directivos de Supermercado La Cadena manejan con gran cuidado los sistemas de control de inventarios, debido a que el 70.0 por ciento de los encuestados señalaron que se logra con un nivel muy alto, el 20.0 por ciento nivel medio y el 10.0 por ciento nivel muy bajo.

CUADRO No. 4

4.- ¿Considera usted que Supermercado La Cadena implementa estrategias que favorecen el control de Inventarios?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	8	80.0
A veces	1	10.0
Nunca	1	10.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

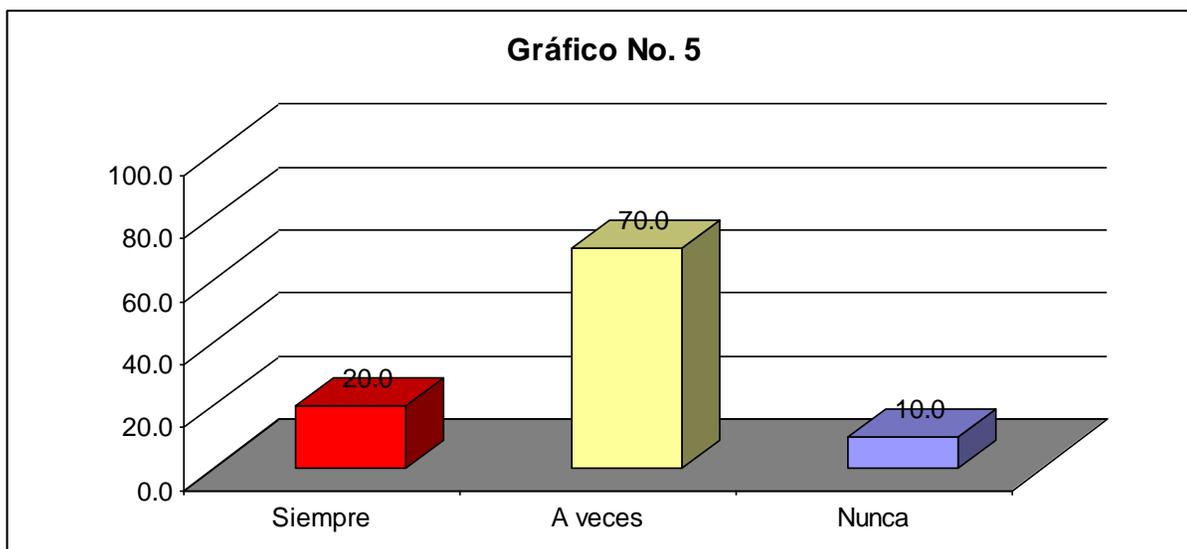
Es de suma importancia la utilización de estrategias para lograr el fortalecimiento de control de inventarios de Supermercado La Cadena, así respondió el 80.0 por ciento de los encuestados y el 10.0% respectivamente a veces y nunca.

CUADRO No. 5

**5.- ¿Se mantiene usted informado de los cambios en los sistemas de Control de Inventario de Supermercado La Cadena?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	2	20.0
A veces	7	70.0
Nunca	1	10.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

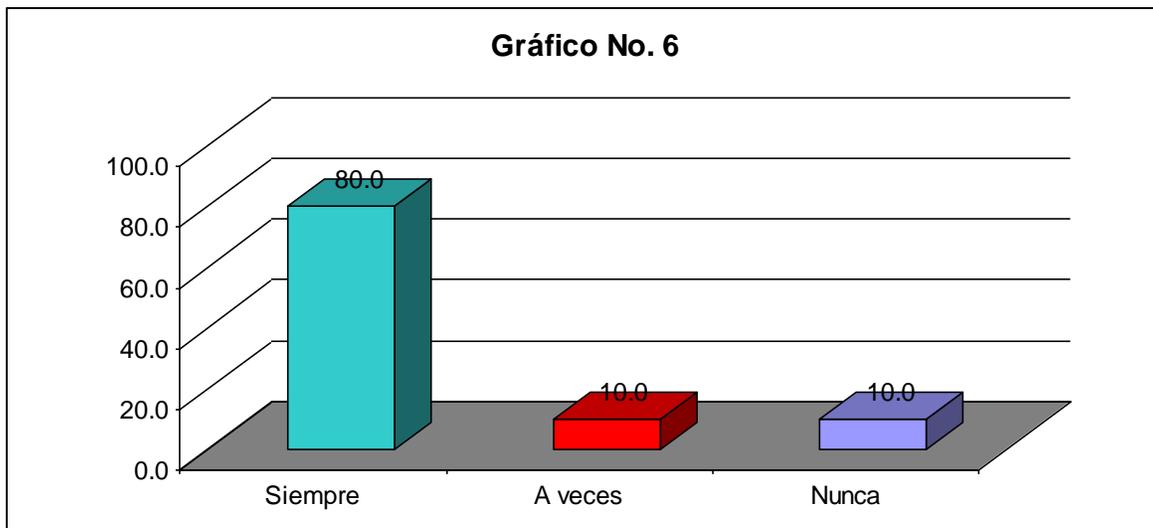
En lo que se refiere al conocimiento de cambios en los sistemas de control de inventarios, se consideró que el 70.0 por ciento de los encuestados expresó que a veces está informado, mientras que el 20.0 por ciento consideró que siempre y el 10.0 por ciento nunca.

CUADRO No. 6

6.- ¿Cree usted que se aplican acciones en Supermercado La Cadena para mejorar el control de inventarios?

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	8	80.0
A veces	1	10.0
Nunca	1	10.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

FUENTE: Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

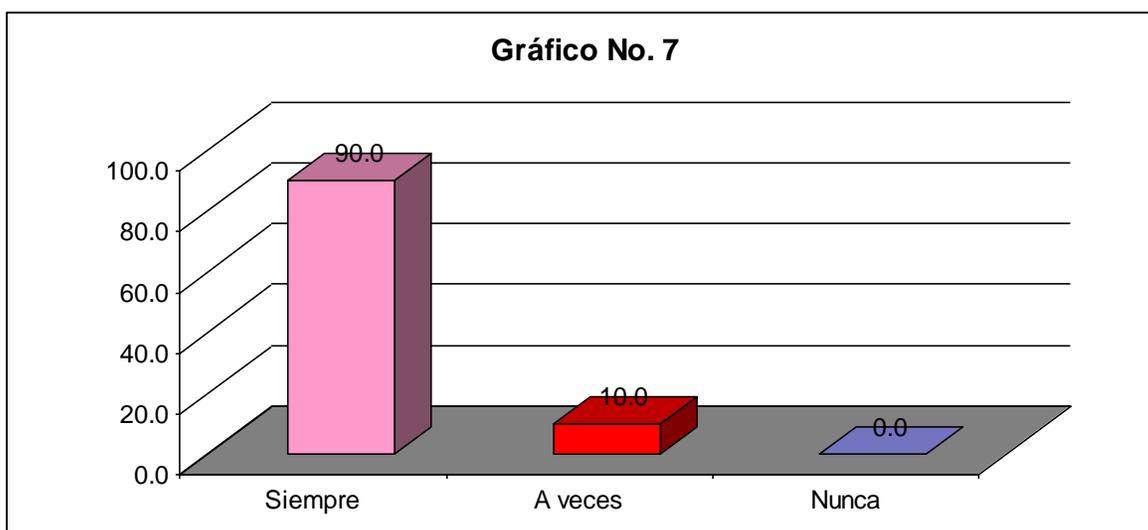
Al observar los resultados en la tabla, se entiende que Supermercado La Cadena, aplica acciones para la mejora de control de su inventario, el 80.0 por ciento manifestó que siempre, el 10.0 por ciento respectivamente a veces y nunca.

CUADRO No. 7

**7.- ¿Muestra interés en informar cualquier medida o procedimiento que usted considere riesgoso en la empresa que labora?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	9	90.0
A veces	1	10.0
Nunca	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

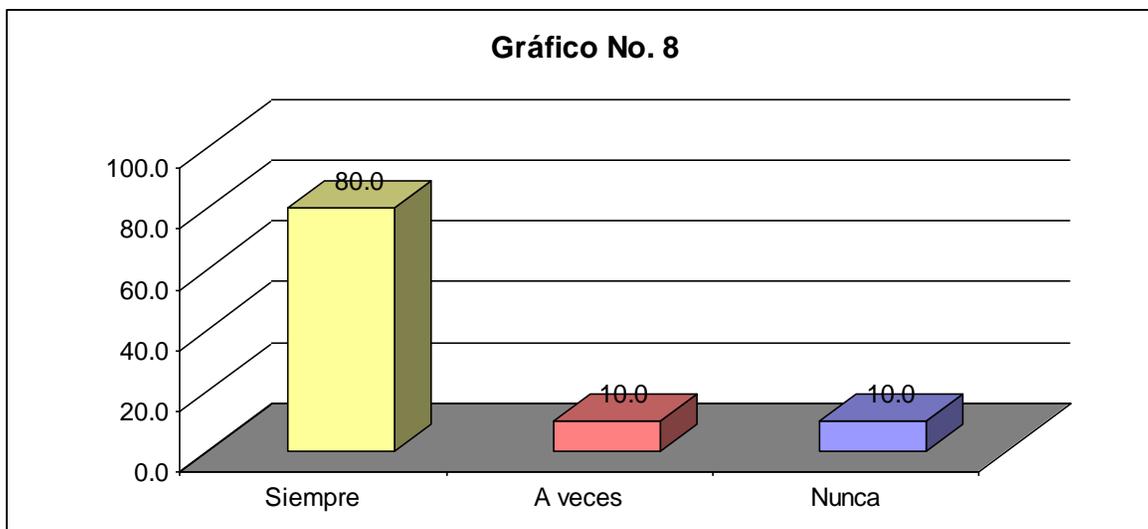
El 90.0 por ciento de los colaboradores consultados dice que tiene la oportunidad de poder expresar su opinión sobre cualquier proceso que se pueda convertir riesgoso en las operaciones que se realiza en la empresa, ya que el 10.0 por ciento restante dice que a veces expresa su opinión.

CUADRO No. 8

**8.- ¿Tiene usted la oportunidad de participar en las reuniones a fin de diseñar sistemas de control de inventarios para mejorar los fallos producidos en el almacén?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	8	80.0
A veces	1	10.0
Nunca	1	10.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

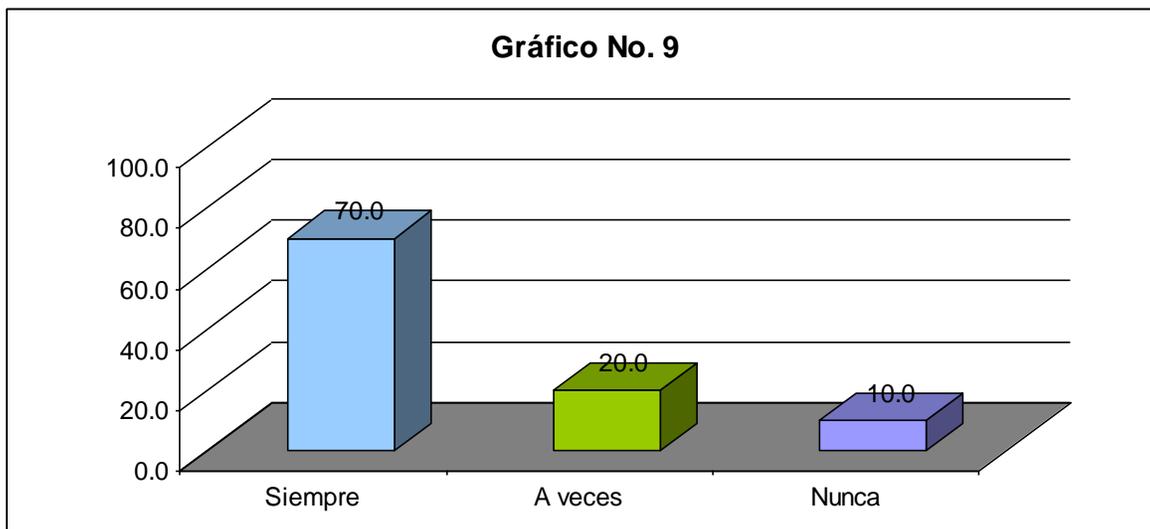
En lo relacionado a la participación de todos los colaboradores, el 80.0 por ciento expresó que es participe de reuniones en búsqueda de soluciones y dar ideas para mejorar los fallos que puedan existir, mientras que el 10.0 por ciento respectivamente expresó que a veces y nunca participa.

CUADRO No. 9

**9.- ¿Muestra usted abiertamente su opinión?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	7	70.0
A veces	2	20.0
Nunca	1	10.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

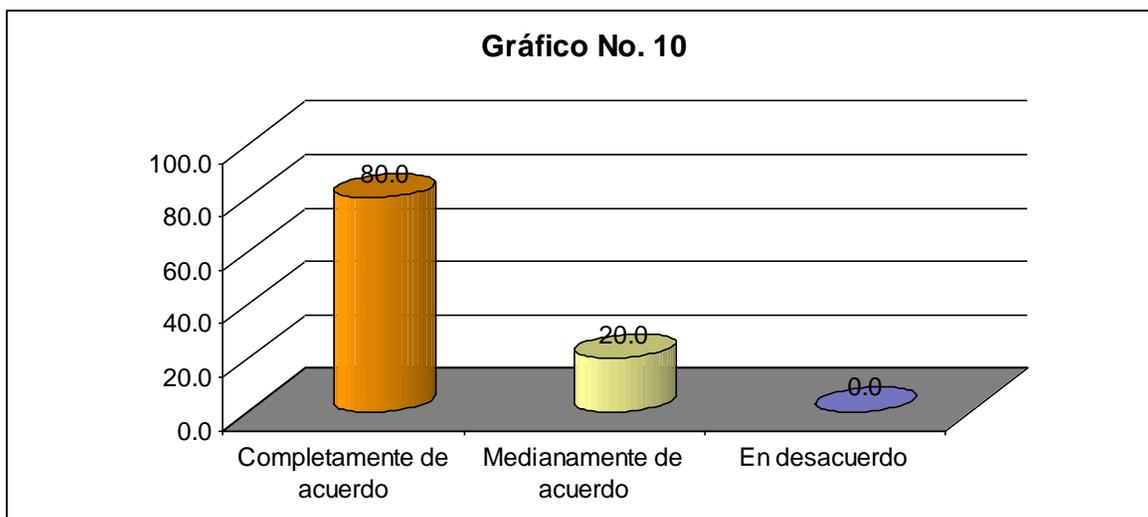
Al analizar los resultados de la tabla No. 9, el 70.0 por ciento de los colaboradores consultados expresaron que siempre dan su opinión sobre el manejo de control de inventarios, mientras que el 20.0 por ciento dijo que a veces y el 10.0 por ciento restante nunca.

CUADRO No. 10

**10.- ¿Considera usted importante la implementación de un programa de monitoreo para el sistema de control de inventarios en Supermercado La Cadena?**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Completamente de acuerdo	8	80.0
Medianamente de acuerdo	2	20.0
En desacuerdo	0	0.0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.0</b>

**FUENTE:** Colaboradores de Supermercado La Cadena



**Análisis:**

Al preguntarle a los colaboradores sobre la importancia de un programa de monitoreo en los sistema de control de inventarios, el 80.0 por ciento manifestó que completamente de acuerdo y el 20.0 por ciento restante está medianamente de acuerdo.

## *2.5.- Generalidades de los estados financieros básicos*

Los estados financieros, además denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores e inversionistas.

La totalidad de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de controles públicos o privados para poder ejercer la profesión.

Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las empresas para evaluar el estado en que se encuentran.

### *Importancia.*

Los estados financieros son un reflejo de las tendencias que la empresa ha incurrido durante un periodo de tiempo. El análisis financiero sirve como un examen objetivo que se utiliza como punto de partida para proporcionar referencia acerca de los hechos concernientes a una empresa. Para poder llegar a un estudio posterior se le debe dar la importancia significado en cifras mediante la simplificación de sus relaciones.

La calidad del análisis va más allá de lo deseado de la dirección ya que con los resultados se facilita su información para los diversos usuarios.

El gerente financiero se convierte en un tomador de decisiones sobre aspectos tales como dónde obtener los recursos, en qué invertir, cuáles son los beneficios o utilidades de las empresas cuándo y cómo se les debe pagar a las fuentes de financiamiento, se deben reinvertir las utilidades.

*Clasificación de los estados financieros.*

Se clasifican según las Normas de Información Financieras:

Balance General

Estado de Resultados

Estado de variación en el capital contable

Estado de flujo de efectivo

Los estados financieros tienen limitaciones mediante el proceso económico de la empresa, se ha tenido que ejecutar para determinar la razonabilidad de los estados financieros entre ellos podemos citar:

No reflejan muchos factores que inciden en las condiciones económicas financieras de la empresa.

No presentan la información completa; es decir, si no está acompañada de su respectivo análisis de cuentas.

No reflejan el índice inflacionario que pueda haber determinado el resultado económico de la empresa en un periodo determinado.

*Estado de resultados.*

El Estado de resultados, es un informe financiero que muestra, ordenada y detalladamente, la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es eficiente, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

### *Balance general.*

El balance general comprende el razonamiento de las propiedades de una empresa y la proporción en que intervienen los acreedores y los accionistas o dueños de tal propiedad, expresados en términos monetarios. Por lo tanto, es un estado que muestra la situación financiera y la denominación más adecuada es estado de la situación financiera.

### *Formas de presentación*

Las formas de presentación del balance general son:

En forma de cuenta: Es la presentación más usual; se muestra el activo al lado izquierdo, el pasivo y el capital al lado derecho, es decir: activo igual a pasivo más capital.

En forma de cuenta: Conserva la misma fórmula pero invertida; es decir, capital más pasivo es igual a activo. El estado muestra en el lado izquierdo y en primer término al capital y en segundo término al pasivo; a la derecha los activos principiando por los no circulantes y terminado con los circulantes.

En forma de reporte: Es una presentación vertical, mostrándose en primer lugar el activo, posteriormente el pasivo y por último el capital; es decir, activo menos pasivo igual a capital.

En forma de condición financiera: Se obtiene el capital de trabajo que es la diferencia entre activos y pasivos circulantes; aumentando los activos no circulantes y deduciendo los pasivos no circulantes.

En función a su grado de análisis, el balance puede clasificarse en analítico y condensado. En términos generales, se puede decir que en la forma analítica se detallan las partidas que forman ciertos grupos, en el balance condensado se indican los conceptos en grupos generales, por ejemplo, la inversión total en los terrenos, planta o equipo.

#### *Reglas de presentación*

En la presentación de un balance o de un estado financiero en general, deben proporcionarse algunos datos y seguir ciertas normas, que se denominan reglas generales de presentación y son:

Nombre de la empresa.

Título del estado financiero.

Fecha a la que se presenta la información.

Márgenes individuales que debe conservar cada grupo y clasificación.

Cortes de subtotales y totales claramente indicados.

- Moneda en que se expresa el estado.

#### *Elementos del balance*

##### **Activo:**

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se tiene propiedad, así como cualquier costo o gasto incurrido con anterioridad a la fecha del balance, que debe ser aplicado a ingresos futuros.

Existen dos formas de clasificar el activo: La primera lo clasifica en tres(3) grupos principales: circulante, fijo y cargos diferidos. El segundo reconoce dos (2) grupos: el activo circulante y el no circulante.

La base fundamental para hacer la distinción entre circulante y no circulante es primariamente el propósito con que se efectúa la inversión; es decir, si es permanente o no.

### **Activos circulantes**

Los conceptos habituales en que se clasifica son:

Efectivo en caja y Bancos.

El efectivo mostrado como circulante debe estar sujeto a libre disposición y sin restricciones. En caso de que el efectivo o parte de él esté destinado a operaciones diferentes a las del ciclo financiero a corto plazo, no debe incluirse como circulante.

### **Inversiones temporales**

El enunciado en el balance debe indicar la forma en que esté hecha la inversión, por ejemplo bonos, acciones, etc.; debe indicarse también el método de valorización: al costo de adquisición. Para ser presentadas como inversiones circulantes tienen que estar sujetas a liquidez más o menos inmediata.

### **Documentos por cobrar**

Los documentos por cobrar deben mostrarse en su valor nominal, deducido por los documentos que se hayan descontados. Dentro de este enunciado quedan incluidos los títulos de crédito cuyo beneficiario sea la empresa, siendo la excepción los cheques, ya que éstos se toman como efectivo.

Los documentos por cobrar, cuyo vencimiento sea más de un año del ciclo normal de operaciones, deben presentarse fuera del activo circulante. Tratándose de

documentos por cobrar a largo plazo, deberán indicarse los vencimientos y las tasas de interés, en caso de existir.

### **Cuentas por cobrar**

Lo dicho acerca de documentos por cobrar es aplicable a cuentas por cobrar, éstas representan derechos exigibles provenientes de ventas, servicios prestados, préstamos o anticipos otorgados o cualquier otro concepto análogo no documentado con títulos de crédito. Se recomienda no usar el término deudores diversos en la presentación de las cuentas por cobrar, este término puede cambiarse por el enunciado otras cuentas por cobrar.

### **Inventarios.**

Los inventarios representan inversiones destinadas a la venta o a la producción para su venta posterior. Así, por ejemplo productos terminados, refacciones, materias primas y materiales indirectos de producción que se consuman dentro del ciclo normal de operaciones.

El costo puede determinarse de acuerdo al sistema y método que cada empresa en particular seleccione tomando en cuenta sus características. Los sistemas y métodos deben de ser aplicados en forma consistente a menos que se presenten cambios en las condiciones originales.

Los inventarios pueden valuarse conforme a método de costo identificado, costo promedio, primeras entradas - primeras salidas (PEPS), últimas entradas - primeras salidas (UEPS) y detallistas. Los inventarios que sean obsoletos, dañados o de lento movimiento deben valorizarse a su valor de realización.

### **Cargos diferidos a corto plazo**

Los cargos diferidos a corto plazo representan erogaciones que deben ser aplicadas a gastos o costos de periodos futuros, por lo que tienen que mostrarse en el balance

a su costo no devengado. Es decir, se acostumbra mostrar únicamente la cifra neta y no la cantidad original deducida de la parte ya devengada.

Este grupo lo forman principalmente los pagos anticipados, como primas de seguros, rentas anticipadas, etc., que van a ser usados dentro del término de un año o en el ciclo financiero a corto plazo.

## CAPÍTULO III:

### EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO DE CONTROL DE INVENTARIO PARA SUPERMERCADO LA CADENA

#### 3.1. Área de Compras

##### 3.1.1. Problema:

Demora e imprecisión en el proceso de compras a los proveedores que son atendidos a través de un representante – vendedor.

##### Descripción del problema

Existen varios procesos de compras dentro de la empresa, uno de ellos es los proveedores que visitan de manera frecuente (entre 3 y 5 días por semana) el punto de venta y traen consigo un pedido sugerido que casi nunca es modificado por el personal de La Cadena. Otro proceso es el que se hace vía telefónica con confirmación del pedido por correo.

Y otro proceso, que es aquel que presenta demoras, es el que se realiza cuando el representante – vendedor de uno de los proveedores visita la empresa, para tomar una orden de pedido.

Una de las causas de esta demora es, que el encargado de realizar el pedido, normalmente pertenece al área administrativa, y debe convocar a varios empleados de diferentes sitios (sub gerentes de tiendas, almacén, centro de distribución) para saber las existencias de los productos que el proveedor maneja, confiando su pedido en esta información y sin más parámetros para elegir los productos y las cantidades, que la información empírica de los empleados y propia de la reciente rotación del producto o de la información histórica de pedidos realizados a este proveedor,

requiriendo para esto que la secretaria busque en los archivos las carpetas con los datos necesarios, es decir que en el momento de la compra no tiene a su disposición información precisa, confiable y ágil sobre los niveles de inventario de los productos del proveedor que se está atendiendo, y esto lo agrava la gestión ineficiente dentro de un proceso ambiguamente establecido y para nada estandarizado.

Este proceso puede tomar más de dos horas, sin contar el tiempo que el vendedor debe esperar para ser atendido, debido a las múltiples ocupaciones de las personas de la administración, lo cual puede redundar en el deterioro de la relación con el proveedor.

Además la imprecisión en la información sobre las existencia de inventarios y sin el análisis adecuado de rotación se corre el riesgo de incurrir en altos niveles de inventario de un producto con poca rotación, o bajos niveles de inventario de productos con alta rotación, lo cual perjudica económicamente a la empresa ya sea por el costo de almacenamiento de la mercancía quedada o la pérdida de ventas y los clientes insatisfechos por los agotados.

*Problema: “Bautizos” por parte del proveedor.*

Descripción del problema

Ocasionalmente las facturas recibidas son revisadas y se ha encontrado que llegan referencias que no se han pedido, o cantidades mayores a las que se recuerdan, o precios diferentes a los ofrecidos por el representante – vendedor, estas prácticas mal intencionadas por parte de los vendedores son las que en el medio se conocen como “bautizos”.

Dentro del proceso de compra no se ha establecido un paso en el que se exija y archive adecuadamente una orden de compra contra la cual el personal pueda comparar la factura a la hora de recibir la mercancía. Por lo tanto, no existe una manera rápida de identificar los “bautizos”, sino una vez ya se ha recibido la

mercancía y firmado conforme, quedando así sin manera de devolver la mercancía y sin poder demostrar este hecho.

Esto ocasiona inventarios indeseados, que generan sus respectivos costos de almacenamiento y pagos de facturas con valores superiores a los pretendidos a la hora de realizar el pedido, generando así un problema financiero para la compañía.

### **3.2. Área de Cartera<sup>1</sup>**

#### **3.2.1. Problema:**

Alto nivel de cartera vencida de corto, mediano y largo plazo.

#### **Descripción del problema**

Uno de los frentes en los que se mueve La Cadena es la venta a crédito, en este campo existen dos tipos de créditos. Las ventas a crédito hechas en la sucursal o al detalle y las ventas a crédito al por mayor. Ambas se manejan a 30 días y algunas pocas excepciones a 15 días.

En ambos casos existe un porcentaje alto de cartera vencida, pero en tres niveles diferentes, a corto plazo (de 30 a 60 días - 51%), a mediano plazo (de 60 a 120 días - 32%) y a largo plazo (más de 120 días – 17%).

Algunas moras ocurren por razones externas como la cultura de mal pago de algunos clientes, pero la gran mayoría suceden por errores administrativos tales como:

---

No realizar un estudio previo del cliente al cual se le va conceder un crédito, que tenga en cuenta sus referencias comerciales, ingresos y antecedentes, por lo cual se autorizan topes superiores a las capacidades de estas personas.

Ineficiencia en la gestión y el proceso de cobranza, debido a la inexistencia de un plan de cobro bien definido, y a la falta de información oportuna, ágil, al día y compilada de la cartera.

Falta de políticas claras sobre la cartera vencida donde se estipulen las normas a seguir con relación al despacho de mercancías, cobro de intereses, o posibles reactivaciones de créditos.

Todo esto conlleva pérdidas económicas para la compañía donde se está afectando constantemente la liquidez y de rentabilidad de la empresa por la falta de flujo de caja apropiado para el funcionamiento de la empresa.

### 3.3. Área Financiera

#### 3.3.1. Problema:

Desaprovechar los descuentos financieros ofrecidos por algunos proveedores.

#### Descripción del problema

Algunos de los proveedores ofrecen descuentos por pronto pago, también conocidos como descuentos financieros, que son diferentes a los descuentos propios de ofertas o promociones que se dan a los productos.

Cabe analizar que en la situación actual de la compañía resulta en ocasiones mas favorable dimitir del descuento financiero en pos de aprovechar el apalancamiento que se genera de los proveedores.

Pero muchas veces este descuento no es aprovechado porque no se conoce, es decir, la persona encargada de informar de los pagos a realizar, no los planea con antelación o los olvida, de manera que no se informa oportunamente la fecha de plazo, además el volumen de información es muy alto y el sistema de manejo actual es meramente manual lo cual sumado a falta de proactividad por parte de la funcionaria genera este problema.

Las consecuencias son la pérdida de un capital de trabajo en ocasiones cuantioso, que genera bajas en el flujo de caja de la compañía.

**Problema: Forma del manejo del efectivo.**

#### **Descripción del problema**

Actualmente el efectivo se maneja como dinero de bolsillo, no se lleva caja menor, ni mayor. El efectivo es recibido por el personal autorizado y se utiliza en lo que se necesite en el momento.

No existe un plan de ahorros, ni se ha efectuado un estudio que permita conocer cuánto se debe guardar mínimo diario para pago de gastos fijos, es decir no existe un plan de reservas para pagos a terceros (proveedores, obligaciones bancarias, nomina, gastos en general, impuestos, etc.).

Esto genera una constante preocupación y un alto nivel de estrés de las directivas por tratar de saber de dónde se va a sacar para el pago de las obligaciones, la empresa se puede estar quebrando o descapitalizando de una manera progresiva y silenciosa.

### 3.4. Área de Personal

#### 3.4.1. Problema:

Bajo rendimiento del personal ante las expectativas de los dueños.

#### Descripción del problema:

El desempeño del personal de manera casi constante deja mucho que desear a las directivas de la empresa, se encuentran un gran número de fallas y errores en el cumplimiento de sus funciones. No demuestran una disposición positiva y ágil hacia sus labores.

Para este caso existen muchas causas y muy diversas, empezando por el hecho de que no existen manuales de funciones o descripciones específicas del puesto de trabajo, y aunque al ingresar a la compañía se les dan unas recomendaciones generales y una breve descripción de lo que se espera, no existe ningún programa de capacitación formal y estructurada de las labores y el desempeño que se espera de los empleados, le sigue de cerca la falta de disposición, motivación y sentido de pertenencia, y algunos errores administrativos en el manejo del personal, falta de autonomía y confianza en los funcionarios, y canales o conductos regulares de comunicación inadecuados.

Esto conlleva una rotación muy alta del personal, lo cual es perjudicial para la compañía dado que el talento humano es una de los activos más necesarios, pero actualmente de los más subvalorados en muchas empresas.

También genera un ambiente de trabajo hosco y poco agradable lo cual crea desmotivación y así se vuelve un círculo vicioso.

Problema: Robos por parte del personal.

### **Descripción del problema**

En algunas ocasiones la administración ha descubierto y evidenciado robos por parte del personal, pero cuando se descubren es demasiado tarde, la persona ya no trabaja en la empresa o la mercancía es irrecuperable, etc.

Estos robos se deben a la falta de pertenencia y a la mala fe de algunos funcionarios, pero la no detección de ellos es originada por la falta de información y control sobre la mercancía.

No se conocen las existencias de los productos, no se controla de manera estricta y estructurada la mercancía recibida, ni la despachada sobre todo en los traslados de mercancía entre sucursales.

Tampoco hay un sistema de vigilancia de ningún tipo que ayude a controlar las actividades de los empleados.

Y como no existe un responsable directo, las consecuencias económicas de estas pérdidas las asume la empresa.

Todo esto sin contar con los robos que no se detectan, como fácilmente puede hacer una cajera en complicidad con su ayudante al no registrar un producto y cobrarlo quedándose así con el efectivo, y muchas otras modalidades, de las cuales se tiene alguna noción pero para las que no hay ningún procedimiento que lo restrinja, ya que no existen los equipos o sistemas adecuados para conocerlos, demostrarlos y tomar las medidas correctivas y apropiadas.

### 3.5. Área de Ventas

#### **3.5.1. Problema:**

Errores en precios.

#### **Descripción del problema**

En numerosas oportunidades se han encontrado productos marcados con precios muy diferentes a los reales y también algunas facturas mal elaboradas o con errores de precio.

Cuando se encuentran los errores en los productos ya surtidos y marcados se debe a dos posibles causas, la primera es que la lista de precios este mal liquidada; estas listas son obtenidas por computador en un programa sencillo de Excel con algunas fórmulas para calcular los precios con diferentes niveles de utilidad donde la funcionaria debe digitar según las facturas recibidas las correcciones o añadiduras necesarias, así que en este proceso se pueden presentar este problema, por error de digitación o falta de atención, en productos que vienen con descuentos o promociones.

La otra causa es que la persona que marca el producto con el precio lo hace de una manera errada, ya sea porque al buscar en las listas que le suministran mira la referencia equivocada, el porcentaje que no correspondía, o porque no revisó la pistola etiquetadora y paso esto por alto.

Los errores en facturas se deben en la mayoría de los casos, a que se confía plenamente en la memoria local, aunque también se utilizan las listas de precio, muchas veces el vendedor no es informado de los productos que llegaron mas costosos o rebajados, porque se confunden referencias similares, y/o porque se equivoca al multiplicar el precio unitario por la cantidad de producto vendido.

Estos errores crean pérdidas económicas cuando se dan a la baja, o se puede perder una venta y hasta un cliente cuando son al alza, de igual manera el cliente queda inconforme e incómodo cuando se le hacen los ajustes de precio, además la imagen de la empresa se afecta porque la confiabilidad frente al cliente se ve disminuida por las variaciones de precio.

**Problema: Faltantes en despachos.**

**Descripción del problema**

De manera constante las facturas se despachan incompletas o con faltantes. Esto se genera porque se venden artículos que no están en inventario, ya que la información con la que cuenta el vendedor es imprecisa, y cree que hay productos, que en realidad se encuentran agotados, las consecuencias de este hecho son clientes insatisfechos y por lo tanto pérdida de confiabilidad, decremento de las compras y con el tiempo pérdida de clientes.

Problema: Errores de referencia en el despacho de mercancías de venta al por mayor.

**Descripción del problema**

Algunos despachos se realizan de manera incorrecta en el tipo de referencia que se está pidiendo, esto puede ser ocasionado por la falta de experiencia o atención del personal debido a la gran semejanza entre algunas referencias, y/o por el escaso control que se efectúa sobre las mercancías despachadas.

En otras ocasiones se genera porque el vehículo se carga indiscriminadamente para una acomodación rápida de la mercancía y en el recorrido de despacho se entregan de manera cambiada los pedidos; o porque la mercancía pedida está agotada e intenta sustituirse por otra similar.

Esto genera, igual que en las ocasiones anteriores, clientes inconformes que son a la vez para la empresa una gran pérdida económica porque sus ventas disminuyen y se corre el riesgo de perder a los clientes y la confiabilidad de estos en la empresa.

**Problema: Demora en el servicio prestado a los clientes.**

**Descripción del problema**

Muy frecuentemente los clientes son demorados un largo rato en caja, en el área de pesaje de frutas y verduras y otros alimentos a granel, conocido en el medio como 'fruver' , buscando un producto de su necesidad pero que se encuentra mal ubicado, deteriorado o agotado.

Estas demoras se deben a factores humanos como la inexperiencia en caja, la falta de sencillez, error en los precios o productos sin precios lo cual requiere que algún funcionario busque el precio del artículo, y características propias del sistema actualmente establecido como lo es el asiento de ventas por registradora y de forma manual.

También influye la distribución de los momentos de compra de los locales que están indefinidos actualmente, un proceso deficiente de abastecimiento de los estantes o porque el producto se encuentra pero en otra locación distante. Las consecuencias son muy similares a las expuestas en los problemas anteriores de esta misma área.

### **3.6. Área de Bodega o Almacenamiento**

#### **3.6.1. Problema:**

Manejo inadecuado de la mercancía.

#### **Descripción del problema**

Los empleados tienen un método de trabajo con la mercancía muy brusco y en ocasiones esto genera daños considerables en la mercancía. También se arruman de manera incorrecta algunos productos los que genera su deterioro. Esto se debe a la falta de capacitación de algunos empleados y a no seguir instrucciones o el sentido común, pero no se tiene un manual o un método de manejo de la mercancía apropiado, por lo tanto no se puede exigir como uno quisiera.

Además estos problemas se evidencian cuando la mercancía ya está dañada lo cual nos muestra la falta de control en los procesos de almacenamiento de la mercancía, adicionalmente no existen estructuras adecuadas para la designación de responsabilidades por lo tanto nadie es responsable y toda la pérdida en mercancía dañada lo asume la empresa.

#### **Problema: Mercancía vencida.**

#### **Descripción del problema**

La cantidad de mercancía vencida que se ha ido acumulando con el paso del tiempo es muy alta. Esta mercancía se ha ido acumulando con la esperanza de que el proveedor la cambie, lo cual en muchos casos no pasa de ser una falsa expectativa.

Las causas de que un producto se venza puede ser que se recibe muy corto de fecha por falta de atención y cuidado del funcionario encargado de la recepción, o que se haya realizado una mala gestión de compras y por lo tanto el stock de inventarios haya sido tan alto que permanezca mucho tiempo almacenado aunque tuviese fecha lejana al momento de recibir el producto, o como la ubicación de la

mercancía no es un proceso estandarizado ni definido, al llegar la mercancía nueva a la bodega o a los estantes, los empleados en vez de sacar la vieja porque está escondida o mal ubicada, vendan primero la nueva quedándose así la más antigua. Esto genera pérdida no solo del costo bruto de la mercancía sino también del costo de almacenamiento que ya está implícitamente cargado al producto por el tiempo que ha permanecido en bodega y el costo que implica continuar manteniendo esta mercancía hasta que la cambien o hasta que se deseche o regale, además del espacio que esta ocupa y que se necesita para ubicar otra mercancía.

**Problema: Desconocimiento del inventario real de la empresa (referencias, cantidades)**

**Descripción del problema**

Actualmente no existe ninguna persona dentro de la empresa que pueda decir a ciencia cierta cuál es el inventario de la Central Lincoln, Núñez y Centro de Distribución (CEDIS), no se sabe con certeza que referencias se tienen, ni en donde, ni en qué cantidades, ni desde hace cuánto.

La causa principal es que no se lleva ningún control sobre la mercancía, ni siquiera por el sistema de tarjetas kardex, y no existe un sistema de inventarios que permita manejar esta situación adecuadamente, debido al volumen que maneja una empresa de las características y el sector económico al que pertenecen estas secciones.

No saber qué cantidad de inventarios se tiene es como trabajar a ciegas, dando paso a deficiencias, se tiene una gran cantidad de mermas y averías, muchas de ellas evidenciadas en los párrafos anteriores.

## Conclusión

Después de un estudio exhaustivo sobre la evaluación de la implementación del método de control de inventario en una empresa comercial en Supermercados la Cadena, podemos concluir que:

Realizadas las pesquisas pertinentes a nuestro tema en estudio, determinamos la eficiencia que muestra el sistema de gestión de inventario aceptable, ya que constituye una conjunto de aplicación dispuestas a describir el ciclo que agota la mercancía, entendiéndose desde su recepción hasta su posterior despacho. Este controla las informaciones concernientes a la mercancía.

La importancia de tener un sistema de control interno en las organizaciones se ha venido incrementando con el paso del tiempo, ya que es una herramienta de gran utilidad, que comprende el plan de organización en todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables. También llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones, para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la administración.

La Cadena presentaba problema con la falta de conocimientos y control por parte de los colaboradores, en cuanto a la entrada y salida de mercancía en su departamento de almacén, debido a la falta de un sistema de control de inventario confiable, que le permita hacer una administración adecuada de los bienes que maneja y resguarda.

Los empleados de esta empresa en su mayoría no tienen el conocimiento necesario para llevar el control de inventarios, es por esto que existen diferentes problemas como son: Diferencias entre los registros en el sistema y lo físico, falta de inventarios disponible para la venta, no tienen buena coordinación con las horas de entrada, no

siempre es tomada la opinión de los empleados para saber sus quejas o inquietudes y no se realizan reuniones cada 15 días con todo el personal de la empresa.

En sentido general, aunque se ha logrado bastante con la gestión administrativa de la empresa, todavía se puede lograr mejorar más. La comunicación con el personal sería algo vital para que este moderno sistema opere a un 100% de su capacidad.

## Recomendaciones

Supermercado La Cadena, debe implementar sistemas y capacitar a los empleados sobre el control de inventarios para que ellos mismos puedan controlar las entradas y salidas de los insumos y productos que se necesitan, para saber que mercancía queda disponible en la empresa y la condición de la misma.

Se recomienda lo siguiente:

Supermercado La Cadena debe implementar un sistema automatizado para que puedan llevar correctamente el control de inventarios, optimizando el tiempo y disminuyendo el margen de errores.

Que la empresa capacite a sus empleados sobre cómo llevar el control de inventarios. Mediante el diseño de programas de capacitación orientados a desarrollar los perfiles en los colaboradores, para que tengan mejor desenvolvimiento.

Que el gerente general de tiendas, contralor y gerentes de compras organicen reuniones con los gerentes de tiendas cada 15 días.

Que los empleados tengan comunicación constante con la gerencia de su sucursal.

Cuando se realizan las reuniones deben darles a los empleados la oportunidad de expresar sus ideas e inquietud.

El gerente de contraloría debe designar un equipo para realizar auditorías aleatorias y supervisión constante al almacén de inventarios.

## Bibliografía

Benítez Sánchez, Vicente. (2009). Curso de Administración y Control de Inventarios, México: Mc Graw Hill Interamericana.

Brigham, Eugene. (2008). Fundamentos de administración Financiera, (12va Edición). México: Pearson.

Buffa, Elwood S. (2001). Dirección Técnica y Administración de la Producción, México: Editorial Limusa.

Chauvel, A. M. (2000). Administración de la Producción, México: Mc. GrawHill.

Gómez, Rondón, Francisco. (2007). Presupuesto de la Empresa Industrial, Colombia: Ediciones Frigor.

Hangren, Harrison y Robinson. (2004). Contabilidad, México: Editorial Hispanoamericana.

Hostein, William. (2005). Planeación y Control de la Producción. 3ra Edición, México: Imesa.

Ramírez, Antonio. (1999). Contabilidad Básica e Intermedia (Contabilidad I y II). Colombia: Ediciones Centro de Contadores.

Redondo. A. (2001). Curso Práctico de Contabilidad General y Superior, Tomo 1: Tercera Edición, México.