

**IMPACTO FINANCIERO DE LOS RIESGOS INHERENTES EN EL GRUPO
CONTABLE DE LOS INVENTARIOS**

**TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN FINANZAS Y SISTEMAS**

**FEIBER MUÑOZ RICO
CARLOS UTRIA MERCADO**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
BARRANQUILLA
OCTUBRE, 2012**

**IMPACTO FINANCIERO DE LOS RIESGOS INHERENTES EN EL GRUPO
CONTABLE DE LOS INVENTARIOS**

**TRABAJO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA
EN FINANZAS Y SISTEMAS**

**FEIBER MUÑOZ RICO
CARLOS UTRIA MERCADO**

ASESOR: WENDELL ARCHIBOLD

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y RELACIONES INTERNACIONALES
BARRANQUILLA
OCTUBRE, 2012**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Octubre de 2012

AGRADECIMIENTOS

Para este trabajo de investigación me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar el esfuerzo, amor, esmero y dedicación por parte de los autores, agradecer a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Prof. Wendell Archibold, coordinador Especialización en Revisoría Fiscal por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por nuestro trabajo al profesor y amigo Benjamín Cano Vanegas por todas las sugerencias recibidas.

Al Dios todo poderoso por estar siempre con nosotros en los momentos más difíciles de nuestras vidas.

A nuestras familias por su apoyo, comprensión paciencia y el animo recibidos.

A todos aquellos que de una u otra forma estuvieron con nosotros para darnos ese apoyo espiritual, material e intelectual en tan anhelada meta.

A todos ellos, muchas gracias.

Los Autores

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	8
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
0.2 JUSTIFICACION.....	13
0.3 OBJETIVOS.....	15
0.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
0.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
0.4 MARCO REFERENCIAL.....	16
0.4.1 MARCO TEORICO.....	16
0.4.2 MARCO HISTORICO.....	28
0.4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	31
0.4.4 MARCO LEGAL.....	35
0.5 DISEÑO METODOLOGICO.....	41
0.5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	41
0.5.2 POBLACION.....	41
0.5.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	41
0.5.3.1 Fuente primaria.....	42
0.5.3.2 Fuente secundaria.....	42
0.5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	42
0.5.5 POBLACION DE ESTUDIO.....	42
0.5.6 LA MUESTRA.....	42

1. ANÁLISIS DE LA EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CONTROL DE LOS INVENTARIOS.....	43
1.1 MODELOS ESPECÍFICOS DE INVENTARIOS	
1.1.1 El inventario y el control interno en empresas industriales.....	48
1.1.2 Procedimiento para el registro, análisis y control de los inventarios fundamentales de la Empresa sector de Confecciones.....	51
1.2 JUSTO A TIEMPO (JAT).....	64
2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN A ALCANZAR LAS METAS PROPUESTAS.....	65
2.1 ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN UN ANÁLISIS SECTORIAL.....	65
2.2 ANALISIS EXTERNO.....	69
2.3 DEL ENTORNO AL ANALISIS SECTORIAL.....	70
3. INCIDENCIA DE UN POSIBLE MANEJO INADECUADO DE LOS INVENTARIOS.....	79

TABLA

**TABLA 1. Estructura de las cinco fuerzas
Porter (1980: 04)**

INTRODUCCION

El Control Interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar el tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo.

La puesta en práctica del Control Interno según las nuevas concepciones establecidas centra la atención en los componentes o subsistemas como son: el Ambiente de control, la Evaluación de riesgos, las Actividades de control, la Información, Comunicación, Monitoreo y Control. De los referidos componentes constituye como el principal objeto de investigación la Evaluación de los Riesgos.

Adicionalmente, el inventario es uno de los activos más grandes existentes en una empresa, y aparece reflejado tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el Balance General, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultados, el inventario final se resta del costo de las mercancías disponibles para la venta, determinándose el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios 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. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases.

El estudio y manejo de los riesgos no es un tema nuevo, de alguna u otra forma, las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de la manera más eficiente el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar. Es así como se encuentra que existen diferentes formas de abordar el tema de los riesgos dependiendo del tamaño de la entidad, los objetivos que persigue, la cultura administrativa, la complejidad de sus operaciones y la disponibilidad de recursos entre otros.

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental, es por ello que la humanidad desde sus inicios buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló al igual que la mayoría de las especies animales maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas. La Evaluación de los Riesgos añade juicios prudentes e inteligencia a la organización empresarial por cuanto tiende a la protección y al sentido de la prevención contra sus consecuencias dañinas y optimizan los medios para reducirlos o ser dominados.

En las actuales condiciones de nuestra economía y debido a los aspectos técnicos del tema, la Evaluación de los Riesgos solo obtendrá resultados convincentes enfrentando la problemática de un modo integrado, sistemático y generalizado en todos los eslabones de la estructura empresarial. Para el logro de esos cardinales propósitos las nuevas tecnologías de la información deben constituir un valioso vehículo dirigido al cómputo y análisis óptimo de las operaciones.

A lo largo de la historia se ha discutido la importancia que representan los inventarios, para ello como un activo de gran valor e importancia para la organización, utilizando a lo largo de la historia diferentes herramientas con el fin de mejorar su funcionamiento, conversión y valoración. Para ello ha sido muy difícil debido al constante riesgo que posee por ser un activo de gran valor, fácil manejo y rápida conversión.

Los factores que influyen contra los inventarios, han adquirido mayor fuerza a lo largo de la historia queriéndoseles dar una posible solución. Entre ellos tenemos la pérdida por parte de los empleados de la organización, la obsolescencia un mal que refleja los inventarios posteriormente en pérdidas, inventarios percederos, efectos ambientales y una serie de anomalías que influyen sobre este creando en ellos un constante riesgo.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión empresarial a través de los tiempos ha realizado múltiples análisis dentro de la problemática presentada por esta. Los inventarios representan una gran participación dentro de los activos corrientes y que a su vez mezclándolo con su parte operativa se convierte en un punto difícil de tratar por problemáticas, como es el caso de la rotación de productos o materia prima donde pueden observarse bajos movimientos de estos que con el tiempo pueden perjudicar la producción el ciclo del efectivo al interior de la organización.

Existiendo en ellos otras problemáticas como la obsolescencia de la mercancía que puede contener un riesgoso efecto a futuro para la organización, sabiendo que se cuenta con un activo pero que su conversión a efectivo es muy difícil que se dé. La pérdida de mercancías es uno de los riesgos más importantes para toda organización, pudiendo decir que se presenta al interior de toda organización, indiferentemente de cuál sea su cuantía y herramienta que utilizan para cometer el hurto o un error. Los cambios ambientales y su contaminación también son reflejados en aquellos inventarios que tienen difícil manejo y su respectiva protección requiere de mucho cuidado.

Al transcurrir de los años, toda empresa ha buscado herramientas que conlleven a mejorar el problema que poseen los inventarios pero estos intentos han quedado cortos debido a los nuevos riesgos que han surgido y que amenazan a un activo de gran valor y significancia para una empresa. Se puede observar que las herramientas utilizadas en cuanto al almacenamiento han sido débiles por su poco control que se les da al momento de ingresar a una bodega, con esto se produce que dichos inventarios posean una baja rotación, las fechas de vencimiento siempre se encuentren constante en los productos perecederos y la pérdida de mercancías por hurto, debido a las constantes oportunidades presentadas por su bajo control. Todas estas fallencias conllevan

a malar interpretaciones en los estados financieros que a lo largo pueden perjudicar considerablemente la organización.

Para ello se debe capacitar al personal que esté a cargo de la bodega por medio de procedimientos donde refleje la organización, el cuidado, la custodia y la implementación que se le debe dar a las mercancías de acuerdo con su naturaleza y el respectivo cuidado que este debe poseer. La administración debe desarrollar herramientas que conlleven a mejorar los procesos de circulación de los inventarios. Deben hacerse análisis basándose en hechos ya conocidos para darle a los inventarios el stop necesario para que no se excedan los riesgos.

Con la implementación de las medidas básicas y controles más eficaces sobre la circulación y tratamiento de los inventarios. Se estaría minimizando los riesgos. La organización podrá implementar estas mejoras en otras áreas de la organización, podrá implementar, distribuir mejor sus recursos económicos y podrá tener mejores análisis y control de estos.

Descripción y Formulación del Planteamiento del Problema

¿Cuál es el impacto financiero en los riesgos inherentes al grupo contable de los inventarios?

0.2 JUSTIFICACION

La evolución del mundo, de los negocios, de la educación y el interés creciente por una administración eficiente y efectiva, han cambiado el enfoque del control. Sujeto a esto podemos afirmar que en la actualidad los cambios operados en materia de Control Interno a partir de la implantación de la Resolución 297 del MFP (Ministerio de Finanzas y Precios), trae como consecuencia la realización de un estudio de la misma de cada uno de los componentes que la integran.

Realizar un Inventario de los riesgos a través de un procedimiento, que permita identificar y valorar los riesgos de Control Interno, a partir de un estudio detallado de herramientas que permitan el manejo de cada uno de ellos, contribuirá a crear las bases metodológicas para establecer un diseño por área de resultado o de responsabilidad que permita conocer los principales riesgos a considerar, es lo que trata de hacer llegar el presente trabajo.

Este proyecto de investigación, será elaborado con el fin de identificar la importancia que tiene los riesgos dentro de una organización; reconociendo que la identificación y el análisis de estos, serán beneficiosos para la empresa, puesto que cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas como internas.

Desarrollar este proyecto es de gran importancia puesto que mediante este, se asimilara que un ente económico necesita de mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio, debido a que no estamos en una sociedad estática y que todo, en cuanto a las condiciones económicas, industriales, regulatorias y de operaciones continuaran cambiando a pasos gigantescos

El propósito de este estudio, tiene como objetivo brindar conocimiento al impacto financiero mediante el análisis e identificación de los riesgos, en particular, al departamento administrativo de una organización, para que aprenda y estudie la forma como tomar decisiones y ejecutar las acciones pertinentes para administrarlas, sabiendo que no existe una manera práctica de anular los riesgos; por lo tanto, estos siempre existirán aunque con bajos niveles.

En busca de constantes mejoras se ha estudiado, que la administración ha optado, por crear herramientas efectivas que intensifiquen la eficiencia de los inventarios, hecho que analizaremos posteriormente. Realizando una revisión detallada de la temática de los Riesgos de Control Interno a través de la fundamentación teórica y los principios generales de Administración e identificación de los riesgos, así como las funciones para el entendimiento de esta materia y los principales propósitos, en especial, los fundamentos teóricos para la investigación, que constituyen la piedra angular desde el punto de vista, tanto intelectual, como científico-técnico y ello hace posible un mayor entendimiento del problema. El estudio de los riesgos, su análisis y evaluación a través de un Modelo Integrado facilitará evaluar de los riesgos de Control Interno en la empresa.

Por lo que podemos plantear, que en la actualidad el país se encuentra inmerso en el perfeccionamiento de los sistemas de Control Interno empresariales, según lo establecido en la Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios. La referida resolución establece en líneas generales, en relación a las nuevas concepciones en la materia, pero no establece un procedimiento metodológico que permita diseñar e implantar el sistema de Control Interno, es por ello que mostramos este trabajo para que sirva de base para posibles estudios de identificación y valoración de los riesgos en la empresa.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar el impacto financiero de los riesgos inherentes en el grupo contable de los inventarios.

0.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Analizar la existencia de procedimientos específicos del control de los inventarios.

Identificar amenazas y oportunidades que afectan a la organización a alcanzar las metas propuestas.

Determinar la incidencia de un posible manejo inadecuado de los inventarios.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 MARCO TEORICO

La evolución del mundo, de los negocios, de la educación y el interés creciente por una administración eficiente y efectiva, han cambiado el enfoque del control. Sujeto a esto podemos afirmar que en la actualidad los cambios operados en materia de Control Interno a partir de la implantación de la Resolución 297 del MFP, trae como consecuencia la realización de un estudio de la misma de cada uno de los componentes que la integran.

El análisis bibliográfico es el punto de partida de cualquier investigación y permite llevar a cabo una revisión de las tendencias actuales en cuanto al tema de investigación, así como, definir los principales elementos presentes en el estado del arte que se ajustan al trabajo que se presenta.

En este análisis se plasman los criterios de diferentes autores que a partir de posiciones disímiles han abordado el tema del Control en la Dirección empresarial desde sus inicios hasta los momentos actuales y se evalúa además, la importancia, actualidad y características con que se proyectan estos conceptos en la realidad del sistema empresarial cubano y su entorno.

Según el decreto 2649 de 1993 define los inventarios como bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se hallen en proceso de producción o que se utilizarán o consumirán en la producción de otros que van a ser vendidos.

El valor de los inventarios, el cual incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta, se debe determinar utilizando el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), UEPS (últimos en entrar, primeros en salir), el de

identificación específica o el promedio ponderado. Normas especiales pueden autorizar la utilización de otros métodos de reconocido valor técnico.

Para reconocer el efecto anual de la inflación y determinar el costo de ventas y el inventario final del respectivo año, se debe:

1) Ajustar por el PAAG (Porcentaje de Ajuste Año Gravable) anual el inventario inicial, esto es, el poseído al comienzo del año.

2) Ajustar por el PAAG mensual acumulado, las compras de inventarios realizadas en el año, así como los demás factores que hagan parte del costo, con excepción de los que tengan una forma particular de ajuste.

Sobre una misma partida, por un mismo lapso, no se puede realizar un doble ajuste. Esta norma se debe tener en cuenta para los traspasos de inventarios durante el proceso productivo.

Para reconocer el efecto mensual de la inflación, cuando se utilice el sistema de inventario permanente se debe ajustar por el PAAG mensual el inventario poseído al comienzo de cada mes. Cuando se utilice el sistema denominado juego de inventarios se deben ajustar además los saldos acumulados en el primer día del respectivo mes en las cuentas de compras de inventarios y de costos de producción, cuando las mismas no tengan una forma particular de ajuste. Los valores correspondientes a operaciones realizadas durante el respectivo mes no son objeto de ajuste.

En una y otra opción, el inventario final y el costo de ventas deben reflejar correctamente los ajustes por inflación correspondientes, según el método que se hubiere utilizado para determinar su valor.

Al cierre del período, deben reconocerse las contingencias de pérdida del valor re expresado de los inventarios, mediante las provisiones necesarias para ajustarlos a su valor neto de realización.

Sin perjuicio de lo dispuesto por normas especiales, para la preparación de estados financieros de períodos intermedios es admisible determinar el costo del inventario y reconocer las contingencias de pérdida con base en estimaciones estadísticas.

La aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera NIC-NIIF, permitirán a las entidades que desarrollan actividad en Colombia, no solo el registro de los hechos económicos con mayor profundidad conceptual, sino la posibilidad de examinar y evaluar su gestión integralmente, mostrando transparencia y rigor en la publicación de los resultados. Dichas normas definen, para los diferentes sucesos contables, tres aspectos: la forma de valorar o calcular, la forma de reconocer o registrar y, la forma de revelar o mostrar en las notas a los estados financieros los efectos del reconocimiento e implicaciones prospectivas.

El concepto de activo y pasivo, no obstante tener definición similar en la norma colombiana, aparta el sentido patrimonial o de propiedad; ya no se requiere ser propietario del bien para incluirlo en el activo, solo bastan tres situaciones: que éste genere futuros flujos de efectivo, que sea medible o cuantificable y que pueda ser controlado por la entidad. Esto implica que algunos bienes dejan de ser activo y otros dejan de ser obligaciones, y por el contrario, algunos activos y pasivos que no lo eran, pasarán a reconocerse como tales.

En Colombia la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) ha sido un proceso complejo, debido a que existe una polarización entre diversos sectores (académicos, económicos y políticos), discutiendo si la implementación de las NIC (que es de obligatorio cumplimiento según el IASB, Junta de Normas Internacionales de Contabilidad) resulta conveniente para nuestro país. El problema del asunto radica en la autonomía de nuestro país en cuanto al manejo de nuestra normatividad, ya que el Modelo IFRS (International Financial Reporting Standards, modelo que regula las NIC) es un modelo supranacional, es decir, su regulación es controlada por un organismo privado

internacional que es el IASB (International Accounting Standard Board), dando lugar a que las instituciones que regulan la normatividad contable (como el Consejo Técnico de la Contaduría Pública CTCP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público) no puedan regular la normatividad del modelo IFRS. En otras palabras, esta modelo conlleva en parte a una especie de sometimiento de regulación y legislación contable.

Desde el 2008, el Gobierno colombiano ha tratado de solucionar este problema, dando lugar a que se implante el modelo IFRS sin generar malestar en los diversos sectores que tienen intereses directos en esta cuestión. Como consecuencia de esto, en el año 2009, el Gobierno promulgó la Ley 1314 de 2009, regulando los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia. Esta ley es una adopción parcial de la normatividad contable internacional con la normatividad contable colombiana vigente (Decreto 2649 de 1993).

Cabe aclarar que existe una diferencia sustancial entre el Modelo IFRS y el Decreto 2649 de 1993: la primera es la implementación de estándares contables, es decir, las empresas pueden valorizar sus activos y registrar su contabilidad bajo unos parámetros flexibles, teniendo un cierto grado de libertad para registrar los hechos económicos según sea conveniente, mientras que el Decreto 2649 de 1993 es una normatividad de estricto cumplimiento, toda empresa debe registrar su información contable como lo estipule esta normatividad.

Los contradictores a la adopción de las NIC argumentan que el modelo beneficia únicamente a las empresas que cotizan en bolsa, situación que en la realidad colombiana es un contraste significativo, ya que aproximadamente el 95% de nuestras empresas son PYMES según el Censo DANE 2005, el 5% restante que cotiza en bolsa que son considerados como Grandes Empresas en Colombia, no cumplen las condiciones para ser consideradas como Grandes Empresas a nivel mundial. Esta situación origina que las NIC no sean útiles

para nuestras empresas, así que esta situación originó un cambio en las NIC para nuestro país, y los demás países en el mundo que se encuentran en similares condiciones.

Para armonizar esta situación, el CTCP redactó la Propuesta para el Direccionamiento Estratégico del CTCP, pretendiendo que el proceso de Convergencia de la normatividad contable (Ley 1314 de 2009) tenga en cuenta la clasificación de las empresas colombianas según su situación económica (capital constituido, número de trabajadores, volumen de producción, si cotiza en bolsa, etc.), así facilitando la adopción de las normas por todas las empresas colombianas.

Como se mencionó anteriormente, para la gran mayoría de las empresas colombianas les resulta difícil la aplicación de las Normas Internacionales ya que estos estándares no se ajustan a las necesidades de las empresas, se generan incongruencias tanto en el modo de operación de las empresas como en los procesos de adopción de dicha normatividad.

Además de los problemas que representa el poco peso que tienen nuestras empresas con respecto al grupo mundial (en cuanto a volumen de operaciones y la participación en los mercados financieros), constituye un reto adicional y algo cuantioso la transformación de la manera en cómo las empresas contabilizan. Estos costos no sólo se representan en términos económicos, sino que representan en la mayoría de los casos en demoras, atrasos e incompatibilidad en los procesos que las empresas han consolidado durante muchos años, sobretodo en la parte de registro y consolidación de la información financiera.

Hoy en día son pocas las empresas que han adoptado el Modelo IFRS, pero se espera que con la nueva normatividad permita a las demás empresas (sin importar su tamaño) acogerse a esta normatividad lo más pronto posible.

Una revisión bibliográfica detallada de la temática Administración de los Riesgos de Control Interno, fundamentación teórica que comienza a partir de la exposición de diferentes definiciones de Riesgo, el tránsito por las 2 etapas que complementan el proceso de Administración de Riesgo, así como las diversas técnicas mayormente empleadas para identificar y valorar los Riesgos de Control Interno como parte de la Dirección Empresarial. De igual modo, se ilustra la aplicación de esta temática en el sector empresarial y su vinculación con la implementación de la Resolución 297-03 del Ministerio de Finanzas y Precios, lo cual constituye la piedra angular, tanto desde el punto de vista jurídico normativo, como científico-técnico de la investigación.

Realizar un estudio de la Administración de los Riesgos de Control Interno: principales funciones y técnicas, permitirá identificar y valorar los riesgos de Control Interno, y por otra parte contribuirá a crear las bases metodológicas para establecer un diseño por área de resultado o área de responsabilidad, que permita conocer los principales riesgos que tendrá que asumir la entidad para el cumplimiento de sus objetivos.

Toda organización debe contar con un mecanismo que le certifique la correcta evaluación de los riesgos inherente a los inventarios, sobre los cuales están sometidos sus procesos y actividades, basándose en procedimientos de control por medio de los cuales se puede evaluar el desempeño de la misma.

Algunos autores definen la evaluación del riesgo (1) *“la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar los riesgos específicos asociados con los cambios tanto los que influyen en el torno de la organización como en el interior de la misma.”* Sin embargo otros autores nos expresan que (2) *“la evaluación de riesgos requiere identificar, analizar y*

manejar los que influyen en la preparación de los estados financieros.”En cuanto el análisis de riesgos y su proceso existen libros que nos mencionan metodología para el análisis como lo son (3)“la estimación de la importancia del riesgo y sus efectos, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia, el establecimiento de acciones y controles necesarios y la evaluación periódica de los procesos. 2007 ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Control interno y fraudes. Pág. 28

Existen diferentes tipos de riesgo entre ellos se encuentran, (4)“*riesgo control que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del sistema de control interno. Riesgo de detención que es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el sistema de control interno. Riesgo inherente que son aquellos que se presentan inherentes alas características del sistema de control interno.”(2) MC GRAW HILL, Principios de auditoria. Pág. 379*

Con la empresa encarrilada los inventarios nos servirán para evitar los golpes a nuestra producción debido a las fluctuaciones del mercado tanto el de compras (insumos) como el de ventas (productos).

El Control Interno constituye la función administrativa que concluye el Ciclo de Dirección y que permite comprobar la efectividad de las funciones anteriores (planificación, organización, integración de los recursos humanos y dirección), pero además es imprescindible para iniciar un nuevo ciclo, por cuanto a partir del análisis comparativo de lo logrado, se pueden proponer nuevas metas, cambiar estructuras, capacitar al personal y tomar una serie de medidas y decisiones con el objetivo de alcanzar niveles superiores. Los elementos fundamentales en cualquier sistema de control se convierten en el proceso de control cuando se les vincula secuencialmente en un ciclo. (Kast, 1988).

Stephen R, Michael (1983) considera que el Ciclo de Control es un proceso que consta de los siguientes pasos y que se expresan gráficamente también en la figura No 1:

1. Planeación de las operaciones.
2. Dirección de la implantación de los planes.
3. Evaluación de los resultados comparándolos con los requerimientos de la Planeación.

Figura No.1. Ciclo de Control.

Fuente: Stephen, 1983, tomado del libro Técnicas para el cambio organizacional.

El Sistema de Control en la Dirección Empresarial es compuesto por tres diferentes Subsistemas que deben funcionar en forma coordinada.

Estos Subsistemas son:

- El Subsistema Preventivo.
- El Subsistema Ejecutivo.
- El Subsistema de Diagnóstico.

Se sugiere comenzar con un primer diagnóstico de cómo es el control, para luego desarrollar el Subsistema Preventivo, a continuación el Ejecutivo y finalmente, realizar un segundo Diagnóstico del desempeño de la empresa y del

sistema, y de esta forma tomar las medidas correctivas necesarias. (Mejía, 2002).

- Subsistema Preventivo: Se establece la cultura de control necesaria para el desarrollo eficiente del sistema, proporcionando valores y propósitos a todos los empleados de la empresa; se determinan las acciones prohibidas en la organización, con lo cual se evitan riesgos propios del negocio, y se identifican los riesgos generales, con el fin de evaluarlos y determinar las medidas de control necesarias para evitarlos.

- Subsistema Ejecutivo: Proporcionan al empleado, a través del autocontrol, las herramientas necesarias para controlar su labor y para ejecutar las actividades de control en los procesos en los cuales participa y que han sido identificados a partir del análisis de riesgo.

- Subsistema de Diagnóstico: Con él se cierra el Ciclo de Control, al medir el logro de los objetivos y el desempeño de las variables críticas del negocio. Con este sistema se obtiene la retroalimentación y se logra el verdadero aprendizaje organizacional.

El logro del verdadero éxito de una organización empresarial, pasa a ser responsabilidad de todos los integrantes de la misma y del establecimiento pleno de un adecuado control interno. El mismo ha de ser diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener mayor productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación de principios y normas contables, fiscales y tributarias.

Por la importancia que tiene la función de Control en la Dirección Empresarial, es que se le debe prestar atención permanente y actualizarla periódicamente. Como bien está contenido en la Resolución Económica del V Congreso del PCC al señalar que:

“El empleo de técnicas modernas de Dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías... deben constituir prioridad del país, a los fines de garantizar mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos...” ()

Los controles internos se implantan para mantener la empresa o negocio en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y restructurándose para el crecimiento futuro. Por otra parte, promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

En un sentido amplio, el control interno se define como un proceso efectuado por el consejo de dirección, la administración y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición de Control Interno es amplia porque es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vistas sobre control interno en la administración de sus negocios. De hecho, a menudo ellos hablan en términos de control y están dentro del control.

La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de Control Interno; por ejemplo, los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos y las fallas pueden ocurrir por simples errores o equivocaciones. Adicionalmente los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema. Otro factor de limitación es que el diseño de un sistema de control interno puede reflejar estrechez de recursos y los beneficios de los controles se deben considerar en relación a sus costos.

La construcción de controles también tiene implicaciones importantes en los costos involucrados y en el tiempo de respuesta, si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos y necesitan reducir sus costos.

A nivel internacional existen varias metodologías que parten de un enfoque sistémico a la hora de concebir los sistemas de Control Interno, pero la metodología más completa y que asemeja la investigación es la siguiente:

INFORME COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission's Internal Control – Integrated Framework. (Documento publicado en 1992). Hace recomendaciones a los contables de gestión de cómo evaluar, informar e implementar Sistemas de Control, teniendo como objetivo de control la efectividad y eficiencia de las operaciones, la información financiera y el cumplimiento de las regulaciones que explica en los componentes del ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información, y comunicación y el monitoreo.

Este informe COSO (Informe en Comisión de las organizaciones especializadas) (Sponsoring Organizations of the Treadway) consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el negocio, y están integrados en los procesos administrativos. Los componentes son los siguientes:

- Ambiente de Control.

- Evaluación de Riesgos.

- Actividades de control.

- Información y comunicación.

- Supervisión y seguimiento del sistema de control.

0.4.2 MARCO HISTORICO

Los inventarios 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. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

Algunos inventarios son inevitables. Todo cuando menos una parte del inventario de manufactura en proceso es inevitable. Al momento de llevar a cabo el recuento del inventario, parte de él estará en las máquinas otra parte estará en la fase de traslado de una máquina a otra, o en tránsito del almacén de materias primas a la línea de producción o de ésta, al almacén de artículos terminados. Si vamos a tener producción es inevitable tener inventarios en proceso. Sin embargo, frecuentemente podemos minimizar este inventario mediante una mejor programación de la producción, o bien mediante una organización más eficiente de la línea de producción, mediante una organización más eficiente de la línea de producción.

Como una alternativa, podríamos pensar en subcontratar parte del trabajo, de tal manera que la carga de llevar dicho inventario en proceso fuera para el subcontratista. En ocasiones conviene acumular inventario en proceso para evitar problemas relacionados con la programación y planeación de la producción. Si se trata de una política bien pensada, está bien; sin embargo frecuentemente resulta ser un camino fácil para obviar una tarea difícil.

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiene a generar demandas de

inventario diferente y a menudo incongruente Ventas. Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Para la producción se necesitan elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un colchón permisiblemente grande de inventarios de productos terminados facilita niveles de producción estables. Las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general. Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, etc.).

Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser:

- 1.- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- 2.- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.
- 3.- Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción (Alto costo por falta de existencia).

En cualquier organización, los inventarios añaden una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de maquina a máquina y que estas se preparen para producir una sola parte.

Funciones: Eliminación de irregularidades en la oferta, Compra o producción en lotes o tandas, Permitir a la organización manejar materiales perecederos, almacenamiento de mano de obra Decisiones sobre inventario: Hay dos decisiones básicas de inventario que los gerentes deben hacer cuando

intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas. Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario: 1.- Que cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.

Existen diferentes tipos de inventarios como son, Inventario Máximo, debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada, y la variación del excedente es: $X > \text{Max}$. Inventario Mínimo, es la cantidad mínima de inventario a ser mantenidas en el almacén. Inventario Disponible, es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta. Inventario en Línea, Es aquel inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción. Inventario de Seguridad, Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores como el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda. Inventario de Mercaderías, Son las mercaderías que se tienen en existencia, aun no vendidas, en un momento determinado.

Inventario de Fluctuación: Estos se llevan porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden decidirse con exactitud. Estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden compensarse con los stocks de reserva o de seguridad. Estos inventarios existen en centros de trabajo cuando el flujo de trabajo no puede equilibrarse completamente. Estos inventarios pueden incluirse en un plan de producción de manera que los niveles de producción no tengan que cambiar para enfrentar las variaciones aleatorias de la demanda. Inventario de Anticipación, Son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de promoción

comercial o a un periodo de cierre de planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajo y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en las tasas de producción.

Inventario de Lote o de tamaño de lote: Estos son inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos.

0.4.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración de los Riesgos

“La Administración de Riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir como manejarlos con una combinación óptima de costo – efectividad”. Juan López García (2004).

La Gerencia o Administración de Riesgos se ha convertido en una función estratégica esencial de la dirección corporativa moderna, y no una mera decisión comercial o productiva.

El concepto maneja fundamentalmente los elementos referidos a garantizar la seguridad y estabilidad integral de una organización de sus bienes, de las persona, etc., de amenazas actuales y futuras que pueden dañar la supervivencia de éstas.

Todo proyecto implica riesgos. Además, la aceptación del riesgo es esencial para el progreso y a menudo los fracasos son una parte fundamental

del aprendizaje. Aunque algunos riesgos no se pueden evitar, el intentar reconocerlos y controlarlos no debe limitar las oportunidades de emplear la creatividad.

Es importante tener presente que en muchas ocasiones los integrantes de un equipo conocen los riesgos, pero no los comunican en la forma adecuada. Por lo general, es fácil informar de los riesgos hacia abajo en la cadena de mando, pero es difícil hacerlo en sentido contrario. En todos los niveles, las personas pretenden conocer los riesgos de los niveles inferiores, pero muchas veces no los comunican abiertamente a quienes están a un nivel más alto.

Definiciones de Riesgos

Antes de analizar cómo administrar los riesgos, debemos conocer definiciones de diversos autores referentes al significado de Riesgo. Un riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida o no. (José Andrés Dorta, 2004).

Según Juan Pablo Zorrilla Salgado (2004), para un proyecto específico, el percance puede ser un producto terminado con menor calidad, costos más elevados, retrasos en el programa de actividades, o no alcanzar en absoluto el propósito y la intención del proyecto. En otras palabras, un riesgo es un problema en espera de ocurrir o no. Toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aun así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existirían, el riesgo cero no existe.

Por lo tanto definimos el Riesgo, como la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida) existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

- **Inventarios de fluctuación**

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

- **Inventarios de anticipación**

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

- **Inventario de tamaño de lote**

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

- **Inventarios de transportación**

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

- **Materias Primas**

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

- **Productos en proceso de Manufacturación**

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

- **Productos terminados**

Lo constituyen todos los artículos fabricados que están aptos y disponibles para su venta.

- **Suministro de fábrica o fabricación:.**

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

0.4.4 MARCO LEGAL

El riesgo legal se presenta cuando una contraparte no tiene la autoridad legal o regulatoria para realizar una transacción. Puede degenerar en conflictos entre los accionistas contra las empresas que sufren grandes pérdidas.

El riesgo Legal también incluye el riesgo regulatorio, el cual hace referencia a actividades que podrían quebrantar regulaciones gubernamentales, tales como la manipulación del mercado, la operación con información privilegiada y restricciones de convencionalidad. La estructura regulatoria, sin embargo, varía ampliamente entre los países e incluso dentro de un País, puede estar sujeta a cambios y a diferencias de interpretación. La comprensión imperfecta de las regulaciones puede conducir a penalización. El riesgo regulatorio se manifiesta en las diligencias para el cumplimiento, en la interpretación y aún en la “conducta moral”.

Cada uno dentro de su ámbito profesional tiende a simplificar el lenguaje y la semántica. Así un técnico de seguridad informática habla de riesgo refiriéndose a los aspectos relativos a la seguridad de un sistema informático: Ataques, continuidad de negocio o pérdida de datos. En el área de Recursos Humanos el Responsable de Riesgos es quien vela por el cumplimiento de las normas en materia de riesgos laborales. En el mundo empresarial se identifica a menudo al Gestor de Riesgos como el responsable de identificación y evaluación de los riesgos financieros: Impago, de tipo de cambio, inversiones, etc.

El riesgo es algo inherente a la vida del hombre en todos sus ámbitos y por tanto también de las empresas. A continuación vamos a repasar otros tipos de “riesgos” empresariales hay en cualquier actividad y que se suelen tratar en menos profundidad.

La definición de un riesgo puede ser la probabilidad de ocurrencia de un hecho o situación no deseada, que por su efecto impacta significativamente sobre la ejecución y marcha del proceso o sobre su resultado. Un riesgo dejará de serlo en el momento en que se presente ya que en ese momento pasará a ser un hecho, que entrará a subsanarse y sobre el cual no podemos aplicar medidas preventivas sino correctivas.

La administración de los riesgos requiere el desarrollo de la etapa principal, cual es la identificación de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad, los procesos o los productos, esta identificación debe ser el resultado de un ejercicio participativo entre los ejecutores de los procesos, desagregando la organización en los siguientes niveles.

1. Riesgo de Inflación.

El riesgo de inflación hace referencia a la incertidumbre que la existencia de la inflación provoca sobre el rendimiento real de una inversión. El riesgo viene dado por la variación del poder adquisitivo de los flujos generados. El riesgo de inflación es especialmente sangrante en el caso en que los Periodos Medios de Cobro de facturas de clientes se dilaten demasiado. Si este periodo es por ejemplo de 180 días y la inflación anual es del 5%, la empresa está asumiendo una pérdida sólo por inflación del 2,5%.

2. Riesgo de Liquidez

Hace referencia a la incertidumbre debida a la dificultad potencial en hacer líquido un activo. Cuanto mayor dificultad se encuentre en vender el activo, sin tener que ofrecer una rebaja sustancial en su precio, mayor será el grado de riesgo de liquidez que conlleve.

La liquidez implica tanto la posibilidad de convertir en dinero un activo como el que sea innecesario rebajar su precio para poder venderlo. Así, está claro que un activo invendible es ilíquido, pero también adolece de falta de liquidez el activo cuyo precio debe ser reducido ostensiblemente para poderlo vender. Por ejemplo, si usted posee un piso valorado en un millón de euros y debe rebajar su precio hasta 500.000 euros para poder venderlo, se tiene un activo poco líquido. El riesgo de liquidez se plantea especialmente cuando hay que vender un activo con cierta urgencia. Hoy en día muchos pagarés de empresas son un activo con problemas de liquidez dada la dificultad que existe para su descuento en las entidades financieras.

3. El Riesgo Legal

El riesgo legal proviene de la legislación que afecta a los contratos mercantiles y financieros realizados. Es decir, que el ordenamiento jurídico nacional e internacional, en su caso, ofrezca la seguridad necesaria de que los contratos se ajustan a derecho, son válidos y que se pueden hacer cumplir. Evidentemente, las pérdidas debidas al incumplimiento de la legislación también se contemplan dentro de la definición de dicho riesgo. En el caso de operaciones transnacionales, es fundamental definir la ley de qué país será aplicable en caso de incumplimiento.

4. Riesgo de Catástrofe.

Inundaciones, incendios, sabotajes, huelgas, terrorismo, problemas de telecomunicaciones y demás desastres naturales, humanos y tecnológicos, pueden afectar a la empresa y, sin embargo, no es fácil conseguir que las empresas realicen planes contingentes con objeto de hacer frente a este tipo de riesgo.

5. Riesgo Reputacional

La reputación corporativa se basa en el comportamiento de una multitud de individuos que toman muchas decisiones que acaban siendo contempladas por una gran cantidad de observadores. La reputación es una percepción, un intangible, como lo es la "imagen de marca". Por eso la reputación de una empresa no sólo depende de los individuos que la conforman sino también de la reputación de las empresas con las que se relaciona. Este riesgo ha cobrado una mayor importancia debido a la ampliación de impactos, negativos o positivos, producida por Internet. Cualquier problema que cause la empresa a las personas o instituciones que se relacionen con ella puede ser aireado mundialmente a través de la Red, que permite organizar y agregar a los

individuos hasta crear grupos suficientemente importantes como para dañar los resultados financieros de la empresa. Por ejemplo, algunas entidades financieras mantienen, sin saberlo, relaciones comerciales con empresas incluidas en listados de sanciones a causa de realizar actividades ilícitas. Estas entidades pueden ser utilizadas para blanquear capitales, y cuando estos hechos salen a la luz, el daño a la reputación de la empresa es inmenso, por no mencionar otras penas y sanciones para la entidad en cuestión.

A la hora de valorar estos riesgos en su justa medida, es fundamental contar con información actualizada. Informa D&B tiene a disposición de sus clientes información de Riesgo País, que permite conocer en detalle los factores externos que afectan a la empresa, así como soluciones que permiten identificar a nuestros clientes y saber si alguno de ellos se encuentra incluido en algún listado de sanciones .

Es importante que por cada proceso se obtenga el total de riesgo que se considere que pueden atentar contra la seguridad del proceso, sin importar que un mismo riesgo afecte a varios pero tal vez en diferente medida, como por ejemplo en el proceso de quejas y reclamos y contabilidad se asumen riesgos de incumplimiento en los plazos de entrega, que afectarían en mayor grado a un proceso que a otro.

Posterior a la identificación, es necesario que por cada riesgo se identifique igualmente las medidas ejecutadas para mitigarlos o mantenerlos bajo control, es así como por cada riesgo, debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control, indiferente de su importancia o frecuencia.

Por medidas de control se entenderán los métodos o medios que se utilizan con el propósito de obtener y analizar, información hechos y circunstancias de una situación y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso.

0.5 DISEÑO METODOLOGICO

0.5.1 TIPO DE ESTUDIO

El paradigma al cual se circunscribe esta situación es mixto, y pertenece al tipo Explicativo – Cuantitativo (Mixto) el primero, explica de manera detallada todo nuestro estudio y ya que en el se cuantifica la población donde se explora la problemática de riesgos inherentes de grupo Contables de Inventarios.

0.5.2 POBLACION

La población de estudio de nuestro trabajo de investigación son el grupo contable de Inventarios y las empresas que se ven afectadas por los riesgos inherentes de inventarios.

0.5.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

En el presente proyecto nuestra técnica de investigación aplicada a este estudio, es la investigación, análisis, estudio de la población afectada, donde el objetivo primordial es aprender riesgos inherentes en el grupo contable de los Inventarios

0.5.3.1. Fuente Primaria

La fuente de investigación es Primaria se utiliza a través de las entrevistas y encuestas accederemos a la información que nos brindarán las personas involucradas en la investigación.

0.5.3.2. Fuente Secundaria

Se utilizarán fuentes secundarias debido a que analizaremos las estadísticas, artículos, bibliografía, donde se encontrará la información sobre el tema de investigación.

0.5.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Los instrumentos que se utilizaron en el presente proyecto fueron los inventarios financieros donde se muestran los riesgos inherentes en el grupo Contable

0.5.5 POBLACION DE ESTUDIO

La Población de estudio de nuestro trabajo de investigación son los inventarios Contables dentro de las empresas que presentan riesgos inherentes en el grupo contable.

0.5.6 LA MUESTRA

La muestra estudiada en nuestro proyecto de investigación son los Estados Financieros donde observamos los riesgos inherentes del grupo Contable.

1. ANÁLISIS DE LA EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CONTROL DE LOS INVENTARIOS

En un mundo que ha sido globalizado y que ha manejado una complejidad en el sistema organizacional actual, y las necesidades de aplicación de acciones organizacionales como lo es la innovación y el mejoramiento de los principales procesos de inventario en los negocios, y así como la conformación apropiada de áreas de operación de tecnología de almacenamiento y la supervivencia, permanencia de las empresas en el contexto de competitividad nacional e internacional, para esto es necesario racionalizar las características que se dan en el ambiente administrativo y la integración de la contabilidad a través del desarrollo de las principales tecnologías de información, se convierten en procesos, bases de datos, talento humano e infraestructura para facilitar el redimensionamiento organizacional estructural.

En estos momentos para toda empresa y organización que se encuentra en un proceso de integración competitivo se hace necesario la implementación de niveles de inventarios y la existencia de procedimientos específicos en el control de los inventarios, es por esto que la importancia de aplicar la gestión a través de un sistema de inventarios este requiere la intervención de un proceso de interacción con la actividad transversal relacionado con la cadena de abastecimiento lo que se ha convertido en uno de los principales aspectos logísticos complejos ubicados en cualquier sector de la economía que requiera su aplicación y exigencia.

Actualmente en el contexto de las diferentes inversiones en los inventarios y que éstos representan valores cuantiosos a través del control de capital asociado a las materias primas, los inventarios en proceso y los productos finales, estos conforman una potencialidad para lograr mejoramientos en el

sistema¹. Pero, esta complejidad que se da a través de la gestión se hace cada vez más aguda analizando los efectos que se dan frente a los fenómenos como la globalización, la iniciación del TLC, la apertura económica de los diferentes mercados, la conquista de Colombia frente al Sur, el incremento en la diversificación de productos y referencias, la producción y distribución de productos con calidad, y la masificación de acceso a la información mediante la tecnología de comunicaciones y su magnificencia integradora como lo es la cadena de los celulares, los computadores, portátiles, etc.. Esto ha hecho que sea común enfrentarse a los nuevos conceptos que se han direccionado en torno a las estrategias desarrolladoras de inventarios y sobre todo en lo que se relaciona al mundo logístico que los integrapues debido a que uno de los principales problemas que enfrentan las empresas actualmente en Colombia es precisamente es control y dominio los inventarios. Como lo ha venido mencionando autores como Vidal², es importante canalizar la importancia de los problemas típicos inherentes en la empresa, como lo es la relación entre la existencia de excesos y faltantes: 'Siempre tenemos demasiado de lo que no se vende o se consume y muchos agotados de lo que sí se vende o se consume'.³ Este problema se conoce como el desbalance de los inventarios.

Por otro lado es importante tener en cuenta las apreciaciones que se puedan dar en torno a las decisiones típicas relacionados con los inventarios lo cual han sido apoyadas por diferentes técnicas cuantitativas de la investigación de operaciones⁴ y por el desarrollo de sistemas computacionales integrados denominados Enterprise Resource Planning (ERP) que aplican parte de los conceptos fundamentales de gestión, pero que presentan fallas en su

¹C. J. VIDAL. Introducción a la gestión de inventarios. Universidad del Valle, Facultad de

²Ibid.

³H. Gillich, A. Chikan. 'The Origins of Dynamic Inventory Modeling under Uncertainty: The men, their work and the connection with the Stanford Studies'. International Journal of Production Economics .Vol. 71. 2001. pp. 351-363.

⁴S. C. Graves, A. H. G. RinnooyKan, P. H. Zipkin. 'Handbooks in Operations Research and Management Science'.Logistics of Production and Inventory.Elsevier Science Publishers. North Holland. The Netherlands.Vol. 4. 1993. pp. 3-50.

implementación, especialmente en entornos culturales distintos a los entornos donde originalmente fueron creados⁵.

Es así como en diferentes campos de la investigación de operaciones, en donde la mayor parte de los esfuerzos que desde los años cincuenta han tenido lugar en áreas de la logística, éstas se han enfocado en la búsqueda de soluciones relacionadas con los problemas complejos de la gestión de inventarios. Pero, como lo ha mencionado, investigadores como Wagner⁶, a pesar del extenso trabajo en la investigación de modelos para gestionar los inventarios, las teorías desarrolladas son poco prácticas y actualmente no existe un panorama claro de cuáles son realmente las metodologías que deben utilizarse para mejorar la gestión de los inventarios mediante herramientas cuantitativas.

En este capítulo, es importante precisar una revisión de los modelos de gestión para el diseño de políticas de inventarios de productos terminados y de materias primas en cadenas de abastecimiento, teniendo en cuenta la variabilidad de la demanda y de los tiempos de suministro. Estos dos aspectos inducen un grado de dificultad mayor a los modelos de gestión de inventarios y se puede afirmar que sus efectos han sido casi ignorados en la industria nacional, bien sea por desconocimiento o por limitaciones de recursos. En este contexto, se evidencia la necesidad de generar herramientas de apoyo para mejorar la gestión de dicho sistema, brindando soporte a las decisiones que deben tomarse en niveles tácticos y operativos del sistema, tales como:

- ¿Qué metodología debe implementarse para darle tratamiento de manera óptima a la aleatoriedad de la demanda de bienes finales y materias primas?

⁵X. Yajiong, H. Liang, W. R. Boulton, C. A. Snyder. 'ERP Implementation failures in China: Case studies with implication for ERP vendors'. International Journal of Production Economics. Vol. 97. 2005. pp. 279-295.

⁶W. M. Harvey. 'And then there were none'. Operations Research. Vol. 50. 2002. pp. 217-226.

- ¿Cómo pueden modelarse los tiempos de suministro entre los nodos de una cadena de abastecimiento?

- ¿Cómo pueden estimarse de manera conjunta las políticas de inventarios de producto terminado y materias primas a lo largo de una cadena de abastecimiento?

Es importante tener en cuenta la literatura relevante asociada al problema, clasificada en cuatro categorías: los modelos para tratar la aleatoriedad de la demanda, los modelos para tratar la aleatoriedad de los tiempos de suministro, los modelos para definir políticas de inventarios de productos finales y materias primas, y los diferentes tipos de modelos para gestionar inventarios en cadenas de abastecimiento. En la sección tres se presentan las conclusiones y las oportunidades de investigación futuras. De acuerdo con los diferentes lineamientos que se han sostenido en el contexto contable y con los elementos que se deben manejar es importante tener en cuenta que los inventarios representan de alguna manera los bienes destinados a la venta en el curso normal de los negocios.

En esta conceptualización es importante analizar que este valor incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta⁷.

El departamento de planeación y control de inventarios se centra en las siguientes características y funciones dentro de la organización:

Funciones del departamento

- Revisar y evaluar la solidez y debilidades del sistema de Control Interno.

⁷ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Control interno y fraudes. p 31 *Mc-Graw Hill, Principios de Auditoria.* p. 119, 120

- Realizar las pruebas de cumplimiento y determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicables de acuerdo a las circunstancias.
- Preparar informes periódicos con el resultado del trabajo, las conclusiones alcanzadas.

Por otro lado, en lo relacionado con los objetivos y la finalidad en el contexto del mundo contable de inventario, y que éste fuera solo minimizar las ventas para así de alguna manera satisfacer de forma inmediata la demanda, las empresas deben manejar una serie de condicionantes que están enmarcados en el contexto del sistema que pueda almacenar cantidades grandes en el producto y de esta manera no se incluiría en los costos asociados con una satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Pero resulta costoso tener inventarios estáticos que repercutan en la parálisis de un capital en donde se podría emplear con provecho.

Es por esto que la empresa debe promover el nivel apropiado en los sistemas de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

Es así como es necesario tener en cuenta que los inventarios se han convertido en un elemento importante de toda organización, sobre todo en lo que se refiere a la parte estructural en el área de logística en donde deben ser tenidos en cuenta desde la planeación logística.

Muchas empresas en Colombia han tratado de optimizar los recursos relacionados con el tiempo de los clientes, involucrándose con esto un concepto nuevo de servicio en la documentación, teniendo en cuenta que este hace parte básica del desarrollo laboral de cualquier oficina, en donde cada vez, éste

desempeña tres funciones específicas: que con comunicar interna y externamente, transmitir conocimientos, generar acción.

Los análisis laborales de alguna manera han demostrado que casi el manejo de toda la información de cualquier tipo de requerimiento necesario en el control de la efectividad en la empresa en los diferentes parámetros que se requieran para controlar las características de efectividad que se deben condicionar en toda empresa, la documentación hoy por hoy representa un papel importante y los procedimientos que se deben diseñar deben guardar cierta magnitud para su aplicación, sobre todo guardar parámetros de dedicación y cuidados especiales para obtener los resultados que se esperan conseguir.

Para denotar estas características inherentes de los inventarios se mencionan a continuación unos elementos básicos y necesarios.

1.1 MODELOS ESPECÍFICOS DE INVENTARIOS

1.1.1 El inventario y el control interno en empresas industriales

En el proceso constructivo en el que se refleja la situación de la empresa industrial, se puede apreciar que dentro del contexto interno de su aplicación se pueden analizar las principales perspectivas que la ubican como un complejo sistemático en torno a lo técnico-organizativo, económico-jurídico y político-social, que está enmarcada dentro de la sociedad, actuando como medio, ejerciendo influencia en las características y comportamiento de dicho sistema (TORRES CABRERA, L. y URQUIAGA RODRÍGUEZ, A, 2007).

En el proceso de producción industrial se puede observar que es aquel que contempla los diferentes tipos de actividades directas e indirectas que son necesarias para obtener un producto.

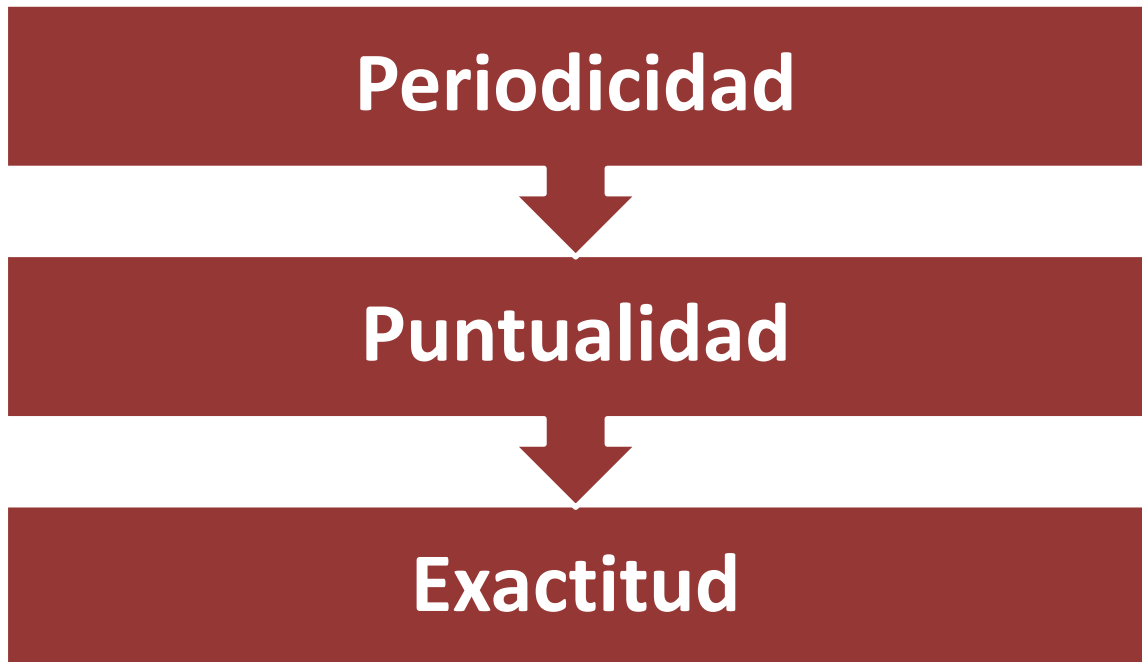
Cualquier empresa industrial que por lo general maneja tres cuentas importantes de inventario como lo es: materia prima, producción en proceso y producción terminada.

En el costo asignado al inventario disponible, pero que aún no ha podido pasar a la etapa de producción se presenta como inventario de materias primas. En un momento dado del proceso de producción algunas unidades no están completamente procesadas, el costo de las materias primas sobre las que se ha iniciado, pero no completado el proceso de producción, más el costo de la mano de obra directa aplicada específicamente a ese material, más la parte determinable que le corresponde de los costos indirectos, constituyen el inventario de producción en proceso. Los costos identificados con las unidades disponibles terminadas pero no vendidas al término del período fiscal, se presentan como inventario de productos terminados (KIESO, 2004).

De forma general, el análisis es el estudio realizado para separar las distintas partes de un todo. Su necesidad radica en evaluar los resultados e influencias de factores internos y externos que atentan contra los resultados de la empresa, y de esta manera tomar decisiones inteligentes. Para cumplir los objetivos del análisis la información contable debe cumplir las siguientes condiciones (DEMESTRE, C., CASTELLS, C. y GONZÁLEZ, A., 2001):

También existen tres clases de procesos que sirven como control interno dentro de estas empresas industriales como nos muestra el siguiente flujograma y será explicado posteriormente:

FLUJOGRAMA 1. Clases de procesos en control de inventarios



FUENTE: Realizada por los autores

Procesos de Periodicidad: La contabilidad tiene que permitir un registro sistemático de las operaciones en términos monetarios. Estos registros se cierran de acuerdo con el ciclo contable establecido.

Puntualidad: Para lograr y concebir que el ejecutivo pueda hacer uso efectivo de la información debe exigir un plazo no mayor de cinco días hábiles del mes siguiente con su respectivo análisis medio.

Exactitud: Es obvia la necesidad de exigir exactitud en los datos contables, por tanto, se deben tomar medidas de control para evitar posibles errores, realizar auditorías internas, establecer medidas de control interno para lograr la confianza absoluta en la contabilidad.

Uno de los principales componentes fundamentales del control interno es el que tiene que ver con el Ambiente de Control. Es la base para el diseño del sistema

de control interno; en él queda reflejada la importancia que da o no la dirección al control y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el control interno, los trabajadores lo asuman (DEL TORO RÍOS, 2005).

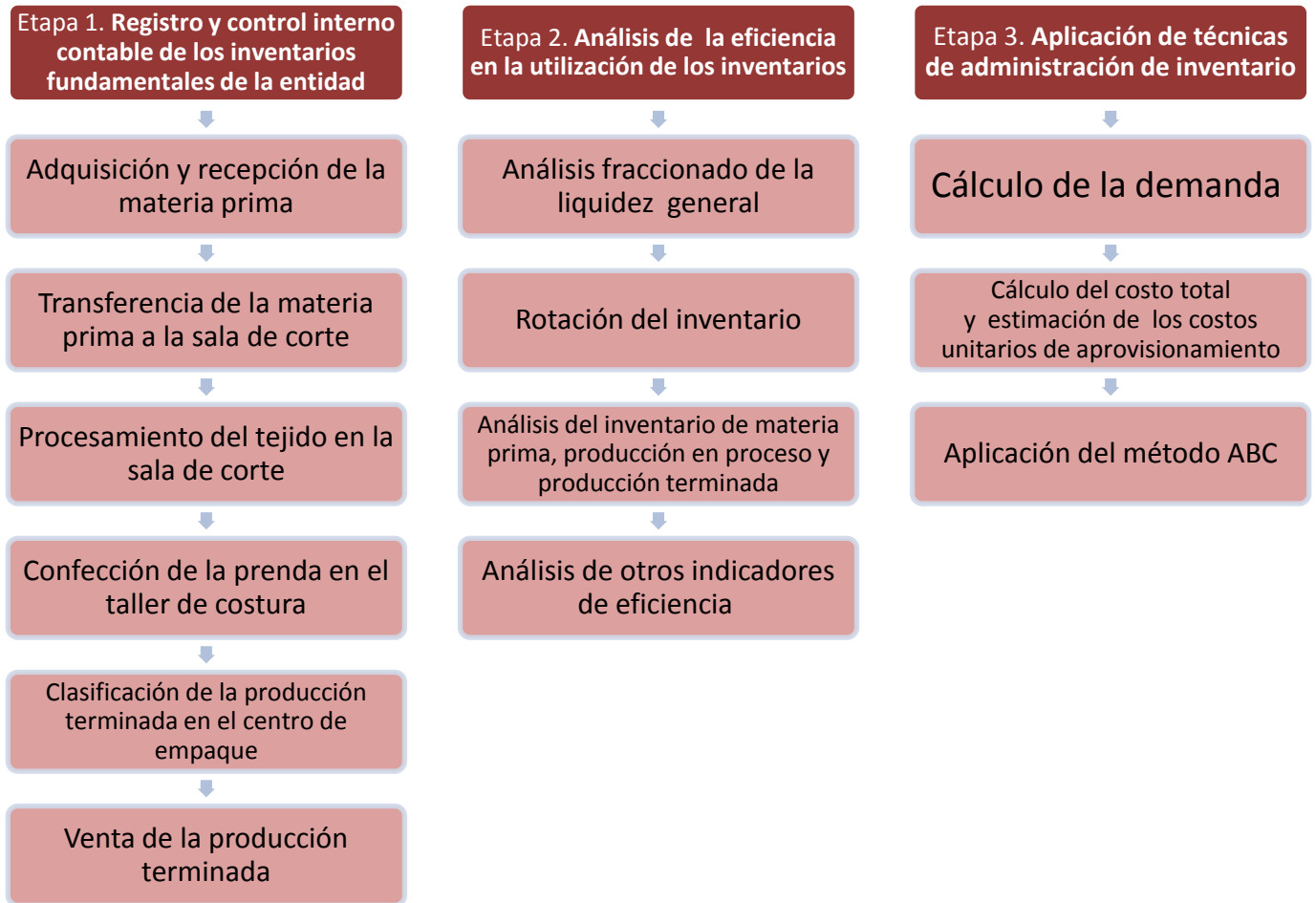
Dentro de estos componentes se puede ver que en su entorno se pueden basar en elementos clave tales como los reglamentos y los manuales de procedimientos y de organización. Esta exigencia se apoya en la resolución 54 del 2005 del Ministerio de Finanzas y Precios, que instituye la elaboración de un documento legal con base normativa, en el cual se relacionen los procedimientos a aplicar en cada subsistema contable, sustentados en las regulaciones emitidas por los organismos de la administración central del estado y los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.

En este tipo de empresas y en todo el proceso de diseño e implementación el sistema de control interno, éstas tienen que preparar procedimientos integrales, los cuales conforman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de la función empresarial.

1.1.2 Procedimiento para el registro, análisis y control de los inventarios fundamentales de la Empresa sector de Confecciones

Elementos y estructura del Procedimiento: Se concibió y desarrolló un procedimiento general para el registro, análisis y control de los inventarios fundamentales de la Empresa en el sector de las Confecciones se dan tres etapas y catorce pasos como se muestra a continuación:

FLUJOGRAMA 2. Registro, análisis y control de los inventarios



FUENTE: Realizado por los autores

Se constituye la base metodológica para la administración eficiente del inventario. La información necesaria para su aplicación se obtiene de los registros primarios y los estados financieros emitidos por la entidad. Puede aplicarse en dependencia de las necesidades de materia prima para asegurar las demandas recibidas.

Objetivo: Garantizar un adecuado registro, análisis y control de los inventarios fundamentales de la Empresa Confecciones Melissa, Las Tunas.

Alcance: Este procedimiento se aplicará:

Al contabilizar las transacciones y saldos de las cuentas materias primas, producción en proceso y producción terminada.

Para determinar las materias primas que requieren un control más estricto por parte de la entidad.

Para el análisis de la eficiencia en la utilización de los inventarios.

Para la toma de decisiones.

Responsabilidad:

Es responsabilidad del Director Económico hacer cumplir lo establecido en este procedimiento, y de la Especialista en Medios de Rotación la aplicación del mismo. El Consejo de Dirección verificará su implementación.

Etapas I: Registro y control interno contable de los inventarios fundamentales de la entidad

Paso #1: Adquisición y recepción de la materia prima

En la empresa, al recibir la demanda que debe enviar el sector de las confecciones sobre esta base, determinará qué se debe producir y en qué período; teniendo en cuenta la existencia de materia prima en los almacenes, el área de producción de esta emite la orden y autoriza la entrega de los aseguramientos necesarios para la empresa.

En el caso de que algún lote de tejido no incluya los accesorios necesarios para la elaboración de las prendas, debe reunirse el comité de compra, que también debe hacerlo para analizar las necesidades de otros insumos que tiene la empresa, y se definen los recursos a comprar.

La adquisición de la materia prima se contabilizará de la siguiente forma:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Inventario de mercancías		XXX	
	Cuentas por pagar			XXX

La devolución de mercancías se debe contabilizar de la siguiente manera:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Cuentas por pagar		XXX	
	Inventario de mercancías			XXX

Paso # 2: Transferencia de la materia prima a la sala de corte

Una vez almacenada la materia prima, el área de producción emitirá una Orden de Confección, con la finalidad de definir las producciones a realizar por cada Unidad Empresarial de Base.

La transferencia se contabiliza de la siguiente forma:

Cuando se da salida a la materia prima del almacén central:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Operaciones entre dependencia de activos		XXX	
	Inventario de mercancías			XXX

Cuando se recibe en el almacén de la sala de corte:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Inventario de mercancías		XXX	
	Operaciones entre dependencia de pasivo			XXX

Paso # 3: Procesamiento del tejido en la sala de corte. Una vez que el tejido está en el almacén de la sala de corte, se realizará una solicitud de materiales, sobre la base de la orden de confección. En la sala de corte se elaborará una Hoja de Trazo con el propósito de establecer las características de las prendas a trazar.

La contabilización de la transferencia de los cortes a los talleres es como sigue:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Producción principal en proceso		XXX	
	Procesos recibidos de otros departamentos MN		XXX	
	Gastos del período MN			XXX

Paso # 4: Confección de la prenda en el taller de costura

Una vez que los cortes de tejido están en el taller de costura, serán distribuidos por la auxiliar de cada brigada por cortes específicos a las costureras, utilizando un Registro Individual de Producción para el control del trabajo de cada una, que, a su vez, es contrapartida de las anotaciones que ellas realizan sobre lo que producen.

La contabilización de la producción terminada es:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Producción terminada		XXX	
	Producción en proceso			XXX

Del almacén del taller de costura las producciones terminadas son transferidas al centro de empaque, y su contabilización es la siguiente:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Transferencia entre almacenes		XXX	
	Producción terminada			XXX

Paso # 5: Clasificación de la producción terminada en el centro de empaque

Una vez recepcionada la producción terminada en el centro de empaque se procede a su revisión, clasificación y empaque. A cada tipo de prenda se le actualiza una tarjeta de estiba. Si en la revisión de la producción se detectan algunas prendas que no cumplen con la calidad requerida se declaran no conforme, para lo que será utilizado un modelo de Declaración de no

Conformidad, con el propósito de controlar la producción terminada declarada en esta categoría.

Después de revisada, clasificada y empacada la producción, debe ser transferida al almacén de productos terminados, y se contabiliza de la siguiente forma:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Producción terminada		XXX	
	Transferencia entre almacenes			XXX

Paso # 6: Venta de la producción terminada. Una vez recepcionada la producción terminada, se ubicará en el almacén de productos terminados en las áreas correspondientes según su clasificación de conformidad, actualizándose las respectivas tarjetas de estiba. Al salir los productos terminados del almacén para la venta se contabiliza el costo de venta como sigue:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Costo de venta		XXX	
	Inventario			XXX

La venta se contabiliza como se muestra a continuación:

Fecha	Detalle	Parcial	Debe	Haber
Día/Mes/Año	Cuentas por cobrar		XXX	
	Venta			XXX

En esta etapa se han descrito los pasos para el registro y el control interno contable de los inventarios fundamentales de la empresa; en la siguiente se proponen indicadores para determinar la eficiencia en la utilización de los mismos.

Etapa II: Análisis de la eficiencia en la utilización de los inventarios

Paso # 1: Análisis fraccionado de la liquidez general. Las partidas comprendidas en el activo circulante deben convertirse en efectivo en el corto plazo como resultado de las operaciones que realiza la entidad, sin embargo, no todas tienen el mismo nivel de liquidez. Este análisis permite medir escalonadamente la fuerza de cada partida circulante dentro del activo corriente según el grado de liquidez de cada una y determinar su relación con el monto total del pasivo circulante. Primero se mostrará el análisis para todo el activo circulante, y luego para las partidas fundamentales del inventario con el propósito de evaluar el aporte que hace cada una de ellas a la liquidez, determinándose al dividir cada partida de este grupo entre el total de pasivo circulante.

Paso # 2: Rotación del inventario

Indica la rapidez con que la empresa utiliza sus inventarios, es decir, cuántas veces en el período y cada cuántos días.

Se calcula:

Rotación del inventario = $\text{Costo de venta} / \text{Inventario promedio}$ (*Este indicador se mide en veces*)

Plazo medio de inventario = $\text{Días del período que se analiza} / \text{Rotación del inventario}$ (*Este indicador se mide en días*)

El análisis de los dos indicadores anteriores reflejarán la eficiencia en la utilización del inventario en la empresa; en el paso siguiente se analizarán los inventarios fundamentales de la misma.

Paso # 3: Análisis del inventario de materia prima, producción en proceso y producción terminada

El análisis se realizará sobre la base de los siguientes indicadores:

- Rotación del inventario de materia prima: Indica la rapidez del consumo de materia prima en la entidad, es decir, cuántas veces en el período y cada cuántos días.

Se calcula:

Rotación del inventario de materia prima = $\text{Materia prima consumida} / \text{Inventario promedio de materia prima}$ (*Este indicador se mide en veces*)

Plazo medio del inventario de materia prima = $\text{Días del período analizado} / \text{Rotación del inventario de materia prima}$ (*Este indicador se mide en días*)

- Rotación del inventario de producción en proceso: Indica la rapidez con que se han consumido los inventarios medios de producción en proceso en la entidad, es decir, cuántas veces en el período y cada cuántos días.

Se calcula:

Rotación del inventario de producción en proceso = $\text{Costo de la producción bruta} / \text{Inventario promedio producción en proceso}$ (*Este indicador se mide en veces*)

Plazo medio del inventario de producción en proceso = $\text{Días del período analizado} / \text{Rotación del inventario de producción en proceso}$ (*Este indicador se mide en días*)

- Rotación del inventario de producción terminada: Indica la rapidez con que se han efectuado las ventas en la entidad, es decir, cuántas veces en el período y cada cuántos días.

Se calcula: Rotación del inventario de producción terminada = $\text{Costo de la producción mercantil} / \text{Inventario promedio producción terminada}$ (*Este indicador se mide en veces*)

Plazo medio del inventario de producción terminada = Días del período analizado / Rotación del inventario de producción en terminada (Este indicador se mide en días)

El análisis de estos indicadores posibilitará a la entidad conocer la situación de sus inventarios fundamentales para la toma de decisiones. En el paso siguiente se proponen otros indicadores para su análisis.

Paso # 4: Análisis de otros indicadores de eficiencia

Para el desarrollo de este paso se proponen el cálculo y análisis de algunos indicadores de eficiencia que contribuirán a la toma de decisiones, son los siguientes:

- Por ciento de Producción terminada no conforme por cada peso de producción terminada: permitirá a la administración de la entidad, además de conocer el impacto de la producción terminada declarada no conforme en la producción terminada total, tomar medidas que aseguren un mayor control de la calidad.

Se calcula:

$(\text{Producción terminada no conforme} / \text{Producción terminada}) * 100$

- Rentabilidad del capital de trabajo: logra resumir, en buena medida, el efecto de las utilidades generadas por la empresa sobre los recursos que ha tenido a disposición en un periodo de tiempo.

Se calcula:

$\text{Rentabilidad del capital de trabajo} = \text{U.A.I.I.} / \text{Capital de trabajo}$

Donde

U.A.I.I = Utilidad Antes de Intereses e Impuestos

En la próxima etapa se explican técnicas para lograr eficiencia en la administración de inventario.

Etapa III: Aplicación de técnicas de administración de inventario

Paso # 1: Cálculo de la demanda

La cantidad, o sea la demanda, de productos a realizar es conocida porque la empresa recibe de antemano los pedidos de cada cliente. La cantidad de materia prima necesaria para elaborar las producciones se determina multiplicando la cantidad de unidades a realizar por el índice de consumo.

Paso # 2: Cálculo del costo total y estimación de los costos unitarios de aprovisionamiento

Para determinar el costo total de aprovisionamiento se deben calcular los siguientes costos:

- Costo total de adquisición (Cta)

$$Cta = \sum_{i=1}^n Cci * D$$

Donde:

n: Cantidad de artículos diferentes adquiridos en el período

Cci: Costo de compras promedio

D: Cantidad de unidades demandadas de cada producto

- Costo total de ordenar (Cot)

$$Cot = Cot 1 + Cot 2 + Cot3 + Cot4 + Cot5 + Cot6 + Cot7 + Cot8$$

Donde:

Cot 1: Estimado del costo de los modelos, impresos y materiales de oficina.

Cot2: Estimado del costo del combustible gastado durante la transportación de los suministros que realice la organización y durante las gestiones del pedido.

Cot3: Estimado del costo de energía gastada, incluyendo la necesaria para iluminación y equipos de procesamiento de información.

Cot4: Estimado del costo de salario del personal que atiende el proceso de los pedidos y de los chóferes y ayudantes de los equipos de transporte de la organización, que realizan el traslado de los suministros.

Cot5: Costo por contribución a la seguridad social.

Cot6: La depreciación correspondiente a los equipos de transporte externo, equipos de procesamiento de información y equipos de comunicación.

Cot7: Costo de las mermas, pérdidas y deterioros que sufren las mercancías en el proceso de transportación que son imputables a la organización.

Cot8: Se incluyen otros gastos monetarios tales como comunicaciones, dietas de chóferes, 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 (Ctalm)

$$Ctalm = Ctalm1 + Ctalm2 + Ctalm3 + Ctalm4 + Ctalm5 + Ctalm6 + Ctalm7 + Ctalm8$$

Donde:

Ctalm1: Costo estimado de los gastos de modelos, impresos, materiales de limpieza y oficina en que incurre el almacén.

Ctalm2: Estimado del costo del combustible gastado por los equipos de manipulación durante la recepción, el despacho y el almacenamiento.

Ctalm3: 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.

Ctalm4: Estimado del costo de salario de todo el personal que labora en el almacén.

Ctalm5: Costo por contribución a la seguridad social.

Ctalm6: El correspondiente a la depreciación de las edificaciones y a los equipos de manipulación, climatización, pesaje, procesamiento de información y medios de almacenamiento.

Ctalm7: Costo de las mermas, pérdidas, deterioros y obsolescencia que sufren los productos en el período de almacenamiento.

Ctalm8: Incluye el pago por seguros, impuestos, comunicaciones y alquiler de instalaciones y equipos durante el almacenamiento.

- Costo de oportunidad del capital (Ck)

$$Ck = \text{Inv. Prom.} * i$$

Donde:

Inv. Prom.: Valor del nivel de inventario que se mantiene como promedio en el período considerado.

i: Tasa de interés empleada por las organizaciones bancarias.

- Costo total de mantenimiento del inventario (Cth)

$$Cth = Ctalm + Ck$$

- Costo total de aprovisionamiento

$$CTA = Cta + Cot + Ctalm + Ck$$

Se determinarán los siguientes costos unitarios:

- Costo unitario de adquisición (Ca): 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.
- Costo unitario de ordenar (Co): está relacionado con la cantidad óptima que se debe ordenar en cada emisión de pedido y no con la cantidad de unidades compradas en cada lote, constituye un costo fijo y se calcula mediante la división aritmética de los costos totales de ordenar y el número de pedidos u órdenes de compra solicitados en un período de tiempo, se expresa en pesos por órdenes.

Se calcula:

$$Co = \sum_{i=1}^n Cot / \# \text{ órdenes de compra}$$

Donde:

Cot = Costo total de ordenar

- Costo de conservación o almacenamiento (Ch): se manifiesta para la totalidad de los artículos a través de la tasa anual de almacenaje que se calcula dividiendo el costo anual de almacenamiento y el inventario promedio anual. El costo unitario de conservación se determina sumando la tasa anual de almacenaje con la tasa de interés y multiplicando el resultado por el costo de adquisición promedio del período analizado. Se expresa en peso por unidad. Se calcula:

$$Ch = (a+i) * Ca$$

Donde:

a = tasa anual de almacenaje [se determina: costo total de almacenamiento/ inventario anual promedio]

i= tasa de interés

Ca: costo unitario de adquisición

Paso # 3: Aplicación del método ABC

Con este método el inventario puede ser clasificado por su nivel de importancia en A, B y C para establecer estrategias que posibiliten su eficiente administración y control.

Los rangos para esta clasificación son los siguientes de acuerdo a las frecuencias absolutas:

Grupo A: de 0 a 0.80

Grupo B: de 0.80 a 0.95

Grupo C: de 0.95 a 1

Para la clasificación se organizarán los productos por el importe en orden descendente, luego se determina la suma total de estos para calcular la frecuencia relativa, es decir, la división del importe de cada producto entre la suma total, la suma de las frecuencias relativas es igual a 1; luego se halla la frecuencia absoluta, que es la suma de las frecuencias relativas acumuladas hasta el valor que se desea determinar, el total de la frecuencia absoluta también debe ser 1. Por último, se clasifica según los rangos establecidos para cada grupo.

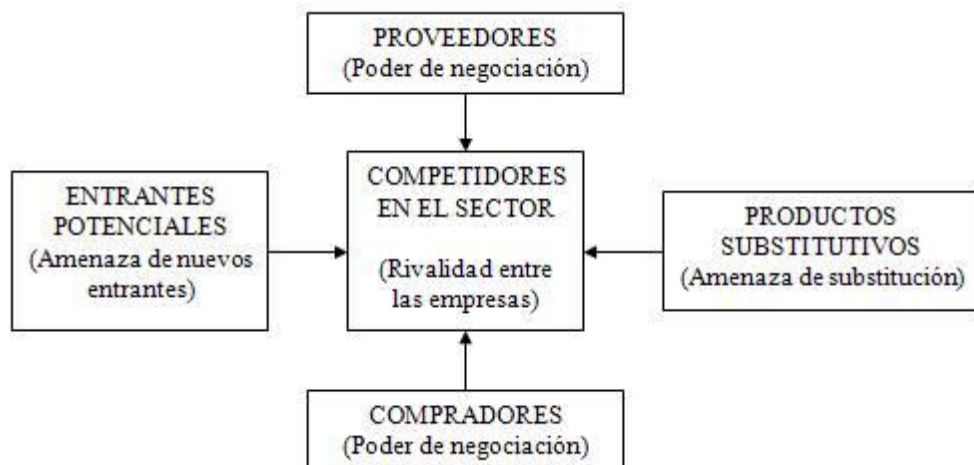
1.2 JUSTO A TIEMPO (JAT)

Dentro de la conformación del desarrollo de las organizaciones en estos momentos y la existencia de la globalización, la incursión del TLC, y la internacionalización de los mercados frente a la competencia acelerada, la creciente incertidumbre y turbulencia del entorno y a la introducción y los avances de la tecnología dentro de las actividades de los diferentes sectores empresariales, se han ido generando una importante revolución en los sistemas internos de producción, y es por esto que las diferentes técnicas de control y gestión deben adoptarse por las empresas que buscan lograr un liderazgo en los costes que de alguna manera les permitan integrarse a la competencia y la proporcionalidad de las necesidades que inviten a la formulación de nuevas estrategias que de alguna manera favorezcan al reconocimiento de la integración frente a los canales de interpretación que se puedan dar en la aplicación empresarial.

2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN A ALCANZAR LAS METAS PROPUESTAS.

Los factores macroeconómicos pueden ser determinantes críticos de las oportunidades y amenazas a las que se enfrente la empresa en un futuro. Factores determinantes: economía nacional e internacional, tecnología, gobierno y política, medio ambiente, estructura demográfica y estructura social. Los beneficios ganados por las empresas en un sector están determinados por tres factores: el valor del producto para el cliente, la intensidad de la competencia, el poder de negociación de los proveedores.

TABLA 1: Estructura de las cinco fuerzas



FUENTE: Porter (1980: 04)

2.1 ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN UN ANÁLISIS SECTORIAL

Productos substitutivos: El precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende, en parte, de la disponibilidad de productos substitutivos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Si en un sector la rentabilidad de los capitales invertidos es mayor que el coste de capital, el sector actuará como un imán para las empresas que están fuera. A menos que existan barreras de entrada de nuevas empresas, la tasa de beneficio caerá hasta el nivel competitivo.

La inversión necesaria: El capital necesario para establecerse en un sector puede ser tan elevado que disuada incluso a las mayores empresas.

Economías de escala: En los sectores intensivos en capital, publicidad o investigación la eficiencia requiere operaciones de gran escala. El problema para los que desean entrar es que deben elegir entre entrar con una escala pequeña y sufrir altos costes unitarios, o entrar con una escala grande y correr el riesgo de tener capacidad infrautilizada mientras no aumente el volumen de ventas.

Ventaja absoluta en costes: Muchas empresas establecidas pueden tener una ventaja en costes sobre las que desean entrar, simplemente porque entraron antes. Las ventajas absolutas en costes resultan a menudo de la adquisición de fuentes de materia prima a bajo coste.

Diferenciación del producto: En un sector donde los productos están diversificados, las empresas establecidas poseen la ventaja del reconocimiento de la marca y la fidelidad de los consumidores.

Acceso a los canales de distribución: La carencia del reconocimiento de la marca, una capacidad limitada de distribución, la aversión al riesgo de los distribuidores y los costes fijos asociados al mantenimiento de existencias de un producto adicional hace que el distribuidor sea reticente a aceptar nuevos productos.

Barreras administrativas y legales: Las barreras más importantes son las creadas por los gobiernos. En algunos sectores es necesario pedir licencias o patentar productos.

Represalias: Las empresas ya existentes pueden amenazar con bajadas drásticas de precios, aumento de la publicidad, ventas promocionales o incluso pleitos con el fin de que la nueva empresa que entra en el sector fracase.

La eficacia de las barreras de entrada: Los sectores protegidos por barreras de entrada altas tienden a obtener elevadas tasas medias de beneficios. La eficacia de las barreras de entrada para disuadir a los entrantes potenciales depende de los recursos y capacidades de éstos.

La rivalidad entre los competidores establecidos: La rivalidad entre las empresas del sector es el principal factor determinante de la situación global de la competencia y de estos niveles de rentabilidad.

Concentración: La concentración se refiere al número y tamaño relativo de los competidores en un mercado. Normalmente se mide por ratio de concentración, es decir, la cuota de mercado combinada de las empresas líderes.

Diversidad de competidores: La habilidad de las empresas de un sector para evitar la competencia en precios a favor de prácticas colusivas de precios depende de su similitud en términos de orígenes, objetivos, costes y estrategias.

Diferenciación de producto: Cuanto más semejante sea la oferta entre los consumidores, más dispuestos estarán los consumidores a sustituir unos por otros y mayores incentivos tendrán las empresas para reducir los precios con el fin de incrementar las ventas.

Exceso de capacidad y barreras de salida: La clave en los periodos recesivos es el equilibrio entre la demanda y capacidad. Una capacidad inutilizada impulsa las empresas a reducir precios para atraer nuevos clientes y repartir sus costes fijos entre un mayor volumen de ventas. El exceso de capacidad puede ser cíclico o parte de un problema estructural, consecuencia de una sobre inversión y del declive de la demanda. Las barreras de salida son costes asociados con la posibilidad de dejar el sector. Cuando los recursos son duraderos y especializados o los empleados tienen derechos substanciales muy protegidos, las barreras de salida pueden ser sustanciales.

Condiciones de los costes: economías de escala y relación entre los costes fijos y costes variables: Cuando los costes fijos son altos respecto a los costes variables, las empresas aceptarán clientes o pedidos marginales a cualquier precio que cubra sus costes variables.

El poder de negociación de los compradores: Las empresas de un sector operan en dos clases de mercados: los de factores productivos y los de productos. El vigor del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes viene determinado por la sensibilidad de los compradores al precio y el poder de negociación relativo.

Sensibilidad de los compradores al precio: Depende de cuatro factores: cuanto más alto sea el peso del coste de un componente sobre los costes totales, mayor será la sensibilidad de los compradores; cuanto menos diferenciados sean los productos, más dispuestos estarán los compradores a sustituir el producto sobre la base del precio; cuanto más intensa sea la competencia entre los compradores, mayor será su deseo de reducir los precios de sus compras; cuanto más importante sea la calidad del producto del comprador, menor será la sensibilidad de éste hacia el precio que le carguen.

Poder relativo de negociación: Los factores que influyen en el poder de negociación de los compradores con respecto al de los vendedores son tamaño y concentración de los compradores respecto a los proveedores (cuanto menor sea el número de compradores y mayor el volumen de sus compras, mayor será el coste de perder alguno), información de los compradores (cuanto mejor informados estén los compradores acerca de sus proveedores, sus precios y sus costes, mejor podrán negociar con ellos) y posibilidad de integración vertical (si rechaza el trato con la otra parte, la única alternativa a encontrar otro suministrador o comprador es hacer lo mismo).

El poder de negociación de los proveedores: Las empresas del sector pueden escoger entre los diferentes proveedores de un factor productivo y en el poder relativo de negociación de cada parte. Las materias primas, los productos semielaborados y los componentes son a menudo productos estandarizados suministrados por pequeñas empresas a los grandes fabricantes, por ello sus suministradores carecen normalmente de poder de negociación.

2.2 ANALISIS EXTERNO

En esta parte del curso realizamos el imprescindible análisis externo que nos guía en la definición y puesta en práctica de la estrategia.

EL ANALISIS SECTORIAL

En el análisis externo vamos a ver cómo afecta al entorno al funcionamiento de la empresa en cuanto a oportunidades de aumentar el beneficio de la empresa.

Con el análisis sectorial se pretende:

- Conocer la estructura del sector en el que se mueve la empresa, porque ello influirá en su competencia y rentabilidad.

- Conocer la relación que existe entre la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la empresa, siendo ésta menor cuanto mayor sea la intensidad de la competencia.
- La anticipación en cuanto a tendencias del sector, para ser más dinámicos que los competidores. Se trata de aprovechar las tendencias a nuestro favor. Por ejemplo el cambio demográfico que supone en algunos países el incremento de las personas de mayor edad. Existen múltiples oportunidades de negocio que se abre en la atención de las personas de la tercera edad.
- Valorar acciones comunes dentro de un sector en la búsqueda de la mejora global.
- Encontrar oportunidades de negocio en las necesidades de los clientes y las debilidades de la competencia. Se trata por tanto de encontrar los huecos de negocio. ¿Qué parte del mercado no está bien atendida por los competidores o nosotros con nuestros recursos podemos atender mejor?

2.3 DEL ENTORNO AL ANALISIS SECTORIAL

El entorno es todo aquello que de alguna manera afecta al funcionamiento de la empresa, directa o indirectamente. Es algo tan grande que es muy costoso para la empresa tenerlo controlado en su totalidad. Por ello la empresa debe hacer un estudio del entorno, y en él distinguir lo que es "simplemente" importante de lo que es realmente imprescindible para su supervivencia.

Cualquier factor condiciona en un momento dado la estrategia de una empresa, como pueden ser factores políticos, económicos, sociales,..., todos pueden generar oportunidades de negocio para la empresa. Lo que interesa es saber de qué manera estos factores globales del entorno (macro entorno) afectan al

entorno sectorial de la empresa (micro entorno). Un entorno sectorial que componen clientes, proveedores y competencia.

ANALISIS DEL ATRACTIVO DEL SECTOR: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Dentro del análisis del entorno sectorial, indiscutiblemente hay que mencionar a Michael Porter (Harvard Business School). Y es que Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector.

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

Cada vez aparecen más productos que, aparentemente, poseen las mismas características del producto original. Además de confundir a veces al consumidor y de acrecentar la competencia, la aparición de productos sustitutivos tiene influencia directa en el precio de los productos.

Hay productos como la gasolina o los cigarrillos que no tienen productos que los sustituyan, por lo que en este caso el consumidor debe aceptar el precio que se ponga si quiere disfrutar de dichos productos. Se dice entonces que la demanda es inelástica con respecto al precio.

Otros productos, como los relacionados con la comunicación por mensajería o las empresas de telefonía han encontrado en los últimos años la competencia de productos sustitutivos proveniente de la adaptación de las nuevas tecnologías, como por ejemplo el correo electrónico. En este caso, el consumidor es más sensible al precio, por lo que se dice que la demanda es inelástica con respecto a este. En este caso, los precios disminuyen y el

margen de beneficio es escaso, puesto que además de la calidad se compite en el precio del producto.

Pero no siempre el consumidor se tira a comprar el producto sustitutivo por razones de precio. La relación de confianza del consumidor con un producto es mayor cuanto más complejas sean las necesidades satisfechas por ese producto. En este caso, al consumidor no le importa pagar más por un producto que ya conoce y que le da óptimos resultados antes de arriesgarse en un nuevo producto, aunque sea mas barato. Además, el producto original (el más caro) se ve beneficiado cuando el producto sustitutivo es una copia mala y barata de si misma. En este caso se refuerza la relación entre el producto y el consumidor. La imitación de ropas de marca o de perfumes son claros ejemplos de lo que estamos hablando.

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Aquí vemos en la práctica la aparición de los stakeholders, los grupos de interés que afectan o son afectados por las decisiones de una empresa. En este caso lo aplicamos a un sector, y vemos como si una empresa ve atractivos los resultados de un determinado sector, pues apueste por entrar en él. Lo que ocurrirá en el sector será que cuantas más empresas se desarrollen dentro del mismo, menores serán los beneficios, que caerán hasta el nivel competitivo.

En este momento podemos hablar de sí un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costes hundidos, que son aquellos que debe

afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costes hundidos, las empresas "utilizan" el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarlo en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Para evitar la vulnerabilidad de los sectores, se crean barreras de entrada, que son las siguientes:

- Inversión necesaria.-

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros Sectores no tienen costes de entrada tan fuertes, como suele ocurrir con las franquicias del sector inmobiliario.

- Economías de escala.-

Hay sectores en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Es lo que ocurre con las empresas de publicidad, donde se dan importantes costes fijos y en las que los costes variables apenas se aprecian en función de la cantidad producida si esta es pequeña. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada

mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costes que ello conlleva.

- Ventaja absoluta en costes.-

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costes, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

- Diferenciación del producto.-

Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo. Y es que estas empresas asentadas a las que nos referimos cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantísimas inversiones en publicidad, un coste que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que esta no considera.

- Acceso a canales de distribución.-

Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Y para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas.

Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Y es que si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

- Barreras administrativas y legales.-

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyright, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad,.... Ejemplos de lo que estamos comentando son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes), ... Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costes importantes para la entrada de nuevas empresas.

- Represalias.-

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresiva o brusquedad bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

- Eficacia de barreras de entrada.-

Al hablar de la eficacia de las barreras de entrada hay que considerar diversas opiniones. Por un lado, los estudios realizados por Bain y Mann encontraron

que la rentabilidad es superior en sectores con barreras de entrada muy altas que en aquellos en las que son relativamente bajas. Por otro lado, George Yip no cree que las empresas que quieran entrar en un sector y finalmente no lo hagan sean por las barreras de entrada, ya que creía que podrían superar esas barreras, por contar con los recursos y capacidades suficientes para competir. Es por este razonamiento que podemos concluir diciendo que la efectividad de las barreras de entrada para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que esta cuenta.

Tres son los tipos de recursos que pueden darse en una empresa:

RECURSOS TANGIBLES

Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos:

- Financieros

- Físicos

RECURSOS INTANGIBLES

Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera. Venos cada uno de ellos con un ejemplo; pueden ser:

- Reputación.- está relacionado con la relación de confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la

que confía plenamente. Sin duda alguna, constituye una ventaja competitiva importantísima. La reputación se relaciona con la propia reputación de una marca entre los clientes, de los productos, y las relaciones de una empresa con respecto a los proveedores, Administración Pública y la sociedad.

- Tecnología.- es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explota. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, esto es, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales, ...

- Cultura.- de todos es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación, sus comportamientos, ...

RECURSOS HUMANOS

Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Los recursos humanos son un activo, si, importantísimo para que la empresa sobreviva, pero no aparece su valoración en el activo del Balance de la empresa.

Las personas deben poseer conocimientos y destrezas, que deben poner en juego dentro de la empresa, bien de forma individual o bien desde el trabajo en equipo.

Las empresas, como cualquier otra organización, son lo que las personas que están dentro de ellas quieran que sea. De cómo sean las personas podemos sacar una idea de cómo es la empresa: cuales son sus valores, como es su forma de organizarse, de trabajar,... en general lo que es la cultura de la

empresa. Tres aspectos muy importantes consideran las empresas que deben tener las personas que trabajen en ellas:

- Conocimiento

- Comunicación

- Motivación

3. INCIDENCIA DE UN POSIBLE MANEJO INADECUADO DE LOS INVENTARIOS

Existen muchos errores en los que las empresas han incurrido en el planteamiento de los elementos que se pueden dar en torno a los inventarios que de alguna manera propician una serie de aportes como por ejemplo para controlar la situación de las ventas. Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

Muchos de los problemas de inventario que enfrentan las empresas en Colombia se deben a la falta de una adecuada planificación de inventario, para muchas de estas empresas el mayor activo son sus inventarios, los cuales a pesar de la importancia en su rotación presentan remanentes significativos en bodega, los cuales se deprecian rápidamente por la proliferación de los productos y los cambios acelerados en el mercado, lo que genera pérdidas significativas en las utilidades esperadas.

“Los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa... Los inventarios se hallan con frecuencia en lugares como almacenes, patios, pisos de las tiendas, equipo de transporte y en los estantes

de las tiendas de menudeo. Tener estos inventarios disponibles puede costar, al año, entre 20 y 40% de su valor”⁸

.

“En la actualidad existen diversas concepciones del inventario, entre las cuales citaremos la de Cholvis, F. (pág.73)

“La relación detallada de los rubros que componen el Activo y el Pasivo, practicada luego de efectuar los recuentos y arqueos y verificaciones en caso. Constituye una operación fundamental para la preparación del Balance General, por razones de control y ajustes de valores.

Por su importancia debe practicarse con mucha prolijidad, porque de lo contrario puede contener errores.

Mientras que Kieso, Donald y Otros lo definen de la siguiente manera:

“El inventario es aquel que está compuesto por partidas de activo, destinada a la venta en el curso normal de los negocios o de bienes que se utilizan o se consumirán en la producción de los artículos que van a ser vendidos”⁹

.

Problemas para producir y operar. Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

⁸Ballou. Ronald H. (2004) Logística Administración de la Cadena de Suministro Quinta Edición Editorial Pearson Educación México P 326 - 328

⁹ Extraído el 14 Julio, 2012 de http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P119.pdf

Problemas para controlar. Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

Problemas en la planificación. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión y similares.

Problemas en la gestión. Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a si mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Sin lugar a dudas, las listas anteriores pueden ser utilizadas por los actuales empresarios como una guía de “alarmas rojas”, un mapa de zonas de peligros para evitar que una de esas bombas de tiempo a relojería le explote bajo los pies. Todo ello con el fin de que introduzcan a tiempo las medidas correctivas

de lugar. Ese es, en el fondo, el propósito de este breve análisis. Y es que, como se ha dicho tantas veces, crear una pequeña empresa es fácil si se tienen o se encuentran los fondos necesarios; lo difícil es mantenerla viva y conseguir que crezca.

En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de Pymes se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Y es que, como también se ha dicho, sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos. Un dato que confirma esta afirmación es que, según informa el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, al cabo de los 10 años apenas sobrevive el 27% de las empresas no franquiciadas, mientras que sí lo hace el 90% de las que operan bajo el sistema de franquicias. Sin lugar a dudas, los conocimientos, sistemas de gestión, enfoques de marketing, modelos operativos, y demás, que aportan las cadenas de franquicias determinan la gran diferencia entre uno y otro porcentaje.

Tal y como también afirma la Asociación Argentina que citamos antes: “En el 97% de los casos, el fracaso se debe a una MALA GESTIÓN. El éxito de una micro, pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño.”

CONCLUSIONES

Para que las empresas en Colombia puedan mantener su competitividad, es necesario definir una metodología que permita estimar las políticas de control de inventarios de productos terminados y materias primas a lo largo de su cadena de abastecimiento, considerando la naturaleza aleatoria de la demanda de productos terminados y de los tiempos de suministro entre las etapas de la cadena. A pesar de que actualmente existe un completo conjunto de modelos y métodos de solución para dar soporte a las decisiones del sistema de inventarios, no existe una metodología clara y unificada que brinde dicho soporte, particularmente en el contexto de cadenas regionales. Con base en la revisión bibliográfica se puede concluir que:

- De los métodos clásicos y las nuevas tendencias de modelación de la aleatoriedad de la demanda, han tenido una mayor aplicación práctica las metodologías de estimación mediante el análisis de series de tiempo, sistemas de pronósticos y refinamiento de los pronósticos haciendo uso la simulación y el desarrollo de herramientas computacionales para su automatización.

El análisis de los fundamentos teórico conceptuales sobre la administración de inventario permite introducir progresivamente diferentes herramientas para ello, que se imponen como una necesidad para el perfeccionamiento de las empresas cubanas.

El diagnóstico realizado permitió determinar los aspectos positivos y negativos en cuanto a la administración de inventarios en la entidad.

El procedimiento propuesto contiene los elementos prácticos para su aplicación, permite organizar e integrar el control, registro y análisis de los inventarios fundamentales de la entidad objeto de estudio, de modo que propicia la eficiente utilización de sus recursos materiales.

La aplicación de técnicas de administración de inventario permite minimizar los costos en que incurre la empresa al invertir en inventario.

La gestión de los inventarios constituye un aspecto importante dentro de las empresas comercializadoras, ya que por medio de esta gestión es posible la reducción de los costos, lo que hoy en día caracteriza a las empresas para lograr ser más competitivas en el mercado nacional e internacional.

Los pronósticos de demanda ofrecen un servicio con el mínimo costo posible, el cual requiere de la participación por parte de la empresa ya que se deben implicar todas las áreas.

Para realizar pronósticos se debe usar la mejor información que se tenga disponible, para así obtener un dato confiable respecto a la demanda del producto que se está pronosticando.

Por medio de la gestión de inventarios se realizan pedidos de mercancía óptimos, mayor rotación de los inventarios, incremento en el margen de utilidad y como consecuencia de ello mayor rentabilidad y un mejor servicio.

Hoy en día las empresas comercializadoras buscan ser más eficientes en sus procesos, por lo tanto es fundamental realizar pronósticos de la demanda tanto de sus productos como del servicio, para garantizar disponibilidad de sus productos ofreciendo un mejor servicio con menor costo más eficiencia.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo expuesto en las empresas en Colombia, en cuanto el control del inventario se basa en tener la cantidad apropiada de materiales, materia prima o producto terminado en el lugar correcto, el cual se ve reflejado en los costos de bodega, penalización y variable (este entendido como entre mas unidades compradas menos costo de compra), y que implican una inversión baja para ello es necesario como se hablo anteriormente un adecuado pronostico de la demanda para una buena planificación.

Organizar actividades de capacitación para directivos, especialistas y técnicos en relación con la administración de inventario.

Automatizar técnicas e instrumentos estadístico- matemáticos para elevar la eficiencia en la administración de inventario.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ PEÑA, M. Procedimientos para la administración de inventarios en la Empresa Materiales de la Construcción de Las Tunas. Tesis presentada en opción al título académico de master en Contabilidad Gerencial. Las Tunas, Centro Universitario de Las Tunas, 2008. 70 p.

ALVAREZ-BUYLLA, M. Modelos económico-matemáticos. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006. t. 2. 652 p.

AMAT, J. Control de gestión: una perspectiva de dirección. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000. 260 p.

BAYOS SARDIÑAS, M. Y BENÍTEZ MIRANDA, M. Diccionario de términos económicos. La Habana: Félix Varela, 1994. 272 p.

BLANCO ENCINOSA, L. Sistemas de información para el economista y el contador. La Habana: Félix Varela, 2008. 457 p.

BREALEY, R. Fundamentos de financiación empresarial. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana, 1993. 883 p.

CUERVO A.G. Análisis de la planificación financiera de la empresa. Madrid: Editorial Civitas, 1994. 242 p.

CUESTA SANTOS, A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Félix Varela, 2009. t.1. 274 p.

DEL TORO RÍOS, J.C.y cols. Material de consulta de control interno. La Habana: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005. 74 p.

DEMESTRE, A., CASTELLS, C. y GONZÁLEZ, A. Técnicas para analizar estados financieros. Grupo editorial: Publicentro.179 p.

DERKACH, D.I. Análisis económico financiero de las empresas industriales La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1986. 493 p.

DÍAZ CORREDERA, Y. Procedimientos de administración de inventario en la Corporación Copextel S.A. Las Tunas. Tesis presentada en opción al título académico de master en Administración de Negocios. Camagüey, Universidad de Camagüey, 2010. 62 p.

Elementos de contabilidad general. La Habana: Félix Varela, 2004. 161 p.

ESTÉVEZ CULLELL, M., ARROYO MENDOZA M. y GONZÁLEZ TERRY, C. La Investigación científica en la actividad física: su metodología. La Habana: Editorial Deportes. 318 p.

GALLAGHER, CH. y WATSON, H. Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración. La Habana: Editorial Félix Varela, 2005. t. 2. 611 p.

GITMAN, L. Fundamentos de administración financiera. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006. t.1. 368 p.

GÓMEZ LÓPEZ, R. La Ciencia contable: fundamentos científicos y metodológicos. 107 p.

HORGREEN, CH. Contabilidad. 2003. t.2. 641 p.

KIESO, D. Contabilidad intermedia. La Habana: Félix Varela, 2004. Partes 1 y 2

NÁPOLES PEÑA, O. Optimización de la gestión de inventarios en la Sucursal Cemex de Las Tunas. Tesis presentada en opción al título académico de master en Contabilidad Gerencial. Las Tunas, Universidad de Las Tunas, 2009. 68 p.

POLIMENI y cols. Contabilidad de costos: conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. La Habana: Félix Varela, 2005. t. 1. 467 p.

PORTUONDO PICHARDO, M. Economía de empresas industriales. La Habana: Pueblo y Educación, 1983. t.1. 387 p.

SCHROEDER, R.G. Administración de operaciones: toma de decisiones en función de las operaciones. México: Editorial: Mc Graw Hill, 1992. t. 2. 855 p.

TORRES CABRERA, L. y URQUIAGA RODRÍGUEZ, A. Fundamentos teóricos sobre gestión de producción. La Habana: Félix Varela, 2007. 222 p.

VILLA QUINTERO, J. y cols. Contabilidad general 2. La Habana: Editorial Félix Varela, 2008. 227 p.

WESTON, J. y COPELAND, T. Fundamentos de administración financiera. La Habana: Editorial MES, 1978. 195 p.

WESTON, T. Fundamentos de administración financiera. La Habana: Félix Varela, 2006. t. 3. 849 p.