



Universidad de Sancti Spiritus

“José Martí Pérez”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

*TEMA: PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIO EN LA
UNIDAD COMERCIAL EL TRIUNFO DE SANCTI SPIRITUS*

AUTOR: Maikel Venegas Ortíz

TUTORA: Prof. Auxiliar Esp. Maydelin Orozco García

Año 2014

Pensamiento





“Es uno de nuestros deberes ir descubriendo constantemente en qué aspecto podemos fortalecer y perfeccionar lo que estamos haciendo, para lograr un incremento en la eficiencia de la gestión económica de las empresas y de la economía en su conjunto.”

Fidel Castro

Agradecimientos



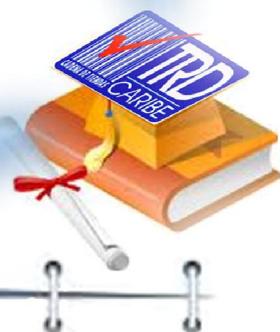
Síntesis



SÍNTESIS

La presente investigación se realizó en la Unidad Comercial El Triunfo de Sancti-Spíritus con el objetivo de perfeccionar la gestión de inventarios específicamente en los productos de lento movimiento y perecederos, lo que permitió evaluar su efectividad a partir de las rebajas de precios. Esta investigación se realizó a través de búsquedas bibliográficas que sustentan el subsistema de inventario, en la cual se aplicó un conjunto de instrumentos amparados por métodos teóricos y empíricos que permitieron justificar la problemática planteada. La propuesta se caracteriza por su facilidad en la obtención de los datos necesarios y su utilidad como una herramienta de gran valor para realizar análisis comerciales y económicos. Se demostró cuantitativamente su factibilidad a partir de los análisis realizados.

Índice



ÍNDICE

Contenido.	Páginas
Introducción.	1
Capítulo I La gestión de inventarios en el marco de la logística empresarial.	7
I.1 La logística empresarial. Su evolución.	7
I.2 Consideraciones teóricas sobre los inventarios.	12
I.3 Los inventarios de lento movimiento y perecederos. Su tratamiento.	21
Capítulo II: Diagnóstico y perfeccionamiento de la gestión de inventarios.	31
II.1 Caracterización de la Unidad Comercial El Triunfo TRD Caribe Sancti Spíritus.	31
II.2 Resultados del diagnóstico de la situación actual de los inventarios de lento movimiento y perecederos.	34
II.2.1 Resultados de la observación dirigida al tratamiento de los inventarios de lento movimiento y perecederos.	36
II.2.2 Resultados del proceso de análisis de documentos.	37
II.3- Iniciativas estratégicas orientadas al incremento de la eficiencia	39
II.4 Evaluación de la propuesta a partir de su análisis.	43
II.4.1 Resultados del análisis del procedimiento para el cálculo del efecto económico de los productos de lento movimiento.	43
II.4.2- Resultados del análisis del procedimiento para el cálculo del efecto económico de los productos perecederos.	45
Conclusiones.	47
Recomendaciones.	49
Bibliografía consultada.	51
Anexos.	54
Anexo 1: Organigrama de la Unidad Comercial El Triunfo Sancti-Spíritus.	
Anexo 2: Observación dirigida al tratamiento de los inventarios de lento	

movimiento y perecederos.

Anexo 3: Guía para el análisis de la documentación.

Anexo 4: Indicación 36/2010 del Director General de TRD Caribe Rebaja de precios autorizadas por el MINCIN en la segunda etapa del año correspondiente al período septiembre-noviembre.

Anexo 5: Circulares de Precio.

Anexo 6: Expedientes de perecederos aprobados.

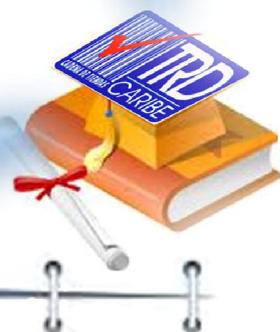
Anexo 7: Circular de Precio.

Anexo 8: Guía de entrevista a trabajadores, técnicos y directivos que se desempeñan en la actividad Comercial.

Anexo 9,10: Registro para el cálculo de la afectación económica de las rebajas de lento movimiento.

Anexo 11: Análisis afectación económica a precio de venta ocasionada por la rebajas de precios.

Introducción



INTRODUCCIÓN

El control de inventarios es el alma de cualquier negocio. Tener un almacén organizado, bien estructurado e inventariado, puede ayudar en la eficacia y eficiencia de la economía de cualquier empresa, incluso si se trata de una pequeña o mediana.

La gestión de inventarios constituye una de las alternativas económicamente más expeditas en el esfuerzo por reducir los costos y mejorar la eficiencia económica, reconociendo en ella uno de los instrumentos idóneos para racionalizar los activos inmovilizados, preservar y mejorar el servicio al cliente e incrementar la liquidez de la empresa.

Los almacenes constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino, y junto a la gestión de pedidos y compras, 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 su liquidez y asegurar la rentabilidad a largo plazo, disminuyendo los costos.

Por lo que W. A. Paton (1943), plantea que a fin de determinar los costos de los inventarios, los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios.

Si se conoce que los costos logísticos y financieros son cada vez mayores ante una indetenible espiral inflacionaria en la economía mundial, es obvio que el capital inmovilizado en inventarios almacenados genera costos que deberán ser compensados. En efecto, el mantenimiento del inventario se justifica generalmente

ante la incertidumbre en el aprovisionamiento y en la demanda, y entre otras razones, también como medio para desvincular la producción y los servicios de las fluctuaciones del mercado.

Así, los almacenes se han identificado con justicia como un “mal necesario”; sin embargo, por esas mismas razones es imperativo que sea constantemente mejorado todo el proceso de recepción, ubicación, ordenamiento, control, conservación y preparación para el despacho y consumo de los valores materiales almacenados. Lo anterior, junto a una eficaz gestión de inventarios, constituyen sin dudas, bases para una estrategia hacia la competitividad y la excelencia en el servicio al cliente.

Normalmente la empresa opera en un ambiente que impone limitaciones financieras importantes en los inventarios. Para disminuir 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 mercancía. Este objetivo financiero a menudo está en conflicto con el objetivo de la empresa de mantener inventarios suficientes para minimizar la escasez de inventario y satisfacer las demandas de producción. La empresa debe determinar el nivel óptimo de los mismos que concilie estos dos objetivos en conflicto.

Hay muchos factores que influyen en la eficiencia y los resultados del trabajo en las empresas, pero sin dudas los relacionados con el aseguramiento de los recursos materiales necesarios para la producción o los servicios juegan un papel fundamental. Una buena o mala gestión de los abastecimientos puede hacer o deshacer toda una economía de empresa. Urge entonces analizar los métodos que permitan resolver, del modo más racional, las tareas propias del abastecimiento técnico material, y en particular las relacionadas con la gestión de los inventarios.

En realidad, el problema de las existencias es tan antiguo como el consumo mismo. El almacenamiento excesivo de los alimentos con toda seguridad ocasionaba

dificultades al hombre primitivo. Pero así y todo, éste siempre trató de abarrotar su gruta. Claro está, en aquel entonces él no podía saber que esa no era la mejor alternativa. Por cierto, aún en esta época se ha estado aplicando en algunas empresas a nivel mundial este tipo de solución.

En efecto, en las condiciones de limitación de recursos a escala social, la inmovilización injustificada de materiales en unos lugares implica necesariamente su escasez en otro, lo que obliga a estudiar el sistema de inventarios en las empresas, a tomar en cuenta no sólo los intereses estrechos del colectivo, sino todo lo que rodea a aquel y que de una forma u otra afecta directamente; esto es: su medio ambiente.

Sin lugar a dudas, de similar maneras y con más o menos acierto, se ha tratado de controlar los inventarios. Pero no basta con eso, se trata de dirigirlos y de encaminar su gestión al logro de cierto objetivo, que en esencia puede formularse como expresara P. Ramos Zerquera (1988:189), “garantizar que en el almacén, haya lo que debe haber, ni más ni menos”.

Porque de que los inventarios se dirigen, no existe ninguna duda. Ellos, en tanto que un sistema dinámico, deben ser organizados, planificados, registrados, controlados, analizados y regulados periódicamente.

La crítica escasez de fuentes de financiamiento externas, sitúa al aumento de la liquidez como una de las oportunidades para financiar la inversión por la calidad y la excelencia, de donde la racionalización en el empleo de los recursos y la aceleración de su rotación, se revelan como algunas de las alternativas más viables, conociendo que el sobredimensionamiento de los inventarios y su impacto negativo en los rateos financieros, no constituyen una excepción en el ámbito empresarial cubano. Así, la aplicación creadora de los principios de gestión de inventarios pudiera convertirse en una valiosa herramienta para revertir las amenazas del capital inmovilizado en inventarios ociosos y de lento o nulo movimiento y mejorar la calidad del servicio al cliente en plazos relativamente cortos y bajos costos de inversión.

Estas realidades son especialmente relevantes en los momentos actuales, según lo orientado en los lineamientos del VI Congreso del Partido, en que la empresa cubana desarrolla un esfuerzo por su autosostenibilidad económica y financiera, lo que impone su adaptación a un mercado cada vez más exigente, con un énfasis en la elevación constante de la calidad de la producción y los servicios mediante el aumento de la eficiencia. Actualmente La Unidad Comercial El Triunfo de Sancti-Spíritus presenta elevadas cifras de inventarios de productos ociosos y próximos a su vencimiento, demostrando así que no cuenta con una buena gestión de inventario para el cálculo del efecto económico de los productos de lento movimiento y perecederos, situación esta que justifica la problemática existente.

Tomando en consideración la importancia que tienen la gestión de inventarios para las Tiendas TRD Caribe en el desarrollo económico del país, se determina el siguiente **problema científico**: ¿cómo calcular el efecto económico de los productos de lento movimiento y perecederos en la tienda Triunfo de Sancti-Spíritus?

Para resolver el problema planteado se traza el siguiente **objetivo general**: perfeccionar la gestión de inventarios en la Tienda Triunfo de Sancti-Spíritus.

Objetivos específicos:

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el subsistema de inventario, a través de la revisión bibliográfica actualizada.
2. Diagnosticar la situación actual de los inventarios de lento movimiento y perecederos en la Tienda Triunfo de Sancti Spíritus
3. Proponer iniciativas estratégicas orientadas al incremento de la eficiencia de la gestión de inventarios.

Los métodos de investigación utilizados fueron: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción que permitirá diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación y análisis documentales.

Aporte práctico: perfeccionamiento de la gestión de inventario de lento movimiento y perecedero mediante la utilización de métodos y técnicas que permitieron conocer los efectos económicos de estos productos.

Aporte metodológico: aplicación de una herramienta de análisis comercial y económico que muestra resultados eficientes y precisos sobre la base de la legislación vigente.

El trabajo de diploma se estructura en dos capítulos:

Capítulo I: Aborda los fundamentos teóricos acerca de los inventarios, con el objetivo de presentarlos como una gestión necesaria dentro del sistema empresarial. Se exponen varios aspectos relacionados con la función logística, haciendo énfasis en el subsistema de aprovisionamiento, donde se plantean los aspectos referentes a la gestión de los inventarios, acentuando los de lento movimiento y perecederos.

Capítulo II: Se realiza una caracterización de la entidad, presentando su estructura y funcionamiento. Se expresan los resultados del diagnóstico a partir de las técnicas e instrumentos aplicados, detectando los principales problemas y proponiendo soluciones mediante el procedimiento utilizado para calcular el efecto económico de los productos de lento movimiento y perecederos, logrando la optimización de los inventarios.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Se muestra la bibliografía, donde se aprecian los materiales consultados y los anexos que facilitan la entera comprensión del trabajo.



CAPÍTULO I: La gestión de inventarios en el marco de la logística empresarial

En el presente capítulo el autor aborda desde el punto de vista teórico conceptual la evolución de la logística empresarial así como algunas consideraciones teóricas sobre el tratamiento de los inventarios específicamente los de lento movimiento y perecederos.

I.1 La logística empresarial. Su evolución

Mucho antes de conocerse el término “logística”, ya los antepasados solicitaban sus servicios en función de una mejora en las condiciones de vida. Se hacían partícipes de su significado sin conocerlo, realizando actividades inherentes al ser humano, logrando recolectar, almacenar y distribuir sus alimentos.

El término de logística proviene de la antigua Grecia (500 – 430 a.n.e), cuando se llamaban logísticos a los funcionarios atenienses que calculaban las necesidades de ese estado constituido por Atenas y otras islas griegas.

En la actualidad, todavía no existe una definición aceptada por todos. Para ello y con vista a concretar el alcance y el contenido del tema, se examinará algunas definiciones del mismo.

Si se examina el diccionario Larousse (1994:376), se observa que la definición de logística se enmarca en la ciencia militar como: “técnica del movimiento de las tropas, su transporte y avituallamiento”. Pero, ¿qué es logística en el ámbito empresarial?

La logística empresarial es un campo relativamente nuevo dentro de la dirección empresarial, si se compara con otros más tradicionales, como el de las finanzas, las ventas o la producción. Sin embargo, hace muchos años las empresas vienen realizando actividades logísticas (transporte y almacenamiento de mercancías).

J. F. Magee (1968), define la logística como el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario.

El término de logística ha ido evolucionado, hasta el punto que se ha pasado de una visión parcial asociada a la gestión de materiales y a la distribución física, a una visión integral.

El propio autor (1986), plantea que la logística integral es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de efectivo de costes y almacenaje de materiales inventariados en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender a las necesidades del cliente.

Ronald Ballou (1991), plantea que la logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado – almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo, y la misión del responsable logístico es proporcionar al cliente bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, es decir, su objetivo es lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, todo con el menor costo posible.

Anaya Tejero y Julio Juan (2000:23) logística es: "... la acción del colectivo laboral, dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen, hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada, con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente".

August Casanova (2000), brinda una definición muy completa que plantea que la logística es la ciencia que comprende el conjunto de premisas, fundamentos, conceptos y métodos técnico – económicos que se aplican con un enfoque sistémico;

al estudio de la circulación material y la información asociada en la cadena integral de suministro, desde la fuente al reciclaje y cuyo objeto de estudio son los sistemas de logística, con el objetivo de que estos operen eficaz y eficientemente según los requerimientos de la sociedad.

La Dra. Maritza Ortiz (2007), defiende la definición de que la logística aborda el estudio de un conjunto de actividades que se ejercen sobre los flujos materiales, informáticos, financieros y de decisiones desde su origen hasta su destino con el objetivo de brindar un servicio que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de la organización, a un costo razonable, con la calidad requerida y el momento oportuno, permitiéndole de esta forma ocupar una posición competitiva ventajosa.

Todas las definiciones a las que se hace referencia muestran el carácter integrador y sistémico de la logística, lo cual implica que debe contemplarse como un grupo de actividades relacionadas entre sí y que hay que gestionar coordinadamente, ya que tiene como objetivo procurar el mayor retorno posible de los fondos invertidos en la empresa, agregando al producto el valor de tiempo (almacenaje) y el valor de lugar (transporte) para satisfacer las necesidades del cliente.

La autora concuerda con todas las definiciones antes expuestas y define la logística como un enfoque de gestión de los flujos material, informativo y financiero, desde el suministrador hasta que llega a manos del cliente, pasando por las etapas de gestión de los aprovisionamientos, producción y distribución física, teniendo como objetivo entregar la mercancía (o servicio) en la cantidad convenida, con la calidad convenida, en el plazo previsto, en el lugar adecuado y al menor costo posible, y considera que la gran novedad que aporta la logística a la mejora del funcionamiento empresarial se basa en concebir el proceso empresarial de forma global y como un flujo que se inicia fuera de la empresa, en los proveedores y que transcurre a través de la empresa, por los centros y canales de distribución hasta los clientes.

Este flujo que circula sobre el canal logístico está constituido por materiales, los cuales se verán sometido a una serie de actividades propias del proceso y seguirán la dirección proveedor-cliente, pero también hay que distinguir como elemento básico del flujo logístico, la información, cuya circulación se llevará a cabo en la dirección contraria de los materiales, es decir, desde el cliente al proveedor.

La gestión de la logística se encuentra en fuerte evolución, debido principalmente a dos causas:

1. La exigencia cada vez mayor de los mercados en la calidad del servicio.
2. La aparición y rápida disponibilidad de nuevas tecnologías en diferentes áreas de las empresas (tecnologías de la información, de comunicaciones, de transporte y de producción) que hacen posible la gestión, mediante paradigmas insospechados hace pocos años.

La misión del responsable logístico es lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas.

Por consiguiente, el empresario que aspira al liderazgo debe reconocer a la logística en la esfera empresarial, como factor clave de sus estrategias, prestando especial atención a las actividades que forman parte de la misma, y que le permiten a la empresa reducir sus costos sin reducir sus ingresos.

Son muchos los autores que han enmarcado el desarrollo de la logística en distintas etapas en el tiempo. Por lo general, la mayoría coinciden en plantear tres grandes etapas. Una etapa inicial asociada a su surgimiento alrededor de los años 50, una etapa de madurez alrededor de los 70 y una etapa de desarrollo a partir de los 90. Sin embargo, el autor está de acuerdo con la Dra. Maritza Ortiz cuando enmarca el desarrollo de la logística en cuatro grandes momentos, destacando los elementos que la caracterizan en cada uno de ellos:

- *Etapa de crecimiento*: década del 50 y principio de la década del 60. Es en esta etapa donde se desarrollan las bases teóricas del concepto de logística. Se caracteriza la etapa por una situación de certeza y crecimiento de los mercados, lo que provocó una expansión de las capacidades productivas, trayendo como consecuencia una política de marketing encaminada al aumento de las líneas de productos y la venta de los mismos a través de múltiples canales de distribución. Surge entonces, la distribución física como vía para desarrollar una lógica que permitiera controlar y contener los costos asociados a las nuevas políticas de marketing, convirtiéndose el concepto de costo total en un elemento fundamental para el desarrollo de la logística.

- *Etapa de madurez*: finales de la década del 60 y toda la década del 70. Se caracteriza por el desarrollo y consolidación del papel de la distribución física, surge la gestión de materiales, comienza a producirse una integración de las actividades comprendidas en la gestión de materiales y en la distribución física, y ambas se ocupan de proporcionar un determinado servicio al cliente al menor costo posible.

Fue imprescindible para los directivos centrar su atención en el impacto financiero de sus decisiones, buscando mantener flujos de cajas positivos sobre la base de las reducciones de los inventarios.

La filosofía económica pasó de un estado de estímulo a la demanda a una mejor gestión de los recursos.

- *Etapa de desarrollo y consolidación*: década del 80 y principios de la década del 90. Esta etapa se caracteriza por un reconocimiento de la necesidad de gestionar la totalidad del proceso logístico, donde el cliente se convierte en factor principal del proceso y los sistemas de información adquieren un papel predominante. Los sistemas logísticos se diseñan con enfoque integral, es decir, se produce la integración de todos los elementos que forman la cadena logística. Es en definitiva, el surgimiento de la era de la logística integral.

- *Etapa contemporánea*: la llamada Logística Global e Internacional. Finales de la década del 90 hasta la actualidad. La aceleración de la globalización de los mercados han llevado a los procesos logísticos a desarrollar estrategias con un enfoque global, lo que ha dado en llamarse organizaciones logísticas de clase mundial encargadas de gestionar los flujos de productos alrededor del mundo, sobre la base de la integración de toda la cadena logística. Es por ello que el sector logístico está llamado a tener un papel central en el seno de la empresa y apunta sin lugar a dudas, a la búsqueda de ventajas competitivas para las empresas en la actualidad.

La gestión de aprovisionamiento es crucial para alcanzar el éxito. A través de una cuidadosa elección e integración de los proveedores una empresa puede mejorar la calidad, así como reducir el coste de las mercancías o servicios. En la actualidad, son empleados con mucha frecuencia los términos aprovisionar y comprar, los cuales son utilizados para describir funciones similares que significan acciones diferentes.

R. Navascu y Gasca (1999:52) aprovisionar es: "... la función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento".

Hay que distinguir que la función de aprovisionamiento incluye el concepto de compra, pero no es sólo eso, sino que además está relacionada con el almacenamiento y gestión de inventarios. El aprovisionamiento se debe contemplar como parte integrante del sistema logístico de la empresa.

I.2 Consideraciones teóricas sobre los inventarios

P. Ramos Zerquera (1988:108): el término mercancía comprende todos los artículos de consumo existentes en tiendas y almacenes, y al equipo productivo que los negociantes o comerciantes tienen para su venta, ya sea al detalle o por mayor. El inventario por naturaleza constituye un activo principal de cualquier organización,

sobre todo, sí la actividad que desarrolla la empresa es manufacturera o de distribución, por lo que es necesaria la adecuada administración de dicho inventario y su respectivo control.

Es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

Es un activo necesario para que el proceso de producción y venta opere con un mínimo de tropiezos. Éste representa para la mayoría de las empresas una inversión significativa. Para las compañías manufactureras constituye alrededor del 42% de los activos circulantes y 18% de los activos totales. Éste tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para un funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus Balances Generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultados.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

El término “inventario” encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación o los artículos que al usarse serán así clasificados.

Se denominan inventarios al conjunto de existencias de recursos materiales destinados al consumo productivo o 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 autoinsumo (cuando se consideran inventarios), entre otras.

El inventario generalmente se presenta en el balance a su costo. A medida que se venden artículos de éste, sus costos se retiran del Balance General y se transfieren al costo de los bienes vendidos, el cual se compensa contra el ingreso de ventas en el Estado de Resultado.

Los inventarios son esenciales para las ventas y las ventas son esenciales para las utilidades. Para la empresa típica aproximadamente el 25% del capital está invertido en inventarios, por ello su adecuada administración es muy importante.

Para la mayoría de las empresas los inventarios son esenciales, se trata únicamente de saber qué cantidad mantener en el almacén, a la vista de diversas razones: políticas financieras y tecnológicas que justifican el mantenimiento o no de un determinado nivel de inventario, el sistema de dirección de los inventarios debe ser capaz de hallar un equilibrio entre ciertos números de variables (ejemplo: el nivel de demanda, el tamaño y la frecuencia de los pedidos) y ciertas constantes (la capacidad máxima de almacenaje, el nivel de servicio previsto), de modo que determinados objetivos generales sean satisfechos.

Cuando se trata de hallar una solución racional al problema de inventario, resulta imposible no tener en cuenta las múltiples interrelaciones que se establecen dentro y

fuera del sistema, y que muchas veces son expresiones de interés dialécticamente contrapuestas, cada vez que entra o sale un producto del almacén se afectan de una forma u otra: las finanzas, la contabilidad, el cumplimiento de los planes de producción, venta o servicios, la transportación y los contratos de suministros, e incluso la posibilidad de que otras empresas dispongan del producto adquirido puede verse realmente comprometida. Varias áreas de la empresa enfocan con objetivos, más o menos diferentes (y a veces contrapuestos) el trabajo con los inventarios.

El área de *finanzas* estaría inclinada a mantener un nivel bajo en las existencias que le garantice un mínimo de los gastos por multas, intereses producidos por el sobrecumplimiento de la norma financiera, entre otros. En cambio al área de *producción* le interesaría mantener un nivel alto de los inventarios que minimice sobre todo la posibilidad de escasez de materias primas y materiales, con la consiguiente garantía en la continuidad de la producción. Ni que decir, que el área *comercial* le vendría muy bien contar con una cantidad suficiente en existencia de productos terminados, y librarse de este modo de la dependencia de las fluctuaciones en la producción. Pero ni a la empresa ni a la economía le conviene que se acumulen inventarios en exceso o que por el contrario se paralice la producción por falta de recursos materiales.

En fin, que hay como mínimo dos tipos de relaciones contradictorias que afectan el desenvolvimiento del sistema de inventario, las referidas al nivel en que estos deben mantenerse y las relativas al detalle y la frecuencia con que estos deben controlarse. Pero quizás la más significativa de todas son las relaciones que la empresa establece con sus abastecedores y en general con el sistema de abastecimiento.

Existen numerosas bases aceptables para la valuación de los inventarios, alguna de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general. Entre las cuestiones relativas a la valuación de los inventarios, la de principal importancia es la consistencia. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios durante todo el

período contable y de manera que resulte factible comparar los Estados Financieros de diferentes períodos y conocer la evolución de la entidad económica, así como comparar los Estados Financieros de otras entidades económicas.

Miguel Ángel Benítez (1997), señala que entre las principales bases de valuación de los inventarios están las siguientes:

Base de costo, incluye cualquier costo adicional necesario para colocar los artículos en los aranceles. Los costos incidentales comprenden el derecho de importación, fletes u otros gastos de transportación, almacenamiento y seguros, mientras que los artículos o materias primas son transportados o están en almacén, los gastos ocasionales por cualquier período de alojamiento.

Base de costo o mercado, el más bajo: el precio de mercado puede determinarse sobre cualquiera de las siguientes bases, según sea el tipo de inventario de que se trate:

- *Base de compra o reposición*, esta base se aplica a las mercancías o materiales comprados.
- *Base de costo de reposición*, se aplica a los artículos en proceso, se determina con base a los precios del mercado para los materiales, en los costos prevalecientes de salarios y en los gastos de fabricación corrientes.

Base de precio de venta, para ciertas partidas de inventario, tales como: mercancías o materias primas desactualizadas, o las recogidas a clientes, puede no ser determinable un valor de compra o reposición en el mercado y tal vez sea necesario aceptar, como un valor estimado de mercado el probable precio de venta menos todos los posibles costos en que ha de incurrirse para reacondicionar las mercancías o materia primas y venderlas con un margen de utilidad razonable.

Según T. Hongren (1971), los inventarios por su aplicación pueden ser:

- *Inventario continuo o perpetuo*, es un sistema para manejar mercancías y materiales en el cual se llevan registros relativos a los ingresos y egresos día por día.

- *Inventario periódico*, consiste en un recuento completo y una valuación de toda la mercancía, ya sea que se lleve o no un sistema de inventario continuo. El inventario físico es muy importante debido a que las pérdidas y robos, no dejarán que los registros concuerden con el recuento real. Regularmente este tipo de inventario se toma solamente a la fecha de cierre del ejercicio fiscal.

- *Inventarios estimados*, en muchas situaciones se considera poco práctico llevar inventarios continuos en libros, por lo que es necesario estimar las existencias en regulares de inventario, para controlar las compras, ajustar el sistema de ventas o verificar la responsabilidad de los empleados.

W. A. Paton (1943), plantea en su libro "Manual del Contador" que los inventarios por sus características se pueden agrupar de la siguiente manera:

1- *Por su participación en el proceso productivo*, en este grupo se encuentran el inventario de materias primas, de productos en proceso y productos terminados.

2- *Por su estacionalidad*, en este grupo se incluyen el inventario intermitente, el final e inicial, el físico y el inventario estacional.

3- *Por su transitoriedad*, dentro de este grupo se puede mencionar el inventario en tránsito, el inventario en consignación y los inventarios en línea.

4- *Por su disponibilidad y seguridad*, en este grupo se encuentran los inventarios disponibles y de seguridad, el inventario mínimo o máximo, el inventario en cuarentena, el inventario de previsión, el inventario mixto y el inventario agregado.

La rotación de inventarios es un cálculo matemático - estadístico que representa las veces que un material o producto tiene que ser reabastecido, ya sea por compras o su fabricación. Asimismo, constituye el número de veces que se agotan los inventarios para fabricar un producto. La fórmula que se utiliza para su cálculo es:

Rotación del inventario: Costo de mercancía vendida

Inventario

Este cálculo es importante, ya que permite a las empresas determinar qué tan rápido recuperan, con alguna utilidad, su inversión. Al gerente de compras le es útil, puesto que puede programar justo a tiempo sus actividades de abastecimiento.

Los productos o materiales que tienen una rotación baja son los que tienen que soportar altos costos de almacenamiento, caso contrario de los artículos de alta rotación. Sin embargo, estos últimos incrementan los costos de abastecimiento por el mayor número de veces en que se activan y registran los costos de operación de compras.

El objetivo principal de un sistema de control de inventarios, es incrementar el nivel de servicio al cliente, aumentar la productividad en la operación, mejorar la toma de decisiones y encontrar el equilibrio más económico entre los diferentes costos que están en conflicto, el de adquisición y el de almacenamiento. Para tal efecto, deben establecerse desde un principio la planeación de la producción y la política de inventarios en las operaciones del negocio.

El control del inventario es una actividad compleja, ya que enfrenta intereses en conflicto por las múltiples incertidumbres que encierran. Su planificación y ejecución implican la participación activa de varios segmentos de la organización, como ventas, finanzas, compras, producción y contabilidad.

Como se observa, el control de inventarios es de suma importancia para cualquier empresa, sobre todo para aquellas que les representa una alta inversión o que las existencias son de vital importancia para su proceso generador de utilidades.

W. A. Paton (1943), plantea que a fin de determinar los costos de los inventarios, los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios, utilizando los métodos de costeo, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- *Costo identificado*, este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia sí pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones.

- *Costo unitario específico*, algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitarios específico de la unidad en particular.

- *Costo promedio ponderado*, llamado a menudo método del costo promedio, se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante un período. Este pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un período, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el período, se utiliza el promedio de estos costos. Se determina dividiendo el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles.

- *Método detallista*, con la aplicación de este método el importe de inventarios es obtenido valuando las existencias a precio de venta, deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, así se obtiene el costo por grupo de artículos producidos.

- *Costo de primeras entradas, primeras salidas (PEPS)*, bajo este método la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizada para calcular el inventario final, puede ser diferente a los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. También identificado por las siglas en inglés FIFO, se basa en el supuesto de que los primeros artículos o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él. El inventario final se basa en los costos de las compras más

recientes. Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más reciente y valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

- *Costo de últimas entradas, primeras salidas (UEPS)*, también se conoce como LIFO, este método depende también de los costos por compras de un inventario en particular, bajo este método los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas, él deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del período) en el inventario final.

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

Para L. Rodríguez (2002), un módulo de inventarios debe permitir el manejo y control de las existencias de manera fácil en las bodegas y/o almacenes de la empresa, tanto para productos para la venta, insumos y materiales para el consumo en los diferentes procesos, así como aquellos productos terminados. Por lo general, estos módulos permiten manejar grandes cantidades de productos, conocer las cantidades y costo de las mercancías, según el método de valuación adoptado. También permiten saber el costo del inventario y mantenerlo sincronizado con la contabilidad, almacenar productos por departamentos, realizando en forma automática los asientos correspondientes.

El control interno sobre los inventarios es sumamente importante, ya que el inventario es el aparato circulatorio de una empresa comercializadora y una compañía exitosa tiene que tener gran cuidado con la protección de sus inventarios.

Con el transcurrir del tiempo, el avance tecnológico y las exigencias empresariales los procesos y técnicas contables han evolucionado. Actualmente se puede afirmar que el proceso de contar y registrar datos financieros se desarrolla de una manera más simple y sencilla con el apoyo del contador, pero es preciso aclarar, que se siguen rigiendo por los principios establecidos para ejecutar la contabilidad empresarial.

I.3 Los inventarios de lento movimiento y perecederos. Su tratamiento

Bárbara Castillo (2004), plantea que los productos de lento o nulo movimiento son aquellos que hayan tenido un período mínimo de rotación expuestos a la venta comprendido entre noventa y ciento veinte días, que no hayan sufrido desperfectos ni se hayan dañado en forma, manteniendo sin afectación su valor de uso, y posean cobertura de venta para más de tres meses, siempre que se hayan agotado las acciones de redistribución para la venta en su precio original, se exceptúan los discos compactos y los accesorios para la fotografía, cuyo período mínimo de rotación para que clasifiquen como tal se considera de ciento ochenta días.

Esta Resolución 54/2004 establece varias disposiciones generales, entre las que se pueden mencionar:

- Que se aplican rebajas según lo establecido, a los productos de lento o nulo movimiento, determinados por la entidad comercializadora, que no hayan sufrido desperfectos ni se hayan dañado en forma alguna, manteniendo sin afectación su valor de uso.
- Las entidades no pueden afectar el aporte fijado en los presupuestos de ingresos y gastos en divisas.
- Todos los artículos con garantía comercial en su condición original, mantienen la misma aunque sean de lento o nulo movimiento, según lo establecido.

- Los procesos de rebajas de precios en divisas son controlados por cada Organismo o su equivalente y la entidad subordinada, a fin de conocer el efecto económico que las mismas generan, de forma tal que sean verificables, tanto por la inspección como por auditoría.
- La aplicación de las rebajas de los precios minoristas en moneda libremente convertible por parte de las Cadenas de Tiendas se realiza de manera gradual. Sólo en los casos necesarios puede rebajarse hasta el 40% de una vez el precio del producto, consultándose al Ministerio de Finanzas y Precios de ser necesaria rebajas superiores.

No se regula la cantidad de devaluaciones que puede sufrir el producto dentro del período establecido, siempre que se garantice su exposición al público durante un tiempo adecuado entre cada rebaja. Para la formación de precios se aplicarán los índices establecidos por la entidad comercializadora.

La puesta en vigor de las rebajas de precios por este concepto se realiza en la misma fecha para todas las tiendas de la entidad, y el atraso en su aplicación no implica una extensión del período que se establece para ella.

El efecto económico de las rebajas, no puede afectar en términos globales el índice de precios obtenido como promedio del año anterior en cada entidad y tampoco el margen comercial planificado para el año en curso. Se mantendrá el principio de que la entidad recupere la cantidad de dólares determinada previamente por cada dólar invertido, por lo que las rebajas de precios no podrán ser causales de justificación ante incumplimientos.

En las tienda se garantiza la publicidad e información a la población sobre la rebaja autorizada a cada uno de los productos, destinándose áreas específicas de la misma para este fin. El producto debe poseer el nuevo precio y el anterior tachado. No se deben utilizar los medios de difusión masiva para promover las rebajas de precios.

La decisión en la aplicación de las rebajas de precios en divisas, así como la presentación de las propuestas de rebaja de precios al Ministerio del Comercio Interior, según sea el caso, queda encargada a los Organismos e Instituciones Superiores de las entidades que comercializan en moneda libremente convertible, para lo cual tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Aprobar rebajas de precios a productos de lento o nulo movimiento hasta un valor equivalente al 5% del inventario total de mercancías de cada una de sus entidades, según la etapa que corresponda y en los periodos establecidos. Dicho por ciento se alcanza al relacionar el inventario declarado como lento o nulo movimiento con el inventario de mercancías total, ambos a precio de costo y con igual fecha de cierre de la información, en correspondencia con el período de rebaja de que se trate.
- Aprobar y controlar la aplicación de las rebajas de precios en cada una de sus entidades, las que podrán realizarse mediante descuentos sucesivos pudiendo llegar hasta por debajo del costo de adquisición en divisas de la mercancía en tiendas. Una vez cumplidos los períodos de la rebaja, los inventarios que aún queden como remanentes serán comercializados en tiendas o departamentos de algunas de las tiendas existentes que se habiliten a tales efectos para la liquidación o remate de los mismos.
- Utilizar como opción, siempre que se hayan agotado todas las posibilidades de venta minorista, la red de tiendas mayoristas del Ministerio del Comercio Interior que realizan su comercialización en moneda libremente convertible para la venta a organismos de estas mercancías.
- Establecer, si lo considera conveniente, con la organización económica estatal comercializadora de productos ociosos y de lento movimiento (COPLER) dos tipos de consignaciones:
 - 1- Con destino a la venta mayorista en moneda libremente convertible a entidades estatales en el Sistema Empresarial del Ministerio del Comercio Interior.
 - 2- Como fuente de mercancías para el Mercado Artesanal Industrial y de Servicios (MAIS) para la venta en moneda nacional a la población.

Una vez agotados todos los pasos anteriores para la venta en moneda libremente convertible, las entidades tienen también la opción de vender las mercancías de lento o nulo movimiento a la Empresa Comercializadora de Productos Ociosos y de Lenta Rotación en moneda nacional, aplicándose como precio de venta hasta un 10% del costo de la mercancía.

En el territorio nacional las rebajas de precios se realizan dos veces al año, coincidiendo con los períodos de baja en las ventas:

- Primer período, a partir del 1ro. De febrero hasta el 30 de mayo, este incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de octubre del año anterior.
- Segundo período, a partir del 1ro. De septiembre hasta el 30 de noviembre, incluyendo los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de mayo del año en curso.

A nivel internacional la perecebilidad es el tiempo que tarda un alimento en comenzar a degradarse perdiendo sus propiedades nutrimentales, se le conoce también como caducidad. De acuerdo a ese tiempo de duración, los alimentos se clasifican en:

- Alimentos perecederos, son aquellos que comienzan una descomposición de forma sencilla. Agentes como la temperatura, la humedad o la presión son determinantes para que el alimento comience su deterioro. Ejemplos de estos son: los derivados de los animales y los vegetales, siendo las frutas las de mayor perecebilidad, y la leche y carnes de menor ya que en refrigeración se conservan.
- Alimentos semi-perecederos, son aquellos en los que el deterioro depende de la humedad del aire y de la calidad microbiana del mismo. Ejemplos de estos son los frutos secos, los tubérculos y otros vegetales, como las gramíneas.
- Alimentos no perecederos, no se deterioran con ninguno de los factores anteriores, sino que depende de otros factores como la contaminación repentina, el mal manejo del mismo, accidentes y demás condiciones que no están determinadas por el mismo. Ejemplo de ellos son las harinas, las pastas y el azúcar, que se

consideran deteriorados una vez que se revuelven con algún contaminante o empiezan su descomposición una vez cocinados.

Según Horacio Navas (2005), plantea que los productos perecederos son aquellos productos de origen nacional o importado, alimenticios o no alimenticios, que por su composición presentan riesgos de cambios físico-químicos (descomposición, contaminantes, entre otros), que afectan la calidad prevista para su venta, y por tanto tienen un límite de tiempo para su consumo y/o utilización. Su consumo está enmarcado en un período de tiempo que obligatoriamente debe mostrarse en su envase o soporte informativo y que al expirar esa fecha, no pueden estar a la venta. Se incluyen además los productos agrícolas, que aunque no tienen definida una fecha de vencimiento, sí presentan riesgo de descomposición y corren el peligro de perderse definitivamente.

María Eloisa Cabrera (2005), define este concepto bastante similar a la resolución antes mencionada, planteando que estos productos tienen enmarcado por su fabricante un período de vida útil bien delimitado por las características propias del producto, las normas y regulaciones del país donde se produce. A partir de la expiración de ese plazo el producto puede perder las cualidades que lo habilitan para el uso y consumo humano, teniendo reflejado en su envase o empaquetadura la fecha de producción y/o caducidad. Cuando la fecha de vencimiento se refiera al mes y año, sin especificar día, se considerará el último día del mes.

En los almacenes de las unidades comerciales, los productos importados serán recibidos aún con menos de cinco meses de antelación a la fecha de vencimiento, dándole seguimiento a los productos que se hayan recepcionado con poco tiempo para su vencimiento, priorizando su transferencia al piso de venta y su correcta exhibición y/o el tratamiento de perecederos si fuese necesario. Durante la recepción en la unidad comercial es obligatoria la introducción de la fecha de vencimiento en el Sistema de Inventario (Golden), con vistas a la elaboración de los expedientes de perecederos.

De forma general, para todos los almacenes, pisos de ventas y kioscos se confeccionará un registro manual de percederos del área por año. En cada hoja correspondiente a cada uno de los meses del año se plasmarán los productos recepcionados, atendiendo al mes de su vencimiento, el cual debe actualizarse con cada nueva entrada, marcando los productos y/o cantidades agotadas. Se prepararán los registros de los años que sean necesarios según el vencimiento de los productos.

Los registros de percederos para todas las áreas contemplarán el código, la descripción del producto, la cantidad de unidades físicas que entra, fecha de recepción y fecha de vencimiento, en el caso del almacén se especificará la ubicación para diferenciar un lote del mismo código y así despachar el primero que vence.

El personal del almacén y el dependiente del área del piso de venta o kiosco se encargará de la elaboración y actualización del registro de percederos de su área e informar al comercial del comportamiento, en cuanto a la rotación que están teniendo los productos en la venta (lento movimiento), así como la proximidad de la fecha en que se debe comenzar a darle tratamiento a los mismos.

Los expedientes de percederos en las unidades comerciales se confeccionarán con una periodicidad mensual, tres meses antes del vencimiento. Cada expediente amparará tantas circulares como sean necesarias, emitir en el mes según las fechas de vencimiento, dándose un correcto seguimiento a las cantidades de cada código por parte del comercial.

Los expedientes de percederos serán confeccionados por el comercial a partir del reporte del Sistema de Inventario y confrontándose con los registros de percederos. En el mismo deberán consignarse detalladamente los motivos que han originado darle el tratamiento de percederos al producto en cuestión, (exceso de inventario,

entradas recientes, factores circunstanciales del comportamiento del mercado, entre otros).

Los expedientes de perecederos tendrán contemplado los siguientes datos: código del producto, descripción, unidad de medida, precio de costo, precio de venta, existencias, importe al costo, fecha de recepción, fecha de vencimiento, venta promedio diaria, cobertura en días y el por ciento que representa este expediente a precio de costo del inventario de la familia según corresponda (alimentos, bebidas y licores, perfumería, químicos del hogar y ferretería en el caso de las pinturas) y costo total del inventario de la unidad.

Durante el primer mes de rebaja, el índice a aplicar será de 1.30% sobre el costo máximo, pasado ese período, se realizará una segunda rebaja, con un índice de 1.05% sobre el costo máximo, para lo cual se confeccionará un segundo expediente.

El nivel de aprobación de los expedientes de perecederos en su primera etapa (con índice de 1.30%), se realizará por el ejecutivo comercial designado por la Unidad Comercial El Triunfo, el cual realizará visitas a las unidades luego de la revisión de los productos en él relacionados y expedientes.

Es preciso tener en cuenta que si los productos, aún cuando estén en el período previo a vencer, cuentan con existencias, ventas promedio diarias y coberturas, que permitan su venta al precio normal antes del vencimiento, se les confeccionará el expediente, pero no se aplicará.

Para la segunda etapa de rebaja (índice de aplicación al 1.05%), un mes antes de la fecha de vencimiento y coberturas por encima de los 15 días, el expediente será aprobado por el Gerente de la Unidad Comercial.

Si no se lograra vender la cantidad expedientada y/o se avizora la imposibilidad de lograrlo antes del vencimiento, se confeccionará un último expediente para aplicar

otra rebaja 15 días antes del vencimiento, cuyos precios de venta podrán estar por debajo del costo, de manera que se garantice su venta antes del vencimiento, es decir, al precio que se considere se pueda liquidar el producto, con la debida exhibición y promoción. Estos expedientes serán aprobados por el Gerente de la Unidad Comercial.

Para rebajar aquellos productos cuyo precio de venta después de aplicada la primera rebaja sea de 0.05 centavos y se necesite continuar rebajándose, se ofertarán comercialmente varios productos por el precio de uno.

Para los productos de producción nacional, se confeccionarán los expedientes correspondientes 60 días antes de su vencimiento, pero se harán todas las gestiones para su cambio con el proveedor. Si el producto no se puede cambiar, un mes antes de su vencimiento, se le aplicará la rebaja de 1.30%, si no se logra vender 15 días antes se le aplicara el 1.05%, por encima del costo máximo, pudiendo llegar hasta un precio de venta inferior al costo 7 días antes del vencimiento. Los niveles de aprobación son los mismos que se establecen para los perecederos importados.

Las Divisiones tomarán todas las medidas que sean necesarias para que los perecederos no lleguen a vencerse. Si excepcionalmente esto sucediera, se retiran de la venta y pasan a destrucción si las cantidades fueran ínfimas. De lo contrario, se procurará un dictamen de Salud Pública con la posibilidad de ampliar el período de consumo aunque no se puedan continuar vendiendo.

Los productos rebajados como productos perecederos, se colocarán todos juntos en lugares visibles de los puntos de ventas, ocupando las zonas calientes de los exhibidores y preferiblemente cerca de las cajas registradoras, con una promoción de rebaja u oferta especial para incentivar sus ventas. Los vendedores de los puntos de venta ayudarán en la gestión de venta.

En este capítulo se ha destacado que la logística empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado – almacenamiento de productos que tienen

lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo, su objetivo es lograr que los productos o servicios proporcionados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, todo con el menor costo posible. Se ha hecho énfasis en el tratamiento contable de los inventarios específicamente los de lento movimiento y perecederos, aspecto que se abordará en el próximo capítulo particularmente en la Unidad Comercial de Sancti Spíritus.



CAPÍTULO II: Diagnóstico y perfeccionamiento de la gestión de inventarios

En el presente capítulo el autor caracteriza a la entidad objeto de estudio así como diagnóstica la situación que presenta la misma sobre la gestión de inventarios de lento movimiento y perecederos y muestra los resultados de la observación dirigida, del proceso de análisis de documentos, fundamentando y evaluando la propuesta para el análisis del cálculo del efecto económico de los productos antes mencionados.

II.1- Caracterización de la Unidad Comercial El Triunfo Sancti Spiritus

La cadena de tiendas TRD Caribe tiene sus antecedentes históricos en la decisión gubernamental de despenalización de la tenencia de divisas por parte de la población. A partir de ese momento y con el propósito de recaudar moneda libremente convertible para la economía del país, se inicia un proceso de apertura, de forma masiva, de establecimientos comerciales de diversa índole que operan en divisa.

La cadena de tiendas TRD Caribe está adscripta al Consejo de Estado y es atendida directamente por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), ajustándose a las normas y procedimientos establecidos por el mismo para el sistema empresarial de esta institución, estructurándose en tres niveles de dirección:

1. Dirección General.
2. Divisiones Territoriales o Regionales.
3. Unidades Comerciales.

La unidad comercial El Triunfo ubicada en la provincia de Sancti Spíritus con número 47 de la Calle Independencia fue registrada en el año 1951, con anterioridad era una talabartería y peletería perteneciente a los Hermanos López Díaz.

Misión: “La Cadena TRD Caribe, es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad”

Visión: “Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos del mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos,”

II.2- Resultados del diagnóstico de la situación actual de los inventarios de lento movimiento y perecederos

En el presente epígrafe se efectúa una exploración del comportamiento de los inventarios de lento movimiento y perecederos, utilizando algunas técnicas de investigación para la determinación de las deficiencias en el tratamiento de estos y la necesidad de proyectarse hacia el perfeccionamiento de la gestión de inventario y evaluar la efectividad de las rebajas de precios y obtener resultados más precisos sobre la situación económica y comercial de la entidad.

Una vez determinados los productos que se cataloguen como de Lento o Nulo Movimiento, la Dirección General de Comercio Minorista presentará los listados fundamentados a la entidad, dentro de la primera semana de los meses de septiembre y noviembre, según el período que corresponda.

Después de analizados los listados presentados a la entidad y agotadas las posibilidades de comercialización sin afectar los precios, la entidad presentará los listados fundamentados de los productos de Lento Movimiento al Departamento de Mercadotecnia de la empresa, dentro de la segunda semana de los meses de septiembre y noviembre, según el período que corresponda.

En los departamentos de Comercio Minorista o áreas equivalente de las entidades, se efectuará el análisis de los listados recibidos y se confeccionará el listado fundamentado de aquellos que consideren han sido agotadas las posibilidades de

comercialización sin afectar los precios, se analizará de conjunto por los departamentos comerciales y económicos.

Concluidos los pasos anteriores se aplicará el programa de trabajo establecido por la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría.

Al recibir la Circular de Precios, poniendo en vigor los nuevos precios aprobados, en los establecimientos minoristas completarán el trabajo preparatorio para su puesta en vigor simultáneo en la fecha indicada.

Durante ambos períodos, se seguirá estadística y cualitativamente el efecto de las rebajas aplicadas para cada producto y en los casos que se requieran, mediante un intercambio interactivo se podrán aplicar nuevas rebajas sucesivas y paulatinas de precios, luego del análisis conjunto de la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría, la Dirección General de Comercio Minorista y la División de Logística emitiéndose las circulares de precios que correspondan y su aplicación en las fechas establecidas en la red de Comercio Minorista.

II.2.1 Resultados de la observación dirigida al tratamiento de los inventarios de lento movimiento y perecederos.

La observación se llevó a cabo a partir del estudio y búsqueda de la legislación vigente al respecto, comprobando que en las unidades comerciales existen resoluciones, normas, procedimientos e indicaciones emitidos por los diferentes niveles superiores, relacionado con los inventarios de lento movimiento y perecederos (Anexo 2).

Se pudo constatar, que en las unidades se le da el tratamiento establecido a estos productos para cada una de las etapas de rebaja, encontrándose respaldada por los expedientes elaborados con noventa días de antelación para el caso de los productos perecederos importados, proponiéndose los nuevos precios según el índice establecido para cada etapa con un tiempo de duración de un mes para los dos primeros y quince días para la tercera etapa, se encuentran además las circulares de ambas etapas de reevaluación de los productos de lento movimiento,

llegando los mismos hasta la segunda etapa, ya que las unidades no están autorizada a aplicar la tercera etapa, porque esta se aplica en las tiendas de merma de la provincia.

Los productos rebajados se muestran separados del resto, en lugares visibles, a la altura de la vista de los clientes, con el correspondiente cartel que identifica la rebaja, oferta especial para el caso del lento movimiento y productos rebajados por estar próximo a la fecha de vencimiento para los perecederos. También se realizan correctamente gestiones de venta por parte de los vendedores y por el personal del piso de ventas y se tachan los precios anteriores, destacando el precio nuevo.

Con lo anterior se pudo observar que los trabajadores y especialistas demuestran tener conocimientos sobre la temática tratada.

Se verificó que se utilizan técnicas y procedimientos para disminuir estos inventarios, los que se conocen a través de los reportes comerciales, realizando constantemente rediseños del piso de ventas, ubicando estos productos con un merchandising adecuado para lograr su venta.

En el caso de los productos perecederos, el almacén suministra al piso de ventas los lotes de productos con las fechas de vencimiento más cercanas y de igual forma se organizan en el piso de ventas para que sean los primeros en venderse.

II.2.2 Resultados del proceso de análisis de documentos.

La revisión de documentos se realizó con el propósito de comprobar si se cumple en las unidades con las resoluciones, normas y procedimiento acerca del tratamiento de los productos de lento movimiento y perecederos a través de las circulares de rebajas de precios emitidas por las unidades y los expedientes elaborados respectivamente. Además, se revisa y verifica el control que tiene las unidades sobre estos productos y la utilización de herramientas importantes como los reportes comerciales. También es propósito revisar los análisis realizados en las unidades

sobre el tema, así como las deficiencias y consideraciones de las inspecciones recibidas al respecto (Anexo 3).

En este proceso se pudo revisar el período de la segunda rebaja del año 2013, abarcando los meses de septiembre a noviembre, se comprobó que los productos de lento movimiento y perecederos reciben el tratamiento establecido según la Resolución 54/2004 del Ministerio de Comercio Interior y según el Procedimiento 1/2005 de TRD Caribe. Se trabaja teniendo en cuenta las nuevas indicaciones que emiten los diferentes niveles.

Se pudo comprobar que esta etapa de rebaja de lento movimiento se encontraba amparada por la indicación No. 36 de este año del Director General de TRD Caribe, (Anexo 4) y por las circulares que amparan esta indicación (Anexo 5).

Por otro parte, se comprobó que se encontraban expuestos a la venta, en las etapas correspondientes los productos perecederos, respaldados por sus respectivos expedientes (Anexo 6) y circulares de precios (Anexo 7), revisando que se aplican correctamente los índices de rebajas.

En el análisis que se realizó de las actas de las asambleas con los trabajadores y Consejo de Dirección de la unidad, se comprobó que estas se realizan una vez al mes, tratándose el tema de las ventas, cumplimiento del plan del mes, las ventas por trabajador, por metros cuadrados y por cada departamento en el período analizado. También se resalta el análisis relacionado con los gastos, señalando la necesidad de disminuirlos, se comprueba que se adoptan medidas en caso de desviaciones y proponen acuerdos que reviertan esta situación.

Se pudo constatar que en las asambleas con los trabajadores se le informa a estos los resultados de inspecciones y auditorías realizadas a las unidades, dejándose recomendaciones sobre los elevados niveles de inventarios de lentos movimientos que existen, que provocan además hacinamiento de mercancías en áreas de

almacén, destacándose como causas fundamentales los elevados precios, las malas compras y las incorrectas distribuciones desde las bases de almacenes.

En el análisis efectuado con el tema de rebajas por lento movimiento y percederos se realiza un análisis superficial, al no conocerse la afectación económica en cada una de las etapas, en cuánto se afectó la ganancia o el margen comercial del producto, si se recuperó o no su costo o se perdió con la venta de este.

II.3- Iniciativas estratégicas orientadas al incremento de la eficiencia

En el epígrafe anterior fueron analizados los resultados obtenidos mediante la utilización de las técnicas y métodos de investigación, acerca del comportamiento de los inventarios de lento movimiento y percederos en las unidades, objeto de estudio, en el cual se observó la necesidad de que las unidades perfeccionen su gestión permitiéndole conocer los efectos económicos de estos productos para que cuenten con una herramienta de análisis comercial y económico que muestre resultados eficientes y precisos sobre el tema tratado.

Partiendo de que los efectos es la consecuencia de una cosa, la impresión viva causada en el ánimo, entre otras consideraciones y en tal caso, es el resultado de algún proceso económico que tiene consecuencias positivas o negativas, coincidiendo la autora con los planteamientos antes mencionados. Teniendo en cuenta la necesidad e importancia de conocer el efecto económico de los productos de lento movimiento y percederos en las unidades comerciales se propone utilizar el siguiente procedimiento.

Para la fundamentación del perfeccionamiento, se definieron cuatro pasos a seguir:

Paso No. 1:

Estudio y recopilación de la legislación vigente, con el fin de revisar los inventarios de lento movimiento y percederos con la ayuda del Sistema de Inventario existente, logrando ordenar los productos, utilizando las circulares de rebajas de precios de lento movimiento y los expedientes de percederos realizados en las unidades con sus respectivas circulares.

Paso No. 2:

Definición de la proforma del modelo que mostrará los datos y resultados del procedimiento (Anexo 9 y 10):

1- Código: es el código del producto rebajado de precio, según el Clasificador Central de TRD Caribe.

2- Descripción: es la descripción del producto rebajado de precio, según Clasificador Central de TRD Caribe.

3- UM: es la unidad de medida en que se encuentra el producto, según Clasificador Central de TRD Caribe.

4- Fecha de entrada: es la fecha exacta de la primera entrada del producto a las unidades, según Sistema de Inventario (Golden).

5- Fecha de vencimiento: es la fecha exacta de vencimiento del producto percedero, según Sistema de Inventario (Golden).

6- Cantidad vendida: es la cantidad de unidades vendidas del producto en existencia, según el Sistema de Inventario, en cada una de las etapas (I, II, III y el total de las tres etapas).

7- Precio de costo inicial: es el precio de costo unitario en que se recibe cada producto, según las recepciones del Sistema de Inventario.

8- Precio de venta inicial: es el precio de venta unitario en que se ofertan los productos, de acuerdo al margen comercial establecido para cada uno de estos por el Ministerio de Finanzas y Precios.

9- Precio aplicado: es el precio aplicado en cada una de las etapas de rebajas de precios (I, II y III), según lo indicado en la Resolución 54/2004 y el Procedimiento 1/2005, sobre el tratamiento a los productos de lento movimiento y perecederos respectivamente.

10- Afectación en venta: es la afectación económica real a precio de venta en cada una de las tres etapas y la afectación total producida por la rebaja de precio.

11- Total vendido a precio de costo: es el valor total del costo de las mercancías vendidas.

12- Total vendido a precio de venta: es el valor total que debía ser ingresado a la unidad por la venta de los productos a su precio de venta inicial.

13- Ingreso real por venta: es el ingreso real que se obtiene por las ventas de los productos rebajados en todas las etapas.

14- Utilidad o pérdida: es la utilidad o pérdida que genera cada producto rebajado de precio a la unidad.

Paso No. 3:

Establecer la formulación para el cálculo de la afectación económica de los productos de lento movimiento y perecederos.

10- Afectación en venta: se obtiene multiplicando la cantidad vendida por el precio de venta inicial menos la cantidad vendida por el precio de venta aplicado, de esta forma se realiza para cada una de las etapas y la afectación total sería la suma de la afectación de las tres etapas.

Afectación en venta (AV) = (CV x PVI) - (CV x PVA)

Donde:

CV: cantidad vendida de productos.

PVI: precio de venta inicial.

PVA: precio de venta aplicado.

Afectación en venta total = sumatoria de la afectación de las tres etapas.

11- Total vendido a precio de costo: se obtiene multiplicando la cantidad total vendida por el precio de costo inicial.

Total vendido a precio de costo (TVPC) = CV x PCI

Donde:

PCI: precio de costo inicial.

12- Total vendido a precio de venta: se obtiene multiplicando la cantidad total vendida por el precio de venta inicial.

Total vendido a precio de venta (TVPV) = CV x PVI

13- Ingreso real por venta: se obtiene restando la afectación total en venta menos el total vendido a precio de venta.

Ingreso real por venta (IRV) = AV total - TVPV

14- Utilidad o pérdida: se obtiene restando Ingreso real por venta menos total vendido a precio de costo.

Utilidad o pérdida (U ó P) = IRV - TVPC

Paso No. 4:

Definición del período para la aplicación y generalización del procedimiento.

El procedimiento se podrá aplicar de forma individual para los productos de lento movimiento y para los perecederos, los períodos de aplicación están en correspondencia con la necesidad de analizar los resultados.

En el caso de los productos de lento movimiento es aplicable para cada una de las etapas de rebaja de precios y llegar hasta el resultado final de la rebaja, también pueden ser analizadas las rebajas de las dos etapas del año, definiéndose de igual forma por cada reevaluación.

En el caso de los productos perecederos, ésta puede ser aplicada de varias formas, ya sea por un período determinado (mensual, trimestral, semestral, etcéteras), también se pueden analizar por cada expediente de perecederos.

II.4- Evaluación de la propuesta a partir de su análisis.

Después del perfeccionamiento que permitirá calcular el efecto económico que traen consigo las rebajas de precios de los productos de lento movimiento y perecederos, se impone la necesidad de realizar un análisis de la propuesta, haciendo uso del modelo diseñado en el Paso No. 2 y utilizando el formulario del siguiente paso.

II.4.1- Resultados del análisis del procedimiento para el cálculo del efecto económico de los productos de lento movimiento.

Previamente se analizan los productos de lento movimiento donde fueron tomados los datos correspondientes a la segunda etapa de rebaja del año 2013, el período reevaluativo comprendido entre los meses de septiembre a noviembre.

El análisis parte de los resultados mostrados en el modelo para el cálculo de la afectación económica de las rebajas de productos de lento movimiento (Anexo 9), utilizando las circulares de rebajas como punto de partida para el llenado del modelo.

Se pudo observar mediante el Balance de Comprobación que al iniciar el proceso de reevaluación las unidades contaban con un inventario de mercancías para la venta ascendente a 66 871.43 pesos convertibles y de ello 2 477.15 pesos convertibles formó parte de este proceso reevaluativo, representando un 3.7%, siendo este por ciento inferior al que se aplica a nivel de cadena que es de un 5% del inventario total, dejando de reevaluar un pequeño por ciento que sería de gran utilidad para las unidades, por realizar estas rebajas de forma centralizada a nivel nacional.

Además, al iniciar la rebaja las unidades contaban con 968 códigos de productos en inventario de forma general, siendo rebajados 34, representando el 3.5% del total de códigos existentes en las unidades.

Un factor que está incidiendo en el incremento del lento movimiento es la compra de mercancías por la cadena a elevados costos, que al conformar su precio de venta, según los márgenes comerciales establecidos por ésta y aprobados por el Ministerio de Finanzas y Precios, resultan productos con elevados precios de venta para la población, afectando la venta de estos y por ende su rotación.

Se pudo comprobar que los índices aplicados en las dos etapas de rebajas son los establecidos según la Resolución 54/2004.

Durante la etapa reevaluativa comprendida entre los meses septiembre-noviembre, con el análisis de la propuesta de diseño, se determinó una afectación total a la venta de 2 380.70 pesos convertibles, en la primera etapa con 1 363.80 pesos convertibles, representando el 57% y la segunda con 1 016.90 pesos convertibles para el 43%. A pesar de que la afectación en la venta fue superior en la primera etapa, económicamente resulta más conveniente al implicar esto menor deterioro del

margen comercial, comparado con la venta de estos productos durante la segunda etapa de rebaja de precios.

Cuando se analiza la conclusión del período reevaluativo, el costo de las mercancías vendidas era de 2 477.15 pesos convertibles y por concepto de ventas se ingresaron 3 020.75 pesos convertibles, estas mercancías vendidas según su precio inicial hubiesen reportado ventas por un valor de 5 401.45 pesos convertibles. Por lo anterior, el margen comercial se afectó en 0.96 Pesos Convertibles por cada peso vendido al costo.

En las unidades sólo se aplican las dos primeras etapas de rebaja de los productos de lento movimiento, al 1.30 y 1.05% del costo respectivamente, por lo que no se incurre en pérdidas, se recupera su costo y se obtiene utilidades por las ventas de éstos, en el período analizado se obtuvo una ganancia por concepto de esta rebaja de 608.56 pesos convertibles.

Se puede señalar, que el lento movimiento ocasiona pérdidas a las unidades sólo cuando se generan mermas con tratamiento de destrucción en las propias unidades, en este caso se pierde el valor total del producto.

II.4.2- Resultados del análisis del procedimiento para el cálculo del efecto económico de los productos perecederos.

Al realizar el análisis del procedimiento para el cálculo de la afectación económica (Anexo 10), resultado de la reevaluación de los productos perecederos, fueron tomados los datos de los expedientes correspondientes al período julio-septiembre de 2013.

Se comprobó que a partir de las fechas de entradas de estos productos la cobertura se encontraba por encima de lo establecido, los productos importados (más de sesenta días) y los de producción nacional (más de treinta días), estando los mismos exhibidos con una baja venta promedio.

Se pudo constatar que el incremento de los productos perecederos en las unidades depende de varios factores: la distribución de mercancías en exceso desde las Bases de Almacenes; el elevado precio de venta de la mayoría de estos productos; la llegada fuera de fecha a las unidades por excesos en los almacenes territoriales; el no cumplimiento de la redistribución de productos perecederos entre unidades; la falta de estudio de mercado para la venta de algunos productos alimenticios, etcétera.

Como resultado del cálculo se determinó una afectación total a la venta de 246.80 pesos convertibles, en la primera etapa al 1.30% del costo se afectó en 30.35 pesos convertibles representando el 12.3%, en la segunda al 1.05% del costo con 28.60 pesos convertibles para 11.6% y la tercera etapa, el remate por debajo del costo con 187.85 pesos convertibles para un 76.1 %, observándose en esta última la mayor afectación, incurriéndose en pérdida de 126.05 pesos convertibles.

Al concluir el período reevaluativo, el importe al costo de las mercancías vendidas ascendía a 343.33 pesos convertibles y por concepto de ventas se ingresaron 247.15 pesos convertibles, generando una pérdida de 96.18 pesos convertibles y dejándose de obtener ganancias por un valor de 384.17 pesos convertibles.

En el Anexo 11 se observa un resumen de los resultados de los análisis de estos productos antes expuestos.



CONCLUSIONES

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un estudio de la bibliografía existente, relacionada con el tratamiento a los inventarios de lento movimiento y perecederos.
- Se caracterizó la entidad objeto de estudio y diagnóstico la situación actual de los inventarios de lento movimiento y perecederos, demostrándose la necesidad del perfeccionamiento del sistema para calcular el efecto económico como resultado de las rebajas de precios en las unidades, objeto de estudio.
- Teniendo en cuenta la necesidad e importancia de conocer el efecto económico de los productos de lento movimiento y perecederos se propusieron iniciativas estratégicas orientadas al incremento de la eficiencia de la gestión de inventario como herramienta de trabajo para realizar análisis comerciales y con amplias posibilidades para su generalización.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

- Proponer a la división centro, la aplicación sistemática del perfeccionamiento, para realizar el análisis de la afectación económica de estos productos en cada período reevaluativo, evaluando su posible generalización en otras unidades del territorio.

- Valorar la posibilidad de incluir otros análisis con el fin de perfeccionar el mismo.

Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

- Castro, F. (1986). *Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editorial Política.
- Colectivo de Autores (1984). *Economía de Almacenes y Transporte*. Cuba: Segunda Edición.
- Colectivo de Autores (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Castillo Bárbara (2004) Resolución 54/2004 Productos de lento o nulo movimientos.
- Fernández, M. (1942). *Contabilidad Moderna II. Valuación y Clasificación de los Estados Básicos*. Cuba.
- Guajardo, G. (1984). *Contabilidad Financiera*. México: Segunda Edición.
- Guevara, E. (1964). *Comparecencia en el Programa de Televisión "Información Pública"*. Periódico Granma. La Habana.
- Kennedy, D. (1996). *Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación*. México.
- Martínez, J. (1996). *Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero. Diplomado en Finanzas*. México.
- Ministerio del Comercio Interior (1996). *Curso de Contabilidad y Gestión Económica-Financiera*. Cuba.

- Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en las Empresas*. México: Cuarta Edición.
- Name, A. (1975). *Contabilidad Superior*. La Habana.
- Resolución N°. 859 del Consejo de Ministros de fecha 26 de Enero de 1994.
- Rodríguez L. (2002) Módulos de Inventarios.
- Uwansky, I. y otros (2008). *Herramientas para el Contador*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Kennedy, D. (1996). *Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación*. México.
- Weston, J. y Eugene, F. (1997). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Décima Edición.
- Weston, J. y Thomas, E. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Novena Edición

Anexos

