



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí”
Filial Universitaria Municipal de Trinidad “Julio Antonio Mella”
Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciada en Contabilidad
y Finanzas**

**Título: Plan de acción para la mejora de la administración de los
inventarios en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus**

Autora: Lilibet Raya Ramírez

Tutor: Lic. Arael Benigno Escobar Fernández.

Trinidad, Mayo 2014

RESUMEN

En la actualidad el turismo y los servicios comerciales se enfrentan a profundos cambios como consecuencia de las modificaciones del entorno en que efectúan su gestión, su tarea básica consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de la manera más eficaz y eficiente posible. La investigación aporta un plan de acción que parte de los resultados financieros centrados en la administración de los inventarios para contribuir a la mejora de la gestión empresarial de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus desde la perspectiva comercial y financiera, además permite la identificación de las fortalezas y debilidades, con las cuales sería posible alcanzar las metas propuestas. El país se encuentra inmerso en la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, el sector del turismo no está ajeno a este proceso, razón por la cual resulta necesario aplicar herramientas de análisis para mejorar los resultados en las entidades del sector, con el objetivo de lograr empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Introducción al capítulo	6
1.2 Algunas consideraciones sobre Capital de Trabajo.....	6
1.3 Inventarios. Definición	9
1.4 Importancia de la administración de inventario	11
1.5 El control, administración y gestión de Inventario.....	15
1.6 Métodos organizativos de inventario.....	20
1.7 Técnicas financieras aplicadas a la Gestión de Inventario. Razones para el análisis de los Estados Financieros.....	20
1.8 Desarrollo de planes de acción	30
1.9 Conclusiones del capítulo.....	31
CAPITULO 2 CARACTERIZACION DE LA SUCURSAL Y LA EVALUACION DE LA GESTION DE INVENTARIOS.....	32
2.1 Introducción.....	32
2.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus	32
2.3 Diagnóstico del capital de trabajo	33
2.4 Análisis de la situación financiera actual de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.....	35
2.5 Determinación del tipo de control necesario para los inventarios.....	41
2.6 Propuesta de acciones para mejorar la gestión de inventarios que contribuyan a la gestión empresarial.....	47
2.7 Conclusiones del capítulo.....	48
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52

INTRODUCCIÓN

Los cuadros y dirigentes cubanos deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamiento en el futuro y que puedan predecir su situación económica y financiera, capacidad de obtener utilidades y capacidad de pago.

Resulta impostergable trabajar en el perfeccionamiento del comercio minorista cubano, quedando establecido en los lineamientos 304, 305 y 312, aprobados en el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba.

304. Reestructurar el comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios.

305. Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.

312. Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista.

La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos. La importancia del dato contable ha asumido mayor peso en la medida en que se han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y precisa. Además, el desarrollo de la informática en el mundo actual ha transformado la faz externa de la contabilidad; no así la interna, que está dada por sus conceptos contables. Este proceso ha permitido el manejo de un número mayor de datos con gran fiabilidad.

La información contable es, por tanto, un instrumento poderoso de la administración. El uso inteligente de esta información puede lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final, los estados

financieros y el análisis de dichos estados, que permite conocer la realidad que subyace tras esa información.

De lo expresado se deduce que la elaboración de los estados financieros básicos, estados de situación (balance general) y de resultados, no constituyen un fin en sí mismos; todo lo contrario, marcan el comienzo de la etapa analítica. Por tanto es necesario conocer y aplicar un conjunto de técnicas para el análisis de los estados financieros. Estas técnicas deben ser dominadas no solo por contadores y financistas, sino también por los demás directivos, principalmente el gerente general.

El análisis de los estados financieros constituye una vía para alcanzar los objetivos, descartando el criterio de que el estudio de los mismos sea algo limitado al diagnóstico frío y solo reservado a especialistas contables y financieros.

La ciencia del análisis está conformada por el conjunto de técnicas que se aplican y que van desde el uso de porcentajes, relaciones y desviaciones, hasta la aplicación de técnicas para analizar la influencia de factores en una desviación y la elaboración de estados para establecer el movimiento de fondos y de efectivo.

El arte del análisis, fundamentalmente, el analista lo desarrolla con su habilidad para transmitir los resultados del mismo. Es evidente que la práctica desenvuelve este arte. Este aspecto no debe subestimarse. Un buen análisis puede perder fuerza si no es capaz de hacerse llegar de forma interesante. El analista debe cuidar que la información procesada no lo sobrepase. Suele ocurrir que un analista no sepa cómo comenzar a procesar la información.

El informe debe ser ameno, fácil de interpretar y aunque su presentación debe ser lo más simplificada posible, al mismo tiempo debe ser clara y significativa. Seguramente, el primer diagnóstico será de inferior calidad al segundo y así sucesivamente, hasta llegar a desarrollar una alta capacidad analítica y creativa.

En la década de los noventa en Cuba se desarrolló una fuerte presencia de cadenas de tiendas recaudadoras de divisas, donde por primera vez se logran los primeros pasos del comercio de libre servicio, usándose discretas técnicas de exposición de productos. Las tiendas Meridiano de la Corporación Cubalse fueron pioneras en la capacitación y puesta en práctica de estas herramientas

para fortalecer su presencia en el mercado interno cubano. En estos mismos esfuerzos centró su atención tiendas Caracol, dirigidas al turismo internacional, con una representación en todos los destinos turísticos del país.

Las intenciones de lograr una mejor exposición de productos en tiendas, trajo como consecuencia la presencia de una extensa gama de productos, la mayoría desconocidos, con un desbalance en lo que respecta calidad-precio, afectando la imagen, la rotación y la rentabilidad. Situación que se repite con una frecuencia aproximada de dos a tres años en todas las cadenas de tiendas minoristas. Lo que se refleja en exceso de inventarios en subcuentas comerciales que conllevan a rebajas de precios, afectaciones en la eficiencia económica financiera motivada por las liquidaciones de inventarios, no se realizan análisis de inventarios antes, durante y después de las compras, no se comenten planes de mejora para la administración de inventarios, no se cumple la política de inventarios indicada por la dirección del Grupo Empresarial Comercial Caracol referente al tratamiento de marcas y modas y no se analiza la distribución comercial de la red de tiendas en el destino.

Todo lo anterior caracteriza la situación problemática que dio origen a esta investigación de la cual se deriva el **problema científico** siguiente: ¿Cómo mejorar la administración de los inventarios en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus?

Para dar respuesta al problema planteado se asume como **objetivo general** de la investigación: Proponer un plan de acción para la mejora de la administración de inventarios en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

De este objetivo general se desglosan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar la bibliografía científica relacionada con la administración de los inventarios.
2. Diagnosticar la situación de la administración de inventario en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.
3. Proponer un plan de acción para la mejora de la administración de inventario en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

La **significación teórica** de la investigación radica en que después de estudiar y analizar la bibliografía relacionada con el objeto de investigación permite conocer conceptos teóricos fundamentales para poder argumentar el desarrollo

de la investigación y el diseño de un plan de acción para la mejora de la administración de los inventarios.

La **significación metodológica**, derivada del estudio y diagnóstico realizado, facilita fundamentar teórica y metodológicamente el diseño de un plan de acción para la mejora de la administración de los inventarios. También tienen significación las herramientas investigativas que se utilizan en lo fundamental para medir la situación financiera.

La **significación práctica** radica en el diseño de un plan de acción para la mejora de la administración de los inventarios en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus. El **significado social** está presente por como repercute en el cliente el buen servicio que le pueden ofertar en organizaciones de este tipo.

Para la realización de la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Del nivel teórico:

Inductivo deductivo: para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; para ir de lo general a lo particular y comparar las características de un objeto con definiciones válidas; el análisis al separar el objeto en sus partes integrantes, para revelar sus componentes esenciales; la síntesis para lograr la integración de los elementos y nexos esenciales de los objetos con el objetivo de fijar cualidades y rasgos principales del objeto y la observación para describir el comportamiento del objeto y su relación con los componentes del entorno que lo rodea.

Histórico lógico: para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto.

Del nivel empírico:

Análisis de documentos: las fuentes de estos documentos son los de la organización, las estadísticas existentes, las publicaciones científicas y la prensa, mediante el método tradicional que comprende toda la variedad de operaciones mentales dirigidas a interpretar las informaciones contenidas en el documento bajo determinada óptica establecida por el investigador. Este análisis significa transformar la información de la forma primitiva o primaria a la necesaria para la investigación.

Encuestas: Para medir el criterio que tienen los clientes acerca del servicio en tiendas de la Sucursal Caracol Sancti - Spíritus.

Observación: Constatar los indicadores seleccionados en el estudio.

Métodos estadísticos:

Estadística descriptiva: Utilización de métodos estadísticos destinados a la elaboración primaria de datos, o sea, que permiten la consolidación o resumen de la información y su posterior presentación. (Se describen los datos y posteriormente efectúa análisis estadísticos para relacionar y describir sus variables, el análisis no es indiscriminado, cada método tiene su razón de ser y un propósito específico. Los principales análisis son la estadística descriptiva para variables tomadas individualmente, razones)

Para cumplimentar los objetivos de la investigación se encuentra estructurada en dos capítulos:

Capítulo 1: Marco teórico – referencial de la investigación. Se abordan conceptos, tendencias y la evolución de los análisis e interpretación de los estados financieros.

Capítulo 2: Evaluación financiera de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, con un profundo análisis en la administración de los inventarios. Además de conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción al capítulo

En este capítulo se tratan aspectos generales relacionados con los inventarios, su importancia, clasificación, costos, etc. Se hace referencia a la gestión de los inventarios con demanda independiente y los métodos tradicionales de mayor difusión; la relación directa de la gestión de los inventarios con el nivel de servicio al cliente y por último otros métodos de avanzada y los modelos con mayor utilización actualmente. Por lo que la búsqueda minuciosa de una bibliografía actualizada referente al tema que se investiga permitió construir el siguiente hilo conductor.



Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.

Fuente: elaboración propia

1.2 Algunas consideraciones sobre Capital de Trabajo

Muchos autores han definido el Capital de Trabajo como capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra, que es el excedente de los activos a corto plazo sobre los pasivos a corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. (De Wikipedia, 2014).

Siendo así, los activos y pasivos, constituyen riqueza de una empresa considera una variable *stock* y las deudas que pesan sobre sus bienes. En este supuesto la variable debe definirse en función de una determinada fecha. En contabilidad las variables *stock* (como es la riqueza) aparecen en el balance, en el que se escribirá en una columna los activos, y en otra columna aparecerán los pasivos. Sin embargo, activos y pasivos dependerán del tipo de empresa.

Entre los activos de una empresa se destacan sus fábricas y maquinarias, sus existencias inventariadas de materias primas y productos semiterminados, es decir, aquellos que todavía están inmersos en el proceso de producción, y los bienes finales pendientes de distribución. También hay que añadir las deudas. Está generalizado por la mayoría de los especialistas y la literatura especializada el criterio de que Capital de Trabajo no es más que la diferencia entre Activo Circulante y Pasivo Circulante. De ahí que la manera de conceptualizar varía según los diferentes criterios y consideraciones entre las que se pueden señalar:

- Es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y gastos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.
- Sólo se usa para financiar la operación de un negocio y dar margen a recuperar la cartera de ventas. Es la inversión en activos a corto plazo y sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.
- Es conocido como fondo de maniobra, que implica la mejor utilización de sus componentes de manera que se puedan convertir en liquidez lo más pronto posible.
- Es la porción del activo corriente que es financiado por fondos a largo plazo.
- Inversión de dinero que realiza la empresa para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo. Entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año.

Hay una definición del capital de trabajo que parece haber tenido una aceptación general: El capital de trabajo es el excedente del activo circulante

sobre pasivo circulante, el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas. En otras palabras, el capital de trabajo representa el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo. Esta definición es de carácter cualitativo, puesto que muestra la posible disponibilidad del activo circulante en exceso del pasivo circulante; representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones normales.

El capital de trabajo puede definirse como "la diferencia que se presenta entre los activos y los pasivos corrientes de la empresa". Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes sean mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una entidad organizativa desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo.

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materias primas, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Para determinar el Capital de Trabajo de una forma más objetiva, se debe restar de los Activos Corrientes, los Pasivos Corrientes. De esta forma, se obtiene lo que se llama el Capital de Trabajo Neto Contable. Esto supone determinar con cuántos recursos cuentan la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

Gitman¹ (1986) en "Fundamentos de Administración Financiera" plantea: mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida.

La administración de Capital de Trabajo abarca todos los aspectos del mismo. Requiere de una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el Capital de Trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo.

Cuanto mayor sea la razón o índice de activo circulante, tanto menos rentable será la empresa y por tanto, menos riesgosa. O bien, mientras mayor sea la

razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa.

De ahí, que la empresa contará con Capital de Trabajo, mientras sus activos circulantes sean mayores que sus pasivos circulantes. La mayoría de las empresas deben operar con algún Capital Trabajo, el monto depende en gran medida del campo industrial en que operan; este a su vez determinará la posición de liquidez de la entidad, que es tan necesaria para la supervivencia y para cubrir pagos inmediatos con un margen de seguridad.

El objetivo de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo. El capital neto de trabajo es esencial, sobre todo en los negocios de temporada, para proporcionar un apoyo financiero a las cuentas por pagar en un futuro cercano.

Uno de los elementos que cuenta con mayor peso e importancia dentro de los activos circulantes son los inventarios, de ahí, la necesidad de las organizaciones de administrar eficientemente estas cuentas, que representan inversión de recursos para una realización al corto y mediano plazo, de lo contrario, se enfrentarían a períodos de baja liquidez.

La evolución del concepto de inventario y los enfoques conceptuales sobre el mismo son diversos, su desarrollo histórico y los objetivos perseguidos en cada una de las etapas evolutivas transitadas está dada por la definición de diferentes estudiosos de la disciplina con sus particularidades específicas.

1.3 Inventarios. Definición

- Son las existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización
- Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Se define como el registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. En el campo de la gestión empresarial, un inventario registra el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes, considerados como activo corriente.

Según Schroeder (1992): el inventario es una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor.

Ramos (1991) afirma que es cierta la cantidad de materiales, materias primas, semi productos, productos terminados, etc., que no tienen un uso inmediato, pero que se mantienen para dar respuesta a la fiabilidad del sistema y garantizar el servicio al cliente. Los inventarios constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino, y junto a la gestión de pedidos y compra, la producción, la gestión de inventarios, el transporte, la distribución e incluso el reciclaje, integra un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía. A su vez, el contexto globalizado en que se desenvuelve esta última, impone al almacenamiento, como parte del sistema logístico, un cambio hacia la competitividad para enfrentar una demanda poco fiable, cambiante y con tendencia al estancamiento. Sólo a través de un culto a la rapidez, la calidad, la flexibilidad y la máxima racionalidad en el uso del capital invertido, podrá una empresa maximizar sus recursos financieros y asegurar la rentabilidad a largo plazo.

Objetivos del inventario

- Mantener independencia en las operaciones
- Ajustarse a la variación de la demanda de productos.
- Permitir flexibilidad en la programación de la producción
- Proveer una salvaguardia para la variación en el tiempo de entrega de las materias primas.
- Sacarle provecho al tamaño del pedido de compra económico.

Funciones del Inventario

Para toda empresa la decisión acerca del inventario es una alternativa entre el servicio que se debe prestar y los costos que él genera, por lo que toda decisión sobre los mismos tiene una esencia económica y trata de establecer un balance adecuado entre esos dos elementos (ver Ballou 1991).

El inventario es capital de trabajo inmovilizado convertido en productos, conservado en los almacenes y sometido a riesgo. Bajo esta premisa, el inventario debe rendir un beneficio económico superior al que produciría el capital equivalente depositado en un banco ganando interés o invertido en un

negocio de bajo riesgo. Para ampliar la información sobre los riesgos que amenazan al inventario, se presenta a continuación una relación de los más significativos, según Conejero González y Hernández Ávila (2003):

Según refiere Santos Norton (2004), el inventario es un bien tangible o intangible que no está siendo utilizado. Identifica en el inventario, entre otras, las funciones siguientes:

- Garantizar un determinado nivel de servicio al cliente.
- Ajustar las curvas de oferta y demanda.
- Evitar rupturas de inventario.
- Protección ante situaciones imprevistas.
- Protección contra los incrementos de precio.
- Hacer frente a posibles errores en la gestión de compras.
- Asegurar el flujo logístico.

Es oportuno enfatizar en que las funciones del inventario deberán conducir a la compensación económica de estos riesgos. Puede atestigüarse que la logística establece un balance material entre el origen y el destino, entre proveedores y clientes y en ese contexto el inventario debe interpretar un papel estabilizador decisivo. Los productores desean producir en grandes lotes, con pocos surtidos y pocas entregas, mientras que los comerciantes, urgidos por los consumidores, desean cada vez más surtidos, en lotes cada vez más pequeños, con entregas cada vez más frecuentes y confiables. La gestión de inventarios contribuye en gran medida a resolver la satisfacción de la demanda de un producto.

1.4 Importancia de la administración de inventario

Desde un punto de vista teórico, la utilidad del capital de trabajo se centra en su capacidad para medir el equilibrio patrimonial de la entidad, toda vez que la existencia de un capital de trabajo positivo (activo corriente mayor que el pasivo corriente) acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo. En este sentido, puede considerarse que la presencia de un capital de trabajo negativo puede ser indicativo de

desequilibrio patrimonial. Todo ello debe ser entendido bajo la consideración de que esta situación no afirma la situación de quiebra o suspensión de pagos de la entidad contable.

El análisis complementario del período medio de maduración, así como del plazo concreto de vencimiento de las deudas a corto plazo y disponibilidades de medios, complementará el adecuado estudio de la situación patrimonial puesta de relieve en el balance de situación. (De Wikipedia, 2014)

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, de tal manera que se mantenga en un nivel aceptable, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

La administración de los recursos de la empresa es fundamental para su progreso, porque es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los directivos y administradores.

Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo.

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo, sin embargo, se presenta un gran inconveniente porque cuando exista un grado diferente de liquidez relacionado con cada recurso y cada obligación, al momento de no poder convertir los activos corrientes más líquidos en dinero, los siguientes activos tendrán que sustituirlos ya que mientras más de estos se tengan mayor será la probabilidad de tomar y convertir cualquiera de ellos para cumplir con los compromisos contraídos.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa. Se dice que a mayor riesgo mayor rentabilidad, esto se basa en la administración del capital de trabajo en el punto que la rentabilidad es calculada por utilidades después de gastos frente al riesgo que es determinado por la insolvencia que posiblemente tenga la empresa para pagar sus obligaciones.

Un concepto que toma fuerza en estos momentos es la forma de obtener y aumentar las utilidades, y por fundamentación teórica se sabe que para obtener un aumento de estas hay dos formas esenciales de lograrlo, la primera es aumentar los ingresos por medio de las ventas y en segundo lugar disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios, o servicios que se le presten, este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

"Entre más grande sea el monto del capital de trabajo que tenga una empresa, menos será el riesgo de que esta sea insolvente", esto tiene fundamento en que la relación que se presenta entre la liquidez, el capital de trabajo y riesgo es que si se aumentan el primero o el segundo el tercero disminuye en una proporción equivalente.

Ya considerados los puntos anteriores, es necesario analizar los puntos claves para reflexionar sobre una correcta administración del capital de trabajo frente a la maximización de la utilidad y la minimización del riesgo.

Naturaleza de la empresa: Es necesario ubicar la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, ya que el desarrollo de la administración financiera en cada una es de diferente tratamiento.

Capacidad de los activos: Las empresas siempre buscan por naturaleza depender de sus activos fijos en mayor proporción que de los corrientes para generar sus utilidades, ya que los primeros son los que en realidad generan ganancias operativas.

Costos de financiación: Las empresas obtienen recursos por medio de los pasivos corrientes y los fondos a largo plazo, siendo los primeros son más económicos que los segundos.

En consecuencia la administración del capital de trabajo tiene variables de gran

importancia que han sido analizadas anteriormente de forma rápida pero concisa, cada una de ellas es un punto clave para la administración que realizan los gerentes, directores y encargados de la gestión financiera, es recurrente entonces tomar todas las medidas necesarias para determinar una estructura financiera de capital donde todos los pasivos corrientes financien de forma eficaz y eficiente los activos corrientes y la determinación de un financiamiento óptimo para la generación de utilidad y bienestar social.

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones porque los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a la que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

En el caso de las empresas más pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. Estas empresas simplemente no tienen acceso a los mercados de capital a más largo plazo, con la excepción de hipotecas sobre edificios. Las decisiones del capital de trabajo tienen sobre la naturaleza global de riesgo-rendimiento y el precio de las acciones de la empresa.

Para determinar la forma correcta, o el nivel de activos circulantes óptimo la administración debe considerar la interacción entre rentabilidad y riesgo, al hacer esta evaluación es posible realizar tres supuestos: que la empresa es manufacturera, que el activo circulante es menos rentable que el activo fijo y que los fondos a corto plazo son menos costosos que los de largo plazo. Cuando mayor sea la razón o índice de activo circulante a total, tanto menos rentable será la empresa y por tanto menos riesgosa, o cuando mayor sea la razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa. Dado que el capital neto de trabajo puede considerarse como

parte del activo circulante de una empresa financiado con fondos a corto y largo plazo se asocia directamente a la relación rentabilidad - riesgo y capital neto de trabajo. (Giovanny E. Gómez GESTIÓN FINANCIERA01 / 2001)

El control eficaz del Capital de Trabajo es una de las funciones más importantes de la gerencia financiera. Esto se explica por diversas razones, como la relación estrecha que existe entre el crecimiento de las ventas y del activo circulante. Otro aspecto es el tamaño de las cuentas de Capital de Trabajo, sobre todo, las cuentas por cobrar y los inventarios, además el pasivo circulante que representa una fuente importante de financiamiento a corto plazo, otra razón, es entre el manejo eficaz del Capital de Trabajo.

El análisis del Capital de Trabajo es un factor clave para la administración dentro del campo de la Gestión Financiera, es fundamental analizar cómo se han comportado las partidas corrientes. Es necesario conocer a fondo las causas que han creado los niveles de Capital de Trabajo de un período a otro.

En la mayoría de las empresas, los flujos o entradas, y los desembolsos o salidas de efectivo no se hayan sincronizadas; por ello es necesario contar con cierto nivel de Capital de Trabajo. Las salidas de efectivo resultante de pasivos a corto plazo son hasta ciertos puntos imprescindibles, la misma predictibilidad se aplica a los documentos y pasivos acumulados por pagar. Entre más predecibles sean las entradas de caja, tanto menos Capital de Trabajo requerirá una empresa.

1.5 El control, administración y gestión de Inventario

El inventario lo constituyen todos los bienes adquiridos por una empresa con la finalidad exclusiva de destinarlos a la venta ,Los artículos incluidos en este renglón deben estar registrados a su precio de costo, al precio existente para ese momento en el mercado, si es menor que el costo .En el caso de una empresa comercial ,estar representado por la existencia de mercancías para la venta de una fecha determinada ,en cambio, en el caso de una empresa industrial estar representado por el inventario de materias primas, productos en proceso e inventarios de productos terminados.

Normalmente la Empresa opera en un ambiente que impone limitaciones financieras importantes en los inventarios ,para determinar el requerimiento de caja de la empresa, el inventario debe rotarse con prontitud, ya que mientras más rápida sea la rotación de este ,menor es el monto que debe invertir la

empresa en el inventario para satisfacer una demanda dada de mercancías. Este objetivo financiero a menudo está en conflicto con el objetivo de la empresa mantener inventarios suficientes para minimizar la escasez de inventario y satisfacer las demandas de producción. La Empresa debe determinar el nivel Óptimo de inventarios que concilie estos dos objetivos en conflicto.

Varios aspectos del inventario requieren preparación detallada, uno de ellos se refiere a diferentes tipos de inventario. Otro está relacionado con los diferentes enfoques acerca del nivel más adecuado de inventario que se mantiene en ciertas áreas funcionales de la empresa. Un tercero es la relación entre el nivel de inventario y la inversión financiera requerida. Cada uno de estos tres aspectos del inventario se evalúa por separado.

Se debe mantener inventario suficiente para protegerse de cambios bruscos en la demanda y de variaciones en el nivel de producción, pero a su vez se pretende minimizar la inversión en inventarios dados los costos tangibles e intangibles que supone el mantener recursos en existencias.

Sobre el particular, en el libro "Fundamentos de Administración Financiera", Weston plantea: "... el inventario debe rotarse con prontitud, ya que mientras más rápida sea la rotación de este, menor es el monto que debe invertir la empresa en el inventario para satisfacer una demanda de mercancías...||", "... Este objetivo financiero a menudo está en conflicto con el objetivo de la empresa que es mantener inventarios suficientes para minimizar la escasez de estos y satisfacer las demandas.

El logro en el equilibrio entre los costos de mantener y de ordenar inventario es una parte esencial de la gestión del inventario, lo cual da como resultado el nivel óptimo de estos para mantener las operaciones de la empresa. Con vistas a lograr este objetivo muchos teóricos han elaborado modelos matemáticos que ofrezcan criterios para la toma de decisiones como el modelo del tamaño económico de lote con sus diferentes variantes, (con agotamiento permitido, sin agotamiento), al que se han hecho aportes significativos desde su invención por F. Harris en 1915. Este modelo es también conocido como fórmula de Wilson.

Cada autor relaciona la gestión de los inventarios con los costos asociados, entre los que se destacan el costo de mantenimiento y el costo de ordenar,

dando diferentes sinónimos sin perder la esencia del significado. También se habla del punto de reorden, la demanda (conocida o desconocida, dependiente o independiente), tiempo de entrega y abastecimiento.

Respecto al inventario de seguridad se define como el inventario que es consumido a una tasa constante. Al tratar este concepto constituye la base para el control racional del inventario, circunscribiendo su análisis en esta acepción.

En la empresa se manifiestan las cuestiones antes expuestas y que son susceptibles de perfeccionamiento y en algunos casos de implantación, con la aplicación creadora y acertada a nuestras condiciones de los métodos y procedimientos más sofisticados conocidos hasta ahora. Todo ello debe contribuir al alcance de una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles en correspondencia con la política económica del país.

Tipos de inventario y su control

Los tipos básicos de inventario son: de materias primas, alimentos y bebidas, tabacos y cigarrillos, mercancías para la venta, insumos y materiales de mantenimiento. Aunque usualmente no aparece por separado cada tipo de inventario en el balance general de la empresa, es importante entender la naturaleza de cada uno de ellos. Esta sección presenta algunos métodos de control de inventario orientados a la producción, aunque los conceptos que entrañan no son estrictamente financieros es importante que los entienda el gerente financiero ya que tienen inherentes ciertos costos financieros. Se estudian los tres campos principales de control de inventarios: la clase de control necesaria, cantidad económica de pedido y puntos de reordenamiento.

La mayoría de las empresas virtualmente confrontan miles de artículos de diferente de inventario. Muchos de estos artículos son relativamente de bajo costo, en tanto que otros son bastante costosos y representan gran parte de la inversión de la empresa.

Algunos artículos de inventario, aunque no son especialmente costosos rotan lentamente y en consecuencia exigen una inversión considerable, otros artículos, aunque tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez para que la inversión necesaria sea relativamente baja. Una empresa que

tenga un gran número de artículos de inventarios debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad.

Se denominan inventarios al conjunto de existencia de recursos materiales destinados al consumo productivo o a la venta, este concepto incluye:

- Producción terminada
- Mercancías para la venta
- Materias primas y materiales.
- Combustibles y lubricantes.
- Partes y piezas de repuesto.
- Útiles y herramientas.
- Producciones para auto insumo. {Cuando se consideran inventarios.}
- Envases y embalajes retornables.
- Se incluyen en estas cuentas los fletes asociados a los productos cuando son identificados con los mismos. Ej. Adquisición de áridos, cemento. Además, forman parte de las cuentas de inventarios los recargos comerciales que tienen los productos que circulan a precio de empresa.

Existen dos métodos de control para los inventarios que son: inventario permanente y el inventario periódico.

Inventario permanente

Por este método se registra en la cuenta de Inventario cada operación de entrada o salida de productos, controlándose cada uno en un submayor de inventario específico en el área contable, mientras que el almacén controla cada producto en un modelo denominado tarjeta de estiba, solo en unidades físicas. Al comprobarse las existencias de productos de forma periódica y sorpresiva, deben coincidir las unidades físicas anotadas en ambos documentos.

Inventario periódico.

Es un sistema de contabilización de las mercancías en el cual el inventario en la fecha del balance general se determina contando y asignando precio a las mercancías disponibles. El costo de las mercancías vendidas se calcula restando el inventario final del costo de las mercancías disponibles para la venta.

Los procedimientos de Control de estos medios tienen como objetivo garantizar suficiente seguridad contra las pérdidas por deterioro, mermas, consumo en exceso de las normas, pérdidas de todo tipo, permitiendo una razonable confiabilidad en cuanto a la información, tanto de las existencias como del movimiento de ellas.

Valoración de los inventarios

Los inventarios deben estar valorados a precio de costo o adquisición.

De acuerdo al precio en que se reciben los inventarios y la forma más conveniente en cada caso. Se pueden adoptar diferentes formas de contabilizarlos como son:

- a) Inventarios para insumir, estos inventarios se reciben a precio de costo más recargo.
- b) A precio de población menos descuento comercial.

En estos casos se puede optar por dos variantes.

- Incluir el recargo o descuento comercial en el precio del producto.
- Habilitar subcuentas o análisis (Para controlar por separada el precio del producto del recargo o el descuento comercial correspondiente).

En caso de habilitar subcuentas o análisis de recargo o el descuento comercial puede ajustarse utilizando un coeficiente el cual se aplica al consumo.

- c) Inventarios de producción terminada.

Estos inventarios se valoran al costo real de producción para lo cual utilizan diferentes métodos de sistemas de costo.

- d) Mercancías para la venta.

Las empresas comerciales de bienes de consumo contabilizan sus inventarios de mercancías a precio de venta a la población y en la actividad de gastronomía las mercancías para la venta se analizan en: mercancías para elaborar y mercancías listas para la venta.

En la cuenta de mercancías para elaborar se registran los movimientos de las mercancías que se utilizan en la elaboración de alimentos, ya que esta realiza la función de las cuentas de materias primas y materiales y la de producción terminada en esta actividad. En la cuenta de mercancías listas para la venta se contabilizará todo el movimiento de las mercancías que no requieren de un proceso previo de elaboración para ser vendidas, (Ej. Tabacos y cigarros, confituras, bebidas alcohólicas, cervezas, refrescos, etc.). En ambos casos las

mercancías para las ventas se contabilizan a precio de adquisición y en la cuenta de descuento comercial se contabiliza el descuento concedido por el proveedor.

1.6 Métodos organizativos de inventario

Los métodos organizativos varían de acuerdo a las actividades que se realizan en las entidades, no obstante existen principios de carácter general que son aplicables, como son:

- Que los documentos comerciales (Contratos, solicitud de compra, etc.) contengan la firma del funcionario autorizado a estos efectos.
- Que no coincida en los mismos funcionarios la facultad de firmar la solicitud de compra o contratos de suministros, con la de firmar informes de recepción, órdenes de despacho o vales de entregas.
- Dejar constancia en todo expediente de pago de las solicitudes de las personas que intervienen en solicitud de compra, informe de recepción, factura y documentos bancarios
- Debe elaborarse relación de personas facultadas para solicitar productos, así como para aprobar entregas y transferencias entre almacenes. En esta relación deberá consignarse la firma de estos funcionarios.
- Que los productos en el almacén cuenten con tarjetas de estiba y que las anotaciones en las mismas se realicen al momento de realizar los movimientos.
- Los submayores de inventarios deben ser operados por contabilidad en físico y valor.

1.7 Técnicas financieras aplicadas a la Gestión de Inventario. Razones para el análisis de los Estados Financieros

El análisis de razones (ratios) es el más difundido, su utilización se empezó a desarrollar en la primera década del Siglo XX. Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra; es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan, de manera tal que para variar el comportamiento del resultado de la razón, se pueda tomar una acción correctiva sobre cualquiera de las partidas que la determinaron o sobre ambas, aunque una interpretación completa de

una razón frecuentemente requiere investigación adicional de los datos básicos. Las razones constituyen una ayuda para el análisis e interpretación, pero no sustituyen un buen juicio analítico.

Técnica de Maduración o Período de Maduración de la Empresa

Una de las formas de determinar el impacto del stock e inventario sobre el Capital de Trabajo es el cálculo de maduración o período de maduración de la empresa: Por Período de Maduración de la Empresa se entiende el tiempo que transcurre entre el momento en que una empresa invierte una unidad monetaria de capital, para la adquisición de Materias Primas, Mano de obra y Gastos Generales para llevar a cabo el proceso de transformación y el momento en que se recupera mediante la Venta o Cobro del producto o servicio en cuestión.

El análisis de este indicador posibilitará a la empresa conocer el Fondo de Maniobra necesario y las necesidades de Circulante para mantener el equilibrio financiero de la empresa. Mientras menor sea este ciclo, mejor será la gestión de la empresa.

Una forma resumida y rápida de obtener este ciclo es usando sólo el Índice de Rotación Total de los Inventarios cuya expresión es como sigue:

Ciclo de Maduración = Ciclo de Rotación Total de los Inventarios + Ciclo de Cobros

Capital de Trabajo

La administración del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas circulantes que incluyen activos y pasivos circulantes. La definición más común del mismo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, es decir los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en ese corto plazo, por lo que esta medida debe ser positiva.

En el análisis financiero, descifrar el comportamiento del Capital de Trabajo es de vital importancia, por la estrecha relación que establece con las operaciones que afectan a las partidas corrientes o circulantes, y que son el efecto de las operaciones que comúnmente efectúa la empresa.

Liquidez General

Es la razón de activo circulante a pasivo circulante. Permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, a partir de sus activos corrientes, en un momento determinado.

Cuando esta razón es menor que 1, la entidad ha perdido su liquidez general y técnicamente se encuentra en una situación de suspensión de pagos. La misma debe alcanzar valores mayores que 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte con un valor de 2, o casi 2. Si el activo circulante es bastante mayor que el doble del pasivo circulante, es posible que la empresa esté inmovilizando sus activos circulantes, y por lo tanto obtenga de ellos poca rentabilidad al tener un exceso de los mismos.

Liquidez Inmediata o Prueba Ácida

Mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, o sea, las deudas a corto plazo, a partir de los activos circulantes sin la inclusión de las partidas menos líquidas; los inventarios.

Para considerar que la empresa no tendrá problemas con liquidez, esta razón debe, aproximadamente, igualar al exigible a corto plazo. Si la razón es menor que 1, existe una situación de peligro, en la que es posible que se presente problemas para atender los pagos. Si la razón sobrepasa a 1, hay que tener cuidado, se puede estar infrutilizando sus inversiones en disponibles y realizables.

Solvencia

Mide la capacidad que presenta la empresa para enfrentar todas sus deudas, tanto a corto como a largo plazo, con sus activos reales (activos circulantes y fijos). Según criterios autorales la misma debe alcanzar valores mayores que 1, aunque lo más adecuado, en forma general, es que se comporte con un valor de 2, o casi 2.

Análisis de Actividad

Miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales, producción, ventas y activos con que opera la empresa.

Rotación del Inventario (R INV.)

Indica la rapidez de la empresa en efectuar sus ventas, la rapidez de consumo de materiales y la rapidez de producción. Se define como costo de las ventas dividido por la media del inventario durante el período.

Este índice informa las veces que, en un período determinado, se ha renovado el inventario de productos terminados debido a las ventas de mercancía. A mayor rotación corresponderán generalmente mayores utilidades, menos recursos aplicados al mantenimiento de inventarios, mejor posibilidad de competir en precios y más pronta realización de las existencias de productos terminados.

Por lo tanto, la rotación del inventario constituye una valiosa medida de la eficiencia administrativa en el campo de las ventas y de la calidad de las mercancías vendidas.

Rotación de las Cuentas por Cobrar

Permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa, el número de veces que se completa el círculo comercial en el período a que se refiere las ventas netas. Es necesario conocer el ciclo que tiene la empresa para realizar el análisis.

Rotación de las Cuentas por Pagar

Indica el número de veces que se renueva el promedio de cuentas a pagar a proveedores en el período o ejercicio a que se refiere las compras netas. Permite conocer la rapidez o eficiencia de pagos de la empresa.

En el caso de nuestra empresa es necesario determinar las compras del período. Como la empresa no tiene una cuenta específica para recoger este dato es necesario buscar cuáles fueron las compras de materiales y de mercancías, pues éstas constituyen el monto fundamental de las compras que hace la empresa.

Compras de Materiales = Gasto de Material + Inventario Final – Inventario Inicial.

Ciclo Operativo

El ciclo operativo (CO) es una medida de la cantidad de tiempo que transcurre desde que se compra la materia prima para producir bienes hasta que se cobra al cliente, pasando por el proceso de producción, almacenamiento y venta. El ciclo operativo toma en cuenta dos determinantes de liquidez:

1. El período de conversión de los inventarios (PCI), que es un indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios acumulados de materias primas y materiales a producción en

proceso, de producción en proceso a producción terminada, y de producción terminada en ventas realizadas a los clientes.

Este período se mide por los plazos promedios de los inventarios de materiales, producción en proceso y producción terminada.

2. El período de conversión de las cuentas por cobrar (PCxC), que es el indicador del tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Este período se mide por el ciclo promedio de cobranza.

El ciclo operativo se centra en la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo, pero elude la oportunidad de los flujos de salida (momento en el que debemos pagar las compras y la mano de obra). Sin embargo, los requerimientos de financiamiento de la empresa se verán influenciados por su capacidad de demorar los pagos al comprar materiales a plazos prolongados de crédito o al hacer pagos de mano de obra después de que el trabajo ha sido realizado.

$$CO = PCI + PCxC$$

Ciclo de Pago

El ciclo de pago (CP) es el indicador del tiempo que transcurre como promedio entre la fecha de compra de los materiales y la fecha en que se realiza el pago de los mismos a los proveedores.

Técnicas de administración de inventario

Las mismas comprende algunas técnicas de administración de inventarios que aunque sus conceptos no son estrictamente financieros son de vital importancia para el análisis económico de la empresa, se estudian los tres campos principales del control de inventario, primeramente la clase de control necesaria o ABC, en segundo lugar cantidad económica del pedido y en último lugar los costos de aseguramiento o aprovisionamiento.

Determinación del tipo de control necesario: El Sistema ABC

El Sistema ABC de control de inventario es muy utilizado en la actualidad por las empresas ya que permite clasificar el inventario en tres grupos A, B y C. Los artículos A son aquellos en los que se tiene la mayor inversión, consiste en el 20 % de los artículos que adsorben el 90 % de la inversión de la empresa, son los más costosos o rotan más lentamente. El grupo B, son los artículos siguientes en términos de costos, representa el 30 % de los artículos que

requieren el 8 % de la inversión de la empresa; el grupo C consiste en un gran número de artículos que representan la inversión más pequeña de la entidad, aproximadamente el 50 % de todos los artículos del inventario, pero corresponde solo al dos por ciento de la inversión de la empresa en el inventario.

Una empresa que tenga un gran número de artículos de inventarios debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad. Al dividir estos inventarios en artículos A, B y C permite a la entidad determinar el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventarios necesarios. En el caso del control de los artículos de tipo " A " debe ser riguroso e intensivo por razón de la inversión considerable que es necesaria para estos. En el caso de los artículos B y C, en ellos se pueden utilizar técnicas de control menos sofisticadas y su nivel se puede revisar con menos frecuencia que los artículos clasificados en el grupo A.

El Sistema ABC aunque no es perfecto da la medida o necesidad de control priorizada a ciertos tipos de inventarios de acuerdo a la inversión utilizada en ellos, es un método excelente para determinar el grado de intensidad de control.

Cantidad económica de pedido

Este modelo es una herramienta sofisticada que se sita comúnmente en nuestros análisis económicos, con el objetivo de determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario, esta técnica bien puede utilizarse para controlar los artículos clasificados en el grupo " A " de la empresa. Tiene en cuenta diferentes costos financieros, de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa. El modelo de cantidad económica de pedido (CEP), hace tres suposiciones básicas, las cuales la autora ilustra a continuación:

Primera: Supone que la empresa sabe con certeza cuál es la utilización anual de un determinado artículo de inventario.

Segundo: La frecuencia de utilización del inventario no varía con el tiempo.

Tercera: Los pedidos que se colocan para reemplazar las existencias de inventarios se reciben en el momento exacto en que los inventarios de agotan.

El estudio del modelo de cantidad económica de pedido (CEP) abarca los costos básicos que se incluyen, el sistema matemático y defectos del modelo,

lo que se detalla en la determinación de los costos básicos, de pedido, de mantenimiento de inventario y los costos totales.

Para llegar a la cantidad económica de pedido se puede aplicar una fórmula a un artículo dado del inventario, se deben calcular todos los costos que influyen en este modelo, los cuales son:

$$\text{Costo de pedido} = S \cdot R / Q$$

Donde: S = costo de colocar un pedido

R = cantidad de unidades requeridas en el periodo.

Q = cantidad de pedido

Esta fórmula mide el costo de pedido de un artículo determinado, ya que el costo de pedido se puede expresar como el producto de número de pedidos y el costo por pedido.

$$\text{Costo de inventario} = C \cdot Q / 2$$

El costo de inventario se ha definido como el inventario promedio de la empresa multiplicado por el costo por periodo de mantener una unidad en inventario.

$$\text{Costo Total} = S \cdot R / Q + C \cdot Q / 2$$

Donde C = costo de mantenimiento de inventario por unidad del periodo.

En este caso la fórmula mide el costo total y se obtiene el resultado combinando las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de inventario.

Todas estas conducen a la fórmula general para obtener la CEP, la cual es la que sigue:

2 RS

$$Q = \hat{U} \dots \dots \text{Formula general para el cálculo de CEP}$$

C

Costos de aseguramiento o aprovisionamiento

Determinar valores totales que permitan conocer, aproximadamente, los costos en los que incurre el sistema de aprovisionamientos y además determinar indicadores, que manteniéndose actualizados, permitan tomar decisiones en otros procesos del sistema, tales como —Determinación del nivel de confiabilidad del inventario y —Gestión del inventario.

Los costos considerados como relevantes en este proceso son: costos de adquisición, costos de emisión del pedido, costos de almacenamiento, costos

de oportunidad, y costos de ruptura de inventario. El costo de almacenamiento sumado al costo de oportunidad se emplea en algunos procesos específicos bajo el término costo de mantenimiento del inventario. Cada uno de estos costos relevantes es considerado como partidas simples o complejas en las que concurren diferentes elementos del gasto.

Proceso específico “Determinación de los costos totales”:

En este proceso se totalizan los costos relevantes del sistema de aprovisionamientos para un período de tiempo determinado. Las expresiones que permiten obtener los costos totales son:

Costo total de emisión en el período (Ce):

$$Ce = Ce1 + Ce2 + Ce3 + Ce4 + Ce5 + Ce6 + Ce7 + Ce8 \{1-2\}$$

Donde:

Ce1: Estimado del costo de los modelos, impresos y materiales de oficina. Este valor resulta generalmente despreciable.

Ce2: Estimado del costo del combustible gastado durante la transportación de los suministros que realice la organización y durante las gestiones del pedido.

Ce3: Estimado del costo de energía gastada, incluyendo la necesaria para iluminación y equipos de procesamiento de información.

Ce4: Estimado del costo de salario del personal que atiende el proceso de los pedidos y de los choferes y ayudantes de los equipos de transporte de la organización, que realizan el traslado de los suministros.

Ce5: Costo por contribución a la seguridad social.

Ce6: La amortización correspondiente a los equipos de transporte externo, equipos de procesamiento de la información y equipos de comunicación.

Ce7: Costo de las mermas, pérdidas y deterioros que sufren las mercancías en el proceso de transportación que son imputables a la organización.

Ce8: Se incluyen otros gastos monetarios tales como comunicaciones, dietas de choferes, alquiler de equipos de transporte externo, pago por fletes a la entidad que transporte los suministros, si el mismo no constituye parte del costo de adquisición.

Costo total de almacenamiento en el período (Ca):

$$Ca = Ca1 + Ca2 + Ca3 + Ca4 + Ca5 + Ca6 + Ca7 + Ca8 \{1-3\}$$

Donde:

Ca1: Costo de los materiales correspondientes a envases, embalajes y materiales auxiliares de envases y embalajes, además del estimado de los gastos de modelos, impresos, materiales de limpieza y oficina en que incurre el almacén.

Ca2: Estimado del costo del combustible gastado por los equipos de manipulación durante la recepción, el despacho y el almacenamiento.

Ca3: Estimado del costo de energía gastada en el almacén, incluyendo la necesaria para iluminación, equipos de climatización, equipos de procesamiento de la información y carga de baterías de equipos de manipulación.

Ca4: Estimado del costo de salario de todo el personal que labora en el almacén.

Ca5: Costo por contribución a la seguridad social.

Ca6: El correspondiente a la amortización de las edificaciones y redes para la recepción, almacenamiento y despachos, y a los equipos de manipulación, climatización, pesaje, procesamiento de información y medios de almacenamiento.

Ca7: Costo de las mermas, pérdidas, deterioros y obsolescencia que sufren los productos en el período de almacenamiento.

Ca8: Incluye el pago por seguros, impuestos, comunicaciones y alquiler de instalaciones y equipos durante el almacenamiento.

Costo total de mantenimiento de inventario (Cm):

$$Cm = CAI + Co \{1-6\}$$

Costo total de ruptura de inventario (Cr):

$$Cr = \sum$$

\sum

k

$i 1$

$$\sum cri \{1-7\}$$

Dónde:

k: número de artículos distintos que provocan ruptura.

cri: costo de ruptura del i-ésimo artículo que la causó.

Costo total de aprovisionamientos en el período (CTA):

De acuerdo con los valores calculados anteriormente, el costo total de aprovisionamientos en el período considerado es:

$$CTA = Cad + Ce + Cal + Co + Cr \{1-8\}$$

Proceso específico “Determinación de indicadores y costos unitarios”.

El objetivo de este proceso es determinar el comportamiento de los costos de aprovisionamiento de cada artículo. Los componentes del mismo son:

- Costo unitario de adquisición (cad):

Es el precio que establece el proveedor para el artículo que suministra. Puede quedar incluido en el mismo el costo que provoca el pago de seguros durante la transportación, impuestos aduanales y fletes si estos se establecen como una proporción del precio de venta del artículo:

- Indicador del costo de almacenamiento (ica):

$$ica = Cal / CN \{1-10\}$$

Donde:

Cal: Costo total de almacenamiento en el período considerado.

CN: Capacidad neta existente en el almacén.

- El costo unitario de aprovisionamientos (cua) se calcula como:

$$cua = cad + cal + co + ce \{1-16\}$$

- El costo unitario de ruptura (cr) se calcula de diferentes formas en dependencia del grado de transformación que los artículos sufren en la organización.

Para los artículos que no sufren transformación, es decir se venden igual o aproximadamente igual a como se adquieren, el costo unitario de ruptura se estima como:

$$cr = pv - (cad + cm + ce) \{1-17\}$$

Donde:

pv: Precio de venta del artículo

El costo unitario de ruptura resulta difícil de determinar para los artículos que sufren transformaciones y/o son partes componentes de productos terminados debido a los múltiples efectos que puede ocasionar la falta de un artículo en el momento en que se requiere.

Proceso específico “Análisis de los costos de aprovisionamientos”

Este proceso constituye una fuente importante de retroalimentación para el sistema de aprovisionamientos y para la organización en su conjunto.

El análisis de los costos y de la evolución de su comportamiento en el tiempo debe permitir tomar las medidas de corrección en cada uno de los procesos involucrados, para lo cual resulta conveniente establecer un grupo de indicadores que al ser evaluados permitan un seguimiento de este análisis.

1.8 Desarrollo de planes de acción

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán

fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

1.9 Conclusiones del capítulo

1. La revisión crítica de la bibliografía consultada demostró la importancia de la administración en inventarios para cualquier tipo de organización y que para ello existen diferentes herramientas para perfeccionar la gestión empresarial.
2. Para la evaluación de la administración de los inventarios y su impacto en la empresa se proponen en el contexto de esta investigación los siguientes indicadores: Análisis de la relación ventas existencias, rentabilidad de los productos en el lineal. La investigación revela la necesidad del empleo de las técnicas de administración de inventarios para facilitar una mejor exhibición de las mercancías, así como resaltar los productos y precios, de forma tal que permita mejorar los resultados económicos financieros de la Sucursal Caracol Sancti Spiritus.

CAPITULO 2 CARACTERIZACION DE LA SUCURSAL Y LA EVALUACION DE LA GESTION DE INVENTARIOS

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de esta investigación. Para esto se procede a evaluar la gestión de inventarios en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus. Es importante destacar que para cumplimentar el objetivo general se utilizaron en su mayoría las técnicas financieras expuestas en el capítulo anterior, ajustándose a las exigencias y requerimientos del sistema objeto de estudio de esta investigación.

Para cumplimentar el objetivo planteado el capítulo se estructuró en dos partes: en la primera se procede a caracterizar la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus en el destino turístico Trinidad Sancti Spíritus a partir de la descripción general de su red de ventas, de los productos que se comercializan, de los recursos materiales o humanos que en ella intervienen, así como las políticas y procedimientos clave. En la segunda parte se procedió con un diagnóstico actual del capital de trabajo, específicamente dirigido a la gestión de los inventarios.

2.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

El producto Caracol en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus en la actualidad cuenta con dos modalidades de distribución comercial: tiendas turísticas mixtas y tiendas especializadas. Principalmente localizadas en el centro histórico de las ciudades de Trinidad y Sancti Spíritus y en los hoteles bajo la operación de Cubanacan e Islazul. Una parte de los productos que comercializan se adquieren de forma centralizada mediante la Sucursal Mayorista Caracol, que funciona como la fuente principal de entrega; y los proveedores del territorio central para el caso de aquellos productos que se puedan adquirir de forma descentralizada, generalmente la producción nacional. En ese sentido Caracol en el territorio cuenta con importantes proveedores tales como ITH, Cimex, Havana Club International, Suchel entre otros.

Otra forma de aprovisionamiento ocasional ocurre desde los almacenes de otros territorios previa autorización de la Dirección Comercial del Grupo

Empresarial Comercial Caracol. En el caso de los clientes, atienden al turismo nacional e internacional, excursionistas, visitantes y población residente.

Comercializan 34 subcuentas comerciales autorizadas por el Ministerio de Comercio Interior, distribuidas en su mayoría a lo largo de la cadena de distribución comercial presente en el territorio, con una participación notoria dentro de su estructura de ventas de aquellas que son ofertadas a todos los mercados como: bebidas alcohólicas, refrescos, aguas, maltas, t-shirt imagen Cuba y souvenirs.

Cuentan con un almacén central en el territorio, categorizado por la norma 153/2007 del Ministerio de Comercio Interior, cumplen con lo establecido en el Reglamento de Logística de Almacenes según la Resolución 59/2004 del propio Ministerio y además su política comercial se encuentra ajustada a lo estipulado por este ministerio en cuanto a las autorizaciones de comercio minoristas para este grupo empresarial.

Personal preparado profesionalmente para esta especialidad. En el organigrama de su Sucursal, está presente un Director General con cuatro Directores funcionales en contabilidad y finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y aseguramiento. Se agrupan las tiendas en cuatro grupos, cada uno con un administrador y a su vez, todas cuentan con dependientes comerciales y dependientes jefes de brigadas. Todos con funciones y atribuciones bien definidas por el nomenclador de cargos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y por el Manual de funciones del Grupo Empresarial Comercial Caracol.

2.3 Diagnóstico del capital de trabajo

Al cierre del 2013 el capital de trabajo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus se incrementó en 167648.88 Moneda Total representando un 113 % con relación al año precedente, o sea, alcanzó en este período en que se analiza equilibrio financiero.

Activo circulante

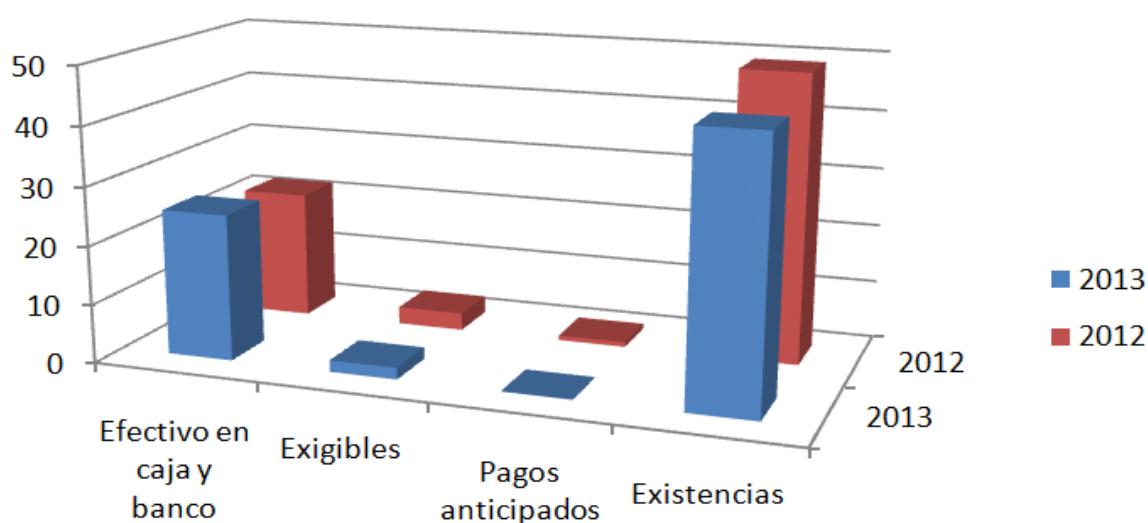
Cuentas de efectivo: Representaron en el 2013 el 25 % del total de activo circulante, mientras que en el 2012 solamente le correspondieron el 22 %. Estuvo marcado por incrementos en el 2013 en las cuentas de Banco Interno, constituyendo el 59 % del total Con relación a las variaciones absolutas, se aprecia disminuciones en el efectivo en banco en 6945.62 Moneda total, incrementándose las cuentas de efectivo en banco en 107 %, de igual manera

cierran el resto de las cuentas, el efectivo en banco interno en 164, 4 % y efectivo banco inversiones con 406.16 moneda total.

Cuentas y efectos por cobrar: al cierre del 2013 estas tienen un peso del 2 % con relación al total de activo circulante. En este período su estructura es como sigue: 36 % cuentas por cobrar, 45 % cuentas por cobrar internas, 19 % otras cuentas por cobrar. En el 2012, los saldos mostraron la estructura siguiente: 17 % cuentas por cobrar corrientes, 66 % cuentas por cobrar clientes, 14 % cuentas por cobrar internas y un 3 % de otras cuentas por cobrar.

Existencias: en el 2013 en la estructura del activo circulante los inventarios ascendían al 45 %, mientras que en el 2012 era de 49 %, incide en esta disminución el total de activos circulante en los períodos que se analizan. Se declara 15645.05 de mercancías de lento movimiento y 101.3 % de incrementos en las mercancías para la venta minorista.

Figura 2. Estructura del activo circulante año 2013 comparado con el 2012.



Fuente: elaboración propia.

Pasivo circulante

Efectos por pagar: Representaron en el 2013 el 11% del total de pasivo circulante mientras que en el 2012 le pertenecieron solamente el 6%.

Cuentas por pagar: Esta estructura del pasivo circulante estuvo marcada con un incremento en el 2013 de 27926.84 en moneda total.

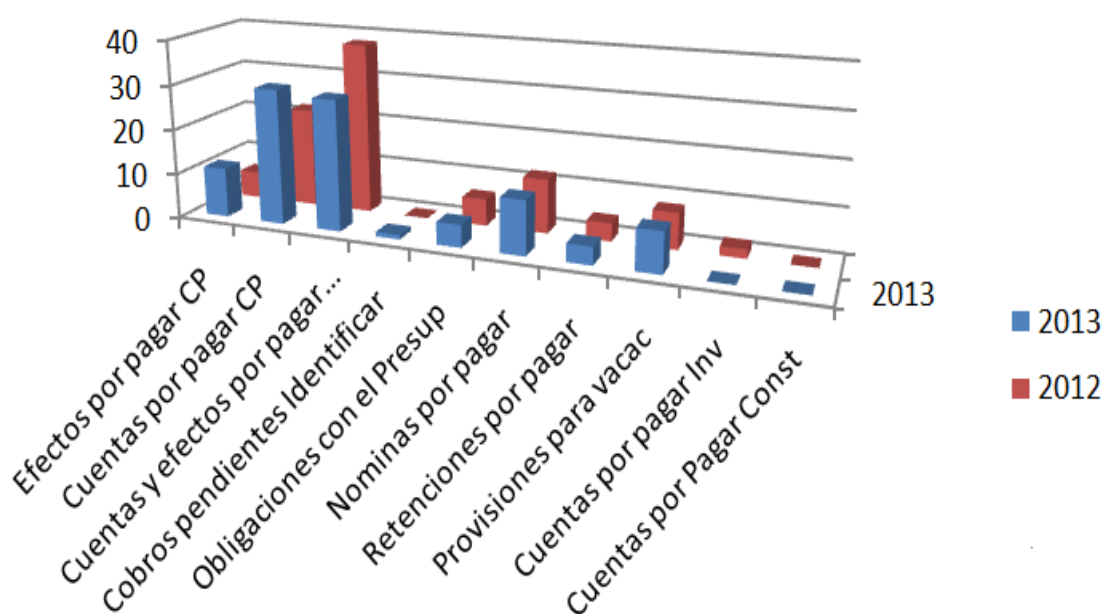
Cuentas y efectos por pagar internos: al cierre del 2013 estas tienen un peso del 29 % y en el 2012 de 38% con relación al total del pasivo circulante.

Cobros pendientes Identificar: en el 2013 en la estructura del pasivo circulante los inventarios ascendían a 2506.59, mientras que en el 2012 eran de 1470.28 incidiendo en este aumento el total de pasivos circulantes en los períodos que se analizan

Nóminas por pagar: Podemos decir que en esta cuenta en el 2013 hubo un aumento de 1041.16 con relación al 2012 en moneda total respectivamente.

Provisión para vacaciones: en el 2013 a la estructura del pasivo circulante le perteneció el 9% el cual corresponde a un por ciento mayor que en el 2012

Figura 3. Estructura del pasivo circulante.



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Análisis de la situación financiera actual de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

Maduración o Período de Maduración de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus

El tiempo que transcurre entre el momento en que se invierte una unidad monetaria de capital, para la adquisición de Materias Primas, Mano de obra y Gastos Generales para llevar a cabo el proceso de Venta en el 2013 fue de 83 días, sin embargo en el ejercicio 2012 se realizó en 121 días. Con una variación de 38 días. Evidenciándose una mejoría en la propia gestión de la Sucursal, ya que con esta diferencia, se pudo conocer el fondo de maniobra

necesario y las necesidades de activos circulantes para mantener el equilibrio financiero

Tabla No. 1 Análisis del ciclo de inventarios, ciclo de cobros y período de maduración comparado 2013/2012.

Año	Ciclo de inventarios (días)	Ciclo de cobros (días)	Período de maduración	Variación absoluta	Variación relativa
2013	56	27	83	-38 días	68.5 %
2012	60	61	121		

Fuente: elaboración propia.

Liquidez General

Cuenta con una capacidad de pago de 3.89 por cada peso de obligaciones a corto plazo, o sea, cubre cómodamente todas sus deudas con sus activos corrientes en un momento determinado.

Técnicamente este resultado nos lleva a realizar un análisis profundo de la estructura del activo circulante al cierre del 2013, realizado en el primer epígrafe de este capítulo, donde se expone claramente un registro ascendente a 15645.05 de mercancías de lento y nulo movimiento, valor inmovilizado, del que futuramente no se espera una rentabilidad deseada, ya que se irán tomando acciones comerciales en detrimento de la eficiencia, como rebajas de precios, según lo establece la Resolución 54/2004 del MINCIN. En la mayoría de las ocasiones, este proceso debido al deterioro de las existencias, los picos en tallas, las averías y la liquidación de colecciones, conllevan a fijar precios de venta minoristas hasta un 50 % del precio de adquisición, no se recupera el valor de inversión de inventarios, solamente se alcanza una parte poco considerable, si tenemos en cuenta, que para importar y nacionalizar estos productos se invierten grandes sumas de divisas, se amortizan créditos sumamente fuerte en intereses.

Si nos adentramos en un análisis comparativo con relación al año base, 2012, podemos llegar a la conclusión que este ratio financiero se incrementó en 0.15 centavos por cada peso de obligación al corto plazo contraído.

Liquidez Inmediata o Prueba Ácida

La capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, o sea, las deudas a corto plazo, a partir de los activos circulantes sin la inclusión de las partidas

menos líquidas, fue de 3.60 por peso de obligación al corto plazo, incrementándose en 0.12 centavos. Por esta razón la Sucursal debe prestar especial atención a la administración financiera, puede estar infrautilizando sus inversiones en disponibles y realizables.

Disponibilidad

En el análisis de la disponibilidad nos percatamos que al cierre del 2013 la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus contaba con 0.56 centavos de efectivo por cada peso de deuda. Con una disminución de 0.01 centavos con relación al 2012, representando una pérdida de efectivo disponible para honrar deudas del 98%.

Tabla No. 2 Análisis de la disponibilidad de efectivo comparado 2013/2012.

Cuentas	2013	2012	Variación absoluta	Variación relativa (%)
Efectivo	181641.86	176718.25	4923.61	103
Pasivos Circulante	324396.76	312484.48	11912.28	104
Disponibilidad	0.56	0.57	-0.01	98

Fuente: elaboración propia.

Solvencia

La Sucursal posee 8.17 de activos reales para solventar un peso de deuda, con incrementos de 0.31 en estas cuentas, que representa un 104 %. No obstante, merece prestar debida atención, ya que la media debe oscilar entre 1.5 y 2, en este caso sobre pasa el rango permisible, por lo que está bajo el peligro de tener recursos ociosos.

Deben trabajar en acciones de mejoras en la contratación comercial, pactando cláusulas referentes mercancías bajo el régimen de consignación, la reexportación del lento y nulo movimiento, conceder notas de crédito, con el objetivo de disminuir los precios de costos y no afectar la eficiencia comercial, ya que no se disminuyen los márgenes comerciales y si positivamente los precios de ventas al público y trabajar en sentido a la devolución de mercancías a los suministradores Además mejorar el proceso de licitación, concurrencia y compra de mercancías para la venta. Ganar en eficacia en la selección de mercancías en rondas de compras, show room, mesas de negociaciones, etc. Revisar que activos fijos tangibles tienen desuso, para que

desarrollen acciones de transferencia a otras empresas del grupo que los necesiten, disminuyendo de este modo los activos reales.

Tabla No.3 Análisis de la solvencia comparado 2013/2012

Cuentas	2013	2012	Variación absoluta	Variación relativa (%)
Activo circulante	1263194.30	1169915.71	93278.59	108
Activo Fijo Neto	1396092.13	1287374.58	108717.55	108
Activos Reales	2659286.43	2457290.29	201996.14	108
Pasivo circulante	324396.76	312484.48	11912.28	104
Pasivos a largo plazo	733.85	0.00	733.85	0.00
Financiamiento ajeno	325130.61	312484.48	12646.13	104
Solvencia	8.17	7.86	0.31	104

Fuente: elaboración propia.

Análisis de Actividad

Rotación del capital de trabajo

Se generaron 2.43 pesos de ventas de mercancías minoristas en el 2013 por cada peso de capital de trabajo, disminuyendo en 0.18 con relación al 2012, representando un decrecimiento en la eficiencia de venta por capital de trabajo del 93 %.

Tabla No. 5 Análisis de la rotación del capital de trabajo comparado 2013/2012

Cuentas	2013	2012	Variación absoluta	Variación relativa (%)
Ventas netas	3441062.91	3262018.24	179044.67	105
Capital de trabajo	1416879.60	1249230.74	167648.86	113
Rotación del capital de trabajo	2.43	2.61	-0.18	93

Fuente: elaboración propia.

Rotación de activo circulante

Se generaron 2.72 de ventas de mercancía minorista por cada peso de activos circulantes, con una disminución con respecto al 2012 de 97 %. Es importante destacar que este tipo de razón debe trabajar con los resultados más altos, ya que implica mayor aporte de utilidades y mejoras en la efectividad de los negocios.

Tabla No. 6 Análisis de la rotación de activos circulantes comparado 2013/2012

Cuentas	2013	2012	Variación absoluta	Variación relativa (%)
Ventas netas	3441062.91	3262018.24	179044.67	105
Activo circulante	1263194.30	1169915.71	93278.59	108
Rotación de activos circulantes	2.72	2.79	0.07	97

Fuente: elaboración propia.

Rotación del Inventario

En este ratio financiero que mide la eficiencia de la inversión de inventario se muestra un mejoramiento, ya que se logran incrementar la rotación 107.84 %, no obstante, son prácticamente negativos los resultados en este aspecto, ya que en empresas comercializadoras de este tipo, o sea, detallista, el óptimo de rotación de los inventarios es superior a 1.

A mayor rotación corresponderán generalmente mayores utilidades, menos recursos aplicados al mantenimiento de inventarios, mejor posibilidad de competir en precios y más pronta realización de las existencias de productos terminados. Por lo tanto, la rotación del inventario constituye una valiosa medida de la eficiencia administrativa en el campo de las ventas y de la calidad de las mercancías vendidas.

Tabla No. 7 Análisis de la rotación y ciclos de los inventarios comparados 2013/2012

Indicadores	Año 2013	Año 2012	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
Análisis de inventarios				
Costo de las mercancías vendidas	1774913,22	1635597,34	139315,88	108,52
Inventarios de mercancías para la ventas	684377,90	680088,77	4289,13	100,63
Rotación	0,22	0,20	0,02	107,84
Período	12,00	12,00	0,00	100,00
Ciclo de inventarios	55,52	59,88	4,35	92,73

Fuente: elaboración propia.

Ciclo de cuentas por cobrar y pagar

Mejora la administración de derechos y obligaciones con relación a los ciclos. La gestión de los cobros en el 2013 logran disminuir en 44.26 %, a través de la firma de letras de cambios y el cumplimiento de los contratos con el cobro de las ventas por tarjetas de créditos con FINCIMEX. De esta manera, mejoran la disponibilidad y de 73 días que liquidaban sus obligaciones corrientes, al cierre del año 2013 alcanzan honrarlas en 47 días, potenciando su relación con los proveedores, por lo que deben aprovechar esta fortaleza y garantizar mejores contratos comerciales, de forma que mejoren la administración de los inventarios.

Tabla No. 8 Análisis de los ciclos de cobros y pagos (Días) comparado 2013/2012

Indicadores	Año 2013	Año 2012	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
Ciclo de cobros	27,00	61,00	34,00	44,26
Ciclo de inventarios	55,52	59,88	4,35	92,73
Ciclo operativo	82,52	120,88	38,35	68,27
Ciclo de pago	47,00	73,00	26,00	64,38
Ciclo de efectivo	129,52	193,88	64,35	66,81

Fuente: elaboración propia.

Ciclo Operativo

En la tabla de análisis del ciclo operativo se observa una disminución del ciclo de cobro del 2013 con respecto al 2012, en el año 2013 el ciclo operativo decrece en 82.52 con relación al 2012, lo que está dado por la disminución del ciclo de rotación de los inventarios; el ciclo de pagos decrece en 47.00 debido al incremento de las compras.

Tabla No 9. Ciclo operativo de la empresa. Ciclo de cobro y ciclo de pago.

Ciclos analizados	2013	2012	Variación relativa (%)
Ciclo operativo (días)	82.52	120.88	68.27
Ciclo de cobro (días)	27.00	61.00	44.26
Ciclo de pago (días)	47.00	73.00	64.38

Fuente: elaboración propia.

2.5 Determinación del tipo de control necesario para los inventarios

El sistema ABC

La rentabilidad en la gestión comercial está centrada en dos grandes grupos: criterios cuantitativos y cualitativos. Su eje central está en la selección de las referencias en cada momento en el punto de venta. Los criterios cuantitativos permiten una fácil medición y por consiguiente son mucho más utilizados.

Las ventas, es un criterio utilizado en el análisis del surtido, indudablemente cuanto más altas sean las ventas de un producto mayor será su utilidad para el punto de venta. Es el indicador más utilizado para valorar la conveniencia o no de un producto para una empresa comercial. Una forma de análisis del surtido consiste en la utilización de la Curva de Pareto o método ABC. Algunos autores como Dayan y otros, proponen en su libro *Le Merchandising* como resultados óptimos el análisis ABC.

Está basado, como su nombre indica en la Ley de Pareto o regla 20/80: el 20 % de las referencias proporcionan el 80 % de los ingresos y, por el contrario, el 80 % de los productos restantes contribuyen con el 20 % de los ingresos.

El análisis ABC es un método de clasificación frecuentemente utilizado en gestión de inventario. Resulta del principio de Pareto.

El análisis ABC permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global (de inventario, de venta, de costes...). Permite

también crear categorías de productos que necesitaran niveles y modos de control distintos.

Clase A: el stock incluirá generalmente artículos que representan 80% del valor total de stock y 20% del total de los artículos. En eso la clasificación ABC resulta directamente del principio de Pareto.

Clase B: los artículos representaran 15% del valor total de stock, 30% del total de los artículos.

Clase C: los artículos representaran 5% del valor total de stock, 50% del total de los artículos.

El método ABC es muy popular y utilizado en diversos campos empresariales. Tiene como objetivo dividir el conjunto de referencias, según la variable estudiada, en tres grupos: A, B y C.

En el análisis efectuado aplicando la técnica ABC, se clasificaron los tipos de productos de acuerdo a la importancia para la actividad fundamental de la empresa y a la vez teniendo en cuenta el grado de inversión de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus en estos inventarios.

Subcuentas clasificadas como A: Bebidas alcohólicas y cervezas, Perfumería, aseo personal y cosmético, Refrescos, maltas, aguas e infusiones, Confituras, panes y galletas y productos frescos, congelados y lácteos. Estas generaron en el 2013 el 66 % de los ingresos y el peso en la estructura de los inventarios fue de 58.21 %. Específicamente los giros comerciales que inciden en estos resultados son: Bebidas alcohólicas y cervezas, Perfumería con el 20 % de inversión y una generación de ingresos por ventas minoristas ascendente al 22 % y Perfumería, aseo personal y cosméticos con inventarios representativos del 12.81 % e ingresos por este concepto del 15 %.

Subcuentas clasificadas como B: Calzado de mujer, Artículos deportivos y de recreación, Alimentos en conservas, Tabacos, Calzado de hombres, Cigarrillos, Juguetes, fiestas y artículos escolares, y Saladitos y snack. Estos giros generan el 23 % de los ingresos por ventas minoristas y en los inventarios el 30.63 %. Aquí no existe la esperada coherencia en los resultados financieros y comerciales. Subcuentas como Artículos deportivos y de recreación, Alimentos en conservas, Tabacos, Calzado de hombres, Cigarrillos, Juguetes, fiestas y artículos escolares, y Saladitos y snack; presentan resultados desfavorable lo que hace que se ubiquen en esta clasificación.

Subcuentas clasificadas como C: Jugos y néctares, Confecciones y accesorios imagen Cuba, Ferretería y útiles para el hogar, Calzado de joven, niño bebitos, T-shirt imagen Cuba, Confecciones de mujer, Confecciones de hombre, Cereales y pastas alimenticias, Confecciones de joven niño bebitos, Bisutería, joyería y relojería, Adornos, muebles del hogar y colchones, Souvenirs, Maletas, carteras y accesorios, Artesanía, Estanco, Electrónica electrodomésticos y accesorios, Inflables y artículos de playa, Literatura, numismática, Filatelia, Fotografía, video y baterías, Ajuares de casa, tejidos y sedería, Música y filmografía cubana. Representan en los ingresos por ventas minoristas el 11.39 % y un peso en los inventarios del 11.17 %.

El por ciento de los ingresos por ventas de cada una de las subcuentas al cierre del 2013 son como se enuncia: 22% Bebidas alcohólicas y cervezas, 15%Perfumería, aseo personal y cosmético, 14% Refrescos, maltas, aguas e infusiones, 8% Confituras, panes y galletas, 7% Productos frescos, congelados y lácteos, 7% Calzado de mujer, 5% Artículos deportivos y de recreación, 5% Alimentos en conservas, 4.9% Tabacos, 4.7% Calzado de hombres, 3.7% Cigarrillos, 3.1% Juguetes, fiestas y artículos escolares, 1.6% Saladitos y snack, 1.4% Jugos y néctares, 1.4% Confecciones y accesorios imagen Cuba, 1.2% Ferretería y útiles para el hogar, 1.1% Calzado de joven, niño bebitos, 0.95% T-shirt imagen Cuba, 0.89% Confecciones de mujer, 0.78% Confecciones de hombre, 0.78%Cereales y pastas alimenticias, 0.70%Confecciones de joven niño bebitos, 0.68% Bisutería, joyería y relojería, 0.63% Adornos, muebles del hogar y colchones, 0.61% Souvenirs, 0.49% Maletas, carteras y accesorios, 0.24% Artesanía, 0.22% Estanco, 0.20% Electrónica electrodomésticos y accesorios, 0.14% Inflables y artículos de playa, 0.08% Literatura, numismática, filatelia, 0.05% Fotografía, video y baterías, 0.05% Ajuares de casa, tejidos y sedería, 0.03% Música y filmografía cubana.

Tabla No. 10 Resultados de la técnica ABC en el año 2013 para determinar el tipo de control necesario.

SUBCUENTAS	Inventarios 2013	%	Ingresos por venta %
TOTAL	784.131,66	100,00	100
BEBIDAS ALCOHOLICAS Y CERVEZAS	156.829,50	20,00	22
PERFUMERIA, ASEO PERSONAL Y COSMETICOS	100.437,02	12,81	15
REFRESCOS, MALTAS, AGUAS E INFUSIONES	95.069,79	12,12	14
CONFITURAS, PANES Y GALLETAS	53.884,98	6,87	8
PRODUCTOS FRESCOS, CONGELADOS Y LACTEOS	50.186,91	6,40	7
Subcuentas clasificadas como A		58,21	66
CALZADO DE MUJER	46.564,53	5,94	5
ARTICULOS DEPORTIVOS Y DE RECREACION	35.972,13	4,59	3
ALIMENTOS EN CONSERVAS	33.766,45	4,31	3
TABACOS	32.879,25	4,19	2,9
CALZADO DE HOMBRES	32.584,47	4,16	2,7
CIGARRILLOS	25.338,36	3,23	2,7
JUGUETES, FIESTAS Y ARTICULOS ESCOLARES	21.890,31	2,79	2,1
SALADITOS Y SNACKS	11.175,78	1,43	1,6
Subcuentas clasificadas como B		30,63	23
JUGOS Y NECTARES	9.908,49	1,26	1
CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN CUBA	9.771,69	1,25	1
FERRETERIA Y UTILES PARA EL HOGAR	8.235,26	1,05	1
CALZADO DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS	7.944,45	1,01	1
T-SHIRT IMAGEN CUBA	6.509,75	0,83	0,9
CONFECCIONES DE MUJER	6.073,20	0,77	0,81
CONFECCIONES DE HOMBRE	5.348,30	0,68	0,78
CEREALES Y PASTAS ALIMENTICIAS	5.318,15	0,68	0,78
CONFECCIONES DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS	4.783,57	0,61	0,7
BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	4.665,98	0,60	0,68
ADORNOS, MUEBLES DEL HOGAR Y COLCHONES	4.321,96	0,55	0,63
SOUVENIRS	4.188,01	0,53	0,61
MALETAS, CARTERAS Y ACCESORIOS	3.354,60	0,43	0,49
ARTESANIA	1.693,71	0,22	0,24
ESTANCO	1.565,50	0,20	0,22
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	1.404,78	0,18	0,2
INFLABLES Y ARTICULOS DE PLAYA	963,33	0,12	0,14
LITERATURA, NUMISMATICA, FILATELIA	572,89	0,07	0,08
FOTOGRAFIA, VIDEO Y BATERIAS	377,71	0,05	0,05
AJUARES DE CASA, TEJIDOS Y SEDERIA	326,25	0,04	0,05
MUSICA Y FILMOGRAFIA CUBANA	224,62	0,03	0,03
Subcuentas clasificadas como C		11,17	11,39

Fuente: elaboración propia.

Al analizar el inventario de acuerdo al Sistema ABC, para determinar el tipo de control necesario, la autora abarca el inventario de mercancías para la venta clasificado como A, porque son los de mayor importancia financiera, intervienen directamente en la producción mercantil de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, con un margen de utilidad de 2.56 y un costo por peso de ingreso del 0.39. Por lo que necesita un estricto control para garantizar el éxito de la operación comercial.

Sobre los artículos del grupo B, en este caso los artículos representan el 30.63 % del inventario y un margen comercial del 2.04 y costo por peso de ventas de 0.49. Desde la perspectiva comercial, este grupo representa en ventas el 23 %.

Generan un 43 % menos que las clasificadas en A pero no dejan de tener importancia, en este se muestran resultados de subcuentas tales como calzado para hombres y mujeres y son los que llevan el peso de los resultados negativos en costo, producto a la liquidación de saldos de inventarios por colecciones y productos averiados del proceso de venta. Para estas dos subcuentas, se necesita realizar un estudio de merchandising de gestión para determinar el incremento y la disminución de los lineales en pisos de ventas, por lo que se analizarán periódicamente, su inversión no puede incrementarse sino disminuir o mantenerse, en referencias de calzado de mujer.

Las del Grupo C, alcanzan niveles de ingresos e inventarios muy por debajo de las anteriores clasificaciones, por lo que se deben gestionar teniendo en cuenta el orden de importancia, tomando como referencia las acciones acometer para las B, alguna técnica menos rigurosa y prestarle un mínimo de atención. Importante evaluar la inversión de inventarios y realizar análisis de costo de oportunidad, teniendo en cuenta la representación en los inventarios y su eficiencia comercial, sin dejar de analizar los ingresos que reportan.

Modelo básico de cantidad económica de pedido (CEP)

La autora propone que este modelo sea el aplicado para controlar los artículos clasificados en el grupo A, por su importancia para la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus lo que fue demostrado a través del método ABC; en este se debe tener en cuenta diferentes costos financieros y de operación y determinar el monto de pedido que minimice los costos de inventario, lo que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 11 Cálculo de los costos de inventario para llegar a la cantidad económica de pedido.

Determinación de los costos de inventarios para llegar a la cantidad económica de pedido				
Indicadores	Año 2013	Año 2012	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
Cantidad de pedidos	1365,00	1391,00	26,00	98,13
Costo del pedido	3,65	4,01	0,36	91,02
Costo anual de pedido	4982,25	5577,91	595,66	89,32
Inventario promedio	684377,90	680088,77	4289,13	100,63

Fuente: elaboración propia

Se muestra el cálculo por pasos lógicos para determinar los costos que intervienen en la determinación de la cantidad económica de pedido (CEP),

donde resulta que hubo una disminución en la frecuencia de solicitudes del 98.13 %, a causa de no existir ruptura de stock en algunos productos solicitados, por lo que del número de renglones y artículos pedidos, el despacho se cumple al 96 %. En el 2013 el número de pedidos fue 1365 mientras que en el 2012 fue 1391 disminuyendo en un 98.13 % Los costos anuales de pedidos se comportan con una disminución del 89.32 %, debido a incrementos en la rapidez en las requisiciones y despachos y una ligera disminución en las cantidades a utilizar de materiales de ofimática, como por ejemplo: papel químico, lapiceros, cintas para impresoras, etc.

Costos de abastecimientos o aprovisionamientos de inventario

Para determinar los costos de abastecimientos o aprovisionamiento no basta solo con el detalle de todos los gastos en que se incurre en el mantenimiento y adquisición del stock, sino también deben analizarse otros costos que influyen directa e indirectamente en el costo de aprovisionamiento y que dan la medida de lo que le cuesta a la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus mantener su inventario en un período determinado; a continuación la autora muestra el resultado obtenido al aplicar esta técnica.

Tabla No. 12 Cálculo de los Costos de Abastecimientos o Aprovisionamientos.

Cálculo costos de abastecimientos o aprovisionamiento				
Indicadores	Año 2013	Año 2012	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
Costo de adquisición				
Costo de emisión	323303,25	321228,71	2074,54	100,65
costo de material auxiliar, utiles y herramientas	4998,29	3721,93	1276,36	134,29
costo de material de oficina, impresos y modelos	7141,38	7401,40	260,02	96,49
costo de otros gastos materiales	51,00			
costo de combustible	4325,31	2038,24	2287,07	212,21
Depreciación	41094,52	46061,75	4967,23	89,22
costo viáticos y otros gastos de viaje	1806,50	2243,00	436,50	80,54
telefono y correo	13867,98	13385,73	482,25	103,60
salario	250069,27	246376,66	3692,61	101,50
Total	323303,25	321228,71	2074,54	100,65
Costo de almacenamiento				
costo de energía	60643,15	44772,50	15870,65	135,45
Depreciación inmueble almacén	10300,00	10300,00	0,00	100,00
Total	70943,15	55072,50	15870,65	128,82
Costo de oportunidad				
Inventario promedio	684377,90	680088,77	4289,13	100,63
Total costo de reaprovisionamiento	394246,40	376301,21	17945,19	104,77

Fuente: elaboración propia

Se determina los costos que más influyen en los de aprovisionamiento son los de adquisición representando el 82 % ya que contienen el precio de compra

menos el margen comercial, luego los de oportunidad en un 2 % y en último lugar los de almacenamiento con el 16 %.

Tabla No. 13 Costos de aprovisionamiento por peso de ingresos y costo total.

Indicadores	Año 2013	Año 2012	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
Ventas	3441062,91	3262018,24	179044,67	105,49
Costos de aprovisionamiento	394246,40	376301,21	17945,19	104,77
Costo de aprovisionamiento por peso de ingresos	0,11	0,12	0,00	99,32

Fuente: elaboración propia

El análisis final de los costos de abastecimiento o aprovisionamiento conducen necesariamente al costo por peso de venta que se ilustra en la tabla anterior, este análisis evidenció que el costo de aprovisionamiento en el año 2013 se incrementó en 104.77 %, por su parte los ingresos por ventas minoristas en el año 2013 exceden al 2012 en 179044.67 moneda total representando el 105.49 %. Por esta razón el costo de aprovisionamiento por peso de ingreso mejora en 0.1 centavo. No obstante, todos los costos del inventario analizados se incrementan en el ejercicio 2013 influyendo en este resultado los costos de adquisición , oportunidad y almacenamiento, y por consiguiente afectando financieramente a la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, ya que estos costos intervienen directamente en la determinación de la utilidad de la empresa y su resultado económico; todo lo anterior demuestre que un correcto y eficiente monitoreo del stock aplicando cualquiera de las técnicas empleadas, redundan en eficiencia y calidad en la administración del inventario existente en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

2.6 Propuesta de acciones para mejorar la gestión de inventarios que contribuyan a la gestión empresarial.

Acciones:

1. Revisión diaria de los saldos de existencias en tiendas, stock de pisos de ventas y almacén central.
2. Transferir los específicos de mercancías hacia aquellas tiendas donde la rotación garantice una rápida recuperación de la inversión a través de la realización de mercancías.
3. Someter las compras de mercancías de estas subcuentas a comités de contratación, garantizando un reaprovisionamiento acorde con la rotación de los inventarios.

4. Incrementar en los períodos de alza turística los stock de seguridad en pisos de ventas y almacén central.
5. Incrementar las acciones sobre el control de lotes y fechas de vencimientos de los productos perecederos que clasifican en este grupo.
6. Gestionar con la fuerza de venta estrategias de merchandising visual y de seducción para la realización de las mercancías rebajas de precios por estos conceptos en la primera etapa donde solo se autoriza rebajar el precio minorista inicial al 30 %.

2.7 Conclusiones del capítulo

1. El análisis financiero realizado en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus permitió identificar debilidades en la gestión operacional y administrativa, centrado en: incremento del capital de trabajo, disminución de la disponibilidad, rotación del capital de trabajo y activo circulantes.
2. Debilidades en la administración de los inventarios, concentrándose el 41.8 % de las existencias en subcuentas comerciales que general el 34.39 % en ingresos por ventas de mercancías.

CONCLUSIONES

1. La elaboración del Marco Teórico – Referencial evidenció la necesidad que tienen las organizaciones de contar con herramientas efectivas para la gestión empresarial, demostrándose la necesidad de un adecuado funcionamiento de su sistema para de esta forma contribuir al mejoramiento de la administración de los inventarios.
3. El análisis financiero realizado en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus permitió identificar debilidades en la gestión operacional y administrativa, centrado incremento del capital de trabajo en 113 %, disminución de la disponibilidad financiera en 98 %, contracción de la rotación del capital de trabajo en un 93 % y de la rotación del activo circulante en 97 % y un marcado desbalance en la estructura de los inventarios de mercancías para la venta, concentrándose altos niveles de existencias en subcuentas comerciales que no generan los volúmenes de venta acordes con la inversión de recursos y otras de altos ingresos sin respaldo de mercancías para lograr una estabilidad en la oferta. Además de un incremento en los costos de aprovisionamiento ascendente a 104.7 %, referido a incrementos en los costos de almacenamientos.
2. Se propone un plan de acción para mejorar la administración de los inventarios, enfatizándose en: revisión diaria de los saldos de existencias en tiendas, stock de pisos de ventas y almacén central, transferir los específicos de mercancías hacia aquellas tiendas donde la rotación garantice una rápida recuperación de la inversión a través de la realización de mercancías, someter las compras de mercancías de estas subcuentas a comités de contratación, garantizando un reaprovisionamiento acorde con la rotación de los inventarios, incrementar en los períodos de alza turística los stock de seguridad en pisos de ventas y almacén central, implementar las acciones sobre el control de lotes y fechas de vencimientos de los productos perecederos que clasifican en este grupo y gestionar con la fuerza de venta estrategias de merchandising visual y de seducción para la realización

de las mercancías rebajas de precios por estos conceptos en la primera etapa donde solo se autoriza rebajar el precio minorista inicial al 30 %.

RECOMENDACIONES

Como parte de la continuidad de este trabajo investigativo se recomienda:

1. Implementar las acciones de mejora de la administración de los inventarios en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.
2. Evaluar la incidencia de la implementación de las acciones en la eficacia y eficiencia de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sabada, Alfredo. (AÑO), Fundamentos económicos y administración empresarial. Editorial Pirámide S.A.
- Álvarez López, José, Análisis de balances. Auditoria, Agregación e Interpretación. Editorial Donostiarra S.A.
- Arbones Malisani, Eduardo A., Logística Empresarial, Editorial Alfaomega - Marcombo, Venezuela, 1999.
- Arredondo García Antolín, Logística e Informática del Aprovisionamiento, Editorial Index, Madrid, España, 1991.
- Ballou Ronald H., Logística Empresarial. Control y Planificación, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 1991.
- Bayos Sardiñas, M y Benítez Miranda, MA, Diccionario de Términos Económicos; Editorial Pueblo y Educación.
- Benítez Miranda Miguel A., Contabilidad y finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección. Editorial " Ministerio de la Industria Ligera " Ciudad Habana, Cuba, 1997.
- Conceptos Logísticos, Folleto, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba, 2000.
- Curso de Contabilidad y Gestión Económica Financiera, Dirección de Finanzas y Precios, MINCIN, Habana, Cuba, 1996.
- E. Bolten, Steven, Administración Financiera. Editorial Limusa-Noriega, 1996.
- Hongren, C, Contabilidad Financiera. Tomo1 y 2. Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- Moreno, J Las Finanzas en las Empresas. Editado por el Ministerio de Educación Superior.
- Perdomo, A, Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
- Solano Ricardo F., Administración de Inventarios, Abastecimiento y Distribución Física, Editorial El Coloquio, Argentina, 1994.
- Suárez, Suárez Andrés: Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la empresa, Editorial pirámides S.A. 1993.
- Van Horne, James C., Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Holl Hispanoamérica S.A., 1998

Viscione Jeny A, Análisis Financiero Principios y Aplicaciones. Editorial Limusa, 1991.

Weston J. Fred y Brigham, EF, Finanzas en Administración, Editorial Interamericana S.A. 1987.

Weston, Fred y Copeland, Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I. Editorial MES.

Administración de inventario. Pagina www.monografías.com

Administración financiera de empresa. Página Google: www.exactus.com