

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Reporte de Caso

“Evaluación de Controles Internos para Optimizar los Procesos de Compra, Venta e Inventarios en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”

"Evaluation of Internal Controls to Optimize the Purchase, Sale and Inventory Processes in A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. "

Autora: Basnec Agosto, Micaela Belén

Legajo N°: 35963068

Director TFG: Gonzalez Torres, Alfredo

2019

Resumen

En el presente Reporte de Caso de la empresa A.J y J.A Redolfi S.A, se procede a realizar una intervención profesional, sobre la empresa encargada de comercializar productos alimenticios, en la Provincia de Córdoba, con sede en James Craik. El problema detectado en la organización responde a la acción de control interno, que actualmente la empresa no realiza de manera correcta en el depósito y por ende, no toma decisiones acertada en su política de compras por este motivo. La ausencia de un software de gestión de mercadería en el depósito, genera que la empresa no tenga control de lo que se encuentra en el mismo, y no priorice aquellos productos que le otorgan mayor valor a la empresa. En función de esta problemática se propone como propuesta de mejora la implementación del programa informático Nextar, y la aplicación de un modelo de control inventario ABC para Redolfi. El costo de la propuesta que incluye la compra del software, su implementación y capacitación, como así también la capacitación al personal, alcanza un total de \$101.066,5.

Palabras Claves: A.J y J.A Redolfi S.A, Depósito, Software de Inventario, Modelo ABC.

Abstract

In the present Case Report of the company A.J and J.A Redolfi S.A, a professional intervention is carried out on the company responsible for marketing food products in the Province of Córdoba, based in James Craik. The problem detected in the organization responds to the action of internal control, which currently the company does not perform correctly in the deposit and therefore, does not make correct decisions in its purchasing policy for this reason. The absence of a merchandise management software in the warehouse generates that the company does not have control of what is in it, nor does it present an organization tending to prioritize those products that give greater value to the company. Based on this problem, the implementation of the Nextar software program and the application of an ABC inventory control model for Redolfi is proposed as an improvement proposal. The cost of the proposal that includes the purchase of the software, its implementation and training, as well as the training of personnel, reaches a total of \$101.066,5.

Key Words: A.J and J.A Redolfi S.A, Deposit, Inventory Software, ABC Model.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación.....	3
<i>Análisis del entorno macroeconómico</i>	4
<i>Análisis del entorno microeconómico</i>	8
<i>Análisis FODA</i>	10
Marco Teórico	11
Diagnóstico y Discusión	14
Plan de Implementación.....	15
<i>Objetivo General</i>	15
<i>Objetivos específicos</i>	15
<i>Alcance</i>	15
<i>Recursos Involucrados</i>	17
<i>Actividades</i>	19
<i>Cronograma de Actividades</i>	23
<i>Evaluación y Medición</i>	23
Conclusiones y Recomendaciones	24
Referencias bibliográficas	25

Introducción

Los sistemas de comunicación e información han evolucionado de una manera notable y sin precedentes a lo largo del avance de la actividad económica, lo cual debe sumarse la creciente complejidad de la vida moderna, lo que imposibilita que las auditorías actuales sean realizadas en forma verbal. Así, la auditoría interna debe realizarse por medio de procesos y procedimientos más esquematizados y ordenados, para alcanzar el objetivo de que la empresa sea controlada en la toma de sus decisiones. En este sentido es que para lograr el objetivo principal, del control interno de, medir y evaluar la eficacia y eficiencia se debe realizar un análisis exhaustivo de la situación de la empresa, como así también realizar recomendaciones que tiendan a su mejoramiento. Debe depender del máximo nivel ejecutivo de la sociedad y en tal carácter puede auditar cualquier subsistema de la empresa. Dentro de sus principales funciones podemos mencionar: revisar la concordancia de operaciones con políticas y procedimientos, salvaguardar activos a través de su cotejo con registros y comprobaciones físicas, revisar las políticas y procedimientos en lo relativo a su efectividad y sugerir mejoras en las políticas y procesos.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina, la misma cuenta con una experiencia de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de venta mayorista y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La empresa, cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, de manera tal que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba, llegando a Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Por último, dicha empresa posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

En relación a la misión de la organización se destaca que la misma informa que busca, “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una

extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

En el cumplimiento de su misión que la organización dispone de la visión, de “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

La dirección del trabajo en la organización, como así también en materia de proyecciones futuras se cimentan en la base de los valores de

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo
- Confianza
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

En la actualidad, la empresa atraviesa un problema de control interno de inventarios, como ser el vencimiento de productos alimenticios que se encuentran en el depósito y la falta de control de dicha área, lo que genera robo de mercaderías y faltantes. La realidad que atraviesa actualmente Redolfi es que como empresa que posee tres depósitos en donde se aloja su mercadería, el control es escaso, no se dispone de información en tiempo real que colabore a la toma de decisiones de compras, como así tampoco se conoce cuál de los productos de la empresa tiene mayor valor o aporte un porcentaje mayor a la organización. A su vez, se distinguen diferentes problemas adicionales para la organización que se derivan de esta situación, tal como falta de capacitación del

personal, tanto en relación al manejo de mercadería como a su disposición en el depósito, falta de comunicación interna verbal entre el área de venta y depósito a la hora de preparar el pedido que debe ser entregado. Todo esto genera que el stock del sistema contable no concuerde con el stock físico, ocasionando pérdidas de venta y que el sistema financiero de la empresa pueda verse afectado y en riesgo, ya que el inventario determina la ganancia de una organización.

En relación a diferentes investigaciones que hayan utilizado el control interno aplicado al área de depósito, y a las actividades que allí se realizan, se observa que Toala Zavala K. (2017) plantea en su tesis de grado que, “Se detectó que la falta de control interno ocasionaba falencias, dando como resultados la muestra de saldos erróneos y falta de veracidad en el stock”. Las consecuencias no sólo de la falta de un control de inventario se refieren a diferencias físicas, sino también a diferencias monetarias, producto de una mala política de compras y de ventas.

Por su parte, Baque P. Doris J. y Sánchez P. Sandy S. (2018) establecen que “Es indiscutible que una falta de control apropiado de inventarios es motivo para que existan datos irreales de esta cuenta, debido a que corre riesgo de fraudes, robos o daños físicos, así mismo por mantener cantidades excesivas de inventarios ocasionan altos costos financieros provocando así que los estados financieros sean poco confiables”.

Por lo antes mencionado, es que se propone evaluar los sistemas de control interno para optimizar los procesos de inventarios existentes, como en la mercadería a despachar, mercadería comprada, y así mejorar la gestión y la rentabilidad de la empresa. La relevancia de esta intervención radica en que la modificación de esta situación le permitirá a la empresa disponer de información en tiempo real para la toma de decisiones, y así encausar de manera correcta a los procesos de ventas y compras, que repercutirá en una mejor rentabilidad de la organización.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como empresa dedicada al rubro de la distribución de productos alimenticio y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, debe enfrentar una realidad económica que, en el año 2019, resulta un desafío para alcanzar el crecimiento. Una de las herramientas que se utiliza para realizar el diagnóstico correcto en que se encuentra inmerso una organización es el análisis PEST, donde se analizan los factores del entorno externo que influencia a la misma desde el ámbito político, económico, social y tecnológico.

Análisis del entorno macroeconómico

A través del análisis P.E.S.T se analizaron los condicionantes externos que afectan a la empresa, éste se centró en los elementos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto en el que la misma está inmersa.

Dimensión Política

En relación a la dimensión política que atraviesa actualmente el país, se puede observar que el rubro al cual pertenece Redolfi, la distribución de alimentos, se encuentra desalentada debido a que la actividad de la que se deriva la distribución, que es el consumo se encuentra desalentada. Sin embargo, desde el gobierno nacional se esta trabajando en un anteproyecto de ley de Pyme, la cual será una jugada fuerte por parte del gobierno, en medio de un una campaña electoral que comienza a instalarse. Dentro de los puntos a considerar en dicho proyecto, se encuentra la simplificación impositiva, que parece ser el corazón del mismo. Permitirá reducir la carga impositiva, que representa el 46% para las pymes. Hoy solo pueden compensarse los llamados saldos de libre disponibilidad, que son impuestos nacionales en general.

Por otro lado, con la ley 27.264 se buscaba incentivar la inversión, la cual preveía destinar al pago de ganancias hasta el 10% de las inversiones realizadas. Como lo anterior mencionado finalizo el 31 de diciembre del 2019 y no se prorrogó, se esta planteando en morigerar el impacto del anticipo de ganancias u otro impuesto, a la vez que habría incentivos para inversión en equipamiento de ultima generación o productos que apunten a la eficiencia energética.

Mauricio Macri, en un acto que se realizó el 26/02/2019 en el Salón Blanco de la Casa Rosada, anuncio una medida para aliviar la carga fiscal de las Pymes, aseguró que, “Decidimos aumentar el mínimo no imponible sobre las cargas patronales de los trabajadores de las economías regionales. Con esto, se benefician 19 mil empresas en todo el país, con 200 mil trabajadores”. Frente a estas expectativas, las mismas fueron insuficientes, calificó Rubén Piceda, integrante de la mesa interempresarial conformada el año pasado por entidades representativas del sector privado chaqueño. “Sin embargo, valoró que la medida ‘es un paliativo, porque si una pyme tiene 40 trabajadores a un salario promedio de 25.000 pesos, se ahorraría un 18% sobre 700.000 pesos mensuales’. Es decir que ese empleador pagaría de aportes patronales sólo 56.000 pesos, que es el excedente entre el nuevo mínimo no imponible y el salario promedio. En ese contexto, Piceda

consideró que la medida anunciada por el presidente podrá ayudar a la formalización de trabajadores.” (NORTE, 2019, publicado el 14/02/2019, extraído del URL: <http://www.diarionorte.com/article/176151/una-medida-de-alivio-fiscal-que-es-insuficiente-para-las-pymes-del-chaco>)

Dimensión Económica

En la actualidad, la dimensión del análisis PEST que mayor injerencia tiene para la empresa, es la económica, debido a que Argentina, desde el año 2017, experimenta una crisis profunda de su nivel de actividad. Según afirma INFOBAE (2019), los últimos valores informados por INDEC dan cuenta de que existe una caída del 1,3% en la actividad económica del país, en el mes de abril de 2019, en comparación con el mismo mes del año anterior. Esta situación resulta alarmante para todas las actividades productivas del país, ya que comprende el doceavo mes de contracción. Esto acumula no sólo una contracción de la producción total, sino también, una caída en el consumo, y una pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, acrecienta una situación de crisis, si se analiza la evolución del índice de precios al consumidor de los últimos años en el país. (INFOBAE, 2019, publicado el 26/06/2019, extraído del URL: <https://www.infobae.com/economia/2019/06/26/la-actividad-economica-acumulo-en-abril-13-meses-de-caida-pero-desacelero-la-contraccion/>).

En relación a la inflación, que distorsiona los precios relativos de los productos, y desalienta no sólo el consumo y ahorro, sino también la inversión, desde Iprofesional (2019), sostienen que “las principales alimenticias argentinas siguen acumulando fuertes pérdidas como consecuencia del actual contexto recesivo y la fuerte suba del dólar y anticipan que durante lo que resta de este año el escenario continuará siendo negativo” (Iprofesional, 2019, publicado el 9/03/2019, extraído del URL: <https://www.iprofesional.com/negocios/287911-crisis-industrial-2018-el-peor-ano-para-las-empresas-alimenticias>). Debido a este, se puede dimensionar la pérdida del poder adquisitivo de la moneda local, sumado a la caída del salario real, que trae aparejado un cambio en los hábitos de consumo de la sociedad que se ve disminuida en su capacidad de compra. Esto afecta a Redolfi, ya que su actividad principal es la venta de productos alimenticios.

Desde El País (2019), sostienen que el desempleo subió al 10,1% en el primer trimestre de 2019, y en ese mismo período la actividad cayó un 5,8% respecto al primer trimestre de 2018 (El País, 2019, publicado el 19/06/2019, extraído de la URL:

https://elpais.com/economia/2019/06/19/actualidad/1560978189_567214.html). Un aumento de desempleo, trae aparejado una disminución de los ingresos, lo que conlleva a una disminución del consumo y de los hábitos de consumo de las personas. Si bien, Redolfi comercializa bienes de primera necesidad, la gente comienza a reducir sus gastos en todos sus consumos.

Dimensión Social

En torno a los factores sociales más relevantes del entorno, se encuentra la pobreza. Según el INDEC, la pobreza en Gran Córdoba aumentó un 36,5% en el segundo semestre del 2018. Debido a la aceleración de la inflación, la canasta básica total subió 39% interanual entre los terceros trimestres, pero 55% entre los cuartos, esto explica la suba de la pobreza mucho más que evolución del empleo, que observó casi constante entre los terceros trimestres.

En tanto para Agustín Salvia, director del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, los bonos que otorgó el Gobierno a fin del año pasado ayudaron a mitigar el índice que fue más alto en el último trimestre que en el semestre.

Según INFOBAE, “para la consultora Ecolatina, tampoco son buenas las perspectivas para este año en materia de indicadores socio-económicos. "El nivel de actividad se contraerá en 2019; no esperamos que haya creación de empleo ni un aumento de salario real significativos durante buena parte del año, y las jubilaciones mejorarán en términos reales mayormente en la segunda mitad del año", indicó un informe.” (INFOBAE, 2019, publicado el 28/03/2019, extraído de la URL: <https://www.infobae.com/economia/2019/03/28/el-mapa-de-la-pobreza-argentina-y-por-que-se-espera-que-no-baje-en-2019/>)

Por su parte, la indigencia, es decir, las personas que no tienen ingresos suficientes para hacer frente a las necesidades alimenticias trepó al 6,7%, frente al 4,8% del mismo período de 2017.

Dimensión Tecnológica

La tecnología es un recurso fundamental para aquellas empresas que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc. Les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión.

“Según un reciente estudio presentado por Siemens PLM Software acerca de la digitalización del sector de la alimentación y las bebidas, se estima en 2020 habrá 3000 millones de consumidores nuevos, los cuales generarán hasta 8 billones de dólares más para la industria” (INFOBAE, 2019, publicado el 23/06/2019, extraído de la URL: <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/23/la-creciente-digitalizacion-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/>)

El principal reto de las empresas en este sector, es poder seguir siendo competitivas, ya que el mercado se encuentra ofreciendo cada vez mas variedad de productos con extrema personalización de los mismos.

La modernización de los bienes tecnológicos de empresas de alimentos y bebidas, debe ser una prioridad. Las organizaciones deben adoptar tecnología innovadora que los ayude a optimizar las operaciones diarias y aumentar los márgenes, pero frecuentemente se ven frenadas por falta de fondos para invertir.

Esta actualización, no debe verse como un gasto, sino más bien, como una inversión. Poder contar con tecnología acorde a la actividad de Redolfi, como lectores de código de barras, colectores de datos, software para el control de inventarios, implementación de redes sociales, las mismas lograrán:

- Favorecer el incremento de la productividad y la competitividad.
- Potencia la innovación dentro de la organización, lo que permite realizar una mejor investigación del producto
- Reducción de costos y tiempo
- Gestión de información, ya que implementar un sistema de gestión de datos u otras aplicaciones informáticas, facilita el intercambio, el control y el almacenamiento de esta información para proporcionar una mayor ventaja competitiva.
- Incrementa la seguridad
- Favorece la movilidad en las empresas. Ya que permite que toda la empresa este conectada a través de un sistema o de dispositivos tecnológicos.
- Mejora la marca de la empresa. Hoy en día, esta en auge el marketing digital, permitiendo a través de las distintas redes, que las compañías puedan gestionar una estrategia para mejorar la imagen y el posicionamiento de la misma.

Análisis del entorno microeconómico

Compradores

Actualmente cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En general, los clientes son despensas de barrios, minimercados, quioscos, con salones de pocos metros cuadrados, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. La mayoría, no cuenta con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que respecta al precio y financiación. Sin embargo, la gran competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir que, el cliente, no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiar de distribuidor fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

Proveedores

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Sustitutos

Si bien los productos que comercializa Redolfi, tienen sustitutos fáciles de conseguir, ya que son productos alimenticios, no son una amenaza para la empresa, debido a que ésta se encuentra en un lugar estratégico de la localidad de James Craik, y los dos competidores más importantes, se encuentran en otras Ciudades. Es por ello que, la estrategia que la empresa plantea, es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”

Competidores

Se clasifican en dos grandes grupos:

Mayoristas con salones comerciales:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

Empresas con preventistas y entrega a domicilio:

- Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se encuentran las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.:

- En Río tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher

Si se comparan los precios con los de los competidores, Redolfi brinda un amplio surtido de productos a precios bajos, tiempos de entrega acotado, financiación a los clientes, asesoramiento comercial.

Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen sus productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- *Mix* de productos.

Análisis FODA

Una vez realizado el análisis PEST se procede a complementar el análisis de la situación con la matriz de análisis FODA de la empresa sobre la cual se realiza el proyecto, permite sacar mayor provecho de la información conociendo puntos fuertes y débiles, captar las oportunidades y amenazas, lo cual beneficiará notablemente el relevamiento y la evaluación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. desde una perspectiva más completa dando las herramientas necesarias para poder desarrollar un análisis adecuado y que será de mucha utilidad tanto para la realización de esta investigación como para el desarrollo de la empresa en su ámbito de actuación.

Éste análisis es relevante para obtener un diagnóstico de cómo se desenvuelve la empresa, además de brindar una orientación al momento de crear objetivos y planes de acción, para que sean lo más cercano a la realidad de la misma. Para la realización de esta matriz se debe tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo del negocio.

Fortalezas

- Posee flota propia de vehículos, autos y camiones: evita tener gastos en alquilar rodados. Por otra parte, es un valor agregado para el cliente que necesita del servicio de traslado.
- Ubicación estratégica, en la ruta principal y de fácil acceso.
- Nivel de endeudamiento bajo o casi nulo
- Variedad de productos y precios competitivos
- Tiempo de entrega de los productos: Aquellos clientes que se encuentran en James Craik tienen una demora de 24 horas. Quienes se encuentran en otras localidades, 48 horas.
- Provee financiamiento: A sus clientes ya conocidos, les hacen un descuento entre el 2% y 3% por el pago de contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento del equipo de ventas: Los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Oportunidades

- Clientes que no poseen movilidad: Al poseer flota propia, es un valor agregado a la hora de vender los productos, ya que, dependiendo del monto comprado, el servicio de envío puede estar incluido o bien, a un menos costo.

- Beneficios tributarios y subsidios por contratar mas empleados
- Exclusividad de comercialización de la marca Molinos Rio de la Plata y Cepas

Debilidades

- Control deficiente de mercadería, que genera vencimiento de los productos
- Bajo control de inventarios, aumentando las probabilidades de robo
- Falta de sistema de gestión de inventarios
- Deficiencia en campaña publicitaria y de marketing
- Personal poco capacitado para realizar tareas de control de pedido realizado por el

área de compras.

Amenazas

- Aumento del precio de compra en mayor porcentaje que las ventas, generando una caída de la rentabilidad.
- Alta competencia, lo que genera competitividad en los precios ya que los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor

Marco Teórico

El control interno se define de la siguiente manera: "Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una empresa, utilizando métodos, políticas y procedimientos con el objeto de lograr un grado de seguridad razonable en cuanto a las siguientes categorías" (Coopers y Lybrand, 1997, p.16):

- Eficacia y eficiencia de las operaciones: referente al uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Fiabilidad de la información financiera: preparación y publicación de estados financieros confiables.
- Cumplimiento de las normas y leyes que sean aplicables.

Analizando detalladamente esta definición se puede destacar los siguientes conceptos relevantes:

- Proceso: es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. Constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades, de planificación, ejecución y supervisión, que son inherentes a la gestión de un negocio o

empresa formando parte de dichas actividades y posibilitando establecer objetivos de calidad en la gestión del ente.

- Las personas: son las que llevan adelante procesos mediante sus acciones y palabras.
- Seguridad razonable: el sistema de control interno, por muy bien diseñado e implementado que esté, no otorga seguridad absoluta acerca de la consecución de los objetivos de la entidad.
- Objetivos: las entidades tienen múltiples objetivos y habitualmente pueden diferir entre una entidad u otra, pero se sintetizan en los mencionados anteriormente.

Por último, de acuerdo con Daniel Obispo Chumpitaz (2013), la implementación de un sistema de control interno influye en las distintas áreas de la empresa, maximizando la eficiencia de las operaciones, rentabilidad y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera.

En particular, la aplicación del control interno, se realizará a la actividad relacionada de los inventarios de la empresa en cuestión, por lo que resulta necesario indagar respecto de su importancia para la empresa. Los inventarios en proceso y los inventarios de producto final constituyen un aspecto de gran importancia para la organización y son un punto de partida para la toma de decisiones estratégicas de la empresa. En este sentido, la gestión de inventarios para la eficiente comercialización de bienes y servicios se convierte en una herramienta para registrar las cantidades que posee la empresa, las cuales juegan un papel fundamental en la etapa de abastecimiento y en el desarrollo de la demanda, dando como resultado estados confiables en el control de materiales y productos. Los inventarios constituyen frecuentemente la partida más importante de activo corriente de una organización comercial y una de gran importancia comparada con el total del activo. En los últimos años, las empresas comerciales como las ventas de repuestos, conceden mayor atención cada día a los inventarios. Un sistema de inventarios es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización.

Este sistema puede ser manual o automatizado. Para el control de los costos, elemento clave de la administración de cualquier empresa, existen sistemas que permiten estimar los costos de las mercancías que son adquiridas y luego procesadas o vendidas. Los inventarios de mercancías constituyen todas las existencias a precio de costo con los cuales la empresa produce bienes o comercializa sus productos terminados. Existen sistemas alternativos para el control de los

inventarios como sistema perpetuo y periódico, pero debido a que la empresa analizada es comercial sin la necesidad de sistemas de gestión de inventario permanente, solo es necesario desarrollar el sistema periódico.

Según Carro Paz y Gonzales Gómez (2013), el sistema periódico se basa en el control de un producto de manera periódica y no de forma continua. Si la empresa tiene poco personal en el depósito pero mucha mercadería, lo correcto sería establecer un recuento periódico que sea por ejemplo semanal o mensual. La demanda es un factor importante ya que si aumenta en un periodo determinado puede ocurrir que no se llegue hacer el control periódico planeado. El control de inventarios periódico se aplica en empresas en las cuales la rotación es elevada en momento específicos del tiempo, por lo que es necesario revisar el stock en intervalos de tiempo predeterminados para conocer cuáles son las necesidades de reabastecimiento que surgen de la diferencia entre el inventario actual y el deseado por la empresa para hacer frente a sus obligaciones. A su vez, este tipo de inventario se aplica en la gran mayoría de las empresas comerciales.

Existen varios modelos de inventarios que ayudan a las empresas a llevar un seguimiento y control de las mercaderías, que reducen los costos y entregan conocimiento de las cantidades a comprar y en qué momento hacerlo.

El modelo ABC, desarrollado por Wilfredo Pareto (1907), citado por Müller (2004), se basa en la clasificación de la mercadería de acuerdo a su relevancia, cantidades e inversiones que realiza la empresa. El procedimiento de control de inventarios, frecuentemente recurre a un sistema ABC, que distingue a los artículos en función de su valor económico y se los prioriza de manera descendente. Mientras más grande sea el valor económico del artículo que se encuentra en el inventario, mayor será el control. La aplicación del inventario ABC se empieza por la clasificación de un grupo de artículos como indica el autor Guerrero Salas, (2010) y cuáles son los esfuerzos en términos de control que deben realizarse:

- Artículos A, representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que ocupan el 80% de la inversión. Sobre ellos deberían de implementarse técnicas sofisticadas de control, ya que demandan un alto grado de supervisión.
- Artículos B, un 30% de los artículos que requieren un 15% de inversión. Son productos de importancia secundaria y pueden ser controlados mediante sistemas periódicos. El grado de monitoreo es intermedio y deberían ubicarse cerca de los artículos “A”.

- Artículos C, son aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario, pero representan sólo el 5% de la inversión. Son productos de importancia reducida, que pueden ser supervisados por métodos periódicos que pueden destinarse menos recursos para el manejo y deberían de ubicarse próximos a los productos B.

Se debe reconocer la importancia de la clasificación extrema, de los artículos A y C, ya que existe una gran cantidad de artículos de importancia relativa y pocos productos importantes al momento del control. Esto permite centrar la atención y los esfuerzos de la organización sobre las causas de los productos más importantes a controlar y mejorar. En conclusión, el método ABC permite ahorrar tiempo mediante la eficiencia en los almacenes a la hora de recoger y dejar los productos puesto que pueden tener mejor control de los productos más solicitados y solicitar menos movimiento para gestionarlos, de esta forma su estricto control y vigilancia logran en algunos casos reducir la inversión en inventarios mediante una administración eficiente (Guerrero Salas, 2010).

Diagnóstico y Discusión

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. tiene como principal desventaja en su actual funcionamiento la falta de un control en el stock de mercadería, y resulta indiscutible que una falta de control apropiado a los inventarios, es motivo para que existan datos irreales de esta cuenta, debido a que corre el riesgo de fraudes, robos o daños físicos, así como también por mantener cantidades excesivas de inventarios ocasiona altos costos generando que los estados financieros sean poco confiables.

Para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es importante contar con un eficiente sistema de control interno y un correcto método de inventarios, ya que son factores claves para lograr un adecuado manejo corporativo del negocio, resguardando los productos y recursos de la compañía. La optimización de los recursos requiere del empleo adecuado del tiempo, personal, dinero y activos y, para empresas modernas como lo es esta. La base de toda empresa comercial es el control de los productos que ingresan y egresan, por ello la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo permitirá a la empresa mantener el control adecuado, como así también ampliar su rendimiento comercial.

La principal causa de este problema es que la empresa analizada no cuenta con un sistema que le permita tener un control de todas las operaciones como compras, ventas y

fundamentalmente, stock de inventarios. Se basa en planillas de cálculo, de uso interno al departamento correspondiente y cuya información no es compartida con otra área interna de interés.

Hoy en día, mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros, las empresas pueden ampliar su mercado y su rentabilidad, por lo que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. requiere de estos cambios. Las prácticas de recursos humanos, uno de los aspectos fundamentales del ambiente del control, deben ser llevadas a cabo en conjunto a lo anterior mencionado, ya que ayudan a garantizar que se asigne al personal calificado y capacitado la responsabilidad de comprar bienes y servicios, de recibirlos y almacenarlos.

Finalmente se puede afirmar que, el compromiso con la competencia del personal de la planta contribuye a garantizar que el proceso de manufactura sea eficaz y eficiente y que se lleven a cabo las actividades obligatorias de control. La necesidad de un sistema de control de inventario y su organización en el depósito serán los planes de mejora planteados.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un sistema de control de inventario por medio de la estratificación ABC para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de presentar mejorar en el depósito y que esto repercuta en la gestión de información de la empresa.

Objetivos específicos

- Implementar un sistema de estratificación de los productos según el modelo ABC para detectar aquellos productos que mayor valor económico le dan a la empresa y así controlarlos.
- Implementar un sistema de software para el control de inventarios en base a la clasificación del modelo ABC
- Adecuar la utilización de documentos para el respaldo y acompañamiento de los inventarios, en todos los productos del ABC, con especial atención en los productos A.

Alcance

Es fundamental para el inventario que exista el debido control en el consumo de estos bienes transables y la minimización de los costos, tanto al ordenar como al almacenar. De esta manera,

incluso se minimizan los riesgos asociados al circuito y se administran mejor los tiempos. El método ABC permite identificar los artículos que tienen un impacto importante en un valor global, pudiendo también, crear categorías de productos que necesitaran niveles y modos de control distintos.

Por otra parte, el uso de un software para el control de inventarios es una herramienta que facilitará el proceso en las actividades de los usuarios del depósito de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Con el presente proyecto, se pretende cubrir las necesidades del mismo, con una herramienta enfocada a un sistema adecuado para tener organizada la información concerniente al manejo de actividades básicas de inventarios acordes a las necesidades de la empresa. Considerando que es de suma importancia llevar el control del almacén para tener un registro efectivo de las entradas y salidas del material en sus diversas categorías, la implementación del sistema tendrá muchos beneficios, entre los cuales se puede mencionar:

- Conocer el inventario real de la empresa, evitando compras innecesarias o merma.
- Aumentar las ventas, ya que permite cumplir con las demandas de los clientes, lo que en corto y mediano plazo se traduce a un incremento de las mismas.
- Reducir el tiempo en el manejo de inventarios, ya que existe la opción de importar los gastos mediante la factura del proveedor y, de esa manera, se evitan errores de captura, optimizando el tiempo.
- Aumentar la precisión del inventario, permitiendo actualizar el stock de cada producto, disminuyendo el error humano en la gestión de almacenes.
- Mejorar la recepción y distribución de los productos.
- Optimizar la organización y reducción de múltiples planillas o papeleo.
- Controlar el movimiento de inventarios, permitiendo saber a dónde están ubicados exactamente desde que ingresan hasta que son distribuidos.
- Reducir las pérdidas por robo o vencimiento.
- Permitir el acceso a la información en todo momento.
- Realizar una planeación efectiva y con mayor precisión.

Así mismo, se necesitará de la implementación de distintas políticas para que en conjunto, el resultado sea óptimo. Entre ellas, podemos mencionar:

- El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes mensuales bajo los lineamientos y principios establecidos en el manual.
- Los movimientos del almacén deberán estar registrados en el software que se propone, para que se refleje de forma clara y precisa los saldos de las existencias físicas de los insumos.
- Debe estar claramente determinado quien es la persona que autoriza cada operación.
- Control de los envíos de proveedores con notificaciones previas (orden de compra o similar), del área de abastecimientos.
- Provisión de información contable referida al ingreso de las mercaderías.
- Emisión de nota de recepción, con la debida correlatividad numérica-cronológica.
- Recuento o pesaje de las mercaderías antes de su aceptación, como así también el control de calidad de los mismos, en manos de personal capacitado para ello.
- Será responsabilidad del encargado del depósito, el registro de inventarios en el software.
- Realización de recuentos físicos periódicos por el personal ajeno a las custodias y registros. Permite verificar que las existencias que están asentadas en el software coincidan con las existencias físicas en el almacén.
- Restricción al acceso a depósitos y almacenes para personas no autorizadas.

Recursos Involucrados

Para poder hacer frente a esta problemática, se propone a través del presente trabajo, cambios en la estructura organizacional y en el control interno.

En principio, se deben comprar los materiales y elementos necesarios para llevarlo adelante, los cuales son:

- Computadora totalmente equipada con pantalla, mouse y teclado.
- Lector de código de barras.
- Colectores de datos.
- Escritorio y silla.
- Software para el control de inventarios.
- Capacitaciones correspondientes a la aplicación del software.
- Capacitación al cadete que retira la mercadería comprada.

- Capacitación a empleados que trabajan en el sector del almacén.
- Pago de honorarios correspondientes a capacitaciones y reorganización de almacenes.
- Pago de honorarios al profesional de ciencias económicas, que llevara a cabo la implementación del método ABC.

Mediante la evaluación del análisis del impacto financiero del presente proyecto a implementar de Control Interno y Sistema de Inventario de la empresa, es fundamental aclarar que la mayor parte del proceso es de carácter cualitativo. Logrando implementar a través del desarrollo de un Sistema de Stock realizado a medida, modificaciones en el control interno de la organización y disminuyendo los riesgos críticos que posee.

El impacto financiero es, centralmente, los gastos en la implementación del Sistema, pero si se logra establecer de manera óptima y eficiente este proyecto, aumentaría la rentabilidad de la empresa solucionando los riesgos que plantea la misma actualmente. Por lo tanto, los gastos fundamentales son los necesarios para la implementación del Sistema de Stock y las modificaciones en el Control Interno, los cuales son descritos en el siguiente cuadro presupuestado:

Tabla 1: Presupuesto de las herramientas

Gastos	Periodo	Total Anual
Software Nextar	Mensual	\$ 10.260
Computadora Dell, con procesador Intel Core 2 duo, con ram 4 GB, Pantalla de 19 pulgadas, sistema operativo Windows 7 , mouse y teclado	Inicial	\$ 9.990
Lector de código de barras 3nStar, modelo SC050	Inicial	\$ 1.399
Colector de datos Unitech, modelo Has-r101	Inicial	\$ 37.450
Escritorio y silla	Inicial	\$ 4.500
Capacitaciones	Inicial	\$ 12.000
Honorarios por aplicación del método ABC	Inicial	\$12.732,50
Total	Anual	\$ 88.331,50

Fuente: Elaboración propia

Por último podemos decir que en dicho análisis no solo se tienen en cuenta los elementos materiales necesarios para la implementación del Sistema, sino también los gastos humanos en capacitación. En base al análisis financiero desarrollado sobre el proyecto, se observa que el monto de inversión inicial para implementar el Sistema de Stock realizado a medida, será de \$88.331,50 durante el primer año. Luego del primer año de implementado, se deberá afrontar un gasto mensual de aproximadamente \$855, el cual se ajustará según la cotización del dólar.

Actividades

Fase 1: Compra de software para control de inventario

Para comenzar con el proceso, se realizó una investigación de software que otorguen elementos necesarios para una adecuada registración de inventarios. En el mercado podemos encontrar sistemas enlatados, sistemas “a medida” de la empresa según sus necesidades, sistemas nacionales o extranjeros, entre otros.

Dentro de las principales características que ofrecen, indistintamente de la opción a elegir, es que son fáciles de usar e incorporar, ya que la instalación se hace de forma remota, sin importar de donde provenga el mismo.

Ofrecen la capacitación de forma online, no generando gastos de traslado o viáticos en caso de optar por una opción extranjera. Por otro lado, como beneficio extra, ofrecen realizar la carga inicial de los productos y cantidades de stock y para ello, debe ser presentado en formato de Excel y actualizado.

Se estima que la demora de instalación, capacitación y carga inicial de la información, es de aproximadamente 20 días.

Nextar es un software que ofrece un sistema de registro de inventarios, donde la versión “Premium” tiene un costo de US\$ 19 por mes.

Fase 2: Incorporación de muebles y útiles

Para poder hacer uso del sistema, el encargado de depósito necesitará un escritorio y silla, como así también, una computadora que utilizará para realizar los registros correspondientes. Como él será el encargado de registrar la mercadería que ingresa al depósito, requerirá un lector de código de barra, para que su tarea sea más fácil, rápida y haya menor cantidad de errores en la carga de datos.

Se necesitará de un colector de datos, que utilizarán los empleados que trabajen en el depósito. Con este, podrán cargar el stock real, la ubicación de la mercadería, como así también el

vencimiento. Toda esta información luego será volcada al sistema incorporado, donde el encargado del depósito, podrá tener un control más riguroso. De esta forma, se evita el llenado a mano de planillas, que luego deben ser transcriptas al sistema, lo cual puede generar errores.

La compra e instalación de dichos productos, tendrán demora de 4 días contados desde que la dirección general otorgue su aprobación.

Fase 3: Capacitaciones

Antes de poner en funcionamiento el sistema, se debe realizar la capacitación del personal que trabaja en el depósito, ya que, como primera medida, deberán saber usar el colector de datos y la importancia que tiene la correcta registración del inventario.

Por otro lado, como el 90% de las compras realizadas las retira un cadete, se deberá capacitarlo, para que conozca la variedad y calidad de los productos que se comercializan.

Por último, será necesario capacitar al sereno, para restringir el ingreso del personal no autorizado al depósito.

Se estima que dichas capacitaciones tendrán un plazo de 6 días, en jornadas de 4 horas. Las mismas, se pagaran como horas extras realizadas.

Fase 4: Aplicación del método ABC

El método ABC permite aumentar la eficiencia de los almacenes al ahorrar tiempo a los encargados a la hora de recoger y dejar los artículos, puesto que pueden tener mejor control sobre los ítems más solicitados y requerir menos movimientos para gestionarlos.

El modelo ABC se aplicará, debido a la gran variedad de productos que posee la empresa no sobre los productos en sí mismos, sino más bien en relación a los distintos rubros de los mismos. En la actualidad, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L comercializa productos de los siguientes rubros;

a) Productos Alimenticios, bebidas, limpieza y perfumería que se encuentran en el depósito 1 y 2.

b) Cigarrillos que se encuentran un depósito aparte.

En relación al primer conjunto de productos que se tienen en el depósito 1 y 2 es donde recae el mayor interés de aplicar el sistema ABC. Si bien no se cuenta con información necesaria para indagar respecto de la participación de cada rubro dentro del costo para la empresa, se realizará el supuesto de que; los productos de perfumería y limpieza son aquellos que mayor nivel de inversión requieren para la empresa, a la vez de que mayor margen le permiten obtener, debido a su composición de componentes importados y que su precio se actualiza en función de la evolución

de la moneda extranjera, seguido por los productos alimenticios como commodities, del tipo aceite, harinas y sus derivados, seguido por los lácteos; por último, se observa que en el grupo C se encuentra los demás productos. Esta clasificación se sustenta del último análisis realizado por Faecys (2016) sobre los márgenes de supermercados que se encuentra disponible en el Anexo I del presente documento.

- Artículos A, representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que ocupan el 80% de la inversión. En este caso particular se encontrarán los productos de perfumería y limpieza.
- Artículos B, un 30% de los artículos que requieren un 15% de inversión. Estos productos serán los commodities en primer lugar y los lácteos, en segundo lugar, ambos con derivados.
- Artículos C, son aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario, pero representan sólo el 5% de la inversión. En estos productos se encuentran el resto de los productos alimenticios.

Para los artículos A, que representan el mayor valor económico, se implementará un estricto sistema de control por los encargados del depósito. Las revisiones que se realizarán serán continuas sobre las existencias, e implicarán el registro de actividades por medio de las siguientes planillas. La frecuencia de llenado de cada acción será diaria y el control sobre esta planilla del encargado, deberá ser cada tres días.

Tabla 1: Planilla de Registro de Mercadería.

Información para otras áreas				
Depósito				
Fecha	Producto	Stock Actual	Necesidad del producto	Fecha de pedido

Fuente: Elaboración Propia

Los artículos B, implicarán un control administrativo intermedio, si bien también se implementa la anterior planilla de registro de la mercadería en stock y en cada pedido, se espera que por medio de la misma, se realicen controles semanales.

Es una realidad general para todos los productos, que el control de stock se realizará por bultos, en caso de que sean productos de perfumería y limpieza, reconociendo la cantidad por cada

uno de ellos, y en caso de las commodities como harina y arroz, por peso de bolsas, con la cantidad de unidades que dentro de ella se encuentran.

Por último, en relación a los artículos C, utilizar un control menos rígido, siendo que la revisión se realice de manera quincenal.

Para la finalización de la aplicación de este sistema, en el Anexo II del presente trabajo se encuentra disponible una posible disposición de los productos de los depósitos 1 y 2.

En relación a la clasificación por el sistema ABC para el depósito de cigarrillos, se observó que los mismos mantienen un porcentaje de ganancia general por el rubro del 4%, según afirma Elonce (2018). Esto genera que, al no poseer por diferenciado para los kiosqueros el margen de contribución marginal que cada producto tiene para el total de la empresa, y por ende no se puede desagregar el nivel de inversión generada por la misma, el sistema ABC no es posible de aplicar bajo este criterio. Sin embargo, se propone realizar un ordenamiento del depósito en base a aquellas marcas y tamaños que mayor rotación tienen para la empresa. Esta situación sumado a la utilización de la planilla mencionada anteriormente para el control de mercadería, permitirá que el control de inventario se realiza por bulto, una vez a la semana.

La implementación de este sistema ABC permitiría medir el inventario a través de dos indicadores claves para realizar un control no solo de esta actividad, sino también de cómo es la rotación del mismo. A su vez, se tiene que esta actividad también se complementará con la información de ventas que la organización ya posee.

Es por ello, que se necesita de un profesional de ciencias económicas para que implemente el método. Se estima que su demora será de 10 horas, y cuyo valor de hora se obtuvo de lo reglamentado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, la cual es \$1273,50 por hora.

Fase 5: Actualización de inventarios

Antes de poner en práctica el sistema de inventarios, habrá que actualizarlo, ya que de nada servirá si no tenemos datos reales.

Esta etapa llevará 30 días aproximadamente, trabajando en los horarios comerciales de la empresa. No tendrá costo alguno, ya que lo realizará el personal del depósito en su correspondiente horario laboral. Para ello, se requerirá una previa planificación del mismo, ya que esta tarea se sumará a lo que realizan habitualmente.

Fase 6: Implementación del software

Una vez realizadas todas las fases anteriores, se procederá a la implementación y control del funcionamiento del sistema propuesto. El tiempo estimado para su implementación será de 2 días y, para su prueba y control, 30 días.

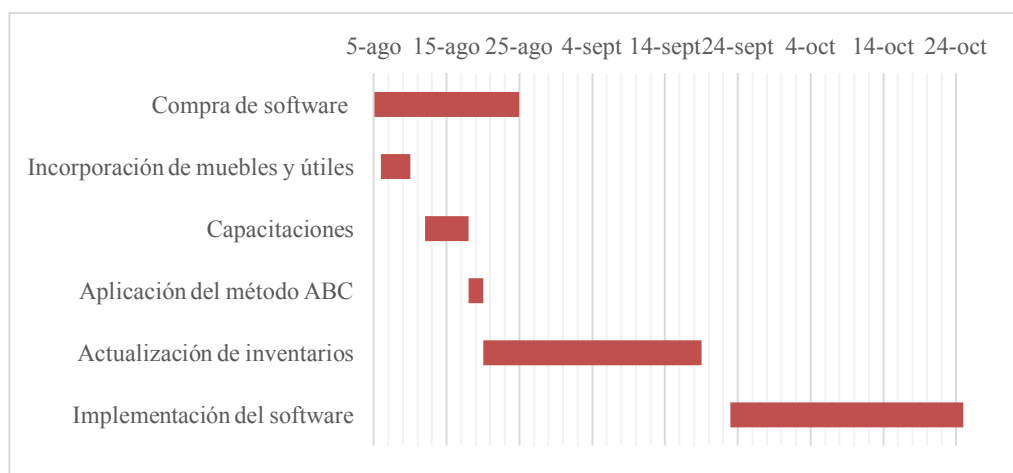
Además, se pautarán encuentros con el encargado de la sucursal y con la persona responsable del Stock desde el servidor, así como también, reuniones individualmente con los Gerentes Generales, Comerciales y Administrativos, para ver como evoluciona el proyecto implementado.

Se debe tener en cuenta que es fundamental para llevar con éxito esta estrategia, contar con catálogos de productos de existencia real, información confiable y datos completos del inventario disponible, compras y ventas al día de los accesorios, un mantenimiento constante y flexible de esta información para realizarlo de manera proactiva.

Es por eso que, se hace hincapié en que, una vez que ya se esté llevando a cabo el sistema, el éxito se logrará si el control de inventarios no pierde su correcto monitoreo y seguimiento.

Cronograma de Actividades

Tabla 2: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y Medición

Para poder determinar una evaluación y medición de la propuesta, es que propone implementar indicadores, los cuales tendrán una frecuencia de medición mensual.

- Disminuir los tiempos

$$\text{Tiempo} = \text{Día del pedido} - \text{Día entrega}$$

- Disminuir pérdidas

$$\text{Eficiencia} = \text{Merc. al comienzo del periodo "t"} - \text{Merc. al final del periodo "t"}$$

Para que se logre la eficiencia en la disminución de las pérdidas, la ecuación anterior debe ser igual a la mercadería entregada en el período “t”.

- Aumentar la tasa de rotación: este indicador muestra la velocidad con que se renueva el inventario dentro de la empresa, para un período determinado. El cálculo del mismo se realiza sobre el siguiente cociente. En donde el inventario medio consiste en el cociente de la diferencia entre el stock inicial y el stock final, dividido 2.

$$\text{Tasa de Rotación} = \frac{\text{Demanda total}}{\text{Inventario Medio}}$$

- Aumentar la tasa de cobertura, la cual muestra el período cubierto por la empresa, en promedio, por el inventario que posee en el período de tiempo seleccionado. Este cociente es utilizado para el tipo de inventario “just in time” como el que realiza la empresa en cuestión, y consta de la siguiente fórmula de aplicación.

$$\text{Tasa de Cobertura} = \frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Demanda Promedio}}$$

Conclusiones y Recomendaciones

En el Reporte de Caso, del presente documento se analizó el control de inventarios de la empresa A.J y J.A Redolfi S.A, ubicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba. El diagnóstico de la organización, permitió observar la necesidad de realizar una propuesta de mejoras en el proceso almacenamiento, que si bien existe en la realidad, no se encuentra bien aplicado para dar la agilidad, certeza y eficiencia que deberían tener.

En cuanto al cumplimiento del objetivo específico, de implementar un sistema de estratificación de los productos según el modelo ABC para detectar aquellos productos que mayor valor económico le dan a la empresa y así controlarlos, a través de la aplicación de dicho modelo, permitió dar lugar, a la propuesta de un sistema de almacenamiento en relación al orden de los productos que, lleva a colocar con mayor acceso los productos A y con menor acceso los productos C. De esta forma, se evita tener pérdidas económicas por robo o vencimiento de los productos. La

aplicación del modelo ABC, se justifica desde una característica fundamental de las ventas, lo que no permite aplicar otro tipo de modelo.

Se desarrollaron indicadores para el análisis de la disminución de tiempo entre el pedido y la entrega de mercadería, y disminución de pérdida de mercadería, a través de la diferencia entre mercadería al inicio y al final del periodo, lo cual muestra como resultado la mercadería entregada en dicho periodo. En la propuesta se establecieron distintas políticas que deben implementarse en forma conjunta, para lograr un adecuado funcionamiento en la empresa desde que la mercadería ingresa, se almacena y egresa del depósito.

Por otra parte, teniendo en cuenta los cuestionarios realizados al Gerente de depósito, se pudo observar que un problema importante era no contar con un sistema de software de inventarios, que permitiera tener un control del mismo. Por tal motivo, es que se propuso como objetivo específico la implementación de un sistema de software para el control de inventarios en base a la clasificación del modelo ABC, que permita conocer en tiempo y forma, el inventario real de la empresa, reducir tiempos en el manejo del mismo y poder realizar una planeación efectiva a la hora de comprar y vender productos.

El costo de realizar esta propuesta y su adaptación es de \$101.066,50 pesos que se aplicarán una sola vez, al comienzo de la propuesta, y un costo mensual de \$855 por la aplicación del software propuesto.

El logro de la eficiencia estará dado en la medida que se aproveche al máximo los recursos disponibles, las herramientas planteadas y de mantener una buena comunicación como control en todas las áreas jerárquicas de la empresa. A su vez, la eficiencia del programa muestra que es posible calcular indicadores de seguimiento de las políticas adoptadas por medio de la rotación y la tasa de cobertura, buscando optimizar el dinero que se encuentra como inversión, dentro de la organización.

Referencias bibliográficas

Baque P., Doris J. y Sánchez P., Sandy S. (2018). *Propuesta de un manual de procedimientos y políticas para el control de inventarios de la empresa Creation's Andrés.*

Carro Paz, R y Gonzales Gomes D. (2013). *Gestión De Stock.* Ed. Apuntes De Estudio, Universidad Nacional De Mar Del Plata.

Coopers y Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos del control interno - Informe COSO*

Chumpitaz, Daniel Obispo (2013). *Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013*.

De León, Chistian Omar. (2011). *Elaboración de un Sistema de Inventarios para una empresa importadora de repuestos para vehículos*.

Elonce. (2018). Los cigarrillos pierden espacio en los estantes de los kioscos de Crespo. Publicado el 13/02/2018, recuperado el 26/09/2019 del URL: <https://www.elonce.com/secciones/sociedad/536695-los-cigarrillos-pierden-espacio-en-los-estantes-de-los-kioscos-de-crespo.htm>

Faecys. (2016). *Informe Inflación y Formación de Precios*. Secretaría de Estudios y Estadísticas.

Fulao G. y Magdalena F. (1999). *Sistemas Administrativos*.

Lattuca, A. J., & Mora, C. A. (2005). *Manual de Auditoria*. Buenos Aires: FACPCE.

Pungitore, J. L. (1994). *Sistema Administrativo y Control Interno*.

Toala Z., Karen V. (2017). *El inventario y su incidencia en el control interno de Cityclima S.A.*

Hemeryth C., Flavia y Sanchez G., Jesica (2013). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la Ciudad de Trujillo - 2013*.

Anexos

Anexo I: Márgenes Brutos por productos de supermercados Faecys

	COSTO	PRECIO	MARGEN BRUTO PROMEDIO	PRECIO	MARGEN BRUTO COTO	PRECIO	MARGEN BRUTO CARREFOUR	PRECIO	MARGEN BRUTO JUMBO
ALMACÉN									
Azúcar Chango (por Kg)	7,65	10,9	41,8	10,85	41,83	10,85	41,83	10,85	41,83
Café La Virginia Molido Equ. x 500g)	33,5	57,9	73,0	59,39	77,28	51	52,24	63,45	89,4
Yerba Taragui (con palo x 500g)	18,5	28,2	52,4	29,39	58,86	26	40,54	29,19	57,78
Leche Sancor (Entera B9 x 1 ltr)	8,95	19,7	120,4	20,29	126,7	17	89,94	21,89	144,58
Dulce de leche Campo (x 400g)	14,3	24,6	72,3	24,75	73,08	25	74,83	24,15	68,88
Arroz Gallo Oro (por Kg)	16,5	32,8	98,5	32,99	99,94	32,3	95,76	32,99	99,94
Harina Pureza (Ultra Refinada 0000 x Kg)	7,0	9,3	32,9	9,29	32,71	9,3	32,86	-	-
Picadillo de Carne Swift (x 90g)	3,8	6,5	71,4	6,59	73,42	6,06	59,47	6,89	81,32
Bizcochos 9 de Oro (Clásico x 200g)	4,85	9,7	99,7	9,45	94,85	9,1	87,63	10,5	116,49
PROMEDIO DE REMARCACIÓN			73,6		75,4		63,9		87,5
FIAMBRERÍA									
Queso Cremon La Serenisima (Fracc Kg)	77,2	138,3	79,2	152	96,89	141	82,64	122	58,03
Bondiola Paladini (x 120g)	25,3	54,7	116,2	52,9	109,09	56	121,34	55,2	118,18
Salamín Paladini (Picado Grueso x Kg)	158,5	229,0	44,5	229	44,48	229	44,48	-	-
Manteca Clásica Sancor (x 200g)	13,1	23,0	75,9	24,15	84,35	19,83	51,37	25,15	91,98
Crema de Leche La Serenisima (x 200 ml)	13,6	20,9	53,9	19,89	46,25	20,2	48,53	22,69	66,84
PROMEDIO DE REMARCACIÓN			73,9		76,2		69,7		67,0
VERDURAS Y FRUTAS									
Zapallo Anco (x Kg)	5,16	11,4	120,9	9,9	91,86	9,3	80,23	14,99	190,5
Naranja de Jugo (x Kg)	5,16	11,6	24,7	9,9	91,86	11,9	130,62	12,99	151,74
Manzana Red Comercial (x Kg)	7,9	14,7	86,5	14,7	86,08	14,75	86,71	14,75	86,71
PROMEDIO DE REMARCACIÓN			77,4		89,9		99,2		143,0
CARNES									
Chorizo de cerdo esp. Paladini (x Kg)	61,5	85,5	38,9	88,9	44,55	82	33,33	-	-
Peceto Novillito (x Kg)	58	180,8	211,7	156,35	169,57	186	220,69	199,99	244,81
Lomo Novillito (x Kg)	58	188,1	116,2	173,15	198,53	203	250	-	-
Nalga Novillito (x Kg)	58	131,3	126,3	123,8	113,45	126	117,24	143,99	148,26
PROMEDIO DE REMARCACIÓN			123,3		131,5		155,3		196,5
HIGIENE									
Papel Higiénico Scott (Rindemax x 4u)	14,9	34,5	131,9	29,99	101,28	35	134,9	38,65	159,4
Jabón Líquido Ariel (Botellón x 3 lt)	92,7	156,7	69,0	165,99	79,06	155	67,21	149	60,73
Pañales Huggies Active Sec (x 56u)	144,1	229,6	59,3	218,5	51,63	222	54,06	248,2	72,24
Antitranspirante Rexona Fem (x 175 ml)	23,7	37,3	57,5	35,3	48,95	36,3	53,16	40,35	70,25
PROMEDIO DE REMARCACIÓN			79,4		70,2		77,3		90,7

Fuente: Elaboración en base a Informe Nro. 4 SEC Rosario. Carnes cálculo x 1/2 res 90kg con merma.

Fuente: Faecys (2016)

Ilustración 1: Orden del depósito

Productos A	
Productos B	
Productos C	

