DECANATO DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:

Máster en Administración Financiera

Propuesta de mejoras de gestión y control de inventarios de una empresa farmacéutica. Caso Sued & Fargesa SRL.

SUSTENTANTE:

Gabriel Medina
2015-0760

ASESOR:

Lic. José Manuel Raposo Ortiz

Santo Domingo, D N.

República Dominicana

Abril de 2021

RESUMEN

La realización de este trabajo de investigación tiene por objetivo general establecer propuestas de mejoras para eficientizar la gestión y control de inventarios en la empresa Sued & Fargesa SRL, perteneciente al sector de laboratorios farmacéuticos. El cuerpo del trabajo está compuesto por tres capítulos en los cuales veremos: Los aspectos generales del manejo de inventarios y su importancia para la toma decisiones eficientes, el análisis y evaluación de la estructura actual de administración y control de inventarios en la compañía. Con respeto a las técnicas de investigación Se utilizará la fuente secundaria, en la cual se llevará a cabo la recolección de datos mediante la observación de los principales procesos de gestión y control de inventarios con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, entrevista al personal involucrado en los procesos de gestión y control de inventarios en la compañía.

ABSTRACT

The general objective of carrying out this research work is to establish improvement proposals to streamline the management and control of inventories in the Sued & Fargesa SRL company, belonging to the pharmaceutical laboratories sector. The body of the work consists of three chapters in which we will see: The general aspects of inventory management and its importance for making strategic decisions, an analysis and evaluation of the current structure of inventory management and control in the company. Regarding research techniques, the secondary source will be used, in which the data collection will be carried out by observing the main inventory management and control processes in order to identify opportunities for improvement, interview the personnel involved in the inventory management and control processes in the company.

Índice general

Introducción ……..…….....1
Capítulo I: Aspectos generales del manejo de inventario…....4
1.1. Manejo de inventarios ……....5
1.1.1. Manejo de inventarios en el sector laboratorios farmacéuticos...6
1.2. Conceptos generales del manejo de inventarios …….8
1.2.1. Inventarios …….....8
1.2.2. Clasificación de los inventarios…….……8
1.2.3. Costos de inventarios…….9
1.2.4. Clasificación de costos de inventarios ……9
1.2.4.1. Costos de mantenimiento …….....9
1.2.4.2. Costos de ordenar ……..10
1.2.4.3. Costos de rotura de stock.…….11
1.2.5. Importancia de los inventarios. ……..12
1.2.6. Presupuesto de compra de inventario.……13
1.2.7. Razones financieras y los inventarios……....14
1.2.7.1. Razón de liquidez …….....14
1.2.7.2. Prueba ácida ……14
1.2.7.3. Rotación de los inventarios…….15
1.2.7.4. Capital de trabajo …….15

1.2.8. Políticas de inventarios ……...16

1.2.9. Los inventarios como dinero……...17

1.3. Métodos de costeo de inventarios ……..18

1.3.1. Promedio ponderado. (PP) ……18

1.3.2. Promedio móvil (PM) …….....18

1.3.3. Primero en entrar; primero en salir (PEPS) ……19

1.3.4. Ultimo en entrar; último en salir (UEPS) ……19

1.4. Métodos de administración de inventarios. ……20

1.4.1. Justo a tiempo ……..20

1.4.2. Análisis ABC……..20

1.4.3. Punto de reorden ……21

1.4.4. Cantidad económica de pedido…….....22

1.5. Sistemas de control de inventarios…….23

1.5.1. Sistema de inventarios periódico……23

1.5.2. Sistema de inventarios permanente o perpetuo…...……..23

1.5.3. Beneficios del sistema periódico…….25

1.5.4. Beneficios del sistema permanente……...26

Capítulo II: Comportamiento actual del control y la gestión de inventarios en la empresa……..27

2.1 Aspectos generales de la empresa ……..28

2.1.1 Historia de la empresa……..28

2.1.2 Eslogan……31

2.1.3 Misión……...31

2.1.4 Visión……...31

2.1.5 Valores ……...32

2.1.6 Objetivos……33

2.2 Descripción general del manejo de inventarios en la empresa…...34
2.2.1 Manejo de inventarios. ……..……....34
2.2.2 Clasificación de los inventarios. ……...35
2.2.3 Método de costeo de inventarios. ……35
2.2.4 Método de administración de inventarios ……36
2.2.5 Niveles de inventarios mínimos y máximos ……36
2.2.6 Sistema de control de inventarios. ……37
2.2.7 Razones financieras y los inventarios en la empresa ……..38
2.2.7.1 Razón de liquidez ……38
2.2.7.2 Prueba ácida ……39
2.2.7.3 Rotación de los inventarios……40
2.2.7.4 Capital de trabajo ……....42

2.3 Análisis FODA ……43
2.3.1 Matriz FODA de la actual gestión de inventarios ……44

Capítulo III - Propuestas de mejoras a la estructura de la administración de los inventarios de la empresa ……45

3.1 Propuestas de mejora de gestión y control de inventarios ……....46
3.2 Presentación de las propuestas de mejora. ……..50
3.3 Posibles Impactos de las nuevas propuestas. ……..…...51
3.3.1 Aumentar la frecuencia de los conteos cíclicos ……51
3.3.2 Configurar la administración de inventarios ABC en el sistema ERP utilizado en la empresa ……52
3.3.3 Restructuración de los inventarios de seguridad ……..52
3.3.4 Expansión de las instalaciones de la empresa……..53
3.3.5 Establecer indicadores claves de desempeño ……....53
3.3.6 Crear programas de capacitación para mantener al personal actualizado……54
3.3.7 Establecer proveedores alternativos de distribución…….54
3.3.8 Creación de un manual de políticas de gestión y control de inventarios..……55

Conclusiones ……56
Recomendaciones……58

Referencias bibliográficas ……59

Anexos

Principales productos comercializados ……..……..61
Divisiones Sued & Fargesa SRL…….....68
Cuestionario de investigación……....74
Carta de autorización……..…77

Agradecimientos

A mis padres

Por el amor, compresión y apoyo incondicional hacia mi durante toda mi vida académica.

A mi abuela Melania

Por inculcarme valores que hoy en día prevalecen en mí y me hacen un hombre de bien. Sé que desde el cielo me estas observando.

A la Empresa Sued & Fargesa SRL.

Por darme la oportunidad de obtener unas de mis primeras experiencias laborales en el área de contabilidad de manera formal. Además, por la ayuda financiera brindada para culminar mis estudios de a nivel de posgrado.

A la Universidad APEC y a mis profesores

A la Universidad por los servicios brindados durante mi vida académica dentro de esta y a mis profesores por compartir las experiencias y conocimientos, que hoy en día forman parte de mi formación profesional.

INTRODUCCIÓN

El manejo de los inventarios de inventarios es una herramienta primordial en la gestión moderna, ya que permite a las entidades tener conocimiento de las cantidades existente de inventario disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, además de las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.

Este trabajo de investigación se enfoca en resaltar las herramientas administrativas que pueden contribuir a una eficiente gestión de los inventarios, y principalmente hace énfasis en la estructura de las políticas de manejo de inventarios, lo cual permitirá mejorar la efectividad del control de estos y por consiguiente eficientizar la toma de decisiones en la empresa Sued & Fargesa SRL.

Sued & Fargesa SRL es una empresa dedicada a la producción y distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional. La empresa maneja altos niveles de inventarios. Por lo que el trabajo de investigación se enfoca en mejorar la gestión de los inventarios para tener un mayor rendimiento tanto operativo como financiero.

El cuerpo del trabajo está compuesto por tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I se presenta la fundamentación científica, exponiendo el marco teórico-conceptual en el cual estará basada la investigación. Aquí se abarcarán los principales términos relacionados con la gestión de los inventarios para poder tener un mejor entendimiento del tema de investigación, la importancia que representa tener un óptimo control sobre los inventarios de la empresa, etc.

En el capítulo II se presentan los aspectos generales de la empresa, tales como: la historia de la empresa, su misión, visión, valores, objetivos. Además, se describe el actual comportamiento de gestión y control de los inventarios en la empresa, es decir, se realiza un diagnóstico de cómo se manejan los inventarios en la empresa en la actualidad y como esto se refleja en los estados financieros.

En el capítulo III, se presentan las propuestas de mejoras de acuerdo con el diagnóstico realizado en capitulo II, sobre el manejo de los inventarios en la empresa.

El tipo de investigación a utilizar será **cualitativo**, con este se busca explicar el significado de un fenómeno a través del análisis, evaluación e interpretación de informaciones. Se observará la situación a estudiar en su ambiente natural, para obtener los datos directamente y poder analizarlos posteriormente.

Los métodos de investigación a utilizar serán: **El método analítico, el método deductivo y el método inductivo**. Estos nos permitirán desglosar las parte o elemento del manejo de los inventarios para observar las causas, los efectos y su naturaleza y así poder llegar a conclusiones claras y concretas.

Con respecto a las técnicas de investigación utilizadas se llevará a cabo la recolección de datos mediante: **la observación** de los principales procesos de gestión y control de inventarios, **entrevista al personal** involucrado en los procesos de gestión y control de inventarios en la compañía con el objetivo de identificar oportunidades de mejora. Asimismo, se utilizarán **fuentes primarias y secundarias** para tener una mayor fundamentación de la información.

Capítulo I: Aspectos generales del manejo de inventario.

Capítulo I: Aspectos generales del manejo de inventario.

El objetivo de este capítulo se centra en describir los conceptos generales de la gestión y control de los inventarios. En este se describen los términos claves que ayudarán a tener un mayor entendimiento del trabajo de investigación. Además de la importancia que un óptimo manejo de inventarios representa para cualquier empresa comercial.

1.1. Manejo de inventarios

El ***manejo de inventarios*** es considerado como un proceso fundamental en la administración estratégica de una empresa en su conjunto, tanto desde el punto de la producción como en el de servicio al cliente y por consiguiente en los resultados financieros.

Los principales objetivos del *manejo de inventarios* son:

- Asegurar el abastecimiento.
- Minimizar el riesgo de tener sobre existencias.
- Lograr una gestión eficiente del dinero invertido en existencias.

Realizar revisiones al inventario de las empresas te muestra cuánto dinero se encuentra en espera. Por esta razón tener una buena administración de inventario es primordial para el crecimiento. De igual modo que el flujo de caja puede impulsar o llevar las empresas a la quiebra.

1.1.1. Manejo de inventarios en el sector laboratorios farmacéuticos en la Republica Dominicana.

Para la mayoría de los laboratorios farmacéuticos en la Republica Dominicana existe una preocupación permanente en relación con el inventario, y es que sabemos que es muy importante tener productos suficientes en stock para cubrir la demanda de los clientes. Pero, además, sabemos que éste no debe sobrepasar su nivel máximo para evitar pérdidas por los altos costos de orden y mantenimiento que esto trae como resultado. En un ambiente de crisis, los sistemas de información representan un elemento fundamental para lograr los objetivos de las empresas. La administración de inventarios y la disminución de capital circulante se encuentran dentro de los objetivos primordiales de la industria laboratorios farmacéuticos en el país actualmente.

La limitante principal en el sector se basa en determinar la demanda histórica de manera razonable, para realizar previsiones de ventas óptimas y de este modo poder llevar a cabo un buen presupuesto de compra que evite el capital circulante y aumente la rentabilidad.

Los laboratorios farmacéuticos en República Dominicana, están representados por dos asociaciones principales en el país las cuales son: La Asociación de Representantes, Agentes y Productores Farmacéuticos (ARAPF) e Industrias Farmacéuticas Dominicanas. (INFADOMI).

Estas buscan mejorar los procesos y normativas que garantizan las posibilidades de expansión del sector laboratorios farmacéutico. Entre los temas de relevancia resaltan: la salud pública, seguridad social, propiedad industrial, los reglamentos para la comercialización de medicamentos y la implementación del acuerdo comercial con los Estados Unidos dentro del renglón.

En enero del año 2020, La Asociación de Representantes, Agentes y Productores Farmacéuticos (ARAPF), publicó un manual de buenas prácticas, el cual reúne pilares relevantes para el fortalecimiento del sector farmacéutico local y su reconocimiento internacional. Entre los pilares mencionados en el manual están:

- Integridad y transparencia
- Dialogo con actores clave.
- Acceso a la información de la empresa y sus productos.
- Impulso del sector farmacéutico local
- Compromiso con la sostenibilidad.

Entre los principales laboratorios del país Podemos mencionar:

- ROWE
- Acromax Dominicana
- Sued & Fargesa
- Leterago
- Feltrex
- Ethical
- Bio Nuclear
- Lam
- Mallen
- Kettle Sánchez
- Sanofi Aventis
- Font Gamundi
- Farmaconal
- Elipesa

1.2. Conceptos generales del manejo de inventarios

1.2.1. Inventarios

Los inventarios son las existencias que posee la empresa, los cuales están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados. **(Muller, 2005)**

(Cuervo García,2006) establece que los inventarios son un conjunto de mercancías o artículos almacenados en espera de ser vendidos o utilizados en el proceso producción de una entidad. Pueden ser: de productos terminados, de productos semielaborados o de materia prima."

1.2.2. Clasificación de los inventarios.

La mayoría de los autores clasifican los inventarios generalmente en tres tipos básicos, los cuales son:

- **Inventario de materia primas:** Se compone de artículos materiales que van a ser utilizados en la elaboración de productos terminados.

- **Inventario de productos en proceso**: Está compuesto por los productos que se encuentran en el proceso de producción, pero no se encuentran aún completos.

- **Inventario: de productos terminados:** Son los que están compuestos por los productos completos disponibles para la venta.

1.2.3. Costos de los inventarios.

Los costos de inventario son aquellos que se relacionan con la provisión, almacenamiento y mantenimiento de inventario en un período determinado. Para un minorista, esto generalmente representa el número promedio de bienes comprados a sus proveedores en un año. Es importante tener en cuenta que estos costos varían considerablemente según el sector comercial.

El inventario es el mayor activo, de la misma forma es donde se generan mayores gastos, por lo que tiene influencias significativas en las finanzas de la empresa, lo que hace imprescindible realizar la evaluación de los costos, y poder plasmar el máximo beneficio que se puede obtener de los inventarios. Además, detectar y realizar cambios que puedan reducir costos, con proveedores o en productos.

1.2.4. Clasificación de costos de inventario.

Los costos que se asocian al sistema de administración de inventarios se agrupan de la siguiente manera:

1.2.4.1. Costos de almacenamiento o de mantener:

Ya sea manual o automatizado, Los inventarios generan una serie de costos como resultado de las operaciones de movilización, verificación y pedido de los productos que se almacenarán en la planta. Además de los costos de equipo y personal.

Estos abarcan conceptos de costos tales como:

- Costo de las instalaciones para almacenar los inventarios.
- Costos de trabajo y operación.
- Costos por manejo de inventario
- Costos de seguro por robos, desperfectos, obsolescencia, para cubrir accidentes.
- Costos de contratación de personal para el manejo del inventario.

Generalmente el total de los costos por concepto de almacenamiento de inventarios puede alcanzar hasta el 25% del costo total. Aunque cabe agregar que esto dependerá del volumen de operaciones de la organización, su funcionamiento y de los tipos de producto que maneje.

1.2.4.2. Costos de ordenar.

Estos son los costos totales incurridos cada vez que se realiza el pedido. Se pueden distinguir los siguientes:

Costos de emisión: costos de elementos utilizados al realizar un pedido, por ejemplo: trabajo administrativo, costos de correspondencia, llamadas telefónicas, preparación de facturas, transporte, etc.

Costos de recepción: Costos de inspección, organización y almacenamiento en cada área del almacén.

1.2.4.3. Costos de rotura de stock

Estos son los costos que surgen cuando la demanda no se puede satisfacer, debido a la falta de stock de producto en el almacén.

Ante esto, surgen dos situaciones:

Demanda diferida: Los pedidos de ciertos clientes llegan cuando no hay productos disponibles, por lo que se ponen en espera para ser atendidos. Los costos asociados con esto se denominan costos de carencias.

Demanda perdida: Los costos asociados con la demanda de perdida se denominan costos de falta y se definen como el costo de no satisfacer la demanda y, por lo tanto, perderla.

Estos costos son fallas, ya que no se cuenta con el material cuando se necesita. Estos inconvenientes pueden deberse a:

- Cambio de materiales.
- Reprogramaciones y retrasos en la producción.
- Aplazamiento de importaciones o nacionalización de mercancías.
- Tiempo de inactividad de la máquina y los empleados.

1.2.5. Importancia de los inventarios.

Muller (2005), establece que una eficiente administración de los inventarios en una empresa es fundamental, ya que permite:

- **Prever variaciones en la demanda:** Si la demanda de los artículos a vender se conoce con exactitud, probablemente sea posible (aunque no necesariamente económico) producirlos en la cantidad precisa. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la demanda no se conoce por completo, y es preciso tener inventarios de seguridad o de amortización para absorber la variación.

- **Protegerse contra las fluctuaciones en el tiempo de entrega de la materia prima:** Al solicitar material a un proveedor, pueden ocurrir atrasos por distintas razones: una variación normal en el tiempo de envío, faltantes de artículos en la planta del proveedor, un pedido extraviado o un embarque de material erróneo o defectuoso.

- **Inestabilidad del suministro:** el inventario salvaguarda contra la falta de confiabilidad de los acreedores o cuando escasea un producto y se dificulta asegurar una provisión constante.

- **Menores costos de ordenes:** Si se adquiere una cantidad mayor de artículos, pero con menos frecuencia, los costos de pedido son más bajos que si se adquieren pequeñas cantidades de manera constante. Sin embargo, los costos de mantenimiento de los inventarios serían mayores. Lo ideal es mantener un equilibrio entre los costos de pedidos y los costos de mantenimiento.

De manera particular considero que una buena administración de los inventarios es primordial en cualquier tipo de empresa ya que provee de los materiales requeridos para un continuo y regular desenvolvimiento. Es decir, el inventario desempeña un papel vital para el funcionamiento del negocio dentro del proceso de producción y/o venta. Dada la importancia de estos en el éxito económico de las empresas se recomienda conocer muy bien los aspectos relacionados con su gestión, métodos de costeos, control, y presupuesto.

1.2.6. Presupuesto de compra de inventarios.

Contreras (2018), establece que el departamento de ventas debe pronosticar las ventas que se van a realizar en el periodo presupuestario, incluyendo las necesidades de inventarios para la producción proyectada. La programación de producción, presupuesto de inventarios de mercancías o materiales, mano de obra, costos indirectos se preparan de acuerdo con las proyecciones de ventas. Una adecuada y eficiente planificación permite la armonía entre el presupuesto de ventas, producción, inventario y el financiero.

1.2.7. Razones financieras y los inventarios.

Las razones financieras son indicadores provenientes de los estados financieros de una entidad, que nos indican el desempeño que está teniendo una empresa en un determinado momento en sus diferentes áreas. Con estas podemos medir la liquidez de la empresa, la rotación de inventarios, el capital de trabajo, etcétera.

Existen algunas razones financieras que se ven afectadas por las variaciones en los inventarios. Entre estas podemos describir las siguientes:

1.2.7.1. Razón de liquidez

Este indicador mide la capacidad de solvencia que tiene una entidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se calcula de la siguiente manera:

Razón de liquidez = Activos corrientes / pasivos corrientes.

El inventario interviene de manera directa en este indicador ya que forma parte de los activos corrientes y podría cambiar significativamente la toma de decisiones utilizando este indicador.

1.2.7.2. Prueba ácida

Este indicador mide el grado de liquidez de una entidad. Sin embargo, se considera más preciso y exigente porque a los activos corrientes se le resta el inventario. Esto se debe a que los inventarios pueden tener un periodo de tiempo más prolongado para convertirse en efectivo. **Esta ratio se calcula de la siguiente manera:**

Prueba ácida= (Activos corriente-inventarios) / pasivos corriente.

1.2.7.3. Rotación de los inventarios.

(Según Gitman y Zutter,2012) La rotación de inventarios mide la actividad, o liquidez, del inventario de una compañía. **Se calcula de la siguiente manera:**

Rotación de inventarios = Costo de los bienes vendidos / promedio de Inventarios

En otras palabras, nos permite medir la frecuencia con la que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar o en dinero (se han vendido). Esto ayuda a determinar la eficiencia en el uso del capital de trabajo del negocio.

Conocer esta ratio les facilita a las empresas la toma de decisiones en el establecimiento de niveles mínimos y máximos de inventario. Además, permite establecer políticas eficientes del restablecimiento de las existencias.

1.2.7.4. Capital de trabajo

El inventario y el capital de trabajo se relacionan de manera directa en los negocios. El capital de trabajo es un indicador financiero que mide la liquidez operativa de una entidad. **La fórmula del capital de trabajo es la siguiente:**

Capital de trabajo= Activos corrientes – pasivos corrientes.

El inventario pertenece a los activos corrientes de una empresa. Las entidades que tienen gran volumen de ventas a menudo tienen grandes cantidades de existencias, lo que puede afectar al capital de trabajo.

El inventario es un activo corriente (por esta razón, se incluye en el grupo de activos actual) en términos contables. Las entidades generalmente pueden vender este inventario de manera rápida para pagar sus obligaciones y aumentar el efectivo para hacer frente a otras facturas operativas. Por lo tanto, el inventario afecta el capital de trabajo en ambos partes: activo y pasivo. Por lo general, las entidades no son capaces de comprar grandes cantidades de inventario para mejorar su posición de capital de trabajo.

1.2.8. Políticas de inventarios.

El establecimiento de políticas en una entidad representa uno de los elementos fundamentales para la toma de decisiones, lo que se extrapola para el caso de la administración del inventario. Antes del establecimiento de políticas, se debe clasificar los sistemas a los que serán capaces de aplicarse, de acuerdo a las características del origen de la demanda.

Una entidad que cuente con un manual de políticas claras está por delante de una que carezca de uno. Ya que este representa una guía de cómo se deben realizar las operaciones en las diferentes áreas y cómo reaccionar cuando surjan contingencias inesperadas.

1.2.9. Los inventarios como dinero.

Los inventarios significan dinero, ya sea a largo plazo o corto plazo según el tiempo de transformación a efectivo, por esta razón se debe tener cuidado con los aspectos financieros que estos representan.

El valor de las mercancías que aún están pendientes por venderse se representa en los balances contables como inventario final. Este se calcula de la siguiente manera:

Inventario final = (inventario inicial + compras – costo de las mercancías vendidas).

Esta información es de mucha utilidad, ya que puede utilizarse para mostrar como una empresa da cuenta del inventario. Además, se puede avalar el costo de las comprar sin conocer los costos reales despejando la fórmula de la siguiente manera:

Compras = Inventario final – Inventario inicial + costos de las mercancías vendidas.

También es posible estimar el costo de las mercancías vendidas si se sabe cuáles son las comprar realizadas. Como se puede ver a continuación:

Costos de las mercancías vendidas= Inventario final + compras - inventario final

1.3. Métodos de costeo de inventarios.

(Salazar Lopez,2019) establece que los métodos de costeo de inventarios son herramientas utilizadas con el fin de aplicar una base específica para valuar las existencias en términos monetarios. La valoración de inventarios es primordial cuando los precios unitarios en los que se adquieren las existencias han sido diferentes.

Existen numerosos métodos para poder valuar los inventarios. sin embargo, los comúnmente utilizados por las empresas hoy en día (dada su utilidad) son los siguientes:

1.3.1. Promedio ponderado. (PP)

En este método de costeo, se le adiciona al importe del inventario inicial la compra y el resultado se divide entre en total de unidades en existencias, de esta manera se obtiene un costo unitario promedio ponderado de las mercancías disponibles para la venta. Este método es recomendable utilizarlo cuando los precios son estables en el mercado.

1.3.2. Promedio móvil (PM)

En este método de valuación de inventarios se establecen costos unitarios medios después de cada adquisición. Debido a esto el costo de cada venta se calcula con el promedio obtenido después de la última compra, y la valoración de los inventarios resultantes es la base del costo unitario del promedio móvil. Tiene la misma objeción que el método de costo promedio ponderado de acuerdo a algunos autores. Se aplica bajo el supuesto de que cada venta es parte de mercancías de todas las compras precedentes.

1.3.3. Primero en entrar; primero en salir (PEPS)

El método PEPS (primero en entrar, primero en salir), es un proceso contable de valuación de inventario en el cual los primeros productos que ingresan al inventario de la empresa son los primeros en salir. Este método por lo general se aplica a artículos perecederos con fecha de caducidad. Cuando se realiza una venta, el costo asociado se calcula de acuerdo al valor registrado históricamente de los primeros productos incorporados al stock.

Obviamente, lo ideal es vender primero las unidades entrantes, pero como está determinando el costo del producto que se vende, lo más importante es tomar el precio de salida en función del costo de entrada de dichos productos. Es decir, cuando se realiza una venta, el costo de los bienes vendidos se determina en el orden de entrada de los artículos.

1.3.4. Ultimo en entrar; último en salir (UEPS)

Siempre que la empresa realice una venta, debe registrar la salida del inventario de los productos vendidos, con el **sistema UPES** se toman en cuenta los costos de las últimas unidades adquiridas. De este modo el costo de los bienes vendidos se determina utilizando los costos de las últimas unidades que ingresan al inventario, de modo que a las primeras en entrar se les da salida de último.

1.4. Métodos de administración de inventarios.

1.4.1. Justo a tiempo

El just in time es una filosofía industrial que consiste en producir las cantidades estrictamente necesarias en el momento exacto.

Este método se basa en producir los materiales que se necesitan en las cantidades optimas y en el momento preciso. Por lo consiguiente, se enfoca principalmente en la disminución de elementos que no son necesarios y en la calidad de los productos o servicios. Además, requiere de una planificación eficiente en las compras, confiabilidad en los suministros de suplidores y sistemas eficientes en el manejo de inventarios. Cabe destacar, que incluso con este método deben establecerse inventarios de seguridad, para evitar pérdidas.

1.4.2. Sistema ABC

El sistema de inventarios ABC es una técnica de gestión de inventarios que divide el inventario en tres grupos, A, B y C, en orden descendente de relevancia y nivel de supervisión, basándose en la inversión realizada en cada uno.

Una empresa que usa el sistema de inventario ABC clasifica su inventario en tres grupos: A, B y C. El grupo A contiene artículos que requieren la mayor inversión. Por lo general, este grupo conforma el 20% de los artículos en inventario de la compañía, pero representa el 80% de su inversión en inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña. **(Gitman y Zutter, 2012).**

1.4.3. Punto de reorden

(Contreras,2018), establece que la reposición del inventario o **punto de reorden** debe efectuarse antes de que el mismo se agote. En ocasiones se realizan pedidos de inventarios que no llegan en el tiempo establecido previamente, de ahí nace la necesidad de establecer niveles mínimos para evitar contingencias.

Los softwares de manejo de inventarios establecen notificaciones de avisos cuando las existencias llegan a su nivel mínimo o critico aceptado. Se colocan ordenes fijas cuando la cantidad de las mercancías es justamente suficiente para cubrir la demanda máxima que puede realizarse durante el tiempo que se toma el nuevo

pedido en llegar al almacén. Las adquisiciones de inventarios periódicas suceden cuando se tiene establecido el control de inventarios perpetuo o permanente, ya que en este sistema se conoce la existencia de mercancías o materiales de manera permanente.

Los controles no impiden que se eliminen totalmente los riegos, sino que lo mitigan y reducen la probabilidad de contingencias, ya que resulta imposible anticipar las fluctuaciones exactas de la demanda de un producto.

1.4.4. Cantidad económica de pedido.

Para determinar el nivel óptimo de los inventarios que se va a necesitar, debe realizarse un estudio o análisis de costos, tanto del costo de ordenar como del de mantenimiento y gastos asociados a cada orden. Los costos de manejo del pedido incluyen gastos de almacén, personal, teléfonos, seguro, cotizaciones, autorizaciones, faxes, etc. En base a este costo, se determina la cantidad económica de cada pedido a realizar durante el año.

La función principal de la cantidad económica de pedido es determinar la cantidad de la orden de compra para el reabastecimiento que minimiza los costos totales del inventario.

1.5. Sistemas de control de inventarios.

(Sara, 2019) explica que el control de inventario es un elemento fundamental para el desarrollo de los negocios. Una buena gestión nos facilita identificar y contabilizar los productos almacenados, las órdenes y las compras a proveedores y su vez minimizar costes.

Los principales sistemas de control de inventarios son: **el sistema de inventario periódico y el sistema de inventario perpetuo o permanente.** Estos sirven para controlar la cantidad de mercancías disponibles para la venta.

- **El inventario permanente** es el sistema más completo, ya que los movimientos de las existencias son registrados continuamente.

- Por otra parte, en **el sistema de inventario periódico** el control debe llevarse de manera manual y generalmente se realizan en intervalos de tiempo regulares (semanal, mensual, anual, etc.).

Car Michael, Whittington y Graham (2007), establecen que una empresa puede utilizar el sistema de inventario periódico para ciertos tipos de inventario, y el sistema de inventario perpetuo para otros. La decisión por parte de la empresa sobre cual sistema utilizar se basa en características tales como el análisis costo-beneficio, o la imposibilidad de usar uno u otro sistema.

La selección de un sistema sobre otro puede generar varios escenarios cuando son combinados con técnicas de medición de los inventarios, sobre todo en economías caracterizadas por fluctuaciones significativas en los precios de las mercancías.

1.5.1. Sistema de inventario periódico.

Es el sistema más utilizado entre las microempresas y consiste en un recuento de inventario físico. Depende de procesos manuales o sistemas informáticos más sencillos. Este método no permite que la empresa acceda inmediatamente al valor del inventario, porque esta información depende de la periodicidad del cálculo. Si es mensual, trimestral, semestral o anual.

Esto implica que los valores calculados no siempre estarán actualizados y no serán precisos. Además, tenga en cuenta que el recuento físico de miles de productos es complejo y puede llevar mucho tiempo, por lo que las empresas realizan este cálculo una vez al año.

1.5.2. Sistema de inventario permanente o perpetuo.

El sistema de inventario permanente consiste en un registro constante de todos los movimientos de stock. Desde la entrada y salida hasta el movimiento interno. De esta forma, podemos conocer de inmediato el beneficio bruto de la empresa. Los activos físicos deben contarse al menos una vez al año, para que la información sea consistente con los registros contables. Además, en este sistema es necesario implementar un método que permita, agregar los costos de los bienes, entrada y salida, facturación, compra y venta.

A continuación, se presentan cuáles son las principales diferencias entre los dos sistemas:

- **Recuento:** un inventario permanente ofrece una actualización continua a medida que se realizan los movimientos. Esto es diferente del inventario periódico, que solo actualiza el registro después del recuento físico de existencias, que generalmente solo se realiza una vez al año.

- **Sistemas informáticos:** un inventario permanente permite mantener actualizada la información. Con cada entrada y salida, se registra la cantidad disponible. Por otro lado, la simplicidad del inventario periódico permite el registro manual de pequeñas cantidades de stock.

¿Cuándo se recomienda cada uno?

Como vimos anteriormente, el sistema de inventario periódico debe usarse cuando el volumen de ventas o el stock es bajo, porque el control de stock manual es muy fácil de hacer. Sin embargo, con este sistema no actualizaremos la información durante el período en el que no se realiza el cálculo, lo que puede afectar el progreso de la actividad.

Las empresas con altos números de ventas o múltiples puntos de venta, y aquellas con grandes volúmenes de stock, siempre deben elegir el inventario permanente.

1.5.3. Beneficios del inventario periódico:

- **Fácil de implementar.** Una de las ventajas de este sistema es la facilidad de implementación. Los recuentos manuales de inventario se pueden realizar en cualquier momento e, incluso una vez al año, la empresa puede determinar la periodicidad del recuento.

- **Bajo costo.** Gracias a la simplicidad del sistema, no es necesario invertir en soluciones de software demasiado sofisticadas. La única inversión es el tiempo necesario para los cálculos manuales.

- **Se requiere poca experiencia**. Debido a que no requiere el uso de tecnología complicada, este sistema no requiere una gran experiencia en el uso de sistemas informáticos sofisticados.

1.5.4. Beneficios del inventario permanente

- **Identificación de errores.** Debido al uso de tecnología más avanzada, este sistema permite identificar fallas fácilmente.

- **Optimización del proceso de compra**. Al observar sus existencias continuamente, evitará pedidos de material innecesarios y escasez de existencias.

- **Mejor gestión del tiempo**. Automatizar todos estos procesos le permitirá ahorrar tiempo. El tiempo que puede invertir en más asuntos es fundamental para asegurar el éxito de su empresa**.**

- **Información en tiempo real.** El inventario permanente le permite conocer la cantidad exacta de existencias en cualquier momento y también ofrece una visión más clara y amplia de la salud de su negocio.

¿Cuál es la mejor opción para las empresas?

A la hora de elegir entre inventario periódico o permanente, se debe tener en cuenta que el sistema periódico es bastante útil para startups o pequeñas empresas que venden pocos productos o no tienen grandes presupuestos.

Por otro lado, los sistemas permanentes son ideales para los demás tipos de empresas, ya que facilitan la optimización de todos los procesos de negocio.

Capítulo II: Aspectos generales de la empresa y su estructura actual de administración y control de inventarios.

Capítulo II: Aspectos generales de la empresa y su estructura actual de administración y control de inventarios.

El objetivo de este capítulo se centra en describir los aspectos generales de la empresa y evaluar el actual comportamiento de la gestión y control de sus inventarios. Con estas informaciones se busca realizar un diagnóstico del manejo de las existencias para poder formular propuestas de mejora y eficientizar la toma de decisiones.

2.1 Aspectos generales de la empresa

2.1.1 Historia de la empresa

SUED & FARGESA SRL es una empresa familiar creada en el año 1970, por los hermanos Jaime Sued y Luis Sued Pichardo, ambos oriundos de la ciudad corazón, o más bien, Santiago de los Caballeros. Todo comenzó cuando Sr. Jaime Sued, le propone a su hermano Luis Sued, que ambos se independicen y formen una empresa para la comercialización de medicamentos atendiendo el conocimiento que ellos tenían. Pues para ese entonces el Sr Luis Sued era visitador médico de la compañía **PFIZER DOMINICANA SRL.**

Esta idea del Sr Jaime Sued, hizo que su hermano Luis Sued, abandonará a PFIZER SRL, para de ahí en adelante dedicarse a la formación de la empresa y sobre todo a dar un cambio en el mercado farmacéutico. SUED FARMACEUTICA, la cual es fundada el 1 de junio del año 1970, con unos $2,000 (Dos mil pesos) que le prestó el Bank of América, y comercializando su primer producto BIOVIT en jarabe.

Sus inicios fueron duros como muchos de los negocios que se instauraban en la época, ya que tener un negocio era difícil y tormentoso, tanto es así que cuando vendían en un mes la suma de RD$ 100,000 (cien mil pesos) se celebraba con pizzas juntos con sus colaboradores.

No obstante, en el duro batallar de los días y gracias a la visión de negocios de ambos hermanos se fueron sumando otros productos como son: **Ferrocet, Americana, Hexarger,** así como se unieron los laboratorios **TAQUEDA Y DANSEN**, y para el año 1976 llegan los laboratorios **MENARINI,** con su particular producto Cromatobic Ferro.

Con el paso del tiempo, se vieron en la necesidad de expandir su negocio y comenzaron a fabricar productos farmacéuticos de acuerdo a las leyes de la Rep. Dom. Y pasaron de ser distribuidores a fabricantes, sueño que se hizo realidad en la década de los 90, cuando se fundó **LABORATORIOS SUED**, que hoy gracias a la perseverancia, sensatez, y al trabajo tesonero, junto a un equipo de hombres y mujeres que le respaldaron y que hicieron posible que el sector salud de la Republica Dominicana, apreciara la calidad de sus productos lo que ha permitido que hoy en día ocupe el liderazgo en el mercado farmacéutico.

Esta gran idea de hace ya 48 años ha llevado a SUED Y FARGESA SRL a colocarse entre los líderes del mercado farmacéutico a nivel nacional, contando con una cartera de más de 4,000 productos y con innovaciones constantes en el renglón

farmacéutico, ético, estético, de diagnóstico, hospitalario y de consumo masivo, cuyo crecimiento sostenido ha permitido que su plantilla de colaboradores, ubicados en Santo Domingo y Santiago, ronden más de 1,200 empleados, los cuales trabajan en tres grandes renglones:

- ➢ Un renglón de comercialización, el cual lo constituye la empresa SUED Y FARGESA, la cual está ubicada en la avenida Máximo Gómez, esquina Ramón santana.

- ➢ Un renglón de servicios, el cual está constituido por la empresa TELEFARMA, la cual es una cadena de farmacias ubicadas en el sector El Millón.
- ➢ Un renglón de producción, el cual está constituido por el Laboratorio Sued, cuyas instalaciones están ubicadas en el sector de Pantoja de la ciudad de Santo Domingo.

Desde nuestros inicios, en 1970, hemos servido al mercado nacional con la dedicación y entrega necesarias que han hecho posible alcanzar los anhelos de nuestros forjadores, los hermanos Jaime y Luis Sued Pichardo: conformar un grupo empresarial dedicado a comercializar, distribuir y representar marcas de productos fármaco-terapéuticos, biotecnológicos, sanitarios y cosméticos.

Mediante la representación, distribución y/o co-distribución de productos de importantes firmas internacionales como MENARINI, LACER, BIAL, FERRING, BIOMERIEUX, GADOR, PISA, MERCK-SERONO, RANBAXY, GLENMARK, CHURCH & DWIGHT, entre otras; así como la distribución de productos a gigantes farmacéuticos mundiales como PFIZER, Johnson & Johnson, UNILEVER y GlaxoSmithKline, nuestra corporación es hoy por hoy piedra angular del espectro farmacéutico dominicano.

Comprometidos con la encomiable tarea de lograr el progreso colectivo por medio del trabajo mancomunado y alto espíritu de servicio, crecemos día a día para ofrecer a la comunidad productos y servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del público consumidor.

2.1.2 Eslogan

NACIMOS PARA CRECER, CRECEMOS PARA SERVIR.

2.1.3 Misión

Brindar alternativas terapéuticas idóneas al mercado farmacéutico, contribuir a la consecución de una mejor calidad de vida y garantizar al profesional de la salud productos y servicios de primera calidad.

2.1.4 Visión

Mantener una visión de vanguardia en los renglones terapéuticos de cada producto comercializado, por medio de la representación de firmas internacionales de gran prestigio y el apoyo al desarrollo de nuestra planta productora de medicamentos (Laboratorios Sued). Al tiempo de fortalecer los métodos de promoción, marketing y ventas; y procurar medios o mecanismos fundamentales de soportes estratégicos que permitan el desempeño de una estructura empresarial moderna, dinámica y productiva.

2.1.5 Valores

Los valores por los que se rige la empresa son:

- **SENSIBILIDAD SOCIAL**: Constituye un valor fundamental para nuestras empresas, pues siendo sensibles a las necesidades sociales, es posible identificarse con ellas y responder en consecuencia.

- **INTEGRIDAD**: Principios éticos marcan la dirección de nuestras empresas, tanto en su planeamiento estratégico, así como también en la definición de todos sus procesos comerciales y productivos, en los que el cuidado del medio ambiente tome destacada relevancia.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Todas nuestras actividades empresariales descansan en la coordinación óptima de nuestros diferentes equipos de trabajo, lo cual redunda en optimización de los resultados perseguidos y desarrollo de los talentos individuales.

- **RESPETO POR LA VIDA**: Las causas y formas que toman las enfermedades y sufrimientos humanos son múltiples. No existe cura para todas ellas y probablemente nunca las habrá; no obstante, SUED & FARGESA se compromete a procurar los medios de que disponga la ciencia y la tecnología de nuestro tiempo, para que esto se traduzca en salud y bienestar individual y colectivo.

2.1.6 Objetivos

- Preservar y elevar la calidad de vida de los seres humanos.

- Poner a disposición de los profesionales de la salud, servicios y medicamentos elaborados con los más altos estándares de calidad.

- Cumplir con los estándares regulatorios y de calidad.

- Ofrecer a la comunidad productos y servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del público consumidor.

2.2 Descripción general del manejo de inventarios en la empresa.

2.2.1 Manejo de inventarios.

El manejo de inventarios en la empresa es considerado como un factor primordial para el logro de los objetivos tantos operativos como financieros. El alto volumen que posee la entidad de entrada, salida y almacenamiento de mercancías requiere de una constante supervisión para lograr una gestión óptima que mejore la toma de decisiones.

Una de las amenazas más significativas que enfrenta la empresa, es la estimación en la demanda, debido a la alta volatilidad del mercado farmacéutico en la actualidad. Durante la pandemia del covid-19 una gran cantidad de productos vencieron debido a la baja rotación. Además, productos que tenían una rotación baja han tenido una demanda significativamente grande, lo que ha causado rotura de stock.

Actualmente con la situación de la pandemia del covid-19, la empresa ha descubierto muchas oportunidades de mejora y a ha identificado debilidades en la gestión del manejo de los inventarios. Lo que despertó el interés de profundizar más en la estructura general de los inventarios.

A continuación de describirán los aspectos generales del manejo de los inventarios en la empresa. Estos ayudaran a realizar un diagnóstico y proponer mejoras a la actual gestión.

2.2.2 Clasificación de los inventarios.

Los inventarios en la empresa se clasifican según su importancia, se realiza una ponderación de la rotación del producto, el valor individual de cada uno y el valor global que representan.

La empresa divide los inventarios en:

- Productos de alta rotación
- Productos de rotación media.
- Productos de rotación baja.

Las instalaciones de la empresa cuentan con 6 pisos en los cuales en 4 de ellos existen espacios dedicados al almacenamiento de las existencias. Los productos son clasificados por piso según el nivel de rotación que posea. Por ejemplo: Los productos de alta rotación están localizados en el piso 1 debido a su alta demanda, para que sea más fácil empacar los pedidos para la venta.

2.2.3 Método de costeo de inventarios utilizado.

La empresa utiliza el **Método de costeo promedio ponderado** para valuar los inventario, tomando en consideración valores promedios para las existencias disponibles para la venta en stock, como para los costos de las mercancías vendidas, este incluye los gastos de flete y otros incurridos para tener la mercancía en sus almacenes.

2.2.4 Método de administración de inventarios utilizado.

Los inventarios en Sued y Fargesa SRL se administran por un **sistema de control ABC** el cual se gestiona de la siguiente manera.

- **La categoría A** está compuesta por los productos de alta rotación, los productos de alto costo, y los productos controlados. Estos últimos dos, aunque no tengan una alta rotación y su valor no sea significativo entran de igual manera a la **categoría A** debido a su complejidad. Los productos de esta categoría representan el 75% del valor total de los inventarios.
- **La categoría B** está compuesta por los productos que tienen una rotación media. Estos representan el 20% del valor total de los inventarios.
- **La categoría C** esta compuesta por productos de baja rotación y bajo nivel de inversión. Sin embargo, son muy necesarios para mantener la variedad en la empresa.

2.2.5 Niveles de inventarios mínimos y máximos.

Para el establecimiento de **los niveles mínimos y máximos de inventarios**, la empresa principalmente toma en consideración el nivel deseado que se quiere tener en bodega, en base a la demanda y al tiempo en el que los proveedores tardan en suplirles de los materiales requeridos (lead time). Este último factor varía según el tiempo de entrega del proveedor, la localización del proveedor y la naturaleza de los materiales a entregar.

El impacto en las finanzas que tiene el acumular inventarios y la cada vez mayor volatilidad de la demanda han dado lugar a cambiar el rumbo de la estrategia logística de muchas entidades y a tratar de disminuir al máximo las existencias en los almacenes. Esto ha dejado al descubierto las limitaciones de la regla del stock mínimo/máximo.

2.2.6 Sistema de control de inventarios utilizado.

La empresa utiliza un **sistema de control de inventarios periódico**, en el cual se realizan conteos cíclicos durante el año según la categoría a la que pertenezcan los productos en el sistema de administración ABC.

Por ejemplo:

- Se realizan conteos de inventarios de dos a tres veces al año a los productos pertenecientes a la **categoría A**,
- Los productos pertenecientes a la **categoría B** son inventariados una vez al año.
- Los productos de la **categoría C** son inventariados según las necesidades de la empresa.

Según las informaciones suministradas por el gerente de contabilidad de la empresa las discrepancias entre el **inventario contabilizado en libros** y el **inventario físico** en promedio representan el 2% del valor total de los inventarios.

2.2.7 Razones financieras y los inventarios en la empresa.

La empresa se apoya mucho en las razones financieras para medir el rendimiento y tomar decisiones optimas que mejoren el desempeño no solo operativo si no también financiero. En esta ocasión haremos énfasis en los principales indicadores financieros en los cuales interviene el inventario. Calcularemos dichos indicadores tomando como referencia los estados financieros auditados de los años 2018 y 2019.

2.2.7.1 Razón de liquidez

Razón de liquidez año 2018:

Activos corrientes: RD$ 3,590,890,215.00
Pasivos corrientes: RD$1,182,122,904.00
Razón de liquidez = 3,590,890,215.00 / 1,182,122,904.00 = **3.04**

Razón de liquidez año 2019:

Activos corrientes: RD$ 3,830,639,100.00
Pasivos corrientes: RD$ 914,407,734.00
Razón de liquidez =3,830,639,100.00 / 914,407,734.00 = **4.19**

La razón de liquidez promedio para los años 2018 y 2019 es igual a **3.61** lo cual representa un nivel optimo de solvencia. Sin embargo, el inventario para los años 2018 y 2019 representan un 31.03% y 36.74% del total de activos corrientes respectivamente. Por lo que es recomendable calcular la prueba acida para tener un indicador de liquidez mas preciso.

2.2.7.2 Prueba ácida

- **Prueba acida año 2018:**

Activos corrientes: RD$ 3,590,890,215.00

Inventarios= RD$ 1,114,430,349.00

Pasivos corrientes: RD$1,182,122,904.00

Prueba acida = (3,590,890,215.00- 1,114,430,349.00 / 1,182,122,904.00 = **2.09**

- **Prueba ácida año 2019:**

Activos corrientes: RD$ 3,830,639,100.00

Inventarios= RD$ 1,407,433,440.00

Pasivos corrientes: RD$ 914,407,734.00

Prueba acida= (3,830,639,100.00- 1,407,433,440.00) / 914,407,734.00 = **2.64**

El índice de solvencia calculado en la prueba ácida disminuyo considerablemente con respecto a la razón de liquidez normal debido al alto valor monetario que representan los inventarios en la empresa. Sin embargo, La empresa cuenta con óptimos índices de solvencia para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Esto representa una de las fortalezas de la empresa, la cual la ayuda a aprovechar las oportunidades que surgen en el sector.

2.2.7.3 Rotación de los inventarios.

La rotación de inventarios mide la actividad, o liquidez, del inventario de la empresa. Antes de calcular la rotación debemos saber el promedio de inventario el cual se calcula sumando el inventario inicial más el inventario final y dividiéndolo entre dos. **La rotación de inventarios se calcula de la siguiente manera:**

Rotación de inventarios = Costo de los bienes vendidos / promedio de Inventarios

A continuación, se calcula la rotación de los inventarios en la empresa para los periodos de 2018 y 2019.

- **Rotación de inventarios para el periodo 2018**

Datos:

Costos de los bienes vendidos= RD$3,433,273,252.00
Inventario inicial= RD$ 1.129.657.926.00
Inventario final= RD$ 1,114,430,349
Promedio de inventarios= RD$ 1,122,044,137.50

Rotación de inventarios = 3,433,273,252.00 / 1,122,044,137.50

Rotación de inventarios = **3.06 veces.**

La rotación de los inventarios de SUED & FARGESA SRL, para el periodo de 2018 fue igual a 3.06. En otras palabras, el inventario se vendió en su totalidad 3 veces al año en términos monetarios aproximadamente.

- **Rotación de inventarios para el periodo 2019.**

Datos:

Costos de los bienes vendidos= RD$ 3,120,057,981

Inventario inicial= RD$ 1,114,430,349

Inventario final= RD$ 1,407,433,440

Promedio de inventarios= RD$ 1,260,931,894.5

Rotación de inventarios = 3,120,057,981/ 1,260,931,894.5

Rotación de inventarios = **2.47 veces.**

La rotación de los inventarios de SUED & FARGESA SRL, para el periodo de 2019 fue igual a 2.47.

De acuerdo con la fuerza de venta y las estrategias de promoción empleadas en los años 2018 y 2019 considero que la empresa pudo haber tenido una mayor rotación de inventarios. Sin embargo**, la rotura de stock** por falta de espacio en los almacenes es uno de los principales inconvenientes al momento de lograr aumentar esta ratio. Además, de la **alta volatilidad en la demanda** que tiene el sector.

2.2.7.4 Capital de trabajo

- **Capital de trabajo para el periodo 2018.**

Datos:

Total activos corrientes: RD$ 3,590,890,215.00
Total pasivos corrientes: RD$ 1,182,122,904.00
Capital de trabajo = (3,590,890,215.00 - 1,182,122,904.00) = RD$ 2,408,767,311.00

- **Capital de trabajo para el periodo 2019.**

Datos:

Total activos corrientes: RD$ 3,830,639,100.00
Total pasivos corrientes: RD$ 914,407,734.00
Capital de trabajo = (3,830,639,100.00- 914,407,734.00) = RD$ 2,916,231,366.00

La empresa aumentó su capital de trabajo en el año 2019 en aproximadamente 500 millones con respecto al 2018, debido a un aumento significativo en las ventas en el año 2019 y una reducción de los costos en aproximadamente 9 %.

El capital de trabajo de la empresa debe de ser óptimo para poder financiar sus obligaciones a corto plazo. Mientras más elevado sea, la empresa tiene menos riesgo de liquidez técnica. Es decir que, si incrementa el capital de trabajo, disminuye el riesgo. Sin embargo, disminuye la rentabilidad. Por lo que hay que mantener un equilibrio entre la rentabilidad que se quiere alcanzar y los riesgos que se están dispuestos a asumir.

2.3 Análisis FODA.

El análisis FODA se basa en realizar un diagnóstico de los factores fuertes, débiles, las oportunidades y amenazas que, de manera conjunta evalúan la situación interna y externa de la empresa. También es una técnica que puede considerarse sencilla y que permite obtener un punto de vista general de la situación estratégica de una entidad.

Este análisis representa un examen de la interacción entre las características particulares de una entidad y el ambiente competitivo en el cual esta se desenvuelve. Tiene muchas aplicaciones y puede ser utilizado en todos los niveles de la empresa, en las diferentes funciones o departamentos.

A continuación, se presentará una matriz de análisis FODA para identificar los factores relevantes de la gestión de la empresa en el manejo de los inventarios, la cual ayudará de manera directa a establecer propuestas de mejoras enfocadas en las fortalezas y debilidades con la que cuenta la empresa. Además, de un enfoque en los factores externos que no se pueden controlar tales como las amenazas y oportunidades, las cuales pueden influir en la toma de decisiones de la entidad.

2.3.1 Matriz FODA de la gestión de inventarios actual.

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
➢ Productos de calidad. ➢ Economía de escala. ➢ Gran variedad de productos. ➢ Tecnología. ➢ Alto índice de solvencia.	➢ Expansión de instalaciones. ➢ Alta demanda de productos. ➢ Acuerdos con proveedores internacionales. ➢ Mejoras en el lead time. ➢ Aumento de la rotación de inventarios.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
➢ No se cuenta con un manual de políticas de manejo de inventarios. ➢ Rotura de Stock. ➢ Espacio de almacenamiento. ➢ Deficiencias en la administración ABC de los inventarios. ➢ Frecuencia del conteo cíclico de los inventarios. ➢ Capacitación del personal.	➢ Fluctuaciones muy inesperadas en la demanda. ➢ Gran número de competidores. ➢ Cambios políticos. ➢ Variación en la tasa de cambio. ➢ Desastres naturales.

Capítulo III – Propuestas de mejoras a la estructura de la administración de los inventarios de la empresa.

Capítulo III - Propuestas de mejoras a la estructura de la administración de los inventarios de la empresa.

El objetivo de este capítulo se centra en proponer mejoras a la gestión y control de los inventarios de acuerdo con las deficiencias identificadas de su actual manejo, tomando en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se busca establecer los posibles impactos que causaran las propuestas de mejoras y como ayudarán a un mejor desempeño de la empresa de manera general.

3.1 Propuesta de mejoras de gestión y control de inventarios.

Cuando se establecen políticas en cualquier ámbito de una entidad se hace apegado al logro de sus objetivos y basados en sus necesidades. La innovación constante de políticas y actividades de gestión, mejoran los procesos de la entidad, además marcan el camino a seguir, lo que da lugar a un mejor desempeño tanto productivo como financiero.

La aplicación de nuevas directrices como parte de la reestructuración en Sued & Fargesa SRL, aportará mayores beneficios a la empresa no solamente en el aspecto financiero sino también en la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos, lo cual permitirá aumentar la productividad.

Los motivos para reestructurar las políticas actuales de la empresa fueron las deficiencias observadas en algunas de estas al momento de ejecutarse. Con esto se pretende mejorar la esquematización de los procesos relacionados al manejo de los inventarios, lo que dará lugar al logro de los objetivos y por consiguiente a mejores resultados de la entidad.

A continuación, presentamos las propuestas de mejora para el manejo y control de los inventarios en la empresa

Tabla 2. Propuestas de mejoras para la gestión y control de inventarios en Sued & Fargesa SRL.

Oportunidades de mejoras.	Propuesta de mejora.	Observaciones.
MÉTODO DE CONTROL DE INVENTARIO	La empresa debe mantener el sistema de inventario periódico, sin embargo, debe aumentar la frecuencia de los conteos cíclicos de la siguiente manera: Productos pertenecientes a la **categoría A:** 4 veces al año, **categoría B:** 2 veces al año y **categoría C**: 1 vez al año.	Se debe aumentar el tiempo en los conteos cíclicos, ya que el tiempo asignado es de 3 a 5 minutos. Tiempo que es muy insuficiente para realizar un conteo y de calidad que ayude a mantener un mejor control
METODO DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS.	El sistema ABC implementado en la empresa no está configurado en el software ERP utilizado. Por lo que se debe realizar una clasificación de los productos a nivel de sistema según la categoría a las que estos pertenezcan y así poder agregarles niveles de supervisión.	

Oportunidades de mejoras.	Propuesta de mejora.	Observaciones.
INVENTARIOS DE SEGURIDAD.	**La empresa debe reestructurar los inventarios de seguridad** o niveles mínimos de stock para evitar costos de rotura. Sin embargo, debe analizar si los costos de mantener inventarios de seguridad son más elevados que los costos de rotura.	
ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS.	Actualmente la empresa se encuentra utilizando un 80% de su capacidad máxima de almacenamiento. Por lo que se debe considerar **la expansión de las instalaciones.**	
Indicadores claves de desempeño	Establecer indicadores claves que puedan medir el desempeño que realiza el personal conjuntamente de un esquema de trabajo para cada posición relacionada con el manejo inventario.	

Oportunidades de mejoras.	Propuesta de mejora.	Observaciones.
CAPACITACION DEL PERSONAL	Establecimiento de programas de capacitación para mantener al personal actualizado con los avances e innovaciones en el manejo de inventarios.	
PROVEEDORES DE DISTRIBUCIÓN	Establecer proveedores alternativos de distribución, para evitar retrasos en los pedidos por desacuerdo con los proveedores principales.	El proveedor principal de la empresa estableció que no laboraría por un lapso de tiempo debió al covid-19. Lo que comprometió los pedidos del interior del país ocasionando incluso la perdida de algunos clientes.
MANUAL DE POLÍTICAS DE GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS.	Actualmente, no existe un Manuel de políticas de gestión de inventarios. Por lo que se debe **crear un manual de políticas** que abarque todos los procesos concernientes al manejo de inventarios, tomando como referencia la actual gestión y las propuestas de mejoras descritas.	

3.2 Presentación de las propuestas de mejora

- Aumentar la frecuencia de los conteos cíclicos.

- Configurar la administración de inventarios ABC en el sistema ERP utilizado en la empresa.

- Restructurar los inventarios de seguridad.

- Expansión de las instalaciones de la empresa.

- Establecer indicadores claves de desempeño.

- Crear programas de capacitación para mantener al personal actualizado con los avances e innovaciones en el manejo de inventarios.

- Establecer proveedores alternativos de distribución.

- Creación de un manual de políticas de gestión y control de inventarios.

3.3 Posibles impactos de las propuestas.

3.3.1 Aumento de la frecuencia de los conteos cíclicos.

La empresa debe mantener el sistema de inventario periódico, sin embargo, **debe aumentar la frecuencia de los conteos físicos** según la categoría a la que pertenezca de la siguiente manera:

- **Categoría A:** 4 veces al año.
- **Categoría B:** 2 veces al año.
- **Categoría C**: 1 vez al año.

Además, se debe aumentar el tiempo de análisis de los conteos cíclicos ya que estos solo tienen una duración de 3 a 5 minutos para no parar las ventas de la empresa.

Impactos: Disminución significativa en los errores y discrepancias entre los inventarios contabilizados en libros y los inventarios disponibles para la venta en los almacenes. Además, aumentará el nivel de confianza de los inventarios en libros para la toma de decisiones.

3.3.2 Configurar el sistema de administración de inventarios ABC en el sistema ERP utilizado en la empresa.

El Sistema de Administración de inventarios ABC implementado en la empresa no está configurado en el software ERP utilizado. Este se maneja de acuerdo con los conocimientos empíricos del encargado de almacén. Por lo que se debe realizar una clasificación de los productos a nivel del sistema ERP utilizado asignándoles el nivel de importancia según la categoría a las que estos pertenezcan:

Impactos: La administración de inventarios mediante el método ABC proporciona el nivel de importancia de los artículos del inventario en función del valor de los costos, de su uso, de las ventas y de otros factores relevantes. Al momento de crear los materiales en la data maestra se le debe asignar la categoría a la que pertenecer según su importancia relativa. Esto ayudará de manera directa a establecer el método ABC en el sistema de administración de recursos (ERP) y por ende tener un mayor control tanto en los conteos cíclicos como en el grado de supervisión que necesitan los inventarios según la categoría a la que pertenezcan.

3.3.3 Restructuración de los inventarios de seguridad.

La empresa debe reestructurar los inventarios de seguridad o niveles mínimos de stock para evitar la constante aparición de los costos de rotura por falta de artículos disponibles para la venta.

Impactos: Aumentará el margen de protección para el tiempo de reabastecimiento y de la constante volatilidad de la demanda. La estimación del inventario de seguridad tendrá un mayor grado de precisión, evitando así incurrir en costos por falta de artículos o costos por mantenimiento de existencia.

.

3.3.4 Expansión de las instalaciones de la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra utilizando un 80% de su capacidad máxima de almacenamiento. Esto se debe a la alta demanda de productos, el aumento de las ventas de la empresa, seguido por el crecimiento del sector farmacéutico en el país. Por lo que se debe considerar **la expansión de las instalaciones.**

Impactos: Disminución significativa de los costos de rotura de stock, aumento significativo en las ventas. Lo que se vería reflejado de manera positiva en los estados financieros y en los resultados operacionales de la empresa en general.

3.3.5 Establecer indicadores claves de trabajo para cada posición.

Establecer indicadores claves que puedan medir el desempeño que realiza el personal conjuntamente de un esquema de trabajo para cada posición relacionada con el manejo inventario.

Los indicadores claves de desempeño permiten realizar una evaluación de los procesos en diferentes en cada posición de trabajo y con esto poder definir una línea de acción que vayan acorde a la misión, visión y objetivos. De tal manera, se puede decir que este indicador es de vital importancia a la hora de evaluar el rendimiento empresarial.

Impactos: Mayor control e identificación de mejoras en los procesos realizados por el personal, mejor rendimiento operativo, administración del optima del personal, etc.

3.3.6 Establecimiento de programas de capacitación

Se deben Establecer programas de capacitación para mantener al personal actualizado con los avances e innovaciones en el manejo de inventarios.

Impactos: Incremento en la calidad de trabajo y la productividad, mejoras en la toma de decisiones y solución de problemas, disminución en los niveles de supervisión al personal. Todos estos y demás factores de manera conjunta se ven reflejado indirectamente en el mejoramiento continuo y la productividad de la empresa.

3.3.7 Establecer proveedores alternativos de distribución

El establecimiento de proveedores alternativos de distribución evita inconvenientes en la entrega de los pedidos por desacuerdo con los proveedores principales.

Una situación de relevancia ocurrida fue que el proveedor principal de distribución de la empresa estableció que no laboraría por un lapso de tiempo debió a la pandemia del covid-19. Lo que comprometió los pedidos del interior del país ocasionando incluso la perdida de algunos clientes y el disgusto de muchos otros. Esto dio lugar a un aumento significativo de las devoluciones de productos y por ende un aumento de los costos por las actividades incurridas en la entrega de lso pedidos.

Impactos: Contar con mas de un proveedor de distribución permitirá a la empresa disminuir el tiempo de entrega de los pedidos, mejorar el servicio al cliente. Esto da lugar a una mayor satisfacción al cliente y por ende coloca la empresa con estándares elevados en la calidad del servicio brindado.

3.3.8 Creación de un manual de políticas de gestión y control de inventarios.

Actualmente, no existe un manual de políticas de gestión de inventarios. Por lo que se debe **crear un manual que abarque todos los procesos concernientes al manejo de inventarios**, tomando como referencia las buenas prácticas de la actual gestión y las propuestas de mejoras descritas. Una vez que se tengan las ideas claras establecidas se deben tener de manera escrita para que estas sean debatidas y aprobadas por el personal responsable.

Las políticas son una herramienta de gestión que proporcionan a las entidades una guía de buenas prácticas para proceder dentro de la entidad, incentivando la eficiencia y la productividad de sus empleados.

Impactos: Entre los impactos de tener políticas claras establecidas de manera escrita podemos mencionar: Un mayor control de todas las actividades realizadas, facilidad para establecer indicadores de desempeño, mejor seguimiento de los procesos, disminución significativa de errores ya que las actividades no se realizan de manera improvisada, aumento de la calidad del servicio y de los procesos.

Conclusiones

- La óptima administración de los inventarios es un pilar para las empresas comerciales, ya que representan activos significativos que, de no ser bien administrados, podrían dar lugar a la obtención de pérdidas por merma, daño material o hurto. Lo que se ve reflejado de manera negativa en el patrimonio del negocio y sus posibilidades de crecimiento.

- Tener un logística deficiente puede llevar a una organización a la quiebra. Cuando los procesos de producción no están bien administrados, se genera un nivel elevado de desperdicios, incremento significativo en los costos por trabajos, errores en el manejo del inventario, entre otros inconvenientes. Sin importar el tamaño de la empresa, estos errores pueden ocasionar grandes problemas de rentabilidad.

- Es de mucha importancia destacar que para algunas entidades poseer altos niveles de inventarios es un signo positivo de una idónea gestión. No obstante, en la práctica, el incremento de manera desproporcional de los inventarios provoca grandes males con los cuales las empresas tienen que lidiar, tales como: disponibilidad de espacio físico para el almacenamiento, coordinación de altos niveles materiales, elevado papeleo de control ,aumento en el personal para la manipulación, mantenimiento y seguridad, así como, los vencimientos prematuros y la paralización del capital de trabajo invertido en las existencias.

- El sector farmacéutico del país es muy estable y ha tenido un crecimiento constante en los últimos diez años. Además, de la generación de más de 700 millones de dólares y 12,000 empleos para la población dominicana. Esto se ha visto reflejado en un aumento significativo en las ventas de la empresa, lo que crea las necesidades de expansión para poder tener un crecimiento constante.

- Considero que una vez implementadas las propuestas de mejoras la rotación de los inventarios incrementará significativamente. Ya que habrá un mayor control y administración de los procesos.

Recomendaciones.

- Para mejorar una parte de la logística (el inventario), generalmente se tiene que mejorar la cadena de suministro en su totalidad. Para alcanzar dicho cometido es necesario mejorar la relación con los suplidores, los tiempos de transporte, los métodos de estimaciones de la demanda, la recogida de informaciones en los mismo puntos de venta (en donde se mueven los productos de manera directa), entre otros detalles.

- Se debe informar al personal vinculado sobre el plan de mejoras, los objetivos a alcanzar y los impactos esperados de cado una.

- La empresa debe realizar un chequeo periódico a las políticas establecidas, para comprobar la validez de estas. Es decir, verificar si han surgido nuevas oportunidades de mejora o si las políticas establecidas han quedado obsoletas y deben ser modificadas

Referencias bibliográficas.

- Céspedes Trujillo, Nancy. (2017) La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es.

- Contreras Núñez, Carlos. (2018). Conceptos básicos de gestión económica y financiera, tercera edición. Editorial Búho. Santo Domingo, República Dominicana.

- Muller, Max, (2005) Fundamentos de administración de inventarios. Grupo Editorial Norma.

- Gitman Lawrence J., Zutter Chad J. (2012). Principios de Administración financiera, Decimosegunda edición. Editorial educación, México.

- Chase, Richard B. Jacobs, F. Robert, Aquilano Nicholas J. (2009). Administración de operaciones producción y cadena de suministros. Mcgraw-Hill / interamericana editores, s.a. de c.v, México.

- Martinez, Sara (2019) Diferencias entre el inventario permanente y periódico Disponible en: www.jasminsoftware.es.

- Salazar López, Bryan (2019), Métodos de valoración de inventarios. Disponible en: https://www.ingenieriaindustrialonline.com/

- Carmichael, D., Graham, L., y Whittington, R. (2007). Accountants' handbook financial accounting and general topics (11th ed.). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

- Riquelme, Matías (2017), ¿Que son los costos de inventario? Disponible en: https://www.webyempresas.com/que-son-los-costos-de-inventario.

- García Santiago, Francisco Antonio La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos., 2006,Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874007.pdf

- Gomez, Juandy (2020) Mercado farmacéutico en República Dominicana genera US$700 MM. Disponible en: www.diariodesalud.com.do

Anexos.

I. Principales productos comercializados.

Principales productos comercializados.

Biovit

Enterex

Amidina

Lactoval

Dolometaplex

Suprofén Cold

Sumigrán Plus

Aliviol

Abintra

Electrolit

Ferretab

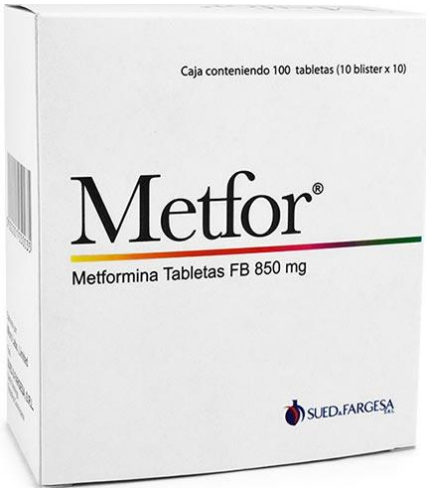
Ibuprofen

Sinedol

Losartán

Metaplex

Metfor

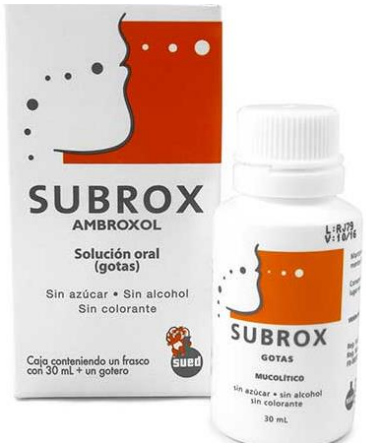


Omeprazol

Propinox

Secalia

Subrox



II. Divisiones Sued & Fargesa SRL.

Divisiones Sued & Fargesa SRL.

Ache

Acino

Altian Pharma

Ancalmo

Arnet Pharmaceutical

Bial

Cardinal Health

Cardiomet Sued

Caricorp

Cellchem

Cesar Iglesias

Church & Dwight

Cinfa

Cofasa

Continental de Negocios

Cordis

Diagnósticos Clínicos

Diatecsa

División Odontológica

Emcure

Faes-Farma

Ferring

Gador

Galenicum

Genéricos

Glaxosmithkline

Glenmark

Heumann Pharma

HyH Alimentos

Intas Pharma

Interfarma

Janssen

Laboratorios Sued

Lacer

Linea Oncológica Sued

Lumina Farmacéutica

Merck/Serono

MSN Laboratories

NecLife

NeuroSued

Rottapharm

Rowa

Serum Institute Of India

Seven Pharma

Silanes

smith&nephew

Sued & Fargesa

Sun Pharma

TRB CHEMEDICA

Uth Healthcare

Victus

Wexford Laboratories

III. Cuestionario de investigación

Cuestionario de investigación

Fecha: _____

El siguiente cuestionario tiene como objeto desarrollar un estudio de campo para la elaboración del trabajo de tesis de Gabriel Amaury Medina Martínez , Matrícula 2015-0760, de la Universidad APEC. Toda la información proporcionada será tratada en forma estrictamente confidencial y utilizada únicamente para fines académicos, con la cual se le podrán recomendar acciones para mejorar el control y gestión de inventarios en la empresa.

1. ¿Cómo se clasifican los inventarios en la empresa?

2. ¿Cuál es el método de costeo de inventarios utilizado en la empresa?

3. ¿La empresa utiliza un sistema de control de inventario permanente o periódico?

4. ¿Existen discrepancias significativas entre las existencias físicas y las contabilizadas en los libros al momento de realizar el conteo de inventarios?

5. ¿La empresa cuenta con un manual de políticas de control y gestión de inventarios?

6. ¿Cree usted necesario la creación de un manual de políticas sobre la gestión y control de inventarios en la empresa, ya que la misma no cuenta con uno?

7. ¿En una escala del 1 al 10 que tan confiables son los inventarios contabilizados en libros para tomar decisiones?

8. ¿Cuál es el método de estimación de demanda que utiliza la empresa?

9. ¿Hay establecidos niveles mínimos y máximos de existencias de cada producto para su reabastecimiento o mejor dicho un punto de reorden óptimo?

10. ¿La empresa utiliza algún sistema ERP para el manejo de inventarios?

11. ¿La empresa cuenta con un espacio de almacenamiento óptimo para el inventario?

12. ¿Cuál es el porcentaje de capacidad ocupada por los inventarios en las instalaciones de la empresa?

13. ¿Cree viable una inversión en expansión para evitar la rotura de stock por falta de espacio?

14. ¿Cómo ha ayudado el software ERP al manejo del inventario en la empresa?

15. La mayoría de las empresas que tienen un volumen de inventario tan alto y variado utilizan inventario perpetuo o permanente. ¿por qué la empresa no ha optado por dicho sistema? ¿Qué inconvenientes enfrenta al hacerlo?

16. Según su experiencia en el manejo de los inventarios en la empresa. ¿cuáles retos u oportunidades de mejora cree usted que existen actualmente en la gestión y control de los inventarios en la empresa?

Respondió por: _____

IV. Carta de autorización

Carta de autorización

SUED&FARGESA S.R.L.

Santo Domingo: Ave. Máximo Gómez No.27, Esq. Ramón Santana, Santo Domingo, Rep. Dom. Apdo. Postal 847 • Tel.: (809) 682-4344 Fax.: (809) 686-1010 • ***E-mail: correo@suedfarmaceutica.com***

Santiago: C/ Duarte Esq. Independencia, Santiago, Rep. Dom Tels.: (809) 582-4228 • (809) 582-4856 • (809) 582-5266 Fax.: (809) 582-1220 • ***E-mail: correo@suedfarmaceutica.com***

RNC: 101-02772-1

SOLICITUD EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Gabriel Amaury Medina Martínez** con cédula de identidad **402-2570712-0**, matrícula de la Universidad APEC **2015-0760**, estudiante de término del programa de **Maestría en Administración Financiera**, cursando la asignatura de Trabajo Final, solicito la autorización de la empresa para realizar el trabajo final sobre: **GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA. CASO SUED & FARGESA SRL; DISTRITO NACIONAL, ENERO-ABRIL, AÑO 2021.**, y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo, identificar mejoras en la gestión y control de los inventarios de la empresa, y así poder agregar valor mediante recomendaciones y aportes que mejoren la optimización del uso de los recursos.

Yo María Nuñez R., con el cargo de Gerente Financiero, cédula 001-0085776-2 autorizo a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- [X] Utilizar el nombre de la empresa
- [X] Utilizar un pseudónimo
- [X] Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- [X] Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- [X] Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

SUED & FARGESA, S.R.L. Depto. de Contabilidad Santo Domingo, R.D.

Firma y sello.