

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
INVENTARIOS EN LA COMERCIALIZADORA Y REPARADORA DE
CALZADO RECORDCALZA CIA. LTDA.**

AUTORA:

GLADYS YOLANDA VELÁSQUEZ ZHINGRI

DIRECTOR:

LCDO. SANTIAGO SERRANO

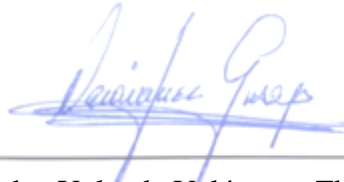
CUENCA - ECUADOR

2015

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo de grado, son de exclusiva responsabilidad de la autora, y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Politécnica Salesiana.

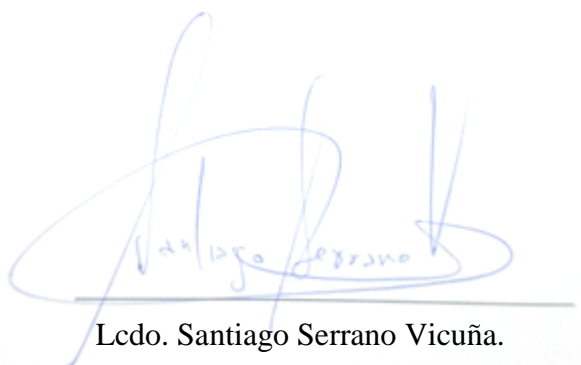
Cuenca, febrero de 2015.



Gladys Yolanda Velásquez Zhingri

CERTIFICO

Certifico que bajo mi dirección y asesoría se desarrolló cada uno de los capítulos de la tesis: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE INVENTARIOS EN LA COMERCIALIZADORA Y REPARADORA DE CALZADO RECORDCALZA CIA. LTDA.”



Lcdo. Santiago Serrano Vicuña.

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi esposo Diego por su fe y aliento.

A mi madre Yolanda por todo su apoyo y su amor incondicional, su ejemplo y guía.

A mis hermanas Diana y Michelle por ser mi compañía constante y mi inspiración.

A las personas que confiaron en mí y de diferentes formas fueron un apoyo y un estímulo en mi vida profesional.

Gladys.

AGRADECIMIENTO

A mi padre celestial por haberme dado la perseverancia, la fuerza y la oportunidad para culminar esta meta, poniendo en mi camino a personas que supieron inspirarme en este sueño y dándome palabras de victoria constante por medio de ellos.

A mi madre por creer en mí, por ser mi guía y mi apoyo en todos los momentos que la necesité.

Al Lic. Santiago Serrano por su tiempo, paciencia y por impartir sus conocimientos en las aulas y ahora en la culminación de este trabajo.

A mis amigos que a lo largo del tiempo han sido un apoyo constante.

A todos ellos,

Gracias.

Gladys

INDICE

CAPITULO I.....	1
FUNDAMENTACION TEORICA	1
1.1 CONCEPTO DE INVENTARIOS	1
1.2 IMPORTANCIA.....	2
1.3 TIPOS DE INVENTARIOS	3
1.3.1 Los inventarios según su función.....	3
1.3.2. Los tipos de inventarios según la etapa de procesamiento del bien material.....	4
1.3.3 Los inventarios según el tipo de demanda	5
1.4 COSTOS DE INVENTARIOS	6
1.4.1 COSTO DEL PRODUCTO	6
1.4.2 COSTO DE ADQUISICIÓN.....	7
1.4.3 COSTOS DE MANEJO DE INVENTARIOS	7
1.4.4 COSTOS POR FALTA DE EXISTENCIAS	7
1.4.5 COSTO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA	7
1.5 LA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS.....	8
1.5.1 CONCEPTO	8
1.5.2 FINALIDAD.....	9
1.5.3 IMPORTANCIA.....	11
1.5.4 CONTROL DE MATERIALES	13
1.5.5 POLITICAS EN LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	15
1.5.6 NORMAS DE SEGURIDAD DE LOS INVENTARIOS	16
1.6 SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIO	16
1.6.1 SISTEMA DE INVENTARIO PERIODICO	17
1.6.1.1 Contabilización del sistema de inventario periódico	21
1.6.1.2 Ventajas y desventajas del Sistema Periódico	23

1.6.2	SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE.....	23
1.6.2.1	Contabilización del Sistema de Inventario Permanente.....	25
1.6.2.2	Ventajas y desventajas del sistema permanente.....	26
1.7	MÉTODOS DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	27
1.7.1	METODO DE CONTROL ABC.....	27
1.7.2	METODO JUST IN TIME	31
1.7.3	PRONOSTICO DE VENTA	34
1.7.4	METODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS.....	35
1.7.4.1	Método FIFO (First in, first out).....	36
1.7.4.2	Método LIFO (Last In, First Out).....	37
1.7.4.3	Método del Costo Promedio Ponderado	37
1.8	SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	38
1.8.1	CONCEPTO	38
1.8.2	IMPORTANCIA.....	38
1.8.3	BENEFICIOS	39
1.8.4	CONTROL INTERNO Y DE GESTION.....	40
1.8.4.1	Definición de Control Interno.....	41
1.8.4.2	Importancia del control interno.....	41
1.8.4.3	Limitación del control interno	41
1.8.4.4	Componentes del Control Interno.....	42
1.8.4.5	Definición de Control de Gestión	46
1.8.4.6	Análisis situacional.....	47
1.9	GESTION DE COMPRAS.....	49
1.9.1	PIRAMIDE DE GESTIÓN DE COMPRAS	51
1.9.2	OBJETIVOS DE LAS COMPRAS	52
1.9.3	CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPRAS	54
1.9.4	IMPORTANCIA DE LA GESTION DE COMPRAS.....	55
1.9.5	POLITICAS DE COMPRAS.....	55

1.10	GESTION DE STOCKS.....	56
1.10.1	POLÍTICAS DE LA GESTIÓN DE STOCKS.....	56
1.10.2	IMPORTANCIA DE LA GESTION DE STOCKS	57
1.10.3	TIPOS DE STOCKS.....	57
1.10.4	COSTOS DE STOCKS	59
1.11	GESTION DE VENTAS	60
1.11.1	ELEMENTOS DE LA GESTION DE VENTAS.....	61
1.11.2	IMPORTANCIA.....	62
1.11.3	ESTRATEGIAS DE VENTAS	64
1.12	REAPROVISIONAMIENTO.....	64
1.12.1	SISTEMA DE REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO: PUNTO DE PEDIDO	65
1.12.2	SISTEMA DE REAPROVISIONAMIENTO PERIODICO	66
1.13	MODELO DE CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO	67
1.14	INDICADORES DE GESTIÓN PARA INVENTARIOS.....	70
1.14.1	DEFINICION	70
1.14.2	CARACTERISTICAS.....	71
1.14.3	INDICADORES	71
CAPITULO II		75
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....		75
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	75
2.1.1	Reseña Histórica	75
2.2	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	75
2.2.1	MISIÓN.....	76
2.2.2	VISIÓN.....	76
2.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA	78
2.4	RECURSOS.....	78

2.4.1	RECURSOS HUMANOS	78
2.4.2	RECURSOS MATERIALES	79
CAPITULO III.....		82
APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION.....		82
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	82
3.2	FODA	82
3.3	EL INVENTARIO EN LA EMPRESA.....	84
3.4	GESTION DE COMPRAS	85
3.5	GESTION DE VENTAS	86
3.6	DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTION DE INVENTARIOS	88
3.6.1	INDICADORES PARA LOS INVENTARIOS	88
3.7	OBTENCIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE INVENTARIOS.....	92
3.8	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN LA COMERCIALIZADORA Y REPARADORA DE CALZADO RECORDCALZA CIA. LTDA.....	98
CAPITULO IV.....		103
CONCLUSIONES		103
RECOMENDACIONES.....		105
ANEXOS		107
BIBLIOGRAFIA		108

CAPITULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

1.1 CONCEPTO DE INVENTARIOS

Inventarios son activos tangibles disponibles para la venta o la producción en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Estos comprenden: materias primas, productos en proceso y productos terminados, productos para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios, repuestos, empaques, envases y los inventarios en tránsito. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

La NIIF para PYMES indica que los inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de las operaciones, en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros que se consumirán en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

Entre otras definiciones:

“El inventario es una cantidad almacenada de materiales que se utiliza para facilitar la producción o satisfacer la demanda de un consumidor. En general, los inventarios comprenden: materia prima, producto en proceso y productos terminados.”¹

¹ SCHROEDER, Roger G. *Administración de operaciones conceptos y casos contemporáneos*, Editorial Mc Graw Hill, México 2005, p. 356.

“El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación antes de la venta, todo dentro de un periodo económico determinado.”²

Al ser los inventarios un activo, éstos son controlados por la entidad como resultados de sucesos pasados que van a generar un beneficio al momento de su venta ya sea al contado y/o a crédito, por el simple hecho que surgió del mismo, de un endeudamiento de la empresa, frente a un proveedor de tipo nacional o extranjero.

El inventario generalmente forma parte de uno de los activos más importantes de la empresa, ya que estos requieren de la inversión de gran cantidad de recursos para que la empresa funcione en óptimas condiciones. También tiene la cualidad de que es uno de los activos más grandes existentes en una empresa; el inventario aparece tanto en el Balance General como en el Estado de Resultados. En el Balance General, el inventario 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.

1.2 IMPORTANCIA

Un inventario detallado permite generar órdenes de compra y producción en cantidades óptimas para que la empresa no genere pérdidas económicas en un período de tiempo, ya sea por falta de materiales o deterioro de ellos por almacenamiento inadecuado o extenso; así mismo, permite que no se genere un inventario obsoleto e inmovilizado debido al exceso de producción sin venta. La palabra inventario proviene del latín

² GUERRERO SALAS, Humberto. *Inventarios: manejo y control*. Ecoe Ediciones, Bogotá, 2009, p. 31

“inventarium” que significa lista de lo hallado; la función del inventario comprende un grupo de operaciones que se ocupan de conservar y manipular los recursos de la empresa para que la producción no se paralice y sea continua.

El manejo adecuado permitirá para los gerentes y demás usuarios de la información contable y financiera mantener el control oportunamente, así como conocer al final de cada periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

1.3 TIPOS DE INVENTARIOS

Los inventarios se clasifican dependiendo la función que estos cumplen dentro de la organización; existen tres categorías para su clasificación:

- Según su función
- Según la etapa de procesamiento del bien material
- Según el tipo de demanda por la que se ven afectados

1.3.1 Los inventarios según su función, se clasifican en:

1.3.1.1 De fluctuación

Se dan cuando la demanda del artículo inventariado no se puede conocer con certeza, no es constante; su fin es que los niveles de producción no tengan que cambiar de forma drástica para enfrentar las variaciones aleatorias que presenta la demanda.

1.3.1.2 De anticipación

Son los inventarios hechos con anticipación cuando conocemos de antemano la demanda del producto. “Se acumulan para cubrir una necesidad futura bien

definida; se comprometen a la luz de una situación cierta y, por tanto, implican menos riesgos.”³ Por ejemplo los inventarios de temporada.

1.3.1.3 De tamaño de lote

Son aquellos que se fabrican en un plan maestro de producción, generalmente es mayor a la demanda, pero se calcula según un estimado de ventas.

1.3.1.4 De protección

Cuando la mercadería se caracteriza por fluctuar en sus precios y las empresas pueden obtener ahorros significativos comprando grandes cantidades cuando los precios están bajos.

1.3.1.5. Suministros

Son artículos necesarios para la operación de la empresa que no tienen relación con el producto que se fabrica; dentro de estos se pueden mencionar repuestos, accesorios, papelería y útiles.

1.3.2. Los tipos de inventarios según la etapa de procesamiento del bien material se clasifican en:

1.3.2.1 Inventario de Materia Prima

“Comprende los distintos elementos materiales que se incorporan al bien en el proceso de transformación, con el objeto de producir un artículo para satisfacer

³ DIAZ CORREDERA, Yuselis. “*La Logística empresarial y la administración de inventario*”. [En línea] 2012. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>.

las necesidades y exigencias del cliente. Su característica principal es que se identifica plenamente con el producto: maderas, lana, cueros, láminas de hierro, telas, etc.”⁴

1.3.2.2 Inventarios de Productos en Proceso

Consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplicó la mano de obra directa y gastos indirectos al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características del inventario de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

1.3.2.3 Inventarios de Productos terminados

Comprende los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados; o aquellos productos que han sido comprados por la empresa para ser comercializados.

1.3.3 Los inventarios según el tipo de demanda comprenden:

1.3.3.1. Inventarios de Demanda Independiente

Que será aleatoria en función de las condiciones del mercado y no estará relacionada directamente con la de otros artículos.

⁴ FIERRO MARTINEZ, Angel María. *Contabilidad de Activos*. Ecoe Ediciones, Bogotá DC. 2009, p. 150

1.3.3.2. Inventarios de Demanda Dependiente

Tienen necesidad de otros artículos almacenados. Son componentes de productos complejos cuyo consumo dependerá del número de unidades a fabricar del producto final decidido en la planificación de la producción.

1.4 COSTOS DE INVENTARIOS

Para implantar un sistema de inventarios sólo se deben considerar aquellos costos que varían directamente con la doctrina de operación, al decidir cuándo y cuánto reordenar.

Básicamente existen cinco tipos de costos, los cuales son:

1. Costo del producto
2. Costos relacionados con la adquisición de existencias (costo de ordenar)
3. Costos de mantener los productos en el inventario
4. Costos asociados con las existencias negadas, cuando las unidades tienen demanda pero no se pueden conseguir.
5. Costos de operación, relacionados con la recopilación de datos y los procedimientos de control para el sistema de inventario.

1.4.1 COSTO DEL PRODUCTO

El costo del producto es la suma que se paga al proveedor por el producto recibido, o los costos directos de manufactura si este se produce. Por lo general, es igual al precio de adquisición. En las importaciones se puede incluir el costo de transporte, recepción o inspección como parte de los costos del producto. Si el costo unitario por unidad es constante para todas las unidades ordenadas, el costo total de los bienes adquiridos es irrelevante para la operación pero si el costo varía cuando se modifica el pedido se lleva a cabo una reducción en el precio llamada descuento por cantidad.

1.4.2 COSTO DE ADQUISICIÓN

Es aquel en el que se incurre al colocar la orden de compra o si trata de manufactura se consideran como costos de preparación. Estos costos varían con cada orden de compra colocada e incluyen costos de servicio de correo, mano de obra, llamadas telefónicas, contabilidad, tiempo de cómputo para el mantenimiento de los registros y abastecimientos para la elaboración de las órdenes de compra.

1.4.3 COSTOS DE MANEJO DE INVENTARIOS

Son los costos reales que se relacionan con tener el inventario disponible. Estos costos incluyen los seguros, el alquiler de bodegas, calefacción, energía, impuestos, descomposición o ruptura de productos, algunos costos de oportunidad, aunque no directos, es decir los costos en los que se incurre por tener capital ocioso en los inventarios.

1.4.4 COSTOS POR FALTA DE EXISTENCIAS

Estos se ocasionan cuando las existencias se agotan, es decir son los costos de las ventas perdidas o de pedidos no entregados. Cuando las ventas se pierden por falta de existencias, la empresa pierde utilidades de las ventas no realizadas y la confianza del cliente.

1.4.5 COSTO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA

Corresponden al procesamiento de información. Son costos que se derivan de la actualización de los registros, a medida que varían los niveles de las existencias, ya sea a

mano o por computadora. En los sistemas en los que los niveles de inventario no se registran diariamente, se tiene este costo de operación principalmente al obtener el recuento físico de los inventarios.

1.5 LA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS

1.5.1 CONCEPTO

“La administración de los inventarios es un proceso destinado a planificar, administrar y controlar los recursos disponibles dentro de la organización, permitiendo así el manejo apropiado de los mismos teniendo niveles óptimos de inventarios”.⁵ “Este sistema de administración consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad en la producción y ventas de una empresa permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materiales o artículos.”⁶

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a cómo se clasifique y qué tipo de inventario posea la empresa, ya que a través de todo esto se determinan los resultados (utilidades o pérdidas), de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación. Para las compañías que operan con márgenes de ganancias relativamente bajos, una mala administración de inventarios puede perjudicar gravemente sus negocios.

⁵ RENDER, Barry. *Principios de Administración de Operaciones*, 9na. Ed. Editorial Pearson. México 2014, p. 271

⁶ GÓMEZ Cardona, William Darío, *Prácticas empresariales*. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá 2012, p 195.

1.5.2 FINALIDAD

La finalidad de la administración de los inventarios es la concientizar a la Gerencia General y a los responsables de cada uno de los departamentos involucrados sobre el grado de importancia que tiene dentro de una empresa el movimiento de los materiales.

Este manejo de materiales implica un conjunto secuencial de tareas, las cuales deben ser realizadas por los diferentes departamentos de la empresa, por ejemplo: departamento de compras, registro, bodega y utilización de los materiales, con el objeto de optimizar el uso de los mismos y conocer de forma exacta su ubicación, las cantidades que se disponen en existencias y cuál es el punto de pedido en el que se necesita efectuar la compra.

Cuando no existe un adecuado control de los materiales, surgen una serie de problemas desde el uso indebido de los materiales y la mala selección de los proveedores.

Su finalidad no consiste en reducir al máximo los inventarios para abatir los costos, ni tener inventarios en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia. El inventario en muchas empresas está comprendido por más del 50% de su activo circulante.

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que debe mantenerse, la fecha en que se debe colocar los pedidos y las unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración del inventario: minimizar los inventarios y afrontar la demanda.

Al ingresar o vender inventario en la empresa se debe tener procesos de control interno que garanticen: buenas condiciones de la mercadería, con su respectiva orden de requisición, también establecer normas internas en el almacén que eviten daños en el

producto, que la orden de compra con la factura sea recibida, los precios correctos, las cantidades adecuadas, realizar conteos físicos periódicos que garanticen la existencia correcta de mercaderías.⁷

1.5.2.1 Minimizar los inventarios

El inventario mínimo es cero, la empresa no dispone de inventario y puede producir sobre pedido, sin embargo esta forma no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, ya que deben satisfacer de inmediato las demandas de los clientes, caso contrario el pedido del cliente pasará a los competidores que puedan hacer y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa debe procurar minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso.

Por ejemplo al tener un millón de dólares invertido en el inventario indica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual así como pagar los sueldos de los empleados y las cuentas de los proveedores. Si el costo fue del 10% al costo de financiamiento del inventario será de \$100.000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

1.5.2.2 Afrontar la demanda

Si la finalidad de la administración del inventario fuera sólo minimizar las ventas satisfaciendo la demanda de forma instantánea, la empresa almacenaría grandes cantidades del producto y así no perdería clientes. Sin embargo es extremadamente costoso mantener inventarios estáticos paralizándolo un capital

⁷ RENDER, Barry, *Métodos cuantitativos para los negocios*, Undécima Edición, Pearson Educación SA, Madrid, 2012, p 196

que se podría emplear en otra necesidad. La empresa debe determinar el nivel apropiado de su inventario para que no incurra en faltantes de productos o un alto costo de mantenimiento por grandes cantidades almacenadas.

1.5.3 IMPORTANCIA

La administración del inventario, en general se centra en cuatro aspectos básicos:

1. ¿Cuántas unidades deben producirse u ordenarse?
2. ¿Cuándo deberían ordenarse o producirse?
3. ¿Qué artículos del inventario merecen una atención especial?
4. ¿Se puede proteger contra los cambios en los costos de los artículos del inventario?

Disponer de un inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, contar con la existencia del producto indica que se puede recurrir a él de forma rápida para que la venta real no tenga que esperar el proceso de producción.

El inventario permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente, éste se irá con la competencia, esto hace que la empresa no almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario también permite reducir los costos a que da lugar 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.

La administración de inventarios es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que va a garantizar como empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.

Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados. Sin embargo es necesario mantener algún tipo de inventario porque:

1. La demanda no se puede pronosticar con certeza.
2. Se requiere de un cierto tiempo para convertir el producto de tal manera que se pueda vender.

Además de que los inventarios en exceso son costosos también son insuficientes, porque los clientes pueden dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración del inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación entre ellos podría llevar a la empresa a un fracaso financiero.

La meta de la administración del inventario es la de proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventarios es

determinar los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente en qué punto se podrían minimizar estos costos.

1.5.4 CONTROL DE MATERIALES

“Este tipo de control es un sistema que permite conocer de manera exacta el lugar donde se encuentran los materiales, el número correcto de los mismos que se encuentran en existencia para de esta manera poder determinar el punto en que se necesita adquirir más.

Para llevar adelante una adecuada administración de los materiales se debe tener en cuenta los siguientes tipos de controles:

El control de calidad.- siempre ha sido y sigue siendo una función difícil de ubicar en muchas empresas y organizaciones. El compromiso de inspeccionar las materias primas que ingresan a las empresas y las operaciones del proveedor lo ubican directamente dentro de la administración de materiales.

El control de inventarios.- su función es la responsabilidad de almacenar los registros de partes y materiales utilizados en la producción”⁸

Se necesita tener el respaldo de una adecuada administración de materiales en la cual se pueda tener en cuenta el control de la calidad y el control de los inventarios, con el propósito de minimizar el riesgo de robo o el extravío, disminuir los atrasos en los despachos, obtener un control más eficiente sobre las autorizaciones de compra y la aplicación de los materiales en la producción.

⁸ ANZOLA ROJAS, Sérvulo, *Administración de Pequeñas Empresas*. 3ª ed. Editorial Mc Graw Hill. México 2010, p.136.

1.5.4.1 Ventajas de la administración de materiales

Se ha podido obtener varias ventajas cuando en la empresa se realiza una correcta administración de materiales, algunas de las cuales se nombran a continuación:

- Se disminuye el riesgo de robo o extravío, pues el departamento de recepción se encarga de verificar los materiales que llegan y que se reciben hasta el momento de su almacenamiento.
- Evita las demoras en el cronograma de avances, procurando mediante la coordinación de los departamentos de compras y almacén el abastecimiento de materiales necesarios para llevar a cabo la producción en el tiempo programado.
- Se puede obtener un control más eficiente en cuanto a las autorizaciones de compras y aplicación de materiales en la producción.
- “Con un manejo adecuado de la información sobre las compras realizadas, se evitan problemas administrativos entre los departamentos implicados con la actividad de compra, recepción, almacenamiento, utilización y pago de materiales en la producción.”⁹

1.5.4.2 Problemas que se presentan cuando no existe control de materiales.

Ocurren dos problemas fundamentales:

- Primero, y uno de los más frecuentes es la aplicación indebida de los materiales en la producción, el mismo que ocurre cuando la bodega de la empresa se envía un pedido de material en mayor cantidad que la necesaria.

⁹ SUAREZ Salazar, Carlos. *Administración de empresas constructoras*. 2ª ed. Editorial Limusa, México 2009, p. 75

- Segundo, cuando se presenta la selección al proveedor y se toma la decisión errada. Esto sucede cuando la persona encargada de realizar las compras, decide comprar a un proveedor basándose en fundamentos equivocados que no benefician de ninguna manera a la empresa.

Esto se da cuando el Departamento de Compras realiza las adquisiciones en forma centralizada o sin la debida autorización para hacerlos, o recibe comisiones por la compra de los mismos. Debe existir un equilibrio adecuado entre la inversión de inventarios y los costos incurridos en la adquisición, utilización y almacenamiento de materiales, así como de las pérdidas causadas por las interrupciones de los procesos de producción o venta por la falta de los mismos.

1.5.5 POLITICAS EN LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

El propósito de las políticas de los inventarios dentro de las empresas es elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.

Deben ser creadas para cada uno de los diferentes conceptos, como: productos terminados, materias primas y materiales auxiliares de fabricación, artículos de compra-venta, productos en proceso, etc. Porque cada una de estas inversiones requiere condiciones esenciales para su administración, específicas para su compra, consumo, procesamiento, para el cuidado y para la venta.

El éxito de la administración va a estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

1. Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.

2. Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
3. Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible
4. Mantener un nivel adecuado de inventario.
5. Satisfacer rápidamente la demanda
6. Recurrir a la informática

1.5.6 NORMAS DE SEGURIDAD DE LOS INVENTARIOS

El objetivo de crear normas de seguridad en los inventarios es principalmente el de evitar pérdidas económicas para la empresa, se detallan las más generales:

1. Evitar que todas las personas tengan acceso al inventario
2. Evitar la compra excesiva de materiales, artículos y materia prima
3. Evitar el sobreprecio en la compra de la mercadería
4. Evitar demoras tanto en la adquisición como en el tiempo de entrega de las compras.
5. Es fundamental que los inventarios se encuentren en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que sólo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.

1.6 SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIO

Existen dos sistemas de inventarios, los cuales permiten determinar los costos de las mercancías, materias primas, materiales o suministros, para la confección del estado de resultados de un ejercicio contable:

- Sistema de Inventario Periódico: O de periodo constante entre pedidos, en el que cada cierto tiempo constante se pide una cantidad variable de mercadería.
- Sistema de Inventario Permanente: O también conocido como cantidad fija de pedido.

1.6.1 SISTEMA DE INVENTARIO PERIODICO

La base del sistema de inventario periódico es el conteo físico de las mercancías disponibles al final del periodo, lo que en algunos casos requiere el cierre de bodegas y locales comerciales para inventariar sus productos, así como el nivel de control sobre la cuenta inventarios debe ser realizado de forma continua, ya que en este método se utilizan más cuentas para llegar al costo de la mercadería; razón por la que es inconveniente y costoso.¹⁰

Se ajusta a la preparación de Estados Financieros anuales, pero no a la preparación de estados correspondientes a periodos contables más cortos; los registros contables deben mostrar:

- El costo del inventario al comienzo y al final del año.
- El costo de las mercancías compradas a lo largo del año.

“El costo de ventas por el sistema de inventario periódico, se reconoce como juego de inventarios mediante un ajuste contable, antes del cierre del ejercicio...”¹¹, se puede calcular así:

¹⁰ RINCON SOTO, Carlos Augusto. *Contabilidad siglo XXI*. 2ª ed. ECOE Ediciones, Bogotá 2012, p.100.

¹¹ FIERRO MARTINEZ, Angel María. Op. Cit., p. 163

$$\text{Costo de Ventas} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final}$$

Fuente: La autora

Ejecutar este sistema de control de inventarios se lleva a cabo en dos etapas: La preparación y la realización.

La primera consiste en la organización del trabajo, planificación, ordenamiento de los productos, entrenamiento del personal, et. La segunda comprende el conteo de los artículos, el registro en las hojas de inventarios y la valoración de los mismos.

El sistema periódico funciona de la siguiente forma:

1. Se realiza un conteo físico al final del año para determinar el inventario final. Este conteo determina también el inventario inicial debido a que el inventario final del año anterior es el inventario inicial del año en curso.
2. Las compras de mercaderías durante el año se asientan en los registros contables.
3. El inventario final se resta del costo de mercadería disponible para la venta. La cifra resultante representa el costo de las mercaderías vendidas durante el periodo.

Las cuentas que intervienen en el sistema de inventario periódico son las siguientes:

- Transporte en compras
- Descuento en compras
- Devolución en compras
- Compras
- Ventas
- Transporte en Ventas
- Descuento en Ventas
- Devolución en Ventas

- Costo de Ventas
- Utilidad bruta en ventas o pérdida en ventas
- Mercaderías

- **MERCADERÍAS.-** Son artículos adquiridos por la empresa y destinadas a la venta sin transformación, esta cuenta aumenta cuando la empresa compra o le devuelven mercadería, disminuye cuando vende o devuelve mercadería, es una cuenta de activo que es de propiedad de la empresa.

Bajo este sistema esta cuenta se registra el inventario inicial y permanece invariable durante todo el periodo, al finalizar el mismo se registra el valor del inventario final.

- **COMPRAS.-** En esta cuenta se registran los valores de todas las adquisiciones de mercaderías que realiza la empresa durante el periodo. Se debita por todas la compras de mercaderías ya sean al contado o al crédito y se acredita en los asientos de ajustes por regulación.

- **DEVOLUCION EN COMPRAS.-** En esta cuenta se registran los valores por devolución de las mercaderías compradas. Se debita por el asiento de regulación, para pasar el valor total de las devoluciones a la cuenta compras, y se acredita por cada devolución en la compra de mercaderías.

- **DESCUENTO EN COMPRAS.-** Aquí se registran los valores por descuentos o rebajas que los proveedores conceden sobre la mercadería comprada, generalmente en compras al contado, o tal vez por pronto pago.

Esta cuenta se debita por el asiento de regulación para pasar el valor total de los descuentos a la cuenta de compras y se acredita por cada descuento sobre la mercadería adquirida.

- **VENTAS.-** En esta cuenta se registran todas las ventas de mercadería que realiza la empresa a precio de venta.

Esta cuenta se debita por descuentos en ventas, por el valor de las ventas netas en el asiento de regulación, y se acredita por todas las ventas de mercaderías sean al contado o a crédito.

- **DEVOLUCION EN VENTAS.-** En esta cuenta se registran los valores que por devoluciones de mercaderías vendidas los clientes realizan a la empresa.

Esta cuenta se debita por cada devolución de la mercadería vendida, y se acredita por el asiento de regulación para pasar el valor de la devoluciones a la cuenta ventas.

- **DESCUENTOS EN VENTAS.-** En esta cuenta se registran los valores por descuentos concedidos a los clientes, generalmente estos descuentos se los realiza en ventas en efectivo o por un monto de compra.

Esta cuenta se debita por cada descuento que la empresa otorga a los clientes, y se acredita por el asiento de regulación para pasar el valor de los descuentos a la cuenta ventas.

- **COSTO DE VENTAS.-** En esta cuenta se registran los valores que se determinan mediante la regulación al término de un periodo contable, esta regulación permite establecer por diferencia el costo y el precio de venta.

Se debita por el valor total de inventario inicial de mercaderías y el valor de las compras netas, y se acredita por el inventario final de mercaderías y por la regulación.

- **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS O PÉRDIDAS BRUTA EN VENTAS.-**

Se registra el valor establecido mediante diferencia entre ventas netas y el costo de ventas. Cuando las ventas son mayores que el costo de ventas la empresa tiene utilidad.

Esta cuenta se debita por el asiento de cierre de libros con crédito a la cuenta pérdidas y ganancias, y se acredita por el valor de la utilidad bruta en ventas obtenida en el periodo.

- **PERDIDA EN VENTAS.-** En esta cuenta se registra los valores establecidos

cuando el costo de ventas es mayor que las ventas netas del periodo.

Esta cuenta se debita registrando el valor de la pérdida en ventas de periodo, y se acredita por el asiento de cierre de libros con débitos a las cuentas pérdidas y ganancias.

1.6.1.1 Contabilización del sistema de inventario periódico

Asientos de regulación:

Cuadro No. 1

Título: Asientos de Ajuste del Inventario Periódico

DIARIO GENERAL

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
	-1-		
xx-xxx-xxxx	DEVOLUCION EN COMPRAS	xxx,xx	
	DESCUENTO EN COMPRAS	xxx,xx	
	TRANSPORTE EN COMPRAS	xxx,xx	
	COMPRAS		xxx,xx
	R/ Para determinar compras netas		
xx-xxx-xxxx	-2-		
	VENTAS	xxx,xx	
	DEVOLUCION EN VENTAS		xxx,xx
	DESCUENTO EN VENTAS		xxx,xx
	R/ Para determinar ventas netas		
xx-xxx-xxxx	-3-		
	COSTO DE VENTAS	xxx,xx	
	MERCADERÍAS INVENTARIO INICIAL		xxx,xx
	COMPRAS NETAS		xxx,xx
	R/ Para determinar la mercadería disponible para la venta y el costo de ventas		
xx-xxx-xxxx	-4-		
	MERCADERIAS INVENTARIO FINAL	xxx,xx	
	COSTO DE VENTAS		xxx,xx
	R/ Para registrar el valor del inventario final que es tomado mediante toma física del inventario y el costo de ventas		
xx-xxx-xxxx	-5-		
	VENTAS NETAS	xxx,xx	
	COSTO DE VENTAS		xxx,xx
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		xxx,xx
	R/ Para registrar la utilidad bruta en ventas		
xx-xxx-xxxx	-6-		
	VENTAS NETAS	xxx,xx	
	PERDIDA EN VENTAS	xxx,xx	
	COSTO DE VENTAS		xxx,xx
	R/ Para registrar la pérdida en ventas		

Fuente: BRAVO VALDIVIESO, Mercedes. "Contabilidad general", 9na ed. Editorial Nuevo Día, 2009

Realizado por: La autora

1.6.1.2 Ventajas y desventajas del Sistema Periódico

Ventajas

- Brinda información detallada de cada cuenta (compras y ventas)
- Su aplicación es de mayor facilidad y mejor comprensión
- “No se incurre en mayores costos por control de la operación de inventarios”¹², proporciona un ahorro de costo para su realización.

Desventajas

- “No se pueden detectar robos, errores o extravíos en el manejo de las mercancías, ya que no existe una cuenta que controle las existencias.”¹³; no existe un adecuado registro en la bodega, esto se debe a la falta de un control minucioso del movimiento de entradas y salidas, de manera que para tener un conocimiento del inventario se necesita obtener de manera extracontable.
- Puede ser complicado su utilización para los negocios que cuenten con una gran cantidad de productos en su inventarios porque se incurriría en gastos excesivos para poderlo realizar y una paralización parcial de transacciones comerciales o bien el cierre del negocio.
- No permite conocer el costo de ventas en cualquier momento determinado.

1.6.2 SISTEMA DE INVENTARIO PERMANENTE

¹² RINCON SOTO, Carlos Augusto., Op. Cit., p. 102.

¹³ Idem. Pág, 102.

Se lo conoce también como sistema de inventario perpetuo, en este sistema se controla la cuenta de mercadería mediante la aplicación de tres cuentas principales además del manejo de kardex para el control de cada artículo disponible para la venta, los mismos que permiten conocer a la administración el valor y la existencia física de las mercaderías permanentemente.

Los registros del sistema de inventario perpetuo son muy importantes para la preparación de los estados financieros. La empresa puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercaderías vendidas directamente desde las cuentas, con lo que se evita realizar un conteo físico de todas las mercaderías.

Se manejan tres cuentas para su registro contable que incluyen todos los movimientos relacionados con:

- ◆ Inventarios de mercaderías.
- ◆ Costo de Ventas
- ◆ Ventas

Con este sistema cada vez que se efectúa la venta se registra también el costo de ventas del inventario vendido.

- ◆ **INVENTARIO DE MERCADERIA.-** En esta cuenta se registran los valores del inventario inicial de mercaderías, de las compras de mercaderías y el valor de las ventas al costo.

Se debita por el inventario inicial de mercaderías, por las compras y por las devoluciones de ventas y mercaderías al costo, y se acredita por las devoluciones en compras y por las ventas de mercaderías al costo.

- ◆ **VENTAS.-** En esta cuenta se registran todas las ventas de mercaderías, sean al contado o al crédito y las devoluciones en ventas a precio de venta. Se debita

cuando hay devoluciones en ventas y por el valor de las ventas en el asiento de regulación, y se acredita por el valor de las ventas a precio de venta.

❖ **COSTO DE VENTAS.-** En esta cuenta se registran las ventas de mercaderías y las devoluciones en ventas, al costo de las mismas.

Se debita por las ventas de mercaderías al costo, y se acredita por la devolución en ventas al costo y en el asiento de regulación.

❖ **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS.-** En esta cuenta se registra el valor de la utilidad bruta en ventas.

Se debita por el cierre de libros con crédito a la cuenta pérdidas y ganancias o resumen de rentas y gastos, y se acredita por el valor establecido mediante la diferencia entre las ventas netas menos el costo de ventas en el asiento de regulación.

❖ **PERDIDA EN VENTAS.-** En esta cuenta se registra el valor de la pérdida en ventas en el periodo contable, cuando el costo de ventas es mayor que las ventas netas. Se debita por el valor de la pérdida en ventas, y se acredita por el asiento de cierre de libros con débito a la cuenta pérdidas y ganancias.

Cuando se maneja este método de control de inventarios, al cierre del año se tiene que realizar un asiento de regulación para determinar la utilidad o pérdida bruta:

1.6.2.1 Contabilización del Sistema de Inventario Permanente

El movimiento de cada ITEM debe ser valorado al costo.

Cuadro No. 2

Título: Asientos de Ajuste del Inventario Permanente

DIARIO GENERAL

FECHA	DETALLE	DEBE	HABER
xx-xxx-xxxx	-1- VENTAS COSTO DE VENTAS UTILIDAD BRUTA EN VENTAS R/ Para registrar la utilidad bruta en ventas	xxx,xx	xxx,xx xxx,xx
xx-xxx-xxxx	-2- VENTAS PERDIDA EN VENTAS COSTO DE VENTAS R/ Para registrar la pérdida bruta en ventas	xxx,xx xxx,xx	xxx,xx

Fuente: BRAVO VALDIVIESO, Mercedes. "Contabilidad general", 9na ed. Editorial Nuevo Día, 2009

Realizado por: La autora

1.6.2.2 Ventajas y desventajas del sistema permanente

Ventajas:

- Permite ejercer un eficaz control sobre la bodega.
- Difícilmente se podrá caer en un desabastecimiento o sobrecarga de stock.
- Se establece el saldo final de forma contable.
- En cualquier instante se puede conocer el resultado económico de la actividad de compra-venta.

- “Al preparar el Estado de Resultados se cuenta con toda la información necesaria en las cuentas de: ventas, costo de ventas, inventario final.”¹⁴

Desventajas:

- Los costos de mantener este sistema son más altos
- El registro contable se dificulta un poco.
- Su aplicación es más complicada en ciertas empresas que disponen de artículos de consumo masivo. (Eje: ferreterías, supermercados)

1.7 MÉTODOS DE CONTROL DE INVENTARIOS

1.7.1 METODO DE CONTROL ABC

“El sistema de clasificación ABC es un sistema de clasificación de los productos para fijarles un determinado nivel de control de existencia; para con esto reducir tiempos de control, esfuerzos y costos en el manejo de inventarios. El tiempo y costos que las empresas invierten en el control de todos y cada uno de sus materias primas y productos terminados son incalculables, y de hecho resulta innecesario controlar artículos de poca importancia para un proceso productivo y en general productos cuya inversión no es cuantiosa.”¹⁵

¹⁴ RINCON SOTO, Carlos Augusto. Op. Cit., p. 102.

¹⁵ GUERRERO SALAS, Humberto., Op. Cit., p.20

Cualquier empresa, sin importar su tamaño puede encontrar en este sistema los beneficios de una mejor rotación de los inventarios y los concernientes ahorros en los costos totales del control de los inventarios.

En cada empresa se utilizan diferentes productos, cada uno de ellos con sus propias características, por lo tanto necesita de un manejo particular, dependiendo de su importancia en los procesos de la compañía y de las posibilidades de adquisición. El pensar que todos los productos se deben controlar de la misma manera es una visión limitada de la realidad que implica desgaste y sobrecostos innecesarios.

Son estos motivos los que justifican la aplicación de este sistema de selectividad cuya filosofía implica que en muchas ocasiones cuesta más el control del inventario que lo que cuesta el producto que se está controlando.

“Este tipo de clasificación o sistema de control ABC indica a las personas encargadas de administrar el inventario de acuerdo a la clasificación de prioridades, el mismo que puede realizarse de tres diferentes maneras:

1. De acuerdo al costo unitario
2. De acuerdo al costo total de existencia y
3. De acuerdo al orden de requerimientos sin tener presente los costos.

A la clasificación ABC se la conoce también con el nombre de respuesta de esfuerzo o análisis de respuesta, la cual constituye una técnica de mucha ayuda para que mejoren los métodos de trabajo especialmente en el área de producción.”¹⁶

¹⁶ BENITEZ SÁNCHEZ, Vicente. *Curso de Administración y Control de inventarios*. Apartado Plaza las Américas Editorial Hispanoamericana 2000, p. 67

Esta técnica es aplicada en la Gestión de stocks, análisis de clientes, análisis de productos, análisis de ventas, etc., entre otros.

Esta clasificación tiene como objetivo primordial que el costo y el manejo del inventario disminuyan, y al mismo tiempo facilite una rotación de inventario más frecuente, observa un incremento en las ventas y la reducción de sistemas de trabajo que disminuyan los costos.

“La aplicación del inventario ABC en una empresa se empieza por la clasificación en grupos de artículos así:

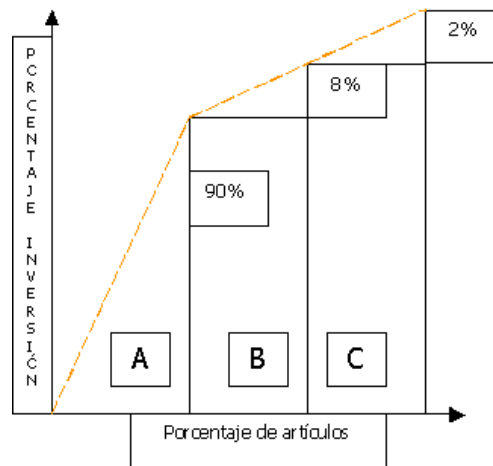
- ✚ A = artículos con “alto uso de dinero” y los más importantes para el efecto del control, es importante evitar mantener inventarios altos de estos artículos. Representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión.

- ✚ B = artículos con “uso medio de dinero”. Consisten en el 30% de los artículos que requieren el 8% de la inversión. Es necesario aplicar un nivel de control administrativo medio.

- ✚ C = artículos con “bajo uso de dinero” y de importancia reducida. Consiste en aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario.”¹⁷

¹⁷ GUERRERO SALAS, Humberto., Op. Cit., p.21

Cuadro No. 3
Título: Clasificación ABC



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/20/abcinventario.htm>

Por lo general, el gráfico ABC muestra que el grupo A significa alrededor del 20% de los artículos jerarquizados y el 80% del uso total del dinero. En ocasiones esto se llama regla “80-20”. El que estos dos números sumen 100 es simple coincidencia.

1.7.1.1 Aspectos para la clasificación ABC

Para la clasificación de los artículos dentro del análisis ABC pueden observarse varios aspectos:

- Costo unitario del artículo
- Tiempo necesario de obtención
- Valor anual en dinero de las transacciones para un artículo.
- Costo de escasez del artículo
- Escasez del material utilizado para la fabricación de ese artículo
- Disponibilidad de recursos, fuerza de trabajo e instalaciones para producir el artículo.

- Requerimientos de almacenamiento para un artículo.
- Volatilidad del diseño de ingeniería.

Además de los costos también se debe tener en cuenta:

- Disponibilidad del artículo
- Obsolescencia
- Grado de sustitución
- Urgencia del artículo

Siendo la urgencia del artículo quizá uno de los más importantes ya que por ello puede incurrir en el incremento de costos, ya que en el apuro de la entrega de un pedido puede llevar a comprar donde se encuentre primero sin tomar en cuenta otros factores.

1.7.2 METODO JUST IN TIME

Sus siglas JIT corresponden a la expresión Just In Time, cuyo significado es Justo a Tiempo, este método “es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio.

“El desperdicio se concibe como todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.”¹⁸

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/jitamaran.htm>

Justo a tiempo, implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas pedidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado.

Se considera que el exceso de existencia:

- Absorbe capital que no es necesario y que podría invertirse de una mejor forma
- Genera mayores costos de almacenaje
- Aumenta los riesgos de daños y de obsolescencia
- Puede ocultar oportunidades para realizar mejoras operativas.

Este concepto de inventario de “entra y sale” o en tránsito, deja de lado al almacenaje estático y enfatiza un almacenaje dinámico. Aunque se considera que no es adecuado hablar de almacenaje porque la mercadería o materia prima que ingresa se despacha o utiliza de inmediato, sin entrar en alguna bodega o almacén.

“Un sistema JIT se concentra en la eliminación de los desperdicios dentro de la cadena de suministro, y muchas de sus características son una buena práctica para cualquier operación, pública o privada, de manufactura o ajena a ella.”¹⁹

1.7.2.1 Elementos de la filosofía JIT

Existen siete elementos, seis de ellos son a nivel interno de la empresa y el último es a nivel externo. El tercer, cuarto y quinto elemento están relacionados con la ingeniería de producción:

¹⁹ JOHNSON, P. Fraser y otros, *Administración de Compras y Abastecimientos*. 14va. ed., Editorial McGraw Hill, México, 2012, p. 190

- a. La filosofía JIT en sí misma
- b. Calidad en la fuente
- c. Carga fabril uniforme
- d. Las operaciones coincidentes (celdas de maquinaria o tecnología de grupo)
- e. Tiempo mínimo de aislamiento de máquinas
- f. Sistema de control conocido como sistema de halar o Kanban.
- g. Compras JIT

El primer elemento considera la eliminación del desperdicio, considerado este como el punto medular de todo el fenómeno JIT.

Los seis elementos restantes son modos o técnicas de cómo eliminar el desperdicio, sin embargo no todos tienen igual importancia, pues se considera a la calidad como el segundo elemento de importancia, que se constituye en un componente básico para el JIT.

Los cinco elementos restantes se clasifican como técnicas de flujo, es decir la manera como el proceso fabril avanza de una operación a la siguiente.

Es así como la técnica denominada Justo a tiempo (JAT) es mucho más que un sistema que pretende disminuir o eliminar inventarios, es una filosofía que rige las operaciones de una organización. Su fin es el mejoramiento continuo, para así obtener la máxima eficiencia y eliminar a su vez el gasto excesivo de cualquier forma en todas y cada una de las áreas de la organización, sus proveedores y clientes.

“Los sistemas Justo a Tiempo (*Just in time*), requieren de una gran dedicación tanto de los trabajadores como de los administradores por un trabajo duro y encaminado a ayudar de la organización. El personal de las empresas que aplican

este enfoque debe ser flexible; se lo capacita para que haga diferentes trabajos y con frecuencia rotar alrededor de la empresa; además, es responsable de la calidad y de la producción. Los empleados buscan continuamente formas de mejorar todas las facetas de las operaciones y se les recompensa por descubrir problemas que se pueden resolver.”²⁰

1.7.2.2 Beneficios del método Justo a Tiempo

- Reduce el tiempo de producción
- Aumenta la productividad
- Reduce el costo de calidad
- Reduce los precios de material comprada
- Reduce inventarios (materiales comprados, obras en proceso, productos terminados)
- Reduce tiempo de alistamiento
- Reducción de espacios
- Reduce la trayectoria del producto entre el fabricante, el almacén y el cliente.
- Se puede aplicar a cualquier tipo de empresa que recia o despache mercancías.
- Se base en el principio de que el nivel idóneo de inventario es el mínimo que sea viable.

1.7.2.3 Desventajas del método justo a tiempo

- La carencia de inventarios ya que si existe alguna contingencia de pedidos, no se tiene un inventario de seguridad para poder cumplir con éstos.

²⁰ JOHNSON, P. Fraser y otros. Op. Cit., p. 191

- Es indispensable que tanto los proveedores como los encargados de compra y los trabajadores en producción manejen este mismo sistema de inventarios, ya que de no ser así, dicho sistema no cumpliría con sus objetivos no funcionaría.

Este método ha ganado mucha aceptación, sin embargo pocas empresas han creado la disciplina y los sistemas necesarios para aplicarlo efectivamente.

1.7.3 PRONOSTICO DE VENTA

El pronóstico es la estimación anticipada de la demanda de un producto, lo cual es una herramienta muy útil para determinar la cantidad exacta a solicitar de materiales y el tiempo exacto para solicitar estos. Existen dos métodos para pronosticar, método cualitativo se utiliza cuando los datos son escasos, como es el caso del lanzamiento de un nuevo producto, y, el método cuantitativo se utiliza para análisis de series de tiempo (análisis de tendencias), es básicamente encontrar un patrón del pasado o patrón total de los datos y proyectarlo al futuro. Para elegir el método de pronósticos debemos tomar en cuenta factores tales como:

1. El contexto del pronóstico
2. La relevancia y disponibilidad de datos históricos
3. El grado de exactitud deseado
4. El período de tiempo que se va a pronosticar
5. El punto del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Existen tres tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósito de predicción estas son:

- Tendencias seculares: son a largo plazo, se calculan trazando los datos de ventas sobre una base de promedio móvil.
- Tendencias cíclicas: reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas.
- Tendencias estacionales: se determinan al trazar las ventas mensuales durante varios años.

1.7.4 METODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS

Son procesos de un control minucioso contable del movimiento que se produce en bodega; dichos movimientos se registran en tarjetas de control abiertas cada uno de los productos que existen en el inventario.

Los métodos de valoración más usados son: Método FIFO (First in, first out), Método LIFO (Last in, first out), Método Promedio Ponderado y Método de valor de última compra.

1.7.4.1 Método FIFO (First in, first out)

Significa Primero en entrar, primero en salir (PEPS), “para valorar los elementos en almacén, se supone que las primeras unidades que entran son las primeras en salir. Se encontrarán, por tanto, distintas partidas con precios de adquisición distintos y momentos de compra distintos, que se van agotando de forma sucesiva hasta consumir los stocks. Según este método, las existencias finales quedan valoradas al precio de las últimas entradas, con lo cual se produce un incremento de costes indirectos que se imputan al material. Las unidades consumidas, por tanto, se valoran al precio de las entradas más antiguas.”²¹

²¹ SUAREZ CERVERA, María Luisa. “*Gestión de inventarios*” 1a. ed. Ad-Qualite Editorial. Bogotá 2012, p. 22.

Cuando existe alza en los precios en una época inflacionaria, el inventario queda sobrevaluado, ya que tiene precios de compra recientes, y el costo de venta queda valuado a precios anteriores, esto afectará los resultados produciendo una mayor utilidad.

1.7.4.2 Método LIFO (Last In, First Out)

Significa lo último en entrar, lo primero en salir (UEPS), por lo que los precios de los inventarios adquiridos recientemente serán los primeros con los que se valoren las mercaderías vendidas.

Es importante debido a que se asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por lo tanto la mercadería vendida quedará valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos; y de forma contraria, el inventario final es valorado a los precios de compra de cada artículo en el momento que se dio la misma.

1.7.4.3 Método del Costo Promedio Ponderado

Este método es el más utilizado por la relativa facilidad de cálculo y por considerar que se ajusta adecuadamente a la tendencia alcista del mercado.

“Se basa en determinar un precio unitario ponderado de las materias, dividiendo el costo total de varias entradas por su cantidad total, y en aplicar este precio a las salidas.”²²

²² SUAREZ CERVERA, María Luisa. Op. Cit., p. 25

El costo promedio representa la media aritmética o promedio obtenido al dividir el importe acumulado de la compra de una mercancía, entre el número de artículos adquiridos.

Aplicación de los métodos

Los métodos de valoración se evidencian a través de tarjetas de control de existencias llamadas kárdex, permitiendo mantener un control individualizado y actualizado de todos los ítems que conforman la cuenta mercaderías.

1.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

1.8.1 CONCEPTO

“Un sistema de gestión es una estructura probada en la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización”²³

Es una herramienta de mejora continua en los procedimientos, políticas y procesos de una organización o en el establecimiento de nuevos. Además permite la coordinación de todas las actividades de mejor manera en alcanzar los objetivos de la empresa mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

1.8.2 IMPORTANCIA

²³ The British Standards Institution, 2011. <http://www.bsigroup.com.mx/es-mx/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>

La Gestión de Inventarios es necesaria dentro de toda empresa, ofrece planificación, dirección, control, evaluación de las actividades para obtener sus productos con eficiencia, eficacia, efectividad su aplicación para el éxito de la misma es esencial ya que está estrechamente relacionada con los costos que genera, el impacto directo que tiene con los resultados del ejercicio cuando se realizan más compras y aumenta el inventario por lo que el activo circulante también lo hacen incrementando el activo, los costos relacionados. Esta relación tiene un impacto directo en el beneficio neto y merma la rentabilidad.²⁴

Las empresas mantienen el reto constante de mejorar su rentabilidad, competitividad, capacidad de adaptación, crecimiento, tecnología, entre otros.

El mantener equilibrados estos requisitos como empresa puede convertirse en un proceso difícil; los sistemas de gestión permiten aprovechar y desarrollar el potencial que existe en cada organización de acuerdo a sus propias necesidades. Una entidad que ha diseñado e implementando un sistema de gestión adecuado puede enfrentar de mejor manera los cambios que se dan en el mercado.

1.8.3 BENEFICIOS

La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- ✿ Mejora la efectividad de los procesos, eliminando desperdicios en tiempo, costos y bienes.

²⁴ KIESCO, Donald E., *Contabilidad Intermedia*, Segunda Edición, Limusa Wiley, México D.F., 2008, p.424.

- ⊕ Previene los riesgos sociales, medioambientales y financieros
- ⊕ Mejora la imagen de la empresa, aumenta la satisfacción de clientes y partes interesadas.
- ⊕ Protege la marca y la reputación de la empresa al entregar al consumidor un producto o servicio de calidad con la mayor rapidez.
- ⊕ Elimina las barreras al comercio

El uso de un sistema de gestión le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

1.8.4 CONTROL INTERNO Y DE GESTION

El control organizacional es un proceso sistemático que consiste en la regulación de las actividades organizaciones para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

La esencia de esta función es vigilar que las actividades se realicen de forma adecuada, a través del uso de indicadores de desempeño o un control rutinario de los resultados que se están obteniendo.

El control es indispensable con el objetivo de realizar las correcciones necesarias a tiempo, a fin de lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.

1.8.4.1 Definición de Control Interno

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de promocionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.”²⁵

El control interno es un proceso establecido y monitoreado por los jefes y directivos de la organización en las diferentes actividades realizadas por el personal de la empresa, con el fin de realizarlas con eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos. Un correcto control interno permite brindar información fiable y un correcto uso de los recursos.

1.8.4.2 Importancia del control interno

- Controla el correcto desempeño del personal en las actividades designadas a cada uno de ellos.
- Verifica el adecuado uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Detecta posibles errores en los diferentes niveles de la organización y establece las soluciones o controles para evitarlos en eventos futuros.
- Ayuda a la consecución de objetivos.

1.8.4.3 Limitación del control interno

Dentro del amplio panorama que involucra el manejo de inventarios, es imposible olvidarse del planteamiento de la existencia de *métodos de control*,

²⁵ COOPERS & LYBRAND “*Los nuevos conceptos del Control Interno*”, Ediciones Díaz de Santos 1997, p.16

que garanticen de alguna manera, que los inventarios no se van a salir de control y que en todo momento se puede hacer una referencia real a los mismos casi con el 100% de certeza.²⁶

El control se puede ver limitado por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, ya sea por desconocimiento o por la presión realizada por terceros.

De igual forma, los controles pueden fallar por la mala comprensión de las instrucciones de los sistemas implantados o por errores humanos, ya sea de juicio, dejadez, fatiga o descuido.

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas que son responsables de su funcionamiento. Incluso en las entidades que tienen un buen entorno de control existe la posibilidad que los responsables eludan el sistema de control interno.

Puede ocurrir que dos o más personas actúen de forma conjunta para cometer o encubrir un acto, de tal manera que los datos financieros y otras informaciones de gestión puedan verse alterados de un modo no identificado por el sistema de control.

1.8.4.4 Componentes del Control Interno

Entorno de Control

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto

²⁶ HEREDIA VIVEROS, Nohora Ligia, *Gerencia de Compras*. Primera ed., Ecoe Ediciones, Bogotá 2007, p. 122.

al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura”²⁷

Los factores del entorno de control son:

- Integridad y valores éticos
- Competencia profesional
- Atmósfera de confianza mutua
- Organigrama
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas en personal
- Participación del consejo directivo o el comité de auditoría
- Filosofía y estilo operativo de la administración

Evaluación de riesgos

“La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados”²⁸

El control interno limita los riesgos que afectan las actividades de una organización, por lo que es importante el conocimiento de la entidad y sus componentes, poder identificar sus puntos débiles y los riesgos tanto internos como externos.

En la evaluación de riesgos se pueden encontrar los siguientes factores:

²⁷ COOPERS & LYBRAND., Op. Cit., p. 27

²⁸ Idem, p. 43

- Cobertura de objetivos
- Vinculación
- Consecución de los objetivos
- Identificación de riesgos
- Nivel de actividad.

Actividades de Control

“Consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.”²⁹

Existen actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, donde se encuentran los siguientes actores:

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información.
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidades.

Información y comunicación

²⁹ COOPERS & LYBRAND. Op. Cit., p.67

“Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio.”³⁰

Intervienen los siguientes factores:

- Sistemas estratégicos e integrados
- Sistemas de apoyo a las iniciativas estratégicas
- Integración con las operaciones
- Tecnologías coexistentes
- Calidad de la información

Supervisión o monitoreo

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores.”³¹

Este componente tiene como objetivo asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de continuas evaluaciones.

En muchas entidades, los auditores internos o el personal que lleva a cabo las funciones similares, contribuyen a la vigilancia de las actividades de la entidad a

³⁰ COOPERS & LYBRAND. Op. Cit., p.81

³¹ Ídem., p.93

través de las evaluaciones. Ellos comunican debilidades y recomendaciones en mejorar el control interno.

El sistema de control interno es la base de toda organización, a través del que se establece una estructura organizativa en el cumplimiento de objetivos, se crea una cultura organizativa a su personal y se plantean estrategias en la obtención de resultados.

1.8.4.5 Definición de Control de Gestión

“El control de gestión es la función por la cual la gerencia se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Se realiza mediante un seguimiento de las magnitudes más relevantes de la empresa y de los procesos más significativos, con incidencia en la rentabilidad, productividad, economicidad y seguridad, a través del control analítico, el funcional, el operativo y el de riesgos.”³²

- El presupuesto es un elemento intermedio imprescindible, que permite que sean operativos los restantes controles.
- El control de los costes, se configura como la parte central del control de gestión
- Los indicadores o ratios complementan las desviaciones presupuestarias y el control de costes, para cubrir todo el ámbito de la empresa. Son el resultado de representar el análisis de la empresa y proyectarlo en una serie de indicadores. Como cualquier instrumento de medir, deben utilizarse con precaución y discernimiento.

³² PELLICER, Teresa M., “*El Control de gestión en las empresas constructoras*”, Editorial de la UPV, Valencia, 2004, p. 111

- La organización de la empresa ha de estar bien definida, con su organigrama, funciones, responsabilidades, tareas, etc., totalmente integrado en el control interno de la empresa.

1.8.4.6 Análisis situacional

Es el mejor medio por el que la empresa realiza el reconocimiento del ambiente interno y externo que le servirá en la toma de decisiones y valorar la gestión de la administración.

- **Análisis del ambiente interno**

Consiste en el estudio de la estructura interna de la empresa, principalmente en las capacidades administrativas, financiera, tecnológica, recursos humanos, directiva y logística.

- **Análisis del ambiente externo**

Se refiere al estudio de todo lo que le rodea a la empresa, tomando en cuenta dos ambientes: microambiente (competencia, proveedores, clientes, organismos de control) y macro ambiente (factores más lejanos pero que afectan el funcionamiento de la misma, como son: factores social, político, legal, económico, ambiental, tecnológico, demográfico, entre otros)

Una vez analizados los dos ambientes se procede al uso de la matriz FODA. La matriz FODA es una herramienta que facilita el análisis interno y externo de la organización a través de las fortalezas y debilidades (interno), y amenazas y oportunidades (externo).

Cuadro No. 4

Título: MATRIZ FODA

INTERNO	Fortalezas	Representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa en cuatro categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos y servicios, y recursos financieros.	Las siguientes áreas pueden constituir fortalezas o debilidades de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Marketing • Innovación • Finanzas • Producción • Talento Humano
	Debilidades	Son las limitaciones que tiene la organización en el potencial humano, capacidad de proceso o finanzas, para adoptar estrategias que permitan mejorar la situación.	
EXTERNO	Oportunidades	Son eventos que se espera que ocurran, ya sea por cambios espontáneos del mercado o inducidos, los cuales tendrán un impacto positivo en el futuro de la empresa.	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de ventas • Ampliación de la base de clientes. • Apertura de nuevos mercados.
	Amenazas	Al contrario de las oportunidades, las amenazas pueden ser eventos negativos que afecten a la empresa. Sin embargo con un enfoque positivo de los directivos, pueden tornarse en oportunidades.	Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad muy baja • Pérdida de imagen • Alta competencia • Incapacidad en incorporar nuevas tecnologías.

Fuente: <https://comocrearnegocioexitosos.wordpress.com>

Realizado por: La autora.

- **Dificultad en la implantación del sistema de gestión en las empresas**

Se pueden presentar varias dificultades en la implantación de un sistema de gestión por los siguientes factores:

- ✓ Falta de políticas y procedimientos claros en la organización

- ✓ No existe la capacitación necesaria al personal sobre las actividades que deben desempeñar.
- ✓ Los directivos, jefaturas y personal en general no se encuentran comprometidos con la misión de la organización.
- ✓ Falta de delegación de responsabilidades

1.9 GESTIÓN DE COMPRAS

Una gestión de compras efectiva no sólo encuentra proveedores excepcionales donde quiera que estén, sino que también debe encontrar proveedores que deseen correr el riesgo asociado con nuevos productos.

Gestión es “El proceso mediante el cual se obtiene o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”³³

“La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, la mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.”³⁴

La actividad de compras:

- ✓ Ayuda a identificar los productos que mejor mercado tengan
- ✓ Desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y tiempo de entrega de los materiales y la materia prima.

Con la creciente especialización, la sociedad industrializada gasta una creciente proporción de sus ingresos en las compras. Esto sucede porque una parte del producto de la empresa es muy probable que sea fabricado de manera más eficiente

³³ PERALTA CHECO, Terea, “*Bibliotecas y Cultura*”, Editorial Fundación Grupo Apoyo a la Documentación Popular GADEP, Universidad de Texas, 2004, p.168.

³⁴ http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/LogisticaEmpresarial-04.pdf, p.1

por algún otro producto, con un manejo adecuado de la gestión de compras se da la oportunidad de reducir costos de producción.

Generalmente es el personal de compras el que se dedica a estos tipos de decisiones, pero en éstas áreas no se encuentran departamentos o personas dedicadas a estas decisiones en las empresas o fábricas pequeñas. Con el avance competitivo tanto comercial como profesional las empresas se motivan cada vez más para convertirse en una empresa rentable y competitiva. Sin embargo, la evaluación que se haga a los proveedores y los datos relevantes que estos nos proporcionen permitirá elegir o escoger a los mejores proveedores.

Es necesaria una revisión periódica de la decisión de fabricar o comprar, ya que tanto la competencia de los proveedores y sus costos, como los costos y capacidad de la empresa, cambian.

Existen actividades de control en toda la organización, se han creado dos metodologías que facilitan los procesos de seguimiento y control. Estas son:

Control Operativo

“Debe darse desde la base, como lo es la planeación y dirección de los procesos, que en últimas establecen los linderos por donde todo lo relacionado con el inventario tendrá que transitar. Así tenemos que la función de compras o adquisiciones tomará a partir de este momento un papel de vital importancia, ya que las adquisiciones deberán responder a estructuras de planeación reales que impliquen necesidades claramente identificadas y consideradas productivas y rentables.”³⁵

Control Preventivo

³⁵ HEREDIA VIVEROS, Nohora Ligia., Op. Cit. p. 122

“Se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando: acumulación excesiva o déficit de materiales vitales o complementarios en la producción, que son requeridas o esperadas por el consumidor para la total satisfacción de sus expectativas y necesidades y que además se requiere que estén presentes en el producto final.”³⁶

1.9.1 PIRAMIDE DE GESTIÓN DE COMPRAS

Estrategia.- Se define la estrategia y los objetivos por cada tipo de compra

Táctica.- Se definen las mejoras, la organización y los procedimientos para la búsqueda de fuentes, la especificación de las necesidades, la selección del proveedor, la táctica en la negociación, la contratación y últimamente la evaluación del proveedor.

Operaciones.- Se definen las mejoras, la organización y los procedimientos, para ordenar los productos o servicios y controlar si cumplen con los requisitos y finalmente el pago de factura.

La gestión de compras está estrechamente vinculada con la satisfacción del cliente y por lo tanto todas las mejoras que se realicen, la organización que se defina y los procedimientos que se implementen formarán parte del sistema de aseguramiento de la calidad de la empresa.

³⁶ HEREDIA VIVEROS, Nohora Ligia., Op. Cit. p. 123

Gráfico No. 2
Título: Pirámide de Gestión de Compras



Fuente: politikempresarial.blospot.com
Realizado por: La autora

1.9.2 OBJETIVOS DE LAS COMPRAS

- “El objetivo de la Función de Compras es satisfacer las necesidades de la empresa, con elementos externos a la misma, obteniendo la mayor rentabilidad del dinero invertido. Pero para ello, hay que hacer compatible este objetivo inmediato conjuntamente con el resto de áreas de la empresa en el logro de sus fines, bien sean éstos de carácter coyuntural (elevar el beneficio) o estratégicos (mejorar la posición competitiva).”³⁷
- Eliminación de las actividades innecesarias. Por ejemplo, la actividad de recepción y la actividad de inspección de entrada no son necesarias con el Justo a Tiempo. Si el personal de compras ha sido eficaz en la selección y desarrollo de los proveedores, los artículos comprados se pueden recibir sin un conteo formal, inspección y procedimientos de pruebas.
- Eliminación del inventario de planta. Casi no se necesita inventario de materias primas si los materiales que cumplen los estándares de calidad se

³⁷ MARTINEZ MOYA, Emilio. “Gestión de Compras”. 4ta. ed. Editorial FC, España 2007 p.199.

entregan donde y cuando son necesarios. El inventario de materias primas sólo es necesario si hay motivo para creer que los suministros no son fiables. La reducción o eliminación del inventario permite que los problemas con otros aspectos del proceso productivo aparezcan y se corrijan. El inventario tiende a esconder los problemas.

- Mejora de la calidad y la fiabilidad. Reducir el número de proveedores y aumentar los compromisos a largo plazo en los proveedores tiende a mejorar la calidad del proveedor y la fiabilidad. Los proveedores y los compradores deben tener un entendimiento y una confianza mutua. Para lograr entregas sólo cuando sean necesarias y en las cantidades exactas, se requiere también una calidad perfecta o cero defectos.

Existen varias razones porque las empresas deberían implementar una gestión adecuada de compras. Las compras suman un porcentaje considerable en los costos totales de la empresa o instituciones, organizaciones e industrias. Un ahorro en las compras tiene un efecto multiplicador en el resultado. Los inventarios absorben una gran parte del capital de trabajo será necesario utilizar correctamente el tiempo de entrega ya que tiene un alto impacto en la disponibilidad del capital de trabajo.

La flexibilidad para satisfacer la demanda de mercado muchas veces depende de la flexibilidad de las compras, con el aumento de ésta también se incrementa la competitividad de la empresa y con ello lograr la diversificación del maletín de productos y con la calidad de los mismos.

Enfoque de las compras

La gestión de compras se ocupa de desarrollar y conocer estrechamente a sus proveedores. La administración correcta de la gestión de compras debe ser capaz de buscar proveedores adecuados, desarrollar su capacidad para producir y negociar relaciones aceptables.

Relaciones con el proveedor

Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son una mejor forma de mantener una buena relación con ellos. Una buena relación es aquella en la que está comprometido a ayudar al comprador a mejorar su producto y ganar pedidos.

Evaluación del proveedor: Implica encontrar proveedores potenciales y determinar la probabilidad de que se conviertan en buenos y fiables.

Desarrollo del proveedor: Una empresa no puede llegar a ser eficiente si dentro de sus gestiones no se ha formado una consistente relación con los proveedores para trabajar de la mano con ellos.

1.9.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPRAS

Proveedores:

- ⊕ Pocos proveedores y cercanos si es que hubiese la posibilidad
- ⊕ Negocios claros con los proveedores
- ⊕ Precios justos

Cantidades

- ⊕ Entregas en tiempos y cantidades solicitadas
- ⊕ Acuerdos con formas de pago y plazos
- ⊕ Proveedores motivados para despachar cantidades exactas

Calidad

- ⊕ Ayudar a los proveedores a cumplir los requerimientos de calidad

Envíos

- ⊕ Programación de despachos y entregas
- ⊕ Asegurar que lo despachado llegue al lugar solicitado

1.9.4 IMPORTANCIA DE LA GESTION DE COMPRAS

Cuando se pregunta acerca de cómo medir la competitividad en una empresa, la respuesta más simple es la de medir su participación en el mercado. Uno de los medios para mejorar continuamente la competitividad de una empresa es la de producir a bajos costos y con alta calidad. Esta afirmación implica que el sistema de producción debe ser abastecido de insumos que cumplan con las condiciones de los productos y servicios de los que formarán parte. De ahí se desprende la importancia de la gestión de compras.

Se reconocen como condiciones ventajosas para la compra:

- Precio de compra
- Plazo de pago
- Plazo de entrega
- El servicio de posventa que realiza el proveedor al comprador (reposición rápida de piezas defectuosas, servicio técnico garantizado, asesoramiento)
- La calidad obtenida en lo que se compra

Una de las responsabilidades de los directivos de las empresas es dirigir y coordinar el proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para cumplir con la producción y las ventas. La planificación de este proceso se relaciona directamente con las funciones de compras y de stock. La idea se sustenta en que cada uno de los materiales y/o servicios que se integran a la cadena de producción tengan la calidad requerida y además ingresen en el momento justo que se necesitan, de manera tal de reducir al mínimo posible los niveles de inventario, es decir, de la existencia en depósito de éstos bienes.

1.9.5 POLITICAS DE COMPRAS

“Son criterios generados desde la dirección de una empresa con respecto a las condiciones, plazos de pago, tipo de proveedores, etc., que se aplican para realizar todas las adquisiciones.”³⁸

³⁸ http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/LogisticaEmpresarial-04.pdf p.4

- No tener un solo proveedor
- Antes de comprar revisar, cantidad, calidad, precio, tiempos de entrega
- También revisa las existencias ya en planta
- Cuando haga tratos con un proveedor asegurarse de la seriedad del mismo
- Buscar un proveedor que de un buen servicio
- No comprar mercadería demás, sólo lo que se necesita
- Que nunca falte la mercadería para evitar decir la cliente que no se dispone
- Observar y estudiar a la competencia

No es necesario cumplir exactamente estas políticas pero se debe considerarlas importantes antes de realizar una compra.

1.10 GESTION DE STOCKS

“Llamamos stocks o existencias de una empresa al conjunto de materiales y artículos que se almacenan, tanto aquellos que son necesarios para el proceso productivo como los destinados a la venta.

La gestión de stocks constituye una de las actividades fundamentales dentro de la gestión de la cadena de suministro ya que el nivel de stocks puede llegar a suponer la mayor inversión de la empresa, abarcando incluso más del 50% del total activo en el sector de la distribución.

La necesidad de disponer de inventarios viene dada por la dificultad de coordinar y gestionar en el tiempo, las necesidades y requerimientos de los clientes con el sistema productivo; y las necesidades de producción con la habilidad de los proveedores de suministrar los materiales en el plazo acordado”³⁹

1.10.1 POLÍTICAS DE LA GESTIÓN DE STOCKS

³⁹ SUAREZ CERVERA, María Luisa. Op. cit. Pág 42

Las empresas lograran una buena política de stocks cuando logran un balance entre el nivel de servicio, la cantidad de stock a mantener, los costos logísticos y financieros.

Una buena política de gestión de stocks debe contar con los siguientes puntos:

- ⊕ Determinar las cantidades máximas, mínimas, y el stocks de seguridad para cada existencia
- ⊕ Determinar los momentos exactos de reposición de la existencia, ya sea en base a un modelo propio o en base a un modelo elaborado.
- ⊕ Tener una política diferenciada de posesión de stocks con el fin de mantener solo las unidades necesarias de las existencias para mantener un flujo continuo con el cliente final.
- ⊕ Determinar las existencias que están generando quiebres de stocks, con el fin de adoptar las medidas pertinentes del caso.
- ⊕ Mantener información para poder confeccionar indicadores de gestión y así realizar la medición de la operación que se está realizando.

1.10.2. IMPORTANCIA DE LA GESTION DE STOCKS

Hace tiempo atrás las empresas, en su gran medida, privilegiaban la capacidad instalada de la planta por sobre niveles razonables de stocks, por ende, estas mantenían grandes cantidades de existencias para lograr maximizar la utilización de la planta y satisfacer las necesidades de sus clientes, luego en el transcurso de los años las empresas a través de sus encargados se dieron cuenta que la posesión de niveles excesivos de stocks implicaban altos costos, logísticos principalmente y financieros pero en menor medida, además que podían mantener un nivel de servicio óptimo con un stock razonable.

1.10.3 TIPOS DE STOCKS

1.10.3.1 “Stock de ciclo.- Muchas veces no tiene sentido producir o comprar materiales al mismo ritmo que son solicitados, ya que resulta más

económico lanzar una orden de compra o de producción de volumen superior a las necesidades del momento, lo que dará lugar a este tipo de stocks.”⁴⁰

Es el que sirve para atender la demanda normal de los clientes. Se suelen hacer pedidos de un tamaño tal que permita atender la demanda durante un periodo de tiempo largo.

1.10.3.2 **“Stock de seguridad.-** Es el previsto para demandas inesperadas de clientes o retrasos en las entregas de los proveedores. Funciona como un <<colchón>> complementario al stock de ciclo. Ayuda a evitar las roturas de stock.”⁴¹

Suponen una garantía frente a posibles aumentos de la demanda.

1.10.3.3. **Stock de presentación.-** Es el que está en el lineal para atender las ventas más inmediatas, es decir, las que están a la vista del consumidor. La cantidad dependerá de la venta media, del tipo de producto y de la política comercial que se mantenga.

1.10.3.4 **Stock estacional.-** Algunos productos presentan una demanda muy variable a lo largo del año, aumentando mucho en determinados meses y disminuyendo en otros (por ejemplo: juguetes, papelerías, etc.). Así es, lógico que la producción sea mayor que la demanda en determinados periodos, por lo que se generará un stock de carácter estacional.

Su objetivo es hacer frente a aquellas ventas esperadas que se producen en una determinada estación o temporada.

1.10.3.5 **Stock en Tránsito.-** Es el que está circulando por las distintas etapas del proceso productivo y de comercialización. También se llama así el

⁴⁰ SUAREZ CERVERA, María Luisa. Op. Cit. p. 58

⁴¹ Ídem., p. 59

stock acumulado en los almacenes de tránsito situados entre los almacenes del comprador y del vendedor.

Su función es actuar como reserva a fin de mantener el flujo continuo de materiales entre las distintas fases del proceso productivo.

1.10.3.6 Stock de recuperación. Son artículos o productos usados, pero que pueden ser reutilizados en parte o en su totalidad para otros nuevos.

1.10.3.7 Stock muerto.- Son los artículos obsoletos o viejos que ya no sirven para ser reutilizados y deben ser desechados.

1.10.3.8 Stock especulativo.- Si se prevé que la demanda de un determinado bien va a incrementarse en una gran cuantía, se acumula stock cuando aún no hay tal demanda y, por tanto, es menos costoso.

1.10.3.9 Stock óptimo.- Es el que compatibiliza una adecuada atención a la demanda y una rentabilidad maximizada, teniendo en cuenta las costes de almacenaje.

1.10.3.10 Stock cero.- Este tipo de stock se identifica con el sistema de producción Just in Time (Justo a tiempo), que consiste en trabajar bajo demanda, es decir, sólo se producirá cuando sea necesario para atender una demanda concreta. Por ejemplo, las empresas fabricantes de automóviles tienden a un stock cero.

1.10.3.11 Stock físico.- Es la cantidad de artículos disponible en un momento determinado en el almacén. Nunca puede ser negativo.

1.10.4. COSTOS DE STOCKS

La gestión de stocks implica también el control y conocimiento de los costos asociados directamente a los stocks. También implica el análisis y seguimiento de

aquellos costos inherentes a la propia gestión de stocks, más relacionados con la toma de decisiones y la gestión administrativa de materiales.

“Estos se componen de tres partidas principales:

1.10.4.1 Costos de adquisición.- Primero hay que comprar el stock y pagar su precio. Estos costos son fáciles de calcular, pues basta con multiplicar el precio de cada producto por el número de artículos adquiridos.

1.10.4.2 Costos de emisión de pedidos.- Poner los productos adquiridos en el almacén supone gastos de transporte, papeleo... que hay que tener en cuenta.

1.10.4.3 Costos de almacenaje.- Es el costo de mantener las existencias en almacén y todos los gastos derivados de la gestión del mismo.

Estos gastos se suelen considerar por unidad de tiempo: al mes o al año, según el tipo de cálculo que se desee hacer sobre ellos.”⁴²

1.11 GESTION DE VENTAS

“El concepto de venta sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos normalmente no adquirirían una cantidad suficiente de los productos de la organización. Por ello la organización debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción”⁴³

Es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente.

La mayoría de las empresas se concentra en desarrollar transacciones de venta, y no en construir relaciones lucrativas a largo plazo con los clientes que son convencidos

⁴² SUAREZ Cervera, María Luisa. Op. Cit. Pág 61

⁴³ KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*, Décima Edición. Editorial Pearson Education, México, 2001. Pág. 18.

a comprar el producto manejando mejor este tema podremos llegar a lo que toda empresa requiere un momento determinado tener la fidelización de sus clientes.

En este mercado tan competitivo siempre se deberá estar a la expectativa de que los clientes tendrán numerosas ofertas y la competencia estará al asecho.

1.11.1 ELEMENTOS DE LA GESTION DE VENTAS

- **El enfoque hacia el cliente:** que no es quien compra el producto sino que tiene necesidades que estamos interesados en satisfacer.
- **El equipo de ventas:** Es el personal externo a la empresa o propio, que se dedica a la comercialización de sus productos o servicios.

“El director de ventas planea, dirige y controla los procesos de venta y postventa de una empresa.”⁴⁴

El vendedor es el profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, interpretando las exigencias de los prospectos y aplicando su cultura general y conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de los consumidores a través del correcto empleo de los satisfactores con fines de bien común.

- **El proceso de venta:** La venta como la mente humana no funciona a saltos, sino mediante un proceso psicológico planificado dirigido por un vendedor. Se produce en cualquier tipo de ventas y cuando no se realiza adecuadamente o se violenta: ¡El vendedor no está vendiendo, aunque el cliente puede estar comprando!

⁴⁴ GARCIA, Arca Fernando. “*Gestión comercial de la Pyme*”. 1ra ed. Ideas Propias Editorial, Vigo, 2005, p. 56.

- **La supervisión y motivación del equipo de ventas:** Conocer las motivaciones de los vendedores es de gran importancia para un ejecutivo de ventas, estas sensaciones son inherentes a todo ser humano y en la medida que sean atendidas el individuo se sentirá mejor, por ello las motivaciones constituyen un aspecto de estudio obligado para todo aquel que conduce equipos de ventas.

- **La comunicación en las ventas:** “Vender es actuar sobre las personas de forma persuasiva y es tarea de relaciones humanas y de liderazgo” La comunicación en las ventas es el proceso humano de poner en común, de dar y recibir, de intercambiar, se efectúa a través de lenguajes verbales y no verbales.

- **El merchandising:** Es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que pueda hacerlo más atractivo.

1.11.2 IMPORTANCIA

Muchas veces se confunde el concepto de ventas con el concepto de marketing, pero no son lo mismo: Las ventas se concentran en las necesidades del vendedor; la mercadotecnia en las necesidades del comprador.

Las ventas se ocupan por la necesidad del vendedor de convertir su producto en efectivo; la mercadotecnia se ocupa de la idea de satisfacer las necesidades del consumidor mediante el producto y todo el conjunto de elementos asociados con la creación, distribución y consumo del mismo.

Las ventas hacen parte del marketing, el marketing es el todo y las ventas son una de sus partes, que se concentra en la etapa de distribución.

En cualquier organización empresarial, el departamento de ventas es aquel que genera los ingresos. No importa lo bueno que sea el departamento de producción, qué alta tecnología se disponga, cuáles sean las metas financieras o cuán avanzadas y con visión de futuro sean las técnicas de gestión, todavía se debe tener un mecanismo de venta en el lugar o todo lo demás será inútil.

La empresa deberá optarse por las dos formas que existen claramente diferenciadas de vender: mediante acciones y decisiones improvisadas, por una parte, o bien desarrollar una gestión profesional. Esta apreciación surge como síntesis de los resultados obtenidos en muchas investigaciones de satisfacción de clientes en diferentes empresas.

Cuando un potencial comprador o cliente resulta insatisfecho luego de una entrevista con un vendedor, así como cuando no se obtienen los resultados de venta esperados en cada período, deberemos asumir que la responsabilidad no está en ellos sino en quienes los conducen.

Tener en claro este aspecto de responsabilidad constituye el primer paso acertado hacia un efectivo mejoramiento evolutivo para un equipo de ventas en toda organización.

El siguiente paso consiste en aceptar que las fortalezas a proveer a los integrantes del equipo radica en proporcionarles las claves efectivas de su gestión que, al enseñarles a aplicarlas producirán la productividad y calidad de gestión que se espera de ellos.

Sin embargo, saber que se debe contar con un propio método efectivo de gestión en ventas no será suficiente sino hasta preciso momento en que el mismo esté en ejecución a través del desempeño efectivo de cada uno de los representantes que conforman el equipo.

Se debe tener en cuenta que cada una de las acciones que se realicen en la fábrica deberán estar alineadas con el objetivo general o primario; se necesita también tener siempre claro que el producto a ofrecer cumpla con las necesidades del cliente, a un precio correcto y con buena comunicación.

1.11.3 ESTRATEGIAS DE VENTAS

“Un correcto análisis de la cartera de clientes puede diseñar las estrategias de ventas más acertadas, mantener su nivel de satisfacción al máximo y aprovechar por completo los canales y redes de ventas.”⁴⁵

Debe crearse una metodología del cliente para tomar mejores decisiones:

- ⊕ Identificar al cliente: detectar quiénes son realmente los mejores clientes y qué datos se debe conseguir de ellos.
- ⊕ Sus motivaciones y necesidades: entender la segmentación del cliente no por datos sociodemográficos sino por sus comportamientos de compra.
- ⊕ Relación con la empresa: comprender las fases de la relación desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.

El factor humano juega un papel importante en el proceso de gestión de ventas, ya que es una de las especialidades fundamentales en mercadotecnia. Para lograr una gestión efectiva de ventas se necesita un personal capacitado y orientado al éxito, para lograr cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia.

El conocimiento acerca del marketing, la gestión de ventas y el marketing de servicios en general proporciona información que determinan los comportamientos organizativos, de las empresas de servicios. Estos estudios son fundamentales ya aportan una herramienta para medir la productividad en cuanto a la gestión de venta que se realiza.

1.12 REAPROVISIONAMIENTO

“El reaprovisionamiento es la reposición de ítems en el inventario, es decir la entrada de piezas en el inventario.”⁴⁶

⁴⁵ <http://www.emprendedores.es/informacion-para-crear-gestionar-empresas>

⁴⁶ MIGUEZ, Mónica. “*Introducción a la Gestión de stocks*”, 2da. Ed., Ideas Propias Editorial. Vigo, 2006, p. 10

Existen dos sistemas básicos de reaprovisionamiento: el reaprovisionamiento continuo: punto de pedido y el sistema de reaprovisionamiento periódico. Para la elección de uno de ellos se debe tener en cuenta la naturaleza de los productos, la demanda, los costos comparados y los convenios establecidos con los proveedores.

1.12.1 SISTEMA DE REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO: PUNTO DE PEDIDO

“Consiste en cursar el pedido cuando el stock desciende hasta un nivel denominado punto de pedido o umbral de alerta, por lo tanto, los pedidos no respetan la periodicidad fija.”⁴⁷

En este sistema, el estado del stock se actualiza de forma inmediata cada vez que se produce una recepción o una venta. Hay un conocimiento perfecto del nivel de existencias en cada momento.

La frecuencia del pedido estará determinada por el ritmo de las ventas, y el pedido se generará automáticamente cada vez que el nivel de stock llegue al punto de pedido.

La cantidad que se pida será siempre la misma. Esta cantidad se denomina cantidad económica y se calcula previamente para cada uno de los artículos que componen el surtido. El cálculo de la cantidad económica se realiza mediante la fórmula de Wilson recogida a continuación:

⁴⁸Cantidad económica de pedido =

$$\sqrt{\frac{2 - \text{Demanda anual} - \text{Costo de emisión de un pedido}}{\text{Precio unitario de compra del artículo} - \text{Tasa de posesión del stock}}}$$

⁴⁷ MIGUEZ, Mónica. Op.Cit, p. 30

⁴⁸ Idem p. 30

Se debe tener en cuenta: el costo de emisión de un pedido (costos de funcionamiento, gastos de impresora y teléfono, costos de recepción de mercadería) y la tasa de posesión de stocks (interés no percibido, costo de almacén, deterioros, etc.)

⁴⁹El punto de pedido siempre está por encima del stock de seguridad y su fórmula es:

$$\text{Punto pedido} = \text{Stock de seguridad} + (\text{Días de plazo de entrega proveedor} - \text{Venta media diaria})$$

1.12.2 SISTEMA DE REAPROVISIONAMIENTO PERIODICO

Este sistema constituye la emisión de los pedidos en intervalos de tiempo fijos, variando únicamente la cantidad en cada ocasión.

La cantidad a pedir (lote de pedido) se calcula para cada pedido que se hace, con el fin de poder diferenciarla de la cantidad económica referida al sistema continuo.

El cálculo del lote de pedido es el siguiente:

$$\text{Lote de pedido} = \text{Stock total} - (\text{Stock existente en el momento de hacer el pedido} + \text{Stock en curso})$$

El stock total de esta fórmula es el stock de cada artículo que la tienda debe colocar sobre el lineal correspondiente, y su valor suele ser constante durante periodos de tiempo más o menos largos.

El momento en que se debe hacer el pedido se determina calculando el número económico de pedidos a realizar durante el año, de forma que el costo de aprovisionamiento se reduzca al mínimo.

⁵⁰El número económico se calcula según esta fórmula:

⁴⁹ MIGUEZ, Mónica. Op.Cit, p. 31

⁵⁰ Idem., p. 31

Nº económico=

$$\sqrt{\frac{\text{Demanda anual} - \text{Precio unitario de compra de un artículo} - \text{Tasa de posesión del stock}}{2 - \text{Costo de emisión de un pedido}}}$$

1.13 MODELO DE CANTIDAD ECONOMICA DE PEDIDO

Modelo desarrollado en el año 1915 por F. W. Harris y luego por F. E. Raymond en 1930, ilustra el manejo de inventarios en base a modelos de gestión claros y didácticos.

El objetivo del modelo es encontrar el monto del pedido que se realizará con el fin de reducir al mínimo posible el costo total de los inventarios mantenidos por la empresa.

Este modelo plantea suposiciones sobre el la forma de llevar los inventarios dentro de las empresas, básicamente se supone⁵¹:

- La demanda se caracteriza por ser constante en el tiempo y conocida.
- El pedido llega en el tiempo que es requerido, no existen adelantos de tiempo.
- Los requerimientos de mercaderías al proveedor son constantes.
- No existe ruptura de stocks
- El costo de las mercaderías, es constante.

El uso de este modelo de inventarios concientiza en el uso de los inventarios a las personas que los manejan de los costos que ocasiona su mantenimiento. Baja los parámetros que se maneja este modelo es importante saber organizar los pedidos de forma que cuando llegue el pedido a la bodega, el nivel de inventario se nulo o muy bajo, con la capacidad perfecta de captación de los mismos.

⁵¹ IZAR, Juan, *Investigación de Operaciones*, Segunda Edición, Trillas Editorial, México DF, 2012.p.158

El modelo de control de inventarios Cantidad Económica de Pedidos maneja tres constantes dentro de su fórmula⁵²:

- La demanda del producto (conocida y constante)
- El costo de mantener el inventario
- El costo de ordenar un pedido.

Este modelo de gestión se ha transformado en el tiempo en una herramienta que minimiza los costos de inventario para las empresas que lo aplican, por su facilidad al momento de aplicar y calcular el pedido, cabe recalcar que este modelo no reconoce los descuentos en grandes volúmenes que se puede beneficiar la empresa en el momento de calcular la cantidad de pedido.⁵³

1.13.1 Alternativas posibles dentro del Modelo Cantidad Económica de Pedido

Existen tres posibles alternativas que se pueden dar en el mercado:

- ❖ Demanda variable y tiempo de anticipación constante.

“En esta alternativa plantea a la demanda como aleatoria a través del tiempo, es decir no es constante ni conocida, lo que provoca que en cualquier momento pueda generarse un pedido, más los días de reposición del proveedor son conocidos con precisión.”⁵⁴

- ❖ Demanda constante y tiempo de anticipación variable.

“En este caso se cambia lo planteado anteriormente, en este caso la demanda es determinística (constante en el tiempo), más los días de reposición de los proveedores no es claramente conocido por la empresa, es decir ya no es fijo.”⁵⁵

- ❖ Demanda variable y tiempo de anticipación variable.

⁵² SUARES, María, Op. Cit., p.89

⁵³ Idem., p. 90

⁵⁴ GUERRERO SALAS, Humberto., Op. Cit., p.101

⁵⁵ Idem., p. 107

“Aquí se tiene incertidumbre tanto de la demanda que se tendrá como de los días de reposición del proveedor, lo que suele usarse en este caso son métodos probabilísticos y sus fluctuaciones más comunes para tener un conocimiento más cercano a la realidad.”⁵⁶

1.13.2 Pasos para la Aplicación del Modelo Cantidad Económica de Pedido

El modelo de gestión desarrollado en el año 1915 por F. W. Harris y F. E. Raymond es un proceso a través de pasos:

1. Se calcula el pedido óptimo: para la que se aplica la fórmula:

$$Q = \sqrt{\frac{2KD}{g}}$$

En donde:

Q = Volumen óptimo de pedido

K = Coste de realización de un pedido

D = Volumen de la demanda

g = Coste anual de mantener almacenada una unidad de producto

2. Cálculo del número de pedidos al año que se debe realizar.

$$N = \frac{360}{\text{Días de reposición}}$$

3. Hallar el tiempo que pasa entre dos pedidos

⁵⁶ GUERRERO SALAS, Humberto., Op. Cit., p.111

Una vez encontrado el pedido óptimo, se puede calcular el paso número dos, Número de Pedidos que se realiza anualmente con estos datos el tiempo entre dos pedidos (T):

$$T = \frac{360}{N}$$

4. Dado con anterioridad datos como el plazo de aprovisionamiento y el stock de seguridad, se puede proceder a calcular el punto de pedido
- Punto de Pedido = Demanda estimada en el plazo de aprovisionamiento + stock de seguridad.
 - Demanda estimada en el plazo de aprovisionamiento = demanda diaria * plazo de aprovisionamiento.

$$\text{Demanda diaria} = \frac{\text{Demanda anual}}{360}$$

1.14 INDICADORES DE GESTIÓN PARA INVENTARIOS

1.14.1 DEFINICION

“Se puede definir a los indicadores de gestión, como elementos que permiten medir y hacer seguimiento al desarrollo de las estrategia y/o al logro de los objetivos propuestos en los programas y proyectos.”⁵⁷

“Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables, como es el caso de muchas de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico, etc.”⁵⁸

⁵⁷ HEREDIA VIVEROS, Nohora Ligia. Op. Cit., p.6

⁵⁸ MALDONADO, Milton, “Auditoría de Gestión”, 3ra. edición, Producciones Digitales Abyayala, p. 294.

1.14.2 CARACTERISTICAS

Los indicadores son una herramienta de apoyo y no el objetivo final del proceso, permiten establecer los compromisos y la magnitud de los retos a lograr para satisfacer las necesidades de la población que atienden. Detectan o previenen desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos, manteniendo en control la operación.

Para medir una actividad es importante conocer: **¿Por qué evaluar?**

“En las empresas se debe evaluar entre otras razones porque es parte del proceso de planeación general de la empresa. Adicionalmente sino se evalúa no se está en posición de implementar correctivos, lo que generaría un sobre costo adicional por incursión continua de errores.”⁵⁹

A través del tiempo, los indicadores de gestión se han convertido en una de las herramientas más importantes dentro del proceso de monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos generales y específicos propuestos dentro de los parámetros de planeación de la empresa, son fundamentales para que la empresa tome decisiones en pro de su presente y su futuro, para que se conozca la eficiencia real que tiene aquella, para que se descubran los puntos débiles y fuertes de la entidad y también para que tener clara la situación de riesgo que posee la misma.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son confusos, la interpretación se vuelve complicada.

1.14.3 INDICADORES

1.14.3.1 Indicadores para el abastecimiento

⁵⁹ HEREDIA Viveros, Nohora Ligia. Op. Cit., p.6

- ⊕ Estos indicadores nos permitirán determinar los problemas inherentes a la generación errónea de pedidos, como: costos del lanzamiento de pedidos rectificadas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas.
- ⊕ Identificar los costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costos de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, costo de inspecciones adicionales de calidad.
- ⊕ Identificar el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes.

a)

$$\begin{aligned} \text{Calidad de pedidos generados} &= \frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de productos vendidos}} \\ &= \frac{\text{Pedidos sin problemas}}{\text{Total de pedidos}} \end{aligned}$$

b)

$$\text{Nivel de cumplimiento de proveedores} = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}}$$

1.14.3.2 Indicadores para el transporte

- ⊕ Apoya a la toma de decisiones sobre contratar el transporte de mercaderías o asumir la distribución.

- ⊕ Sirve para determinar el nivel de utilización de los camiones, para optimizar la capacidad instalada y evaluar la necesidad de contratar transporte.

a) **Comparativo de transporte** =
$$\frac{\text{Costo transporte propio}}{\text{Costos de contratar transporte}}$$

1.14.3.3 Indicadores para los inventarios

a) **Rotación** =
$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

b) **Inmovilización** =
$$\frac{\text{Inventario Inmovilizado}}{\text{Costo de Ventas}}$$

c) **Duración de mercadería** =
$$\frac{\text{Inventario final x 360 días}}{\text{Costos de Ventas}}$$

1.14.3.4 Indicadores de almacenamiento

- ⊕ Compara el costo por unidad almacenada y permite decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.

- ⊕ Coteja el porcentaje del costo de que se invierte en personal en relación a las unidades vendidas.

a)

Costos de almacenamiento por unidad =
$$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Valor en unidades almacenadas}}$$

b) **Costos de Personal** =
$$\frac{\text{Costo total personal de venta}}{\text{Total de Ventas}}$$

1.14.3.5 Indicadores de servicio al cliente

Detecta la generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio, con la consiguiente pérdida de ventas, ayudan a controlar los errores en la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.

$$\text{a) Calidad de la Facturación} = \frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}}$$

$$\text{b) Causales de Notas de Crédito} = \frac{\text{Total notas de crédito}}{\text{Total de facturas generadas}}$$

1.14.3.6 Indicadores financieros

Controlan y miden el nivel de rentabilidad y así poder tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.

Controla las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa.

$$\text{a) Márgenes de Contribución} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{b) Ventas Perdidas} = \frac{\text{Valor pedidos no entregados}}{\text{Total ventas de la empresa}}$$

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Reseña Histórica

La Comercializadora y Reparadora de Calzado Recordcalza Cia. Ltda. “La Rápida” es una empresa que se dedica a la prestación de servicios y comercialización de productos complementarios para la reparación y mantenimiento de calzado, que mantiene inversiones representativas en recursos tecnológicos y materiales para el desarrollo de sus actividades. Es una empresa con una trayectoria desde hace 24 años cuando la Sra. Bertha Zhingri y el Sr. Luis Mario Zhingri decidieron readecuar un taller de servicio enfocado exclusivamente hacia los productores de calzado en el área de costura en general, pulido, terminado, etc.; que funcionaba de una manera semimecanizada para diversificar sus servicios a reparaciones de calzado solicitadas por eventuales clientes.

En el año de 1992 después de haber implementado algunas máquinas para mejorar el servicio de las reparaciones de calzado, La Rápida empieza a tomar una imagen corporativa más definida y abre su primera sucursal como estrategia de ampliación de su cobertura en la ciudad, empieza a ofrecer soluciones a diversos problemas en el área de calzado y de reparaciones de prendas de vestir.

De ser una empresa familiar La Rápida empieza a delegar funciones jerárquicas entre la familia, luego por razones de carácter administrativo lo señores Bertha y Mario Zhingri que se figuraban como la cabeza de la organización, deciden comprar todas las acciones a los demás miembros de la familia y se constituyen en una compañía limitada en el año 2004 para tener más libertad de acción para decisiones efectivas. Es así que empiezan a abrirse año tras año más sucursales; actualmente la compañía comprende de ocho locales incluidos con el local Matriz llamados “La Rápida” y dos locales más dedicados a la comercialización de productos para el cuidado y salud de los Pies llamados “Pie Feliz”.

El portafolio de servicios Recordcalza Cia. Ltda., se ha diversificado dentro de calzado, como en otras áreas: prendas de vestir, accesorios, confecciones personalizadas; llevando el liderazgo en lo que a esta rama se refiere, creando tendencias, identificando necesidades, y ofreciendo soluciones oportunas.

Una de las características de la empresa, es ser pionera y en cada área que incursiona involucra muchas actividades y genera empleo; es así que su nómina gira alrededor de 90 personas.

2.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.1 MISIÓN

“Ser una alternativa para la preservación y mantenimiento del calzado y las prendas de vestir, brindando servicios de reparación y la comercialización de productos complementarios, en el menor tiempo posible, con innovación constante del servicio. En consecuencia ofreciendo una solución oportuna combinando la habilidad manual y la tecnología.”

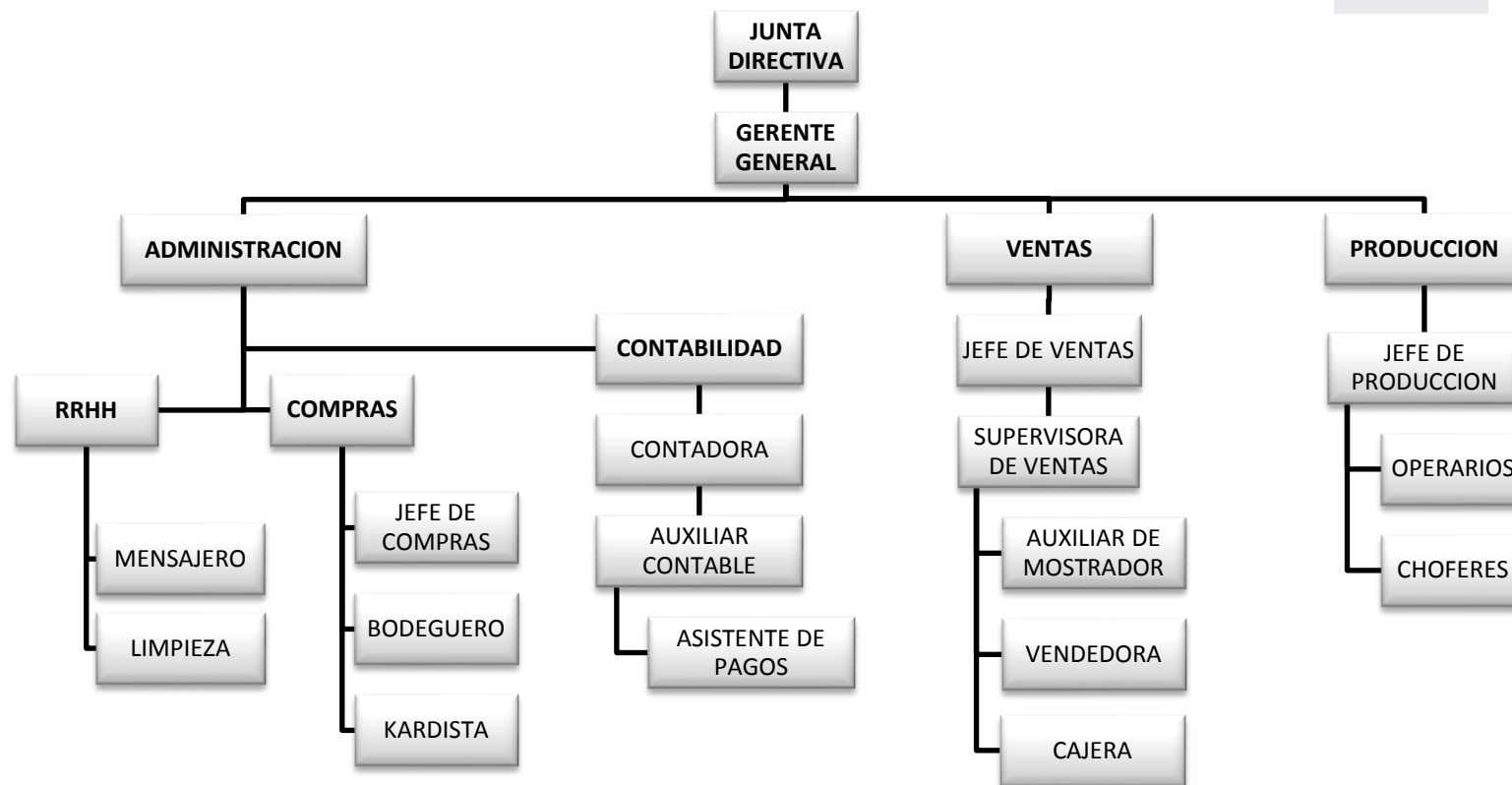
2.2.2 VISIÓN

“Mantener un fuerte posicionamiento y un crecimiento permanente a nivel regional, e incorporar sistemas de tecnología avanzada, para minimizar costos operacionales, con un servicio eficiente a sus clientes externos logrando un nivel superior al de la competencia y ofreciendo una buena imagen dentro de la comunidad.”

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico No.2

Título: **ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA RECORDCALZA CIA. LTDA.**



Fuente: Recordcalza Cia. Ltda., 2012

2.4 RECURSOS

2.4.1 RECURSOS HUMANOS

Se describe de forma breve las funciones de los departamentos de la empresa:

2.4.1.1 Departamento de Administración

Compuesto del departamento de Recursos Humanos, Contabilidad y Compras.

Recursos Humanos

El área de recursos humanos es encargada de salvaguardar el bienestar del personal de la empresa, además de regular las normas internas de trabajo que regirán el comportamiento organizacional y creará un ambiente de trabajo ordenado y sistemático en busca de lograr los objetivos generales de la compañía.

Contabilidad

El área de Contabilidad es encargada de registrar las transacciones diarias de la compañía, además de otorgar a la Gerencia General los Estados Financieros mensuales, con información razonable, la misma que debe estar conciliada y a día.

Es de vital importancia para la compañía tener información diaria para la correcta toma de decisiones que dará como resultado el eficiente uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

Compras

El área de Compras es la encargada de realizar las adquisiciones de inventario necesario de materias primas para producción del servicio en el momento oportuno, con la cantidad y calidad requerida además de realizar cotizaciones y licitaciones con los proveedores, negociando precios que permitan a la compañía incurrir en un costo razonable.

Se detallan las principales funciones y los documentos relacionados del departamento de Compras:

Principales Funciones:

- Receptar los requerimientos de compra de todas las áreas de la empresa.
- Solicitar cotizaciones a varios proveedores.
- Efectuar seguimiento de las cotizaciones.
- Elaborar el cuadro de precio de los materiales cotizados.
- Revisar las órdenes de compra pendientes y dar de baja las órdenes que han sido atendidas.
- Elaborar y confirmar órdenes de compra.
- Solicitar autorización de la Gerencia General para validar las órdenes de compra y proceder a la adquisición de lo requerido.
- Enviar las órdenes de compra a los respectivos proveedores.
- Seguimiento a las requisiciones de compra de todas las áreas de la empresa.

2.4.2 RECURSOS MATERIALES

Los bienes tangibles que posee la empresa son: la maquinaria y herramientas tanto para la reparación de prendas de vestir como la que es para la reparación del calzado y se encuentran ubicados en todos los locales de la empresa de acuerdo a las necesidades del mismo. También dispone de vehículos para el transporte de los productos de comercialización que son despachados desde la bodega principal al resto de las sucursales como también para el transporte de los artículos que dejaron los clientes.

Inventarios en valor monetario

La siguiente es una clasificación por familias de los productos y materias primas que dispone la compañía, según los estados financieros a Diciembre de 2014.

Cuadro No. 5

Título: Inventarios en valor monetario a Diciembre de 2014

FAMILIA / MODELO	VALOR
1001-CORREAS	4,796.21
1003-BILLETERAS (TODOS)	2,628.99
1005-CARTERAS (TODOS)	1,957.50
1007-RELOJES (TODOS)	1,727.44
1009-ARTICULOS ESTUDIANTILES (TODOS)	2,780.32
1010-ZAPATOS,ZAPATILLAS Y PANTUFLAS	60,614.35
1011-ARTICULOS PROMOCIONALES (TODOS)	1,707.66
1013-ARTICULOS INFANTILES (TODOS)	477.22
1015-MEDIAS	10,413.96
1017-CREMAS	1,281.36
1099-COMPLEMENTOS VARIOS	888.29
1101-ADORNOS PARA CALZADO (TODOS)	5,439.88
1103-ADORNOS PARA MOCHILA Y MALETA (TODOS)	2,108.12
1105-ADORNOS PARA CARTERA (TODOS)	6,353.89
1107-ADORNOS PARA CINTURON (TODOS)	1,211.89
1109-ADORNOS PARA GORRA (TODOS)	661.47
1111-ADORNOS PARA ROPA (TODOS)	10,427.80
1199-ADORNOS VARIOS (TODOS)	1,035.48
1201-PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA CALZAD (TODOS)	5,633.63
1203-PRODUCTOS PARA TERMINADO DE CALZA (TODOS)	943.22
1299-PRODUCTOS VARIOS (TODOS)	42.67
1301-CORDON PLANO DE NYLON (TODOS)	1,122.26
1303-CORDON PLANO DE HILO (TODOS)	1,493.67
1305-CORDON REDONDO DE NYLON (TODOS)	7,754.81
1307-CORDON REDONDO DE HILO (TODOS)	472.68
1309-CORDON PLANO TUBULAR DE NYLON (TODOS)	788.49
1311-CORDON TRENZADO BICOLOR DE NYLON (TODOS)	1,212.81
1313-CORDON GRUESO REDONDO DE NYLON (TODOS)	376.59
1315-CORDON EXTRAFINO REDONDO DE NYLON (TODOS)	164.88
1317-CORDON EXTRAFINO REDONDO DE HILO (TODOS)	0.10
1401-ELASTICOS (TODOS)	1,295.67
1403-REATAS (TODOS)	1,110.10
1405-VELCROS (TODOS)	322.45
1407-HILOS (TODOS)	7,935.13
1409-LLAVES (TODOS)	1,922.69
1413-CIERRES (TODOS)	14,748.34
1415-TIRAS PARA SANDALIAS (TODOS)	255.42
1501-PLANTILLAS COMPRADAS SR. M.Z.	11,631.34
1502-PLANTILLAS COMPRADAS (ARGENTINA) (TODOS)	5,650.06
1503-PLANTILLAS TROQUELADAS (TODOS)	2,672.46
1504-PLANTILLAS ORTOPEDICAS(SRA. J.T) (TODOS)	7,506.99

1505-TALONERAS (TODOS)	1,349.57
1507-MEDIAS PLANTILLAS (TODOS)	2,366.36
1509-MEDIOS PISOS (TODOS)	1,507.00
1511-MEDIOS PISOS TROQUELADOS (TODOS)	499.25
1513-AMOLDADORES (TODOS)	38.03
1515-RECUNOS (TODOS)	902.00
1517-PLANTAS (TODOS)	22,544.67
1601-TACOS NACIONALES (TODOS)	706.06
1603-TACOS IMPORTADOS (TODOS)	6,194.29
1701-TAPAS NACIONALES (TODOS)	4,009.17
1703-TAPAS TROQUELADAS (TODOS)	2,313.29
1705-TAPAS IMPORTADAS (TODOS)	5,915.48
1801-FIBRAS (TODOS)	2,336.75
1803-CAUCHO ESPUMAS (TODOS)	1,866.30
1805-CREPES (TODOS)	779.28
1807-SUELA (TODOS)	772.84
1809-CALZATEX (TODOS)	39.64
1811-TELA PARA PLANTILLA (TODOS)	277.61
1813-CUEROS (TODOS)	10,546.08
1815-SINTETICOS (TODOS)	3,513.33
1817-TELAS (TODOS)	4,639.38
1819-TEJIDO (TODOS)	262.56
1901-PEGANTES (TODOS)	1,706.08
1903-ENDURECEDORES (TODOS)	477.84
1905-CLAVOS (TODOS)	105.53
1907-CERCOS (TODOS)	5,575.95
1909-SOPORTES (TODOS)	603.80
2001-CORRIDAS (TODOS)	1,649.84
2003-PUNTERAS (TODOS)	68.65
2005-ENTREPISOS (TODOS)	96.35
2007-REMIENDOS (TODOS)	744.68
2009-PRODUCTO/VENTA (TODOS)	0.51
5001-HERRAMIENTAS TODOS (TODOS)	92.35
6001-SUMINISTROS TODOS (TODOS)	814.68
7001-REPUESTOS GENERAL TODOS (TODOS)	915.45
8001-UTILES DE OFICINA TODOS (TODOS)	3,683.17
TOTAL GENERAL	281,482.11

Fuente: Recordcalza Cia. Ltda., 2014
Realizado por: La autora.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Recordcalza Cia. Ltda., es una empresa en la que trabajan actualmente 89 empleados, divididos en cada uno de los diferentes departamentos de Administración, Ventas y Producción, durante los años que se encuentra en el mercado se ha convertido en un proveedor importante de servicios en la ciudad de Cuenca.

En este último año Recordcalza ha incrementado los productos para la comercialización, en parte se debe a la nueva línea de negocio para la marca “Pie Feliz”, que se dedica exclusivamente a vender artículos, productos y calzado para el cuidado y salud de los pies. Esto ha causado una considerable reducción en la liquidez inmediata del negocio y por ende el incremento del inventario que no tiene una medición de rotación que sirva de apoyo.

3.2 FODA

Cuadro No. 6
Título: Matriz FODA de Recordcalza Cia. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liquidez - Departamento organizado <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a tecnología - Tecnología adaptable a necesidades <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado creciente - Moda variable - Consumo Masivo - Mercado existente <p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral - Polifuncionalidad <p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia <p>Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temporadas <p>Materia Prima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Variedad <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inmediato - Oportuno - Variedad 	<p>Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se aplica Balance - No hay un seguro - Mantenimiento y Control no hay <p>Recurso Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a medias - No hay asensos - No hay organigrama <p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No escritos - Control parcial - Usan bastante recurso humano - Muy largos - No integrados a red informática <p>Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco espacio físico - Contaminante - Ruido demasiado - Departamentos alejados - Instalaciones eléctricas no adecuadas. - Iluminación no adecuada o focalizada. - Confusión de pedidos <p>Materia Prima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precio alto - Demasiado inventario - Inventarios obsoletos <p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - No preventa - No posventa - Asesoría deficiente - Falta de espacio físico para el cliente - Falta letreros de señalización

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> - Más impuestos - Menos capacidad adquisitiva - Recesión - Crisis Política - Menor capacidad adquisitiva - Más impuestos <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - No satisfacen <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - La competencia - Sustitutos desechables - Clientes exigentes, exagerados <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay mano de obra calificada <p>Legal</p>	<p>Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> - crédito <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistematización - Acceso a nuevas tecnologías - Comunicación <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores extranjeros <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado creciente - Moda variable - Consumo masivo - Mercado exigente - Cliente rotativo <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ninguno <p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización del Dpto. RR.HH.

Fuente: Recordcalza Cia. Ltda., 2013

Realizado por: La autora

3.3 EL INVENTARIO EN LA EMPRESA

“El propósito principal en el manejo del inventario es el de proveer a la empresa de materiales necesarios para su permanente desarrollo, de tal manera que el inventario posee un rol fundamental para el funcionamiento armónico y coherente dentro del proceso de producción para de esta manera afrontar la demanda.”⁶⁰

⁶⁰ RAMIREZ, José, Instituto Universitario de Tecnología “Rea Microsoft Office Word 2007. Inkdic” Maracaibo, Estado Zulia, Fundamentos de Inventarios. ENERO DE 2007

En Recordcalza no se determina la cantidad suficiente y tipo de los insumos que se necesitan de manera clara, porque se lo realiza de forma empírica; las compras son realizadas de acuerdo a las necesidades del día a día, sin una planificación correcta de los procesos que se van a seguir, las personas que laboran en esta empresa conocen y saben cómo es el funcionamiento, trabajan de acuerdo a las necesidades que se van presentando sin embargo no se lleva a cabo una planificación ni un control real de las compras.

Se utiliza el control de los inventarios por un sistema automatizado de Kárdex registrándose por el Método Promedio, que no es controlado por ningún superior, quedando a libre disposición y manipulación de las personas que se encuentran en el área de bodega. También existe mucha confianza con las personas encargadas del área ya que al realizarse un inventario anual no existe una persona diferente que supervise sus existencias.

También la empresa demuestra que no ha podido implantar políticas, ni contar con un personal con experiencia suficiente, lo que ocasiona errores por la diferencia de criterios.

3.4 GESTION DE COMPRAS

Para la Comercializadora y Reparadora de Calzado Recordcalza Cia. Ltda., es muy importante la adquisición de sus productos para la comercialización o de sus materias primas para la producción.

Para poder realizar una buena compra seleccionan un buen proveedor, debiendo el mismo tener, en muchos de los casos, todas las características necesarias para poder realizar una transacción exitosa.

Durante el proceso de compra toman en cuenta:

- El costo y calidad del artículo o materia prima.
- El tiempo de entrega.
- La venta o producción según las exigencias de la empresa.
- La fidelización entre el proveedor y el cliente.

A pesar de no tener una política escrita de compras, los encargados del área por su experiencia se manejan con sus propias normas, por ejemplo: no tienen un solo proveedor, analizan su reputación, tiempo en el mercado, manejo de lo que vende, entre otros; y se logra determinar la selección que se considera correcta para la compra.

Otra de sus normas es la de revisar la cantidad, calidad, precio, tiempos de entrega y toman la decisión antes de realizar la compra; mediante comparaciones determinan si el proveedor es de confianza y las condiciones en las que debe entregar la mercadería.

Los proveedores

Las relaciones que la empresa mantiene con proveedores locales, nacionales e internacionales le permiten en gran medida poder diversificar los servicios y productos y ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos, además de permitir la inclusión al mercado de proveedores minoristas que ofrecen buenos productos.

3.5 GESTIÓN DE VENTAS

Se ha logrado determinar que la gestión de ventas en Recordcalza Cia. Ltda., es de gran importancia para la empresa, éste departamento cuenta con todo el apoyo necesario para los objetivos mensuales propuestos.

Clientes

El cliente es considerado como el generador de los ingresos para las diferentes organizaciones, más aún para Recordcalza por ser clientes cuyas compras las realizan en gran parte con una frecuencia de 15 días, esta situación se convierte en la razón fundamental para mejorar internamente con el propósito de brindar el mejor servicio posible por la aceptación que brindan a la compañía.

Mediante un estudio realizado se determinó que el nivel de consumo de los servicios de reparaciones en la ciudad de Cuenca, es de un 73% del total de la población, esto les permite saber que la gente en un momento de su vida ha usado los servicios de reparación, en cuanto a la participación de mercado de las empresas que ofrecen estos servicios, Recordcalza maneja el 66% y el restante porcentaje está dividido entre las demás empresas, esto se debe a su percepción de que aunque los precios no son más económicos y el servicio parece el mismo, la calidad aún se mantiene.

Fuerza de Ventas

El equipo de ventas conoce las políticas de ventas establecidas, los pasos a seguir del plan de ventas y los objetivos mensuales que el departamento persigue, se mantiene una capacitación constante del servicio y mercadería que se dispone y se realizan reuniones en la que se revisa el cumplimiento de los objetivos. A pesar de eso una parte del equipo se muestra reacia a una atención cordial al cliente olvidándose de que es su eje principal.

El departamento de ventas dispone de:

◆ **Estrategias:**

Estrategia de promoción.- Periódicamente la Empresa hace campañas publicitarias informativas y promocionales.

Estrategia de producto.- La empresa mantiene una red de servicios complementarios dentro del área de la vestimenta, lo que la convierte en algo de gran demanda.

Estrategia de distribución.- La empresa tiene sus propios canales de distribución como son las agencias, que les permiten llegar geográficamente a la mayoría de la población y a todos los estratos sociales.

◆ **Promoción y Publicidad.-** La empresa continuamente está promocionando sus servicios a través de las vendedoras en sus respectivos locales y maneja una publicidad preferentemente a través de los medios de comunicación

radiales, considerando el rating favorable que mantengan los medios en el momento; y además con el apoyo de publicidad escrita, folletos, volantes, etc.

3.6 DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTION DE INVENTARIOS

3.6.1 INDICADORES PARA LOS INVENTARIOS

Indicadores más representativos para la compañía:

3.6.1.1 Índice de Rotación

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Los datos recopilados para el cálculo de este indicador fueron obtenidos de las ventas mensuales de enero a junio de 2014 de la empresa y del total de inventarios al mes de junio.

$$\frac{197.037,52}{165.325,10} = 1,19$$

INTERPRETACION:

Este resultado indica que la cantidad promedio de inventario disponible durante el año se ha adquirido y vendido 1 vez a lo largo del año, en promedio.

SIGNIFICADO

Como regla general, cuanto mayor sea el índice de rotación de inventario, más eficiente y rentable es la empresa y más rápida es la recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado.

3.6.1.2 Índice de Inmovilización

$$\frac{\text{Inventario Inmovilizado}}{\text{Costo de ventas}} \times 100$$

El dato de inventario inmovilizado se obtuvo del total en libros de los productos que no tuvieron venta durante el año, es decir:

$$\frac{16.272,99}{197.037,52} = 8,26$$

INTERPRETACION:

Este indicador demuestra que del total de las ventas en el año, un 8,26% no se ha vendido, esto se debe a que existen mercaderías y materias primas que no son del gusto del cliente por la moda actual y que han permanecido en la bodega.

3.6.1.3 Índice de duración de Mercaderías

$$\frac{\text{Inventario final} \times 360 \text{ días}}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\frac{281.482,18 \times 360}{197.037,52} = 514,29$$

INTERPRETACION:

Que los artículos que se encuentran en el inventario 514 días. Su alto nivel muestra demasiados recursos empleados en los inventarios que no tienen una materialización inmediata y que está corriendo el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.

3.6.1.4 Índice de almacenamiento

Los costos de almacenamiento se obtuvieron de lo siguiente:

- Sueldos y beneficios del personal de bodega	\$ 1.485,00 dólares
- Depreciación muebles y enseres, computadora, impresora	341,00
- Gastos de servicios básicos	<u>69,00</u>
TOTAL COSTO DE ALMACENAMIENTO MENSUAL	1.895,00

$$\text{Por unidad} = \frac{\text{Costo de almacenamiento anual}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$$

$$\frac{1895 * 12}{101210} = 0.225$$

INTERPRETACION:

El resultado establece que el costo de mantener almacenado una unidad en la empresa es 0.23 centavos de dólar por cada producto.

3.6.1.5 Calidad de servicio al cliente

$$\text{a) Calidad de la Facturación} = \frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}}$$

$$\frac{360 \times 100}{211.200} = 0,17\%$$

INTERPRETACIÓN:

Existe un control sobre todas las facturas que han sido emitidas, es decir existen porcentajes moderados por generar facturas con errores que no incide negativamente en la empresa.

$$\text{b) Causales de Notas de Crédito} = \frac{\text{Total notas de crédito}}{\text{Total de facturas generadas}}$$

$$\frac{144 \times 100}{211200} = 0,068$$

Este resultado indica que los porcentajes de notas de crédito causadas no son muy representativas en las finanzas de la empresa.

3.6.1.6 Indicadores financieros

$$\text{a) } \quad \text{Márgenes de Contribución} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{66610.46 \times 100}{221630,21} = 30,05\%$$

INTERPRETACION:

Nos demuestra que los productos se venden con margen de contribución del 30,05%.

Este indicador sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad para así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.

$$\text{b) } \quad \text{Ventas Perdidas} = \frac{\text{Valor pedidos no entregados}}{\text{Total ventas de la empresa}}$$

$$\frac{13.009,69}{221.630,21} = 5,87 \%$$

INTERPRETACION:

Demuestra que del total de ventas realizadas en el año, un 5.87% de ellas se ha perdido por no haber entregado o realizado fuera de tiempo los pedidos, causando la insatisfacción de los clientes.

3.7 OBTENCIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE INVENTARIOS

Basa su aplicación en la demanda constante y conocida, el valor al que se incurre al realizar un pedido, el movimiento anual que tiene el producto a ser analizado y el valor asignado por mantener en el almacén una unidad de producto todos los datos han sido otorgados por la empresa; la información que se ha utilizado corresponde al ejercicio económico del año 2014. Los artículos escogidos son los de mayor costo dentro del inventario.

Se determinará el número de pedidos al año que deben hacerse con el movimiento de los productos que se analizará, el tiempo que pasará entre dos pedidos, el punto de pedido y la demanda diaria.

3.7.1 Plantillas de confort

Este es un producto de producción nacional.

1. Pedido óptimo:

$$Q = \sqrt{\frac{2KD}{g}}$$

$$Q = \sqrt{\frac{2(36686.16*11339)}{87.07}}$$
$$= 3,091.14$$

2. Número de pedidos al año que se debe realizar:

$$N = \frac{11339}{3,091.14}$$

$$= 3.66$$

3. Tiempo entre pedidos

$$T = \frac{360}{4}$$
$$= 90$$

4. Demanda Diaria

$$D = \frac{11339}{360}$$
$$= 31.49$$

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este producto en el año 2014 tuvo una demanda de 11339 pares, al cual se le aplicó el Modelo de Cantidad Económica de Pedido, dando como resultado que se debería pedir 3091 pares de estas plantillas, 3 veces al año, con un tiempo entre pedidos de 98 días. Su cantidad demandada diaria es de 31 pares, que en una comparación con las compras del año 2014 en que se adquirieron 12902 pares se puede apreciar que el inventario final de este producto es de 1563 pares

3.7.2 Plantillas de consumo

1. Pedido óptimo:

$$Q = \sqrt{\frac{2(7978.95*21741)}{12.13}}$$
$$= 1,996.15$$

2. Número de pedidos al año que se debe realizar:

$$\begin{aligned} N &= \frac{21741}{1,996.15} \\ &= 10.89 \end{aligned}$$

3. Tiempo entre pedidos

$$\begin{aligned} T &= \frac{360}{10.891} \\ &= 33.05 \end{aligned}$$

4. Demanda Diaria

$$\begin{aligned} D &= \frac{21741}{360} \\ &= 60.39 \end{aligned}$$

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este producto en el año 2014 tuvo una demanda de 21741 pares, al cual se le aplicó el Modelo de Cantidad Económica de Pedido, dando como resultado que se debería pedir 1996 pares de estas plantillas, 10 veces al año, con un tiempo entre pedidos de 33 días. Su cantidad demandada diaria es de 60 pares, que en una comparación con las compras del año 2014 en que se adquirieron 30460 pares se puede apreciar que el inventario final de este producto es de 8719 pares, un resultado bastante alto.

3.7.3 Plantillas ortopédicas

1. Pedido óptimo:

$$Q = \sqrt{\frac{2(5610.75 * 1251)}{2.76}}$$
$$= 401.53$$

2. Número de pedidos al año que se debe realizar:

$$N = \frac{1251}{401.53}$$
$$= 3.11$$

3. Tiempo entre pedidos

$$T = \frac{360}{3.116}$$
$$= 115.55$$

4. Demanda Diaria

$$D = \frac{1251}{360}$$
$$= 3.475$$

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este producto en el año 2014 tuvo una demanda de 1251 pares, al cual se le aplicó el Modelo de Cantidad Económica de Pedido, dando como resultado que se debería pedir 401 pares de estas plantillas, 3 veces al año, con un tiempo entre pedidos de 115 días. Su cantidad demandada diaria es de 3

pares, que en una comparación con las compras del año 2014 en que se adquirieron 2716 pares se puede apreciar que el inventario final de este producto es de 1465 pares, un resultado alto para este producto.

3.7.4 Suelas para calzado: Plantas

1. Pedido óptimo:

$$Q = \sqrt{\frac{2(15784 \times 11339)}{2.76}}$$
$$= 2,432.32$$

2. Número de pedidos al año que se debe realizar:

$$N = \frac{8804}{2432.32}$$
$$= 3.62$$

3. Tiempo entre pedidos

$$T = \frac{360}{3.620}$$
$$= 99.46$$

4. Demanda Diaria

$$D = \frac{8804}{360}$$
$$= 24.46$$

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este producto en el año 2014 tuvo una demanda de 8804 pares, al cual se le aplicó el Modelo de Cantidad Económica de Pedido, dando como resultado que se debería pedir 2432 pares de estas plantillas, 3 veces al año, con un tiempo entre pedidos de 99 días. Su cantidad demandada diaria es de 24 pares, que en una comparación con las compras del año 2014 en que se adquirieron 15895 pares se puede apreciar que el inventario final de este producto es de 7091 pares, un resultado no conveniente para el inventario.

3.7.5 Calzado

1. Pedido óptimo:

$$Q = \sqrt{\frac{2(15784 \times 11339)}{2.76}}$$
$$= 1,397.60$$

2. Número de pedidos al año que se debe realizar:

$$N = \frac{3109}{1,397.60}$$
$$= 2.22$$

3. Tiempo entre pedidos

$$T = \frac{360}{2.225}$$
$$= 161.83$$

4. Demanda Diaria

$$D = \frac{3109}{360}$$
$$= 8.64$$

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este producto en el año 2014 tuvo una demanda de 3109 pares, al cual se le aplicó el Modelo de Cantidad Económica de Pedido, dando como resultado que se debería pedir 1397 pares de estas plantillas, 2 veces al año, con un tiempo entre pedidos de 161 días. Su cantidad demandada diaria es de 8 pares, que en una comparación con las compras del año 2014 en que se adquirieron 4953 pares se puede apreciar que el inventario final de este producto es de 1844 pares, un resultado no conveniente para el inventario.

3.8 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN LA COMERCIALIZADORA Y REPARADORA DE CALZADO RECORDCALZA CIA. LTDA.

Según los balances internos de 2014 Recordcalza Cia. Ltda., se puede apreciar que los inventarios representan el 67% del total del activo, motivo por el que debe dársele un tratamiento especial ya que constituye una gran inversión y es el corazón mismo de la empresa.

El objetivo de una administración de inventarios, tiene dos realidades contradictorias: por un lado se requiere minimizar la inversión del inventario, ya que los recursos que no son destinados para su compra se pueden invertir en otros proyectos para la empresa sin la necesidad de pedir financiación para los mismos. Por otra parte debe asegurarse que la compañía cuente con el inventario suficiente para satisfacer la demanda de los clientes cuándo ésta se presente y para que las operaciones de venta y de producción no tengan obstáculos, es decir maximizar el servicio al cliente y maximizar la eficiencia de los productos o materias primas comprados.

Un control del inventario realizado de forma eficaz tiene sus ventajas y desventajas. La gran ventaja es que la demanda puede ser satisfecha y con rapidez. Como desventajas se imponen el alto costo del inventario en su compra, manejo y

almacenamiento y existe siempre la posibilidad de su caducidad y obsolescencia con el paso del tiempo o la moda.

La propuesta consiste en obtener un manejo de inventario más estricto por medio de la priorización de los materiales, en base al método de control de inventarios ABC con el que se puede efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente, considerando los de clasificación A, los más importantes.

En base a las entrevistas realizadas al personal encargado de compra y bodegas, la clasificación ABC por el valor total invertido; sería:

Cuadro No. 7

Título: ANALISIS DEL METODO ABC SEGÚN SU VALOR INVERTIDO EN EL INVENTARIO

FAMILIA / MODELO	VALOR	CLASIFICACION
1010-ZAPATOS,ZAPATILLAS Y PANTUFLAS	60,614.35	A
1517-PLANTAS (TODOS)	22,544.67	A
1413-CIERRES (TODOS)	14,748.34	A
1501-PLANTILLAS COMPRADAS SR. M.Z.	11,631.34	A
1813-CUEROS (TODOS)	10,546.08	A
1111-ADORNOS PARA ROPA (TODOS)	10,427.80	A
1015-MEDIAS	10,413.96	A
1407-HILOS (TODOS)	7,935.13	A
1305-CORDON REDONDO DE NYLON (TODOS)	7,754.81	A
1504-PLANTILLAS ORTOPEDICAS(SRA. J.T) (TODOS)	7,506.99	A
1105-ADORNOS PARA CARTERA (TODOS)	6,353.89	B
1603-TACOS IMPORTADOS (TODOS)	6,194.29	B
1705-TAPAS IMPORTADAS (TODOS)	5,915.48	B
1502-PLANTILLAS COMPRADAS (ARGENTINA) (TODOS)	5,650.06	B
1201-PRODUCTOS DE LIMPIEZA PARA CALZADO (TODOS)	5,633.63	B
1907-CERCOS (TODOS)	5,575.95	B
1101-ADORNOS PARA CALZADO (TODOS)	5,439.88	B
1001-CORREAS	4,796.21	B
1817-TELAS (TODOS)	4,639.38	B
1701-TAPAS NACIONALES (TODOS)	4,009.17	B
8001-UTILES DE OFICINA TODOS (TODOS)	3,683.17	B
1815-SINTETICOS (TODOS)	3,513.33	B
1009-ARTICULOS ESTUDIANTILES (TODOS)	2,780.32	B

1503-PLANTILLAS TROQUELADAS (TODOS)	2,672.46	B
1003-BILLETERAS (TODOS)	2,628.99	B
1507-MEDIAS PLANTILLAS (TODOS)	2,366.36	B
1801-FIBRAS (TODOS)	2,336.75	B
1703-TAPAS TROQUELADAS (TODOS)	2,313.29	B
1103-ADORNOS PARA MOCHILA Y MALETA (TODOS)	2,108.12	B
1005-CARTERAS (TODOS)	1,957.50	B
1409-LLAVES (TODOS)	1,922.69	B
1803-CAUCHO ESPUMAS (TODOS)	1,866.30	B
1007-RELOJES (TODOS)	1,727.44	B
1011-ARTICULOS PROMOCIONALES (TODOS)	1,707.66	B
1901-PEGANTES (TODOS)	1,706.08	B
2001-CORRIDAS (TODOS)	1,649.84	B
1509-MEDIOS PISOS (TODOS)	1,507.00	B
1303-CORDON PLANO DE HILO (TODOS)	1,493.67	C
1505-TALONERAS (TODOS)	1,349.57	C
1401-ELASTICOS (TODOS)	1,295.67	C
1017-CREMAS	1,281.36	C
1311-CORDON TRENZADO BICOLOR DE NYLON (TODOS)	1,212.81	C
1107-ADORNOS PARA CINTURON (TODOS)	1,211.89	C
1301-CORDON PLANO DE NYLON (TODOS)	1,122.26	C
1403-REATAS (TODOS)	1,110.10	C
1199-ADORNOS VARIOS (TODOS)	1,035.48	C
1203-PRODUCTOS PARA TERMINADO DE CALZADO	943.22	C
7001-REPUESTOS GENERAL TODOS (TODOS)	915.45	C
1515-RECUNOS (TODOS)	902.00	C
1099-COMPLEMENTOS VARIOS	888.29	C
6001-SUMINISTROS TODOS (TODOS)	814.68	C
1309-CORDON PLANO TUBULAR DE NYLON (TODOS)	788.49	C
1805-CREPES (TODOS)	779.28	C
1807-SUELA (TODOS)	772.84	C
2007-REMIENDOS (TODOS)	744.68	C
1601-TACOS NACIONALES (TODOS)	706.06	C
1109-ADORNOS PARA GORRA (TODOS)	661.47	C
1909-SOPORTES (TODOS)	603.80	C
1511-MEDIOS PISOS TROQUELADOS (TODOS)	499.25	C
1903-ENDURECEDORES (TODOS)	477.84	C
1013-ARTICULOS INFANTILES (TODOS)	477.22	C
1307-CORDON REDONDO DE HILO (TODOS)	472.68	C
1313-CORDON GRUESO REDONDO DE NYLON (TODOS)	376.59	C
1405-VELCROS (TODOS)	322.45	C
1811-TELA PARA PLANTILLA (TODOS)	277.61	C
1819-TEJIDO (TODOS)	262.56	C

1415-TIRAS PARA SANDALIAS (TODOS)	255.42	C
1315-CORDON EXTRAFINO REDONDO DE NYLON	164.88	C
1905-CLAVOS (TODOS)	105.53	C
2005-ENTREPISOS (TODOS)	96.35	C
5001-HERRAMIENTAS TODOS (TODOS)	92.35	C
2003-PUNTERAS (TODOS)	68.65	C
1299-PRODUCTOS VARIOS (TODOS)	42.67	C
1809-CALZATEX (TODOS)	39.64	C
1513-AMOLDADORES (TODOS)	38.03	C
2009-PRODUCTO/VENTA (TODOS)	0.51	C
1317-CORDON EXTRAFINO REDONDO DE HILO (TODOS)	0.10	C
TOTAL GENERAL	281,482.11	

Fuente: Recordcalza Cia. Ltda., 2014

Realizado por: La autora.

De igual manera se propone que se implanten políticas de compras bien definidas para el proceso de adquisición de las materias primas y de los artículos; se necesita dejar de manejar el inventario de forma empírica para poder aplicar indicadores de gestión que reflejen un resultado positivo y de reabastecimiento óptimo, para esto es necesaria la ayuda del departamento de sistemas.

El sistema informático se ha convertido en una herramienta básica para cualquier organización, y en la compañía aún no es aprovechado ampliamente, se requiere desarrollar la implantación de reportes e indicadores de gestión para todos los materiales pues por la cantidad de ítems que posee la empresa no es posible hacerlo de otra manera. El Departamento de Compras debe apoyarse en informes mensuales para conjuntamente con el Departamento de Ventas coordinar el cambio de sus productos por moda, baja rotación, desaparecimiento del producto y poder realizar planes de promociones, ventas y una publicidad enfocada de forma correcta para la consecución de los objetivos y así evitar el inventario obsoleto.

También se recomienda realizar análisis periódicos de la situación de la empresa, de tal manera que se pueda tomar medidas correctivas en un tiempo adecuado para no cortar el ritmo de producción.

Debe mantenerse la calidad de los productos y de los servicios y es por esto que el control del inventario debe darse para evitar desprestigio y pérdidas de recursos

como tiempo, dinero, clientes etc., este es el pilar fundamental de subsistencia de la compañía.

Es importante que la empresa al momento de desarrollar un sistema de control de inventarios informe y concientice al personal de la importancia del mismo y de los beneficios de dicho cambio para la organización, a fin de recibir de parte de ellos su colaboración y el compromiso para cumplir los objetivos, asegurando de ésta forma el éxito en la implementación del sistema. Además de que se tome en consideración de que el valor más importante de que dispone la compañía es el capital humano ya que por su colaboración, entrega y aportación pueden identificar procesos y actividades necesarias para la venta de los productos y servicios. También se sugiere establecer políticas de comunicación efectivas para la coordinación de todas las áreas.

La eficiencia del proceso de administración de un sistema de inventarios, es el resultado de la buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo el conocimiento de sus objetivos generales.

La gestión de compras se vincula directamente a la satisfacción de cada uno de los clientes por lo tanto las mejoras que se realicen, los procedimientos adecuados al momento de la compra de productos o materias primas harán que marche bien tanto en su operación de compras como ventas o producción.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado un tema muy importante para la Comercializadora y Reparadora de Calzado Recordcalza Cia. Ltda., como lo es la administración de los inventarios en dónde se investigaron indicadores y modelos de demanda, se concluye que:

- Desde los inicios la empresa se estructuró de forma familiar, por lo que la administración de la misma es realizada por sus dueños.
- Los inventarios constituyen uno de los aspectos más importantes en los Estados Financieros, su relación es muy significativa al momento de determinar los resultados de la operación y muy vulnerable a los factores que lo pueden afectar, tales como: la moda, la obsolescencia, el deterioro físico, cuidados que se les debe tener, etc.
- El control de los inventarios se hace por medio de un sistema informático con un kardex de productos y maneja el método de Promedio Ponderado, a pesar de contar con ciertas formas de control del inventario, esto no ha cubierto las necesidades de la compañía, ni ha contribuido a su buen manejo, lo que ha ocasionado fuertes pérdidas en los últimos años.
- La empresa actualmente no determina las cantidades requeridas para el inventario por medio de indicadores para evitar abastecimiento innecesario y en otras ocasiones no dispone del producto, sólo lo hace por medio de máximos y mínimos.
- Una administración habilidosa de los inventarios, puede hacer una contribución importante a las utilidades de la compañía. La eficiencia del proceso de un sistema de inventarios es el resultado de la buena coordinación

entre las diferentes áreas de la empresa porque aunque se tenga un proceso bien establecido, se requiere comunicación entre todos los integrantes para poder cumplir las metas establecidas.

- A muchas empresas se les dificulta el implantar un sistema de administración de inventarios que funcione ya que se piensa que dará resultados inmediatos y en cierta medida lo hace sin embargo es sólo el tiempo y la evaluación constante de la administración que se pueden mejorar las políticas y procedimientos implantados.

RECOMENDACIONES

- Establecer un manual de políticas y procedimientos para los departamentos y su revisión por lo menos una vez al año ya que los factores internos y externos de la empresa cambian de forma constante, y definir políticas integrales de comunicación para todas las áreas de la empresa, con el fin de que exista una óptima relación entre los departamentos.
- Se recomienda la implantación del Modelo de Inventarios propuesto para mejorar las adquisiciones cambiando la forma actual que tiene de abastecimiento la empresa, éste mejorará el flujo de la mercadería dentro de la empresa y evita tener una alta inversión congelada en el inventario sin movimiento.
- Utilizar el sistema de clasificación ABC de los productos para fijarles un determinado nivel de control de existencia ya que con esto se reduce tiempos de control, esfuerzos y costos de manejo de inventarios y así dedicar el control a los artículos cuya inversión es considerable.
- La administración del inventario exige involucrar la participación de todos los trabajadores de la empresa puesto que la misma inicia con una planeación integral ya que garantiza la disponibilidad de los artículos y materias primas en el momento requerido.
- El capital humano de las empresas debe ser incentivado y capacitado constantemente en garantizar el cumplimiento de sus actividades de una manera eficiente, además de generar un compromiso con la organización.
- Se recomienda que la empresa tome medidas de sanción hacia los responsables por las pérdidas del inventario, ya que éstos no toman la prudencia necesaria en salvaguardar los bienes de la empresa.

- Existen productos que se encuentran inmovilizados, planificar junto con la gerencia y el área de Ventas una posible promoción u ofrecer el producto con valor agregado para que no lleguen a su obsolescencia.
- La implantación del sistema de administración de inventarios en si parece muy compleja y complicada de llevar a cabo, pero con el presente trabajo podemos asegurar de su necesidad en la compañía, ésta requiere disponibilidad y voluntad de la estructura organizativa para lograr mayor rentabilidad en la misma, amplitud en el posicionamiento de mercado, incremento de las ventas, estabilidad organizativa y laboral, contribuir al desarrollo social y la optimización de los recursos.

ANEXOS



BIBLIOGRAFIA

ANZOLA ROJAS, Sérvulo, *Administración de Pequeñas Empresas*. 3ª ed., Editorial Mc Graw Hill. México, 2010.

COOPERS & LYBRAND “*Los nuevos conceptos del Control Interno*”, Ediciones Díaz de Santos, 1997.

FIERRO MARTINEZ, Angel María. *Contabilidad de Activos*. Ecoe Ediciones, Bogotá DC., 2009.

GÓMEZ CARDONA, William Darío, *Prácticas empresariales*. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá, 2012.

GUERRERO SALAS, Humberto. *Inventarios: manejo y control*. Ecoe Ediciones, Bogotá, 2009.

HEREDIA VIVEROS, Nohora Ligia, *Gerencia de Compras*. Primera ed., Ecoe Ediciones, Bogotá 2007.

IZAR, Juan, *Investigación de Operaciones*, Segunda Edición, Trillas Editorial, México DF, 2012.

JOHNSON, P. Fraser y otros, *Administración de Compras y Abastecimientos*. 14va. ed., Editorial McGraw Hill, México, 2012.

KIESCO, Donald E, *Contabilidad Intermedia*, Segunda Edición, Limusa Wiley, México D.F., 2008.

KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*, Décima Edición. Editorial Pearson Education, México, 2001.

MALDONADO, Milton, “*Auditoría de Gestión*”, 3ra. Edición, Producciones Digitales Abyayala.

MARTINEZ MOYA, Emilio. “*Gestión de Compras*”. 4ta. ed. Editorial FC, España, 2007.

MIGUEZ, Mónica. *“Introducción a la Gestión de stocks”*, 2da. Ed., Ideas Propias Editorial. Vigo, 2006.

PELLICER, Teresa M., *“El Control de gestión en las empresas constructoras”*, Editorial de la UPV, Valencia, 2004.

PERALTA CHECO, Terea, *“Bibliotecas y Cultura”*, Editorial Fundación Grupo Apoyo a la Documentación Popular GADEP, Universidad de Texas, 2004.

RENDER, Barry, *Métodos cuantitativos para los negocios*, Undécima Edición, Pearson Educación SA, Madrid, 2012.

RENDER, Barry. *Principios de Administración de Operaciones*, 9na. Ed. Editorial Pearson. México, 2014.

RINCON SOTO, Carlos Augusto. *Contabilidad siglo XXI*. 2ª ed. ECOE Ediciones, Bogotá, 2012.

SCHROEDER, Roger G. *Administración de operaciones conceptos y casos contemporáneos*, Editorial Mc Graw Hill, México 2005.

SUAREZ CERVERA, María Luisa. *“Gestión de inventarios”* 1a. ed. Ad-Qualite Editorial. Bogotá 2012.

SUAREZ SALAZAR, Carlos. *Administración de empresas constructoras*. 2ª ed. Editorial Limusa, México, 2009.

REVISTAS Y ARTICULOS WEB.

DIAZ CORREDERA, Yuselis. *“La Logística empresarial y la administración de inventario”*. [En línea] 2012. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>

The British Standards Institution, 2011. <http://www.bsigroup.com.mx/es-x/Auditoria-y-Certificacion/Sistemas-de-Gestion/De-un-vistazo/Que-son-los-sistemas-de-gestion/>

http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/LogisticaEmpresarial-04.pdf

<http://www.emprendedores.es/informacion-para-crear-gestionar-empresas>