



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Título.** "PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS EN LA CADENA DE TIENDAS CARIBE"

**(Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas)**

**Autor.** Sandra de la Caridad Blanco Zuaznabar

**Tutora.** Lic. Midorys Pérez Cuellar

Dr C. Elizabeth Prado Chaviano

**Matanzas, 2021**

### **Declaración de autoridad**

Yo, Sandra de la Caridad Blanco Zuaznabar declaro como estudiante del curso diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, ser la única autora de este trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso del mismo.

---

Sandra de la Caridad Blanco Zuaznabar

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente de tribunal \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

Miembro \_\_\_\_\_

Dado en la ciudad de Matanzas a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2021.

**Dedicatoria.**

A todas aquellas personas que de alguna manera u otra han contribuido a mi formación personal, a mis padres que con gran amor y dedicación me han apoyado y guiado en el transcurso de la vida. A mi esposo que en todo momento ha sido mi mano de apoyo y mi fuerza para motivarme a seguir adelante. A mis amigos que siempre estuvieron ahí para mí. A toda mi familia, que estuvo hasta el final del proceso y me impulso a lograrlo.

## **Agradecimientos**

Ante todo agradecer a Dios por darme la bendición de poder culminar mis estudios.

A mi tutora Lic. Midorys Pérez Cuellar por guiarme en cada etapa del proceso, por su amor, paciencia y dedicación. A mis padres por motivarme cada día. A mis compañeros de estudios por su apoyo incondicional y a todos los que han compartido conmigo.

Muchas gracias.

## **Resumen**

Este trabajo fue realizado en la Cadena de Tiendas CARIBE, División Matanzas. El mismo plantea un procedimiento para el análisis de la gestión de inventarios en la entidad así como en las unidades pertenecientes a esta cadena. El procedimiento está basado en los fundamentos teóricos estudiados, integrando métodos, técnicas, herramientas, estadísticas, financieras y de gestión. Para la realización de esta investigación se hizo la recolección de un conjunto de datos que contribuyeron en la obtención de un sistema de información con un alto nivel profesional que respondió a la calidad total dentro del proceso de toma de decisiones efectivas. Para dar fin al cumplimiento de los objetivos establecidos se utilizaron como métodos y técnicas, el análisis y síntesis, inductivo – deductivo, análisis de documentos, tormenta de ideas, diagrama causa – efecto, tabla de distribución de frecuencia o histograma. Este trabajo ha sido de vital importancia para la entidad objeto de estudio porque realizó un gran aporte en esta temática.

**Palabras clave:** inventarios, control, gestión

## **Summary**

*This work was carried out in the Chain of Stores CARIBBEAN, Division Matanzas. The same one outlines a procedure for the analysis of the administration of inventories in the entity as well as in the units belonging to this chain. The procedure is based on the studied theoretical foundations, integrating methods, technical, tools, statistical, financial and of administration. For the realization of this investigation the gathering of a group of data was made that contributed in the obtaining of a system of information with a high professional level that he/she responded to the total quality inside the process of taking of effective decisions. To give end to the execution of the established objectives they were used as methods and technical, the analysis and synthesis, inductive - deductive, analysis of documents, storm of ideas, diagram causes - effect, chart of distribution of frequency or histogram. This work has been of vital importance for the entity study object because he/she carried out a great contribution in this thematic one.*

**Words key:** *inventories, control, administration*

**Contenido**

**Introducción..... 1**

## **Introducción**

En la actualidad nuestro país, se desenvuelve en condiciones de un medio económico - y en particular financiero – incierto. El modelo económico y social que ha desarrollado es totalmente diferente al de su entorno más cercano, por lo que las categorías y enfoques macro y microeconómicos han seguido caminos muy peculiares. Su economía ha crecido prácticamente aislada de las dificultades que el entorno económico mundial, turbulento y volátil, impuso al resto de los países del mundo. Por otra parte, es conocido, que la situación de la entidad estatal y empresarial cubana se caracterizan actualmente por una profunda transformación de los sistemas de dirección y de los métodos y estilos de control, dirigido a la renovación del aparato estatal, la modernización de la dirección y el trabajo y gestión de los recursos humanos, de modo que dicho perfeccionamiento constituye el soporte institucional para la descentralización de la economía y su adaptación a esos nuevos cambios en la arena internacional.

La gestión financiera representa hoy un apoyo de gran importancia en la administración empresarial, la globalización económica en los mercados ha intensificado este proceso y con ello la preparación de las empresas para responder ante los cambios y exigencias que estos demanden. La esfera financiera es un instrumento utilizado para mejorar los procesos internos empresariales, con el objetivo de que la toma de decisiones adquiera mayor énfasis en aspectos estratégicos, sostenido en herramientas eficientes para facilitar una gestión correcta de sus recursos.

La gestión financiera le permite a la empresa visualizar los elementos de la dirección general, así como, la combinación de los diferentes factores como la inflación, los avances tecnológicos y la competencia del mercado, que exigen la utilización de un cuantioso monto de capital; para ello necesita el empleo de nuevas prácticas para asegurar la toma de decisiones certeras, el logro de los objetivos y metas propuestas en el marco de estrategias novedosas y efectivas que certifiquen el éxito de los objetivos propuestos. La gestión financiera posibilita la captación de recursos y su incremento, se conforma por principios, normas, organismos, recursos, sistemas y procedimientos que actúan en las operaciones de programación, gestión y control,

está íntimamente relacionada con el proceso de toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos financieros, al nivel y estructura de la financiación y distribución de utilidades centrándose en la maximización de la riqueza, para alcanzar sus objetivos hace uso de la gestión financiera empresarial, lo cual permite identificar las situaciones que puedan presentarse y encontrar el método correcto para resolverlo involucrando gerentes financieros capaces de desarrollar e implementar activamente estrategias corporativas orientadas al crecimiento de la empresa y la mejora de su competitividad.

En el mundo de hoy existen grandes transformaciones en el funcionamiento de la economía mundial y Cuba hoy no está exenta a los males que hoy afectan nuestra realidad.

Las tendencias de la economía cubana están suplantadas sobre la base de los factores externos e internos que la han llevado al momento en que se encuentra.

Tradicionalmente los inventarios fueron vistos dentro de la gestión empresarial, como un mal necesario para garantizar la continuidad de la producción; sin embargo la gestión empresarial actual está necesitada de una adecuada gestión de los inventarios, donde debe primar el criterio de mantener las cantidades mínimas necesarias que garanticen la continuidad de todo el flujo de la cadena logística y que permitan absorber el impacto de la variabilidad e incertidumbre asociados a la operación, garantizando la máxima satisfacción del cliente.

El enfoque en la gestión de inventarios debe considerar los factores influyentes en el diseño de la política de inventario de forma tal que pueda coordinar acciones y estrategias que permitan gestionar el sistema eficientemente con el mínimo de inventario.

El proceso de gestión de los inventarios, comprende la planeación y ejecución de los modelos definidos de inventarios del cual se requiere saber cuánto, cuándo y qué niveles de productos se deben mantener para cumplir un servicio deseado, dicho modelo está alimentado por políticas de existencias, por lo que debe ser controlado permanentemente.

La rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales que se operan actualmente en el mundo, hacen que las empresas comercializadoras y de servicios,

se encuentren en una situación compleja en cuanto a la financiación de sus existencias materiales, lo que conlleva a una mejor planeación y control de sus recursos.

El inventario es el resultado del comportamiento de la gestión empresarial y es la consecuencia del manejo de las relaciones intra-empresariales. No puede verse solo como responsabilidad de un área, sino como un proceso en el que intervienen varios actores, que incluyen diferentes funciones.

El punto de partida de los enfoques de diferentes niveles de inventario corresponden a una regla general que expresa dos escenarios claros, mantener niveles muy elevados de inventarios o mantener niveles insuficientes de inventario, en cuanto al primer escenario, al tener materiales o productos sin movimiento se produce un decremento de la dinámica de recursos financieros y por lo tanto ineficiencia en las operaciones y riesgo de obsolescencia o daño físico del inventario, por otro lado, en cuanto al segundo escenario, si se tienen niveles insuficientes de inventario esto puede traer como consecuencia el no poder atender la demanda de los clientes de forma satisfactoria impactando negativamente en los márgenes de utilidad y en el posicionamiento del mercado. Actualmente, el manejo de los inventarios está relacionado directamente con la administración de recursos económicos, por lo tanto lo óptimo es procurar elevar de forma constante los niveles de productividad y efectividad, obligando a los gerentes a incorporarse de manera asertiva a los mercados competitivos de primera línea. Es claro que los niveles de inventario van a depender de la naturaleza de cada organización.(Alliott Group, 2016)

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios, de aquí la importancia del manejo de la gestión de inventario por parte de la misma. Este manejo constante permitirá a la empresa mantener el control oportunamente.

Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la revolución. Para el periodo 2021-2026

5. Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección, que

contribuyen a fortalecer el control interno, a prever y limitar los riesgos, a una seguridad razonable y adecuada rendición de cuentas. El externo se basará, principalmente, en mecanismos económicos financieros, sin excluir los administrativos.

## II. Políticas Macroeconómicas

### Política Fiscal.

38. Perfeccionar el sistema de administración financiera del Estado para avanzar en el propósito de que la política fiscal contribuya en mayor grado al incremento de la eficiencia económica, a la vez de estimular mediante incentivos y otros resortes financieros y tributarios a los sectores y actividades estratégicas priorizadas.

### XII: Política para el comercio.

188. Lograr una gestión eficiente de inventarios, encaminada a alcanzar la disponibilidad de recursos necesarios y estables para la producción, comercialización y prestación de servicios, coordinando las funciones de compras y de logística, que priorice la consignación en los renglones y actividades que resulten convenientes para el país.

189. Desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministros existentes en el país.

190. Continuar el perfeccionamiento del comercio minorista, la gastronomía y los servicios en el sector estatal y no estatal, en función de las condiciones en que operara la economía. Lograr una gestión comercial más creativa e innovadora y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que propicien el incremento, estabilidad, calidad de la oferta de bienes y servicios, así como la garantía y posventa de estos.

197. Fortalecer el control interno y el externo ejercido por los órganos del Estado y el Gobierno, las entidades, así como el control social, incluyendo el popular sobre la gestión administrativa; promover y exigir el respeto a la legalidad, la transparencia de la gestión pública y la protección de los derechos ciudadanos.

La Cadena de Tiendas Caribe es una entidad que trabaja en función de asegurar la gestión de comercialización que garantice la satisfacción del cliente, logrando la eficiencia de la gestión económica financiera. Es una red comercial enfocada a la

venta de los segmentos de mercado priorizados y en la actualidad no cuenta con un mecanismo que le permita llevar a cabo la gestión y el control de los inventarios de manera tal, que se le pueda dar un seguimiento y medir su comportamiento, siendo esta su **situación problémica**.

En tal sentido se presenta como **problema científico**, ¿Cómo contribuir a la gestión de los inventarios en la cadena de tiendas CARIBE?

**Objetivo general.**

Elaborar un procedimiento para la gestión de los inventarios en la cadena de tiendas CARIBE.

**Objetivos específicos.**

1. Presentar los fundamentos teóricos conceptuales sobre la gestión financiera de los inventarios.
2. Describir las fases, etapas y pasos del procedimiento para la gestión de los inventarios en la cadena de tiendas CARIBE.
3. Validar de manera teórica el procedimiento propuesto.

Se utilizan varios métodos para recopilar información como Método dialéctico – materialista.

Métodos teóricos.

Análisis y síntesis. Inducción-deducción. Histórico-lógico.

Métodos empíricos.

La entrevista, la observación directa y la revisión de documentos.

Herramientas de apoyo.

Razones financieras.

Microsoft Office Excel.

Como información importante para los datos de la situación financiera de la empresa se utilizan los estados financieros de la misma. El trabajo está estructurado por introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Ver figura No.1.

**Figura No.1.** Estructura de la investigación.

---

**Introducción.**

---

**Capítulo I.** Fundamentos teóricos – conceptuales sobre la gestión financiera de los inventarios.

---

**Capítulo II.** Procedimiento para la gestión y el control de los inventarios en la cadena de tiendas Caribe.

---

**Conclusiones.**

---

**Recomendaciones.**

---

**Bibliografía.**

---

**Anexos.**

**Fuente:** elaboración propia.

## **Capítulo 1. Fundamentos teóricos – conceptuales sobre la gestión financiera de los inventarios.**

En el campo financiero las gestiones de inventario representan una parte sustancial del activo circulante, siendo calificado como un elemento dentro de la categoría de activos evidenciados en el estado de una situación financiera. El inventario representa un importante capital de trabajo para las empresas; de igual manera los objetivos de tener un inventario apropiado está vinculado al aumento de la rentabilidad prediciendo con ello el impacto de las políticas internas de la empresa de acuerdo a los niveles de reserva, buscando en este sentido minimizar el costo total de las actividades logísticas que aseguran el servicio que demanda un cliente. (Irma Yolanda Garrido Bayas, 2017) Lo anterior reafirma que se requiere de una administración eficaz de inventario lo cual puede determinar la necesidad de considerar las ganancias, aumentar los ingresos y el total de activos.

En la actualidad la globalización de la economía, los grandes cambios tecnológicos en los procesos productivos, la evolución de los negocios, los avances en la productividad, la gestión y el control de las actividades económicas-financieras; han incidido para que cada vez más exista una constante actualización de los modelos de gestión.

### **1.1. Concepción teórica de los procedimientos de la investigación.**

Los procedimientos según el diccionario de la lengua española se definen como métodos o sistemas estructurados para ejecutar algunas cosas, actuación por trámites judiciales o administrativos.

Procedimiento: (control interno). Manera específica de realizar una actividad que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y alcance de una actividad, qué debe hacerse y debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales y equipos y documentos deben utilizarse y cómo deben controlarse y registrarse. (RES-CGR-060/2011) (Almaguer, 2012)

Procedimiento: (calidad) Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado". El documento que contiene un

procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento". (ISO 9000:2000) (Almaguer, 2012)

Procedimiento para la organización de abastecimientos y las compras de insumos o productos: (economía) Define el proceso de organización, grado de centralización o descentralización de los abastecimientos, técnicas de almacenaje a emplear, medios de almacenaje, forma para la entrega de los materiales, materias primas, herramientas, la composición de la unidad organizativa encargada del abastecimiento material en la empresa y la organización en la adquisición de los insumos de la empresa. (DEC-281/2007) (Almaguer, 2012)

Los procedimientos según el diccionario de la lengua española se definen como método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas, actuación por trámites judiciales o administrativos.

Los procedimientos de control son aquellos que se diseñan para asegurarse de que se logren las metas de las empresas (Charles T.Horngren, 2010).

## **1.2. La gestión financiera de los inventarios.**

Etimológicamente la palabra gestión remite al latín "gestio" donde el concepto de gestión se basa en la acción y la administración de algo. Por lo que se determina que la gestión es el conjunto de acciones que una persona efectúa con el fin de administrar un negocio o una empresa hacia un fin. Y a su vez la gestión empresarial da lugar a las actividades que se realizan en las empresas luego del planeamiento, convirtiendo en realidad los propósitos consignados en dichas organizaciones (Carlos, 2018)

Gestión (Control Interno) Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (RES-CGR-060/2011) (Almaguer, 2012)

Gestión (Auditoría) Comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas. (RES-MAC-350/2007) (Almaguer, 2012)

Conceptos de gestión financiera

La gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización. (Terrazas Pastor, 2009)

La Gestión Financiera es una poderosa herramienta de ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarnada de manera sistemática y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización. (Carmen C. Cabrera-Bravo, 2017)

La Gestión Financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. (Córdoba Padilla, 2012)

Las finanzas combinan cuatro elementos principales: las técnicas y principios financieros básicos gestados por la amplia experiencia empresarial; la continua innovación de los productos y mercados financieros; el desarrollo tecnológico de los sistemas de gestión y las recurrentes oportunidades y amenazas del entorno. Una enseñanza bien repetida que versa en razón de contribuir a su objetivo primordial de potenciar el progreso de la empresa. Las finanzas precisan comprender su entorno, diversificar, ser prudentes en crecer, endeudarse y repartir dividendos, proteger su solvencia y liquidez, disponer de holguras de financiación, cubrir atinadamente los riesgos, controlar los resultados y prestar servicio al resto de las áreas. (Córdoba Padilla, 2012).

En la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula el dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos financieros para suplir las necesidades. Para la obtención de la financiación hace uso de las tácticas financieras, involucrando recursos internos y

externos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando su eficiencia y rentabilidad. (Córdoba Padilla, 2012).

La gestión de inventarios se deriva de la importancia que tienen las existencias para la empresa y, por lo tanto, la necesidad de administrarlos y controlarlas. Su objetivo consiste fundamentalmente en mantener un nivel de inventario que permita, a un mínimo de costo, un máximo de servicio a los clientes. Los motivos básicos para crear inventario son: protegerse contra incertidumbres, permitir la producción y compra bajo condiciones económicamente ventajosas, cubrir cambios anticipados en la demanda y la oferta y mantener el tránsito entre los puntos de producción o almacenamiento. La consideración del inventario como una inmovilización financiera lo convierte en el segundo valor económico en el activo de la empresa. (Parada Gutiérrez, 2009)

La Gestión de Inventarios es una de las funciones más complejas de una organización debido a las múltiples incertidumbres que encierran su entorno, de haber certeza sobre el futuro podría establecerse inequívocamente la cantidad de inventario que debería mantenerse para cubrir las necesidades futuras, incluso tal vez no sería necesario mantener ninguna cantidad, no obstante, se presentan diversas variaciones que rodean todo el quehacer organizacional, razón por la cual esto no es posible, según Chase y otros (2004), (Chase & Jacobs, 2004) y Aguilar (2009), (Aguilar, 2009)

Según Aguilar (2009), (Aguilar, 2009), Moreno y otros (2011), (Moreno & Meleán, 2011), la Gestión de inventarios se define como aquel conjunto de decisiones, reglas, lineamientos y/o políticas a través de las cuales se determinan los niveles de inventario que deberán mantenerse, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño por el cuál deben realizarse los pedidos. El objetivo de la gestión de sistemas de inventarios resulta ser entonces, maximizar la rentabilidad, minimizando los costos de capital inmovilizado en el inventario, y al mismo tiempo, satisfacer los requerimientos de servicio al cliente.

#### Factores internos que inciden en la gestión de inventarios.

Gestión de Compras.

Corresponde al conjunto de actividades que deben desarrollarse a fin de adquirir los bienes necesarios para el negocio al mínimo costo, con la calidad deseada y en el momento oportuno, esto involucra la búsqueda de nuevas fuentes de compra y de relaciones productivas con dichas fuentes. Actualmente, se plantea que la relación con los proveedores debe fundamentarse en la lealtad, la confianza y la cooperación mutua, por tal motivo debe existir una integración con las fuentes de compra que permita negociaciones de ganar – ganar entre los actores de este proceso, según Ortiz (2004), (Ortíz, 2004) y Aguilar (2009), (Aguilar, 2009).

La gestión de compras involucra recibir las solicitudes de los materiales necesarios, buscar los proveedores adecuados, analizar y realizar las gestiones oportunas para que lleguen los inventarios de la empresa, por tal motivo, la gestión de compras se considera un factor que incide de forma directa en la consecución de los objetivos de la gestión de los sistemas de inventarios, especialmente de materias primas, suministros y repuestos necesarios para la continuidad de las operaciones. (Peña & Silva, 2016)

Gestión de la demanda.

Busca desarrollar actividades que permitan coordinar y controlar las fuentes de demanda. Esta gestión debe constituir el módulo de acceso o enlace entre la organización con el mercado. Asimismo, debe involucrar el análisis de la demanda a fin de identificar el nivel de dependencia de cada uno de los artículos del inventario, considerando que los artículos con demanda dependiente son aquellos cuya demanda está sujeta a la demanda de otro artículo o a un programa de producción o mantenimiento, tal es el caso de partes componentes, ensambles y materiales para mantenimiento programado, mientras que la demanda independiente la gobierna el mercado y posee un comportamiento aleatorio como el caso de los productos terminados y las partes de repuesto para mantenimiento de emergencia, según Leal y Oliva (2012), (Leal, 2012) y Schroeder (2005). (Schroeder, 2005).

Un segundo aspecto a considerar en el análisis de la demanda es verificar el grado de conocimiento que se tiene respecto a la misma, en donde cabe lugar a dos situaciones, demanda determinística que puede conocerse con cierta certeza propia de los artículos con demanda dependiente, y la demanda probabilística o aleatoria

propia de los artículos con demanda independiente que no puede conocerse con certeza, sino por medio de estimaciones a través de métodos de pronóstico, según Gutiérrez y Rodríguez (2008). (Gutierrez, 2008)

Como tercer elemento dentro del análisis de la demanda, se destaca el estudio del patrón de comportamiento de los datos, en cuyo caso se pueden tener patrones de comportamiento estable, patrones con tendencia creciente o decreciente y patrones de estacionalidad o temporalidad, según Ortiz (2004). (Ortíz, 2004)

Además del análisis de la demanda, la gestión de la misma involucra su proyección, para proyectar la demanda se puede recurrir a diversos métodos, los cuales pueden subdividirse en dos grupos, los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos. Los métodos cualitativos más conocidos son el método Delphi, el Juicio Informado y el Análisis del ciclo de vida de los productos que se basan en opiniones de expertos respecto al comportamiento de la demanda del producto, por su parte, los métodos cuantitativos mayormente empleados son los análisis de series temporales, y dentro de estos el suavizamiento exponencial, los cuales se fundamentan en predecir el comportamiento de la demanda con base en data histórica, según Ortiz (2004), (Ortíz, 2004) y Schroeder (2005), (Schroeder, 2005).

La gestión de la demanda es imperante, ya que permite realizar una clasificación de los productos de acuerdo a la naturaleza de su demanda con el objeto de asociar los modelos de pronósticos y las políticas de administración de inventarios más pertinentes según sea el caso, de allí que esta gestión y análisis de la demanda sea considerada como otro factor interno que incide de forma directa sobre la adecuada gestión de inventarios, especialmente de productos terminados y de materias primas, partes y ensambles. (Peña & Silva, 2016)

Gestión de almacén.

Para Brent y Travis (2008) (Brenet, 2008) los almacenes constituyen los lugares físicos en los cuales se disponen los inventarios. La gestión de almacenes controla y mantiene todos los artículos inventariados, debe establecer resguardo físico adecuado para proteger los artículos de robos y de cualquier daño por obsolescencia, caducidad y manipulación. La gestión de almacenes debe considerar

el mantenimiento de registros, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos, según

La gestión de almacenes se considera como un factor interno que incide sobre la adecuada gestión de los inventarios, ya que a partir de esta se realizan funciones de recepción, manipulación, protección y posterior expedición de productos que garantizan la disponibilidad de los mismos en el momento en el que se requieran, según Reyes (2009), (Reyes, 2009) y Gómez (2013), (Gómez, 2013).

Gestión de información.

Para dar respuesta con lo que tiene que ver con la gestión de inventarios, las organizaciones requieren de sistemas de información que les permitan conocer con exactitud el estado de los inventarios en cualquier momento, información vital para planificar las compras, la manufactura y la distribución. En correspondencia, Chase y otros (2004), (Chase & Jacobs, 2004), expresan que cuando los sistemas se aplican correctamente; manufactura se entera de los nuevos pedidos tan pronto como se registran en el sistema. Ventas conoce la situación exacta del pedido de un cliente. Compras sabe al minuto lo que necesita manufactura y el sistema contable se actualiza a medida que ocurren todas las operaciones pertinentes.

Gestión de recursos financieros.

La gestión de recursos financieros tiene por objeto la obtención de recursos, ya sea por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas, según Robles (2012), (Robles, 2012). En este sentido, esta gestión es de gran importancia, ya que sirve de apoyo a la gestión de los sistemas de inventario en lo que tiene que ver con la búsqueda de los recursos financieros para la compra o adquisición de los bienes necesarios. Una inadecuada gestión de recursos financieros impactaría de forma negativa sobre la gestión de los sistemas de inventarios, ya que no se tendrían los recursos necesarios en el momento oportuno para realizar las compras requeridas.

Control de gestión.

Consiste en la retroalimentación efectiva para el buen funcionamiento del sistema, por lo tanto es necesario diseñar sistemas de control que permitan detectar deficiencias y así responder rápidamente ante ellas. Las organizaciones deben estar en la capacidad de medir sus propios procesos internos a fin de definir acciones cuya implementación contribuya a mejorar la eficiencia.

Todo esto implica un proceso de medición continua que permita comparar la gestión actual con estándares predefinidos. Este análisis debe contemplar todos los elementos o factores internos anteriormente desarrollados a fin de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada una de estas funciones, según Ortiz (2004), (Ortiz, 2004) y Alonso y otros (2009), (Alonso, Di Novella, & Rodriguez, 2009) y López y otros (2012), (López & Gómez, 2012)

El sistema de control de gestión debe contemplar la medición del desempeño por medio de indicadores que reflejen en conjunto toda la operación del sistema, tales como la proporción de demanda satisfecha, porcentaje de precisión del inventario físico, rotación de inventarios, grado de obsolescencia, caducidad y pérdidas, retorno sobre la inversión en inventarios, entre otros. De igual modo, este sistema tendrá que considerar la evaluación de la gestión de compra desde el punto de vista de selección y evaluación de proveedores, la gestión de la demanda en lo relacionado al análisis de datos de demanda y el seguimiento de los pronósticos, las políticas de inventario seleccionadas para cada artículo y la gestión de información en cuanto a la disponibilidad y confiabilidad de los datos, la gestión de almacenes en lo asociado con las mermas y la gestión de la información en lo que respecta a la confiabilidad de la misma. El control de gestión también constituye un factor interno clave que incide de forma directa sobre la gestión de los inventarios, ya que una organización que sea capaz de medir sus procesos internos, podrá, con base en estos resultados, tomar las medidas necesarias en el caso de presentarse deficiencias que luego conlleven a no alcanzar los objetivos. (Peña & Silva, 2016)

#### Factores externos que inciden en la gestión de sistemas de inventarios.

##### Regulación de precios

Se centra en la restricción o control del precio máximo de un bien o servicio, con la intención de generar igualdad económica en el poder adquisitivo de la población.

Esta acción es propiciada por parte de gobiernos o estados de una nación con el fin de colocar un límite de actuación en los agentes estableciendo sanciones para sus operaciones. (Peña & Silva, 2016)

Ahora bien, según Ponsot (2008), (Ponsot, 2008), algunos empresarios afirman que muchas veces los precios regulados no cubren los costos de producción, en este sentido, expone que ofrecer productos a precios inferiores a sus costos de producción genera la salida de empresas del sector productivo y comercial por su imposibilidad de competir. Estas acciones, propiciadas por el Estado, a la larga ocasionan graves consecuencias en la gestión de inventarios de productos terminados, generando problemas de desabastecimiento, ya que terminan desincentivando la actividad productiva de aquellos rubros controlados y hacen que el aparato industrial no se recupere a un corto plazo.

Restricciones de abastecimiento:

Las organizaciones, cada día presentan inconvenientes para suministrar de manera adecuada a la población los bienes y servicios producidos, por lo que se genera poca disponibilidad de los mismos en sus establecimientos, lo cual es ocasionado por el conjunto de factores externos ya mencionados, Padrón (1998), (Padrón, 1998).

El almacenamiento de stocks en las empresas se ve afectado por la existencia de la regulación de precios, por la incidencia de un control de compra de divisas para las operaciones productivas y las restricciones en cuanto a los trámites aduanales para los procesos de importación. Todo esto limita la gestión de inventarios en lo que tiene que ver con la adquisición de recursos e insumos para generar productos y de bienes terminados, en el caso del sector manufacturero y del sector comercial, según Ponsot (2008), (Ponsot, 2008).

Aunado a esto, también se presenta otra distorsión asociada al acaparamiento por parte de algunas personas jurídicas y naturales para evitar que sus productos sean vendidos a un mínimo costo sin obtener ganancias puntuales, y el agente especulativo para encarecer los precios de los bienes al momento de su adquisición, además de mantener inventarios de productos por la incertidumbre que representa conseguirlos en el futuro. El análisis teórico de gestión de inventarios permite deducir que, la poca disponibilidad de productos en el mercado tiene una importante relación

con la gestión de los sistemas de inventarios, ya que al momento de tener pocos artículos, su precio se incrementa notablemente y el nivel de servicio en las organizaciones tiende a disminuir, lo cual conlleva al incremento de costos por faltantes y pérdida de clientes en las empresas. La poca disponibilidad de productos conlleva, además a restricciones de abastecimiento por parte de los proveedores, la cual se refiere a la falta de capacidad y/o compromiso de los mismos de cumplir con los pedidos requeridos por parte de las organizaciones para poder llevar a cabo sus operaciones productivas o comercializadoras. (Peña & Silva, 2016)

Por otro lado, López y otros (2012) (López & Gómez, 2012), añaden que las importaciones corresponden un factor fundamental para la adquisición de recursos e insumos siempre y cuando los trámites relacionados a su gestión contribuyan de manera eficiente a las organizaciones. Si se tienen procedimientos complejos, costos administrativos elevados y entregas tardías de mercancía en las aduanas, se genera a corto plazo pérdidas en las empresas, ya que los proveedores no logran satisfacer correctamente la orden de compra trayendo como consecuencia costos en función de las devoluciones, escasez en los materiales o productos requeridos y en extremos casos, deterioro de las relaciones comerciales entre el proveedor y la organización, todo esto incide negativamente en la gestión de sistemas de inventario.

### **1.3. Características y sistemas de valuación de inventarios de mercancías**

Con el fin de registrar y controlar los inventarios, las empresas adoptan los sistemas pertinentes para evaluar sus existencias de mercancías con el fin de fijar su posible volumen de producción y ventas.

Comprender el concepto, características y los fundamentos de los sistemas de valoración de inventarios puede ser de gran utilidad para la empresa, ya que son estos lo que realmente fijan el punto de producción que se pueda tener en un período. El administrador financiero debe tener la información pertinente que le permita tomar decisiones sobre el manejo que se le debe dar a este rubro del

#### **Sistema de inventario periódico**

Mediante este sistema, los comerciantes determinan el valor de las existencias de mercancías mediante la realización de un conteo físico en forma periódica, el cual se denomina inventario inicial o final según sea el caso.

Inventario inicial: es la relación detallada y minuciosa de las existencias de mercancías que tiene una empresa al iniciar sus actividades, después de hacer un conteo físico.

Inventario final: es la relación de existencias al finalizar un período contable.

Sistema de inventario permanente

Por medio de este sistema la empresa conoce el valor de la mercancía en existencia en cualquier momento, sin necesidad de realizar un conteo físico, porque los movimientos de compra y venta de mercancías se registran directamente en el momento de realizar la transacción a su precio de costo.

Las empresas que adoptan este tipo de sistema deben llevar un auxiliar de mercancías denominado "Kárdex", en el cual se registra cada artículo que se compre o que se venda. La suma y la resta de todas las operaciones en un período arrojan como resultado el saldo final de mercancías.

Los inventarios de mercancías constituyen todas las existencias a precio de costo con los cuales la empresa produce bienes o comercializa sus productos terminados.

Métodos para la valoración de inventarios

Las empresas deben valorar sus mercancías, para así valorar sus inventarios, calcular el costo, determinar el nivel de utilidad y fijar la producción con su respectivo nivel de ventas. Actualmente se utilizan los siguientes métodos para valorar los inventarios.

1. Valoración por identificación específica.

En las empresas cuyo inventario consta de mercancías iguales, pero cada una de ellos se distingue de los demás por sus características individuales de número, marca o referencia y un costo determinado, los automóviles son un claro ejemplo de este tipo de valoración, ya que estos aunque aparentemente idénticos, se diferencian por su color, número de motor, serie, modelo etc.

2. Valoración a costo estándar.

Este método facilita el manejo del auxiliar de mercancías "Kárdex" por cuanto sólo requiere llevarse en cantidades por unidades homogéneas.

3. Valoración a precio de costo.

Valorar el inventario a precio de costo significa que la empresa relaciona las mercancías al precio de adquisición.

Las empresas deben elegir el sistema de valuación que se adapte mejor a sus necesidades y le permita ejercer un control permanente de ellos.

Métodos para la fijación del costo

Si los precios unitarios y los costos de las diferentes mercancías no fluctuaran, todos los métodos de valuación de inventarios proporcionarían los mismos resultados, sin embargo, la realidad es que en las diferentes economías existentes los precios cambian y dichos cambios generan aspectos importantes a tener en cuenta con relación al inventario final de mercancías (medición de los activos corrientes-balance general) y al costo de los artículos vendidos (utilidad bruta-estado de resultados).

Los métodos más utilizados para fijar el costo de las mercancías de la empresa son el promedio ponderado, PEPS o FIFO y UEPS o LIFO, a continuación se presentan sus fundamentos y un ejemplo de su aplicación:

El método del promedio ponderado consiste en hallar el costo promedio de cada uno de los artículos que hay en el inventario final cuando las unidades son idénticas en apariencia, pero no en el precio de adquisición, por cuanto se han comprado en distintas épocas y a diferentes precios.

Para fijar el valor del costo de la mercancía por este método se toma el valor de la mercancía del inventario inicial y se le suman las compras del periodo, después se divide por la cantidad de unidades del inventario inicial más las compradas en el período; el mismo relaciona el costo promedio de las mercancías compradas disponibles para la venta. Este método calcula el costo de cada unidad del inventario final dividiendo el costo total de adquisición de todas las mercancías disponibles para la venta entre el número de unidades disponibles para la venta.

El método PEPS o FIFO (Primeras en entrar, primeras en salir), supone que el inventario que se adquirió con anterioridad se vende (consume) primero, por tal razón, el inventario final está compuesto por las últimas unidades compradas. En economías en donde los precios aumentan continuamente, PEPS, generalmente muestra la mayor utilidad bruta.

Aplicándolo a las mercancías significa que las existencias que primero entran al inventario son las primeras en salir del mismo, esto quiere decir que las primeras que se compran, son las primeras que se venden.

Por su parte el método UEPS o LIFO (Últimas en entrar, primeras en salir), supone que el inventario que se adquirió más recientemente es el que se vende (consume) primero, por tal razón, el inventario final está compuesto por las primeras unidades compradas. En economías donde los precios aumentan continuamente, UEPS, generalmente muestra la menor utilidad bruta.

Este método tiene como base que la última existencia en entrar es la primera en salir. Esto es que los últimos adquiridos son los primeros que se venden.

Al analizar los tres métodos se concluye que la valoración más baja es la obtenida con el UEPS, la más alta con el PEPS y una valoración intermedia con el promedio.

En economías donde los precios aumentan continuamente, el promedio ponderado, generalmente muestra una utilidad bruta intermedia entre aquella calculada por el PEPS y la obtenida por el UEPS.

#### **1.4 La gestión de los inventarios y su control**

La real academia de la lengua española define control como la comprobación o inspección de una cosa.

Control (control interno) Conjunto de acciones que se ejecutan para comprobar la aplicación de las políticas del Estado, así como del cumplimiento del plan de la economía y su presupuesto. (RES-CGR-060/2011) (Almaguer, 2012)

Control Empresarial (contabilidad) Poder de dirigir las políticas financieras y de operación de una empresa, para obtener beneficios de sus actividades. (NCC 14) (Almaguer, 2012)

Según el diccionario de la lengua española el inventario es la relación detallada de bienes o pertenencias

Inventario (contabilidad) Representa el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo de la entidad o a su comercialización. Las existencias de mercancías para la venta que no se controlan por el precio de adquisición sino por los precios de venta a la población, requieren de la utilización de la cuenta descuento comercial e impuesto, para registrar las diferencias entre ambos

precios. En estas cuentas se registran entre otros, el valor de las existencias de materias primas y materiales, combustibles, partes y piezas de repuesto, envases y embalajes retornables, útiles y herramientas, producciones terminadas, mercancías para la venta, etc. No incluyen, los animales en proceso de cría, ceba y desarrollo. Deberán analizarse además, el valor de las existencias de equipos para alquiler y para desmantelar, inventarios en depósitos, inventarios de mercancías remitidas en consignación, inventarios pignorados. Con excepción de las producciones terminadas, que se registran a su costo real o predeterminado de producción, el registro de esos medios, en su expresión monetaria, se efectúa por el precio de adquisición más los gastos incurridos hasta su arribo a los almacenes. Las existencias para las cuales no se tenga destino inmediato y que por lo tanto se consideran en la condición de ociosas, tanto por exceso como por desuso, se mantiene este rango de cuentas, pudiendo establecerse cuentas específicas para su control. El importe de los valores de los recursos naturales que al final del mes habiéndose pagado se encuentren en tránsito, también se registran en estas cuentas. Los faltantes y/o sobrantes que se detecten se transfieren desde estas cuentas a las cuentas habilitadas para su investigación, de acuerdo con lo establecido por las disposiciones vigentes. Se habilitan, además, análisis para los siguientes conceptos: materias primas, materiales para insumo, combustibles, producción terminada y mercancías para la venta. (RES-MFP-009/2007) (Almaguer, 2012)

Inventario:(Contabilidad) Existencias de recursos materiales destinados al consumo o a la comercialización. Incluyen las existencias de materias primas y materiales, alimentos, partes y piezas de repuesto, envases y embalajes retornables, útiles y herramientas, producción terminada, mercancías para la venta, entre otros. Incluye los bienes de consumo intermedios, materiales o suministros que adquirió o produjo la entidad con destino: al consumo en el proceso de producción, al consumo o distribución de la prestación de servicios, a la venta o distribución en el curso de las operaciones, o estén en proceso de producción. (NCC Inventario) (Almaguer, 2012)

Inventario:(Contabilidad) Existencias de recursos materiales destinados al consumo o a la comercialización. Incluyen las existencias de materias primas y materiales,

alimentos, partes y piezas de repuesto, envases y embalajes retornables, útiles y herramientas, producciones terminadas, mercancías para la venta, entre otros. Incluye los bienes de consumo intermedios. (NEC Inventario Lento Movimiento) (Almaguer, 2012)

El inventario se define como aquellas mercancías que una compañía mantiene para su venta a los clientes en el curso normal de las operaciones. (Charles T.Horngren, 2010)

Por inventario se define al registro documental de los bienes y demás elementos pertenecientes a una persona, comunidad u organización; hecho con orden y precisión. El inventario se refiere a las existencias de todo artículo o recurso usado por una organización de cualquiera de las siguientes formas:

Existencias que se destinan a la venta directa.

Materias primas y partes compradas.

Bienes parcialmente terminados o inventario en proceso.

Artículos terminados.

Piezas de recambio para mantenimiento que se consuman en el ciclo de operaciones, herramientas y consumibles.

Suministros.

Partes componentes.

Bienes en tránsito a empresas o clientes.

Los inventarios le permiten a las empresas:

Cumplir con los requerimientos de los clientes

Suavizar el flujo de bienes en el proceso de producción.

La protección contra la incertidumbre de los proveedores.

La utilización realista y máxima de equipos y personal. (Córdoba Padilla, 2012)

Según la autora el inventario es el registro de los bienes que pertenecen a una persona natural o jurídica. Así, queda constancia de una serie de activos u objetos.

Es decir, el inventario, en términos generales es un documento donde se anotan todas las pertenencias del individuo u empresa. Esto con fines contables o de otra naturaleza. También puede definirse como el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comercializar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la

fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinado. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes. Es uno de los activos más grandes existentes en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados.

### **Tipos de inventario**

Inventario Perpetuo	Es aquel que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén.
Intermitentes	Este inventario se puede efectuar varias veces al año.
Final	Este se realiza al término del ejercicio económico.
Inicial	Se ejecuta en comienzo de las operaciones.
Físico	Es el inventario real.
Mixto	Pertenece a una clase determinada de mercancía.
Productos Terminados	Son para todas las mercancías.
Tránsito	Se utilizan para sostener las operaciones y abastecer los conductos de las empresas con sus proveedores y clientes.
Materia Prima	Representan existencias de los insumos básicos.
En procesos	Son los que se tienen a medida que se añade mano de obra, otras materias y costos indirectos.
Consignación	Refiere la mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.
Máximo	Es aquel que se mide en meses de demanda pronosticada.
Inventario Mínimo	Es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.
Disponibles	Aquel que está a disposición para la venta en productos terminados
Inventario en Línea	Es aquel que guarda a ser procesado en la línea de producción.
Agregado	Se aplica para administrar la exigencia del único artículo que representa un alto costo, para minimizar el impacto

	de este costo.
Previsión	Se tienen para cumplir con una necesidad futura y definida.
Cuarentena	Debe cumplir con un período de almacenamiento.

Fuente: Garrido Bayas y Cejas, Martínez (2016) a partir de Suarez Cervera (2012). (Irma Yolanda Garrido Bayas, 2017)

**Tabla No :** Modelos de Control de Inventarios.

Modelo	Alcance
Modelo ABC	Este consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo la inversión o categorías de productos, con objeto de lograr un mayor control atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.
Existencias de Reserva o Seguridad de Inventarios	Los inventarios de reserva a veces son mantenidos en forma de artículos semi terminados para balancear los requerimientos de producción de los diferentes procesos o departamentos de que consta la producción para poder ajustar las programaciones de la producción y surtir a tiempo.
Control de Inventarios Justo a Tiempo	Este modelo hace énfasis en que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedoras muy confiables y un sistema de manejo de inventarios.
Costos de los inventarios	La meta de la administración de inventarios consiste en proporcionar los que se requieren para mantener las operaciones al más bajo costo posible

**Fuente:** Garrido Bayas y Cejas, Martínez (2016). (Irma Yolanda Garrido Bayas, 2017)

Según el informe COSO (1997), el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administrador y otro personal de una

entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

Características del sistema de control interno

Además de las características anteriores, Abdalahi (2005), Kanhn (2006), Gomez (2006) y Castellanos (2009), consideran que el sistema de control interno se caracteriza por lo siguiente;

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tenga.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- Aporta un grado de seguridad razonable, no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

Dentro de esta perspectiva Catácora (1996), señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

El sistema de control interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

- a) Integral. Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- b) Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- c) Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del sistema de control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

### **Componentes del sistema de control interno**

El sistema de control interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales, estos componentes se encuentran estructurados en normas.

### **Componentes del control interno**

- Ambiente de control
- Gestión y prevención de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un

componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes.

Por otra parte, es posible que existan diferencias en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

**Ambiente de control:** sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes.

**Gestión y prevención de riesgos:** establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el plan de prevención de riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

**Actividades de control:** establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo.

**Información y comunicación:** precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su

sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.

**Supervisión y monitoreo:** está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas.

Estas definiciones de componentes del control interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los sistemas de control interno en cada entidad, que serán acompañados de criterios de control en algunas áreas de la organización.

## **Capítulo II. Procedimiento para la gestión y el control de los inventarios en la cadena de tiendas Caribe.**

### **2.1. Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.**

Los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación son:

Método dialéctico – materialista como método general de la investigación.

El método dialéctico señala la orientación general del proceso cognoscitivo, revela los principios metodológicos del conocimiento, pero no puede sustituir, ni mucho menos, a todos los métodos particulares. Cada objeto concreto del conocimiento exige, además de la metodología general, un enfoque especial de análisis, una metodología particular de estudio y procesamiento de los datos obtenidos en el proceso de investigación. La acción directa de la Dialéctica Materialista se concreta a través de procedimientos cognitivos.

Métodos teóricos. Análisis y síntesis, inducción-deducción e histórico-lógico.

Atendiendo a los criterios dados por García (2018), (García, 2018), el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples reacciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro. En la realidad el análisis se produce mediante la síntesis: el análisis de los elementos de la situación problemática se realiza relacionando estos elementos entre sí y vinculándolos con la situación problema como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis.

De igual manera, el autor explica que la inducción y la deducción son dos métodos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las

relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente, porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. De aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción. Nótese que en la deducción se parte de un hecho conocido y de ahí a investigar sus causas, mientras que en la inducción se parte de una hipótesis la que es necesario demostrar en el análisis de sus componentes.

En su estudio, (García, 2018) aborda que el método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el decursar de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica”. (García, 2018). El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

Según el criterio de la autora, los métodos teóricos constituyen el enfoque general para abordar los problemas científicos, de ahí que posibiliten profundizar en las regularidades y cualidades esenciales de los fenómenos.

Métodos empíricos. La entrevista, el cuestionario, el análisis documental y la observación.

Para Sampieri (1997), (Lucio, 1997) un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar datos. Para la presente investigación se aplica el cuestionario a través de entrevistas y de encuestas.

La entrevista como método empírico de investigación puede definirse de la siguiente forma:

Dihigo (2018), (García, 2018) define la entrevista como una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

Mientras que Sampieri (1997), (Lucio, 1997) la define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque).

Para Cortés y León (2004), (León, 2004), la entrevista es un instrumento fundamental en las investigaciones sociales, pues a través de ella se puede recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con un problema que se investiga, la persona entrevistada, su familia, y el ambiente en que se halla inmersa. (Manuel Cortes y Miriam Iglesias León)

Según Gonzáles (2003), (Roberto A. Gonzáles Castellanos, 2003) la entrevista es la técnica de comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Son encuestas con estructura más libre, contempla los asuntos que el entrevistador debe averiguar con sus instrucciones. Esta técnica es útil en distintos momentos de la investigación, fundamentalmente al inicio, cuando el investigador realiza entrevistas para efectuar una exploración preliminar del fenómeno estudiado.

En la entrevista se interrogan a los sujetos implicados para obtener datos relevantes a partir de los objetivos de la investigación. A través de las entrevistas se pudo establecer una mayor interacción entre los entrevistadores y los entrevistados, obteniendo mejores resultados en el proceso.

Gonzáles (2003), (Roberto A. Gonzáles Castellanos, 2003) define la encuesta como una técnica que utiliza como instrumento un cuestionario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigador o consultado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos, pudiendo

estar o no presente el investigador o el responsable de recoger la información, ya que esta puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra. En la encuesta se le realizaron preguntas a los directivos y especialistas, para determinar el proceso de gestión de inventario, el cual se lleva a cabo en la actualidad para la obtención de información.

A través de los métodos teóricos antes explicados se realiza un minucioso análisis documental, para los fundamentos teóricos conceptuales del tema de investigación y de algunas fuentes clave de la organización objeto de estudio.

En la ciencia, por regla general las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. Dihigo (2018), (García, 2018), afirma que el científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos.

Según Tapia (2000) la observación “es el procedimiento empírico por excelencia, el más antiguo; consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano”. (Tapia, 2000).

Para León (2004), (León, 2004) la observación es una de las técnicas cualitativas más aplicada, y se encuentra entre los diferentes métodos que nos sirven para recoger información de la vida social. (libro Manuel Cortes y Miriam Iglesias León)

La observación ayuda al investigador a incorporarse en el grupo de trabajo para participar de forma activa en las cuestiones que necesita observar, lo cual le permite profundizar en el proceso investigativo.

A modo de conclusión, los métodos empíricos permiten la obtención y elaboración de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos, a la par que facilitan confirmar hipótesis y teorías.

- Herramientas. *Microsoft Excel*, método gráfico y *StatGraphics*.

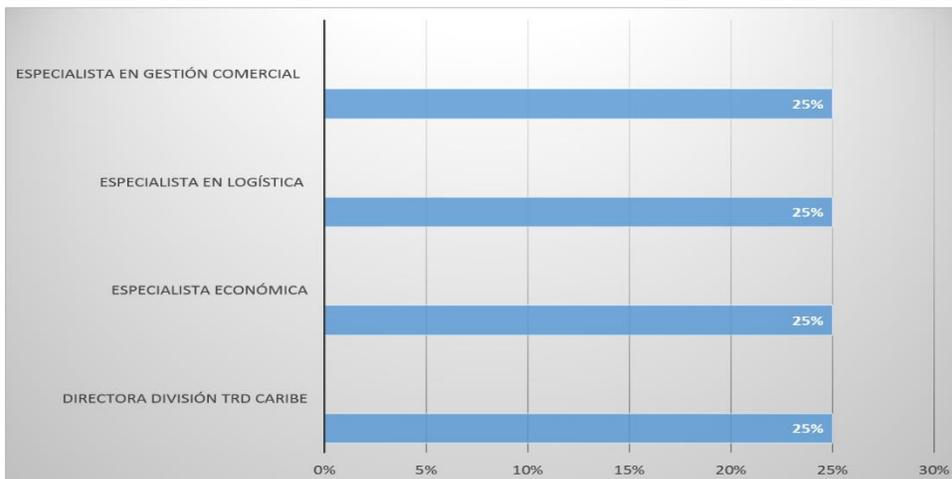
## 2.2 Diagnóstico del estado actual de la gestión de inventario en la Cadena de Tiendas CARIBE, División Matanzas

Para valorar el estado actual del proceso de gestión de inventario de la Cadena de Tiendas CARIBE, División Matanzas, se tiene en consideración un diagnóstico a partir de la caracterización obtenida a través de la aplicación de una encuesta. Dicha técnica se le aplicó a los especialistas implicados en el desarrollo de la investigación. La misma arrojó los resultados que a continuación se explican.

El 100% de los encuestados, en el desarrollo de su vida laboral ha estado vinculado a la esfera económica, lo cual facilita la implementación de la metodología que se diseña en la presente investigación.

Los 4 encuestados realizan diferentes actividades dentro de la organización, estando representado el 25% para cada actividad. Dichos datos se reflejan en la figura 1, que se muestra a continuación.

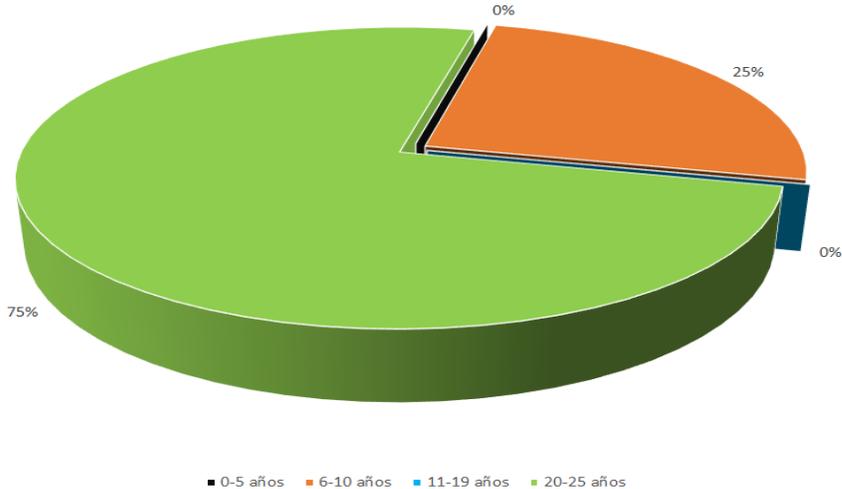
**Figura 1.** Categorías ocupacionales de los trabajadores a los que se les aplicó la encuesta.



**Fuente:** elaboración propia.

Un punto favorable para la institución es que el 75% de los encuestados llevan más de 20 años desempeñando su cargo laboral, lo cual muestra el alto grado de identidad que tienen los trabajadores con el centro laboral. Dichas cifras se muestran en la figura 2, la cual se muestra a continuación.

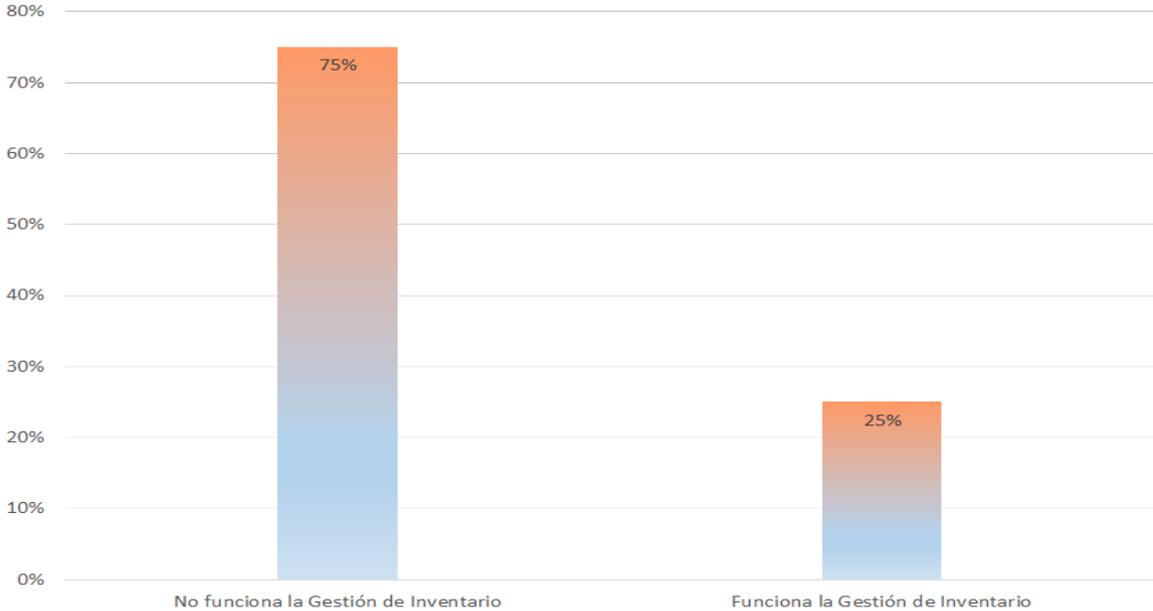
**Figura 2.** Experiencia en el cargo que desempeñan los encuestados.



**Fuente:** elaboración propia.

El 100% de los encuestados conoce cómo la Cadena de Tiendas CARIBE define el inventario, provocando así mejores resultados en el desempeño de sus funciones. Sin embargo, el 75% de los encuestados afirma que la gestión de inventarios dentro de la entidad no funciona correctamente, por lo que resulta indispensable trabajar en base a mejorar dicho sistema de gestión. Estos resultados se reflejan en la figura 3 que se muestra a continuación.

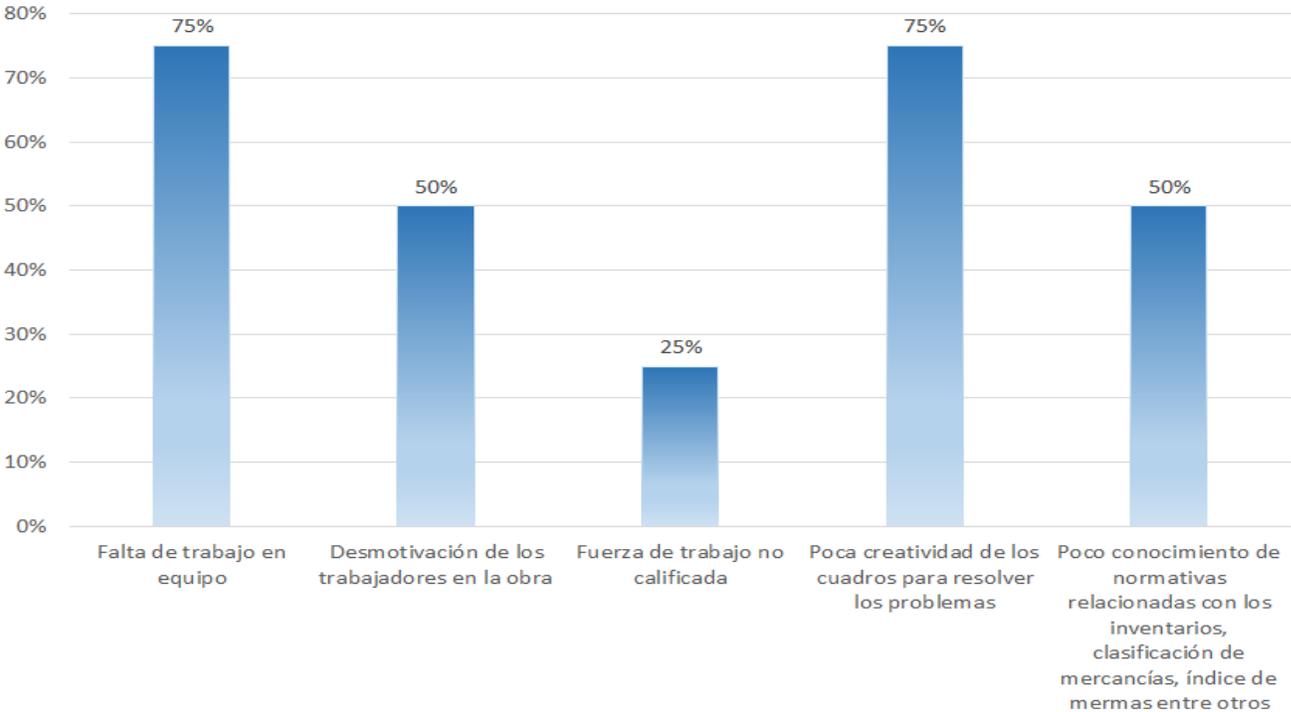
**Figura 3.** Funcionamiento de la gestión de inventario.



Para el tratamiento de los inventarios, la Cadena de Tiendas CARIBE se rige a través de la Resolución 5/2020, dictada por la Cadena de Tiendas CARIBE, sobre subsistema de inventario. Así como el manual de procedimientos PD-GEF-06, el cual aborda los procedimientos, tratamientos y legislaciones, para cada subsistema de inventario.

Dentro de la institución se detectaron una serie de debilidades en la gestión de inventario, el 75% de los encuestados afirma que hay falta de trabajo en equipo. El 50% opina que existe desmotivación de los trabajadores en la obra. Solo el 25% considera que la fuerza de trabajo no está calificada para el desempeño de las funciones. El 75% opina que existe poca creatividad de los cuadros para resolver los problemas. El 50% afirma que se posee poco conocimiento de normativas relacionadas con los inventarios, clasificación de mercancías, índice de mermas entre otros.

**Figura 4.** Principales debilidades de la gestión de Inventario en la Cadena de Tiendas CARIBE.



Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, se hace necesario el diseño de un procedimiento para lograr una mayor eficiencia en la gestión de

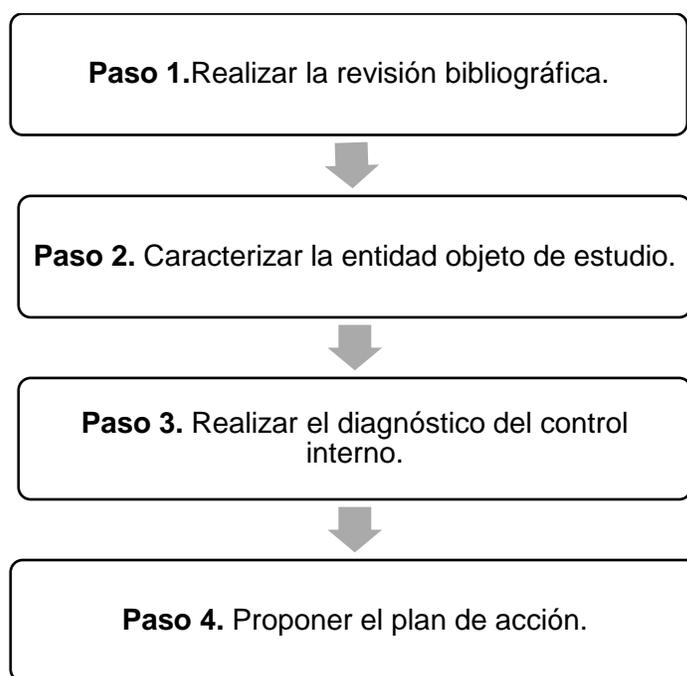
inventario, ya que la forma de gestión que hoy se trabaja, no satisface las necesidades y demandas de la entidad.

### **2.3 Presentación del procedimiento para la gestión y el control de los inventarios en la cadena de tiendas caribe**

Después de analizar los diferentes procedimientos que tratan la gestión de inventario tomamos como referencia el “Procedimiento para el control de la Gestión de inventario en el Hotel Pullman Dos Mares Ledo de la Cadena IZLAZUL” porque presenta las condiciones y características necesarias para cumplimentar los requerimientos de la entidad.

A continuación se presentan el procedimiento propuesto. Ver figura No.

**Figura No. \_\_\_\_.** Procedimiento para la gestión y el control de los inventarios en la cadena de tiendas caribe.



**Fuente:** elaboración propia.

A continuación se presentan los pasos del procedimiento.

**Paso 1.** Realizar la revisión bibliográfica.

Se realiza el estudio bibliográfico que incluye la consulta de autores con renombre por los estudios de inventarios realizados así como las resoluciones, regulaciones y normativas vigentes relacionadas con esta temática.

**Paso 2.** Caracterizar la entidad objeto de estudio.

Consiste en la caracterización del objeto de estudio, ya que para la correcta realización del diagnóstico se debe conocer las características propias de la empresa así como las particularidades del sistema de control interno a fin de poder identificar posteriormente las dificultades o deficiencias con que se ejerce el control de los inventarios.

**Paso 3.** Realizar el diagnóstico del control interno.

Es el más importante puesto que el mismo constituye el fundamento de la investigación ya que consiste en la realización del diagnóstico. Para llevarlo a cabo fueron revisadas las actividades de control que se establece en la legislación para el subsistema de inventarios así como el cumplimiento de cada uno de los componentes y normas empleando para la revisión una guía de acciones de control de acorde las características propias de la actividad comercializadora y va encaminado a verificar si el control que se ejerce sobre la custodia de los inventarios en cada una de las tiendas resulta efectivo o no.

**Paso 4.** Proponer el plan de acción.

Se propone un plan de acciones que contribuya a dar solución a los problemas detectados con la aplicación de la guía y por tanto con la ejecución del diagnóstico.

## **Conclusiones**

La gestión de inventarios constituye una de las funciones empresariales medulares, ya que además de representar una importante inversión de capital, afecta directamente el servicio prestado al cliente. La Cadena de Tiendas CARIBE se encuentra problemas en cuanto a gestión de inventarios se refiere, por tal motivo se consideró imprescindible el análisis de esta desde el entorno propio donde se desenvuelve la organización, a fin de comprender su comportamiento con el objetivo de definir las diversas líneas de acción de las decisiones a tomar para administrar correctamente el inventario.

1. Los fundamentos teóricos desarrollados en la investigación posibilitó la realización de un análisis basado en el método dialectico materialista como método principal para diagnosticar la gestión de inventario en la Cadena de Tiendas CARIBE, el cual sirvió de base para el análisis metodológico de una propuesta de procedimiento.
2. Se realizó el diseño de un procedimiento metodológico para la evaluación e impacto de la gestión de inventario en la Cadena de Tiendas CARIBE, el cual con su futura aplicación mejorará su tratamiento.

## **Recomendaciones**

1. Se propone aplicar sistemáticamente la metodología de este procedimiento en las diferentes entidades de la Cadena de Tiendas CARIBE para lograr la administración correcta del inventario.
2. Perfeccionar el procedimiento propuesto a partir de su aplicación en entidades de otros sectores.
3. Utilizar la presente investigación como bibliografía para contribuir al enriquecimiento estudiantil en las asignaturas pertenecientes al área de las finanzas y como referencia para futuros trabajos de diploma.

## **Anexos.**

### **Anexo No.1.** Encuesta aplicada.

En la Cadena de tiendas CARIBE se desarrollan investigaciones en el área de las finanzas, con el objetivo de diseñar un procedimiento para administrar correctamente el proceso de gestión de inventarios. Para ello se necesita su colaboración y conocimiento de forma anónima y sincera, debido a que su criterio es muy valioso en esta investigación. A continuación se presenta una ficha que recoge los datos de interés que evaluará la temática en cuestión.

1. ¿En el desarrollo de su vida laboral ha estado vinculado a la esfera económica?  
Si\_\_\_\_. No\_\_\_\_.
2. ¿Qué actividad realiza en la entidad? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la actividad que realiza?  
\_\_\_\_0 a 5 años      \_\_\_\_6 a 10 años      \_\_\_\_11 a 20 años      \_\_\_\_20 a 25 años
4. ¿Conoce usted cómo la Cadena de Tiendas CARIBE define el inventario? \_\_\_\_Si  
\_\_\_\_No
5. ¿Considera usted que la gestión de inventarios de la empresa funciona correctamente?  
\_\_\_\_Sí      \_\_\_\_No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es el documento por el que se rigen para tratar los inventarios?  
\_\_\_\_\_
7. Según su criterio, ¿cuál es la principal debilidad en la gestión de inventarios?  
Entre las principales se destacan, evaluando del 1 al 5, siendo el 1 el valor mínimo (menos significativo) y el 5 el valor máximo (más significativo).  
\_\_\_\_Falta de trabajo en equipo.  
\_\_\_\_Desmotivación de los trabajadores en la obra.  
\_\_\_\_Fuerza de trabajo no calificada.  
\_\_\_\_Poca creatividad de los cuadros para resolver los problemas.  
\_\_\_\_Poco conocimiento de normativas relacionadas con los inventarios, clasificación de mercancías, índice de mermas entre otros.

**Anexo No.6.** Selección de los especialistas para la investigación.

Fórmula de cálculo	Indicadores a tomar en cuenta y resultado		
$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$	Tamaño de la población (N)	50	
	Nivel de confianza (Z)	0,95	
	Probabilidad de éxito o proporción esperada (p)	0,9	
	Probabilidad de fracaso (q)	0,1	
	Precisión (error máximo admisible en términos de proporción) (d)	0,1	
	<b>Tamaño de la muestra (n)</b>		<b>7</b>

**Especialistas seleccionados.**

No.	Nombre y Apellidos.	Cargo.	Centro	Años exp.
1	Lic. Aryadna Gutiérrez Pedroso	Directora División TRD Caribe	Cadena de Tiendas CARIBE. División Matanzas	20
2	Lic. Kettia González González	Especialista Económica	Cadena de Tiendas CARIBE. División Matanzas	23
3	Lic. Víctor Santiuste	Logística	Cadena de Tiendas CARIBE. División Matanzas	15
4	Lic. Edel Palma Gamboda	Especialista en gestión Comercial	Cadena de Tiendas CARIBE. División Matanzas	8
5	Lic. Midorys Pérez Cuellar.	Profesora Investigadora	Universidad de Matanzas.	26

Anexo No.7. Matriz de consultas.

<b>Gestión de Inventarios</b>		
<b>Autor</b>	<b>Título del documento</b>	<b>Año</b>
Omar Bosch Núñez	Procedimiento para el control de la gestión de inventarios en el Hotel Pullman Dos Mares Ledo de la Cadena ISLAZUL.	2014
<i>Mayrelis García Castellano</i>	Análisis de los riesgos en la gestión de inventarios en el complejo Todo en Uno de la Corporación Cimex S.A	2012
Arellys Piedra Medina.	Propuesta de un plan de medidas para mejorar la gestión de inventarios en el colectivo laboral Ernesto Guevara.	2012
Yenisleidys Romero Sablón.	Proponer un plan de acción para la gestión de los inventarios de producción de la Granja Urbana de Cárdenas.	2012
<b>Control de Inventarios</b>		
<b>Autor</b>	<b>Título del documento</b>	<b>Año</b>
Arlyne Medina Enríquez	Contribución al control de inventarios, distribución y almacenamiento en el Almacén de Texto de la Universidad de Matanzas	2014
Ana Leicy González Ríos	Aplicación parcial del Procedimiento de Planeación y Control de Inventario en la Unidad Empresarial de Base Península, Palmares	2014

	Matanzas”.	
Barbarita Herrera González.	Aplicación de un procedimiento para la planeación y control del inventario en la unidad “Mercado Ideal”.	2014
Anisleidy Brito Chacón.	Propuesta de un procedimiento para los inventarios ociosos y de lento movimiento de la UEB Aeropuerto de Varadero.	2014
Miladis Morales Delgado.	Un plan de acción de los inventarios ociosos y de lento movimiento de la empresa comercio y gastronomía Martí.	2016

## Bibliografía

- ✓ Aguilar, G. (2009). Gestión de inventarios como factor de competitividad en el sector metalmeccánico de la región occidental de Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, pp 509-518.
- ✓ Alliot Group. (2016). *Niveles de inventarios adecuados*.
- ✓ Almaguer, L. R. (2012). Diccionario de Contabilidad y Auditoría. La Habana, La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- ✓ Alonso, A., Di Novella, P., & Rodriguez, M. y. (2009). Un estudio de la gestión de inventarios en Venezuela. *Revista de la Facultad de Ingeniería U.C.V.*, pp. 83-93.
- ✓ Brenet, W. y. (2008). A review of inventory management research in major logistics journals. Themes and future directions. *International Journal of Production Economics.*, pp. 212-232.
- ✓ Carlos, F. O. (2018). "Gestión Financiera Empresarial". Universidad Tecnica de Machala. Ecuador: Editorial UTMACH. Coleccion Editorial Redes 2017. Primera Edicion en español. 183 paginas. ISBN: 978-9942-24-110-8.Publicación digital [www.utmachala.edu.ec](http://www.utmachala.edu.ec).
- ✓ Carmen C. Cabrera-Bravo, M. P.-Z.-S. (octubre de 2017). La gestion financiera aplicada a las organizaciones. *Revista Científica, Dominio de las Ciencias.*, pp. 220-232.
- ✓ Charles T.Horngren, W. H. (2010). *Contabilidad octava edición*. México.
- ✓ Chase, R., & Jacobs, R. y. (2004). Administración de la producción y operaciones. Para una ventaja competitiva. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- ✓ Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestion Financiera*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- ✓ García, D. D. (2018). Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas.
- ✓ Gómez, J. (2013). *Gestión Logística y comercial*. Editorial McGraw-Hill.España.
- ✓ Gutierrez, V. y. (2008). Diagnóstico regional e gestión de inventarios en la industria de producción y distribución de bienes. *Revista de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquía.*, pp.157-171.

- ✓ Irma Yolanda Garrido Bayas, M. C. (julio de 2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 109-129.
- ✓ Leal, A. y. (2012). Criterios para la gestión de sistemas de inventario. *Revista Tecnocientífica URU*, pp. 1-12.
- ✓ León, D. M. (2004). Ciudad del Carmen, Campeche, Mexico.
- ✓ López, I., & Gómez, M. y. (2012). Situación de la gestión de inventarios en Cuba. *Revista de Ingeniería Industrial.*, pp.317-330.
- ✓ Lucio, M. e. (enero de 1997). Metodología de la Investigación .
- ✓ Moreno, R., & Meleán, R. y. (2011). Gestión de inventarios en la industria avícola zuliana. Caso: Avícola La Rosita. . *Revista Agroalimentaria.*, pp. 99-112.
- ✓ Ortíz, M. (2004). Procedimiento para la gestión de inventario de empresas comerciales y de servicios.
- ✓ Padrón, A. (1998). Límites de las políticas intervencionistas; caso de Venezuela, Argentina y Mexico. *Revista de Economía.*, pp.133-164.
- ✓ Parada Gutiérrez, O. (Junio de 2009). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la Gestión de Inventarios. *Cuadernos de Administración*, pp.169-187.
- ✓ Peña, O., & Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, pp.187-207.
- ✓ Ponsot, E. (2008). El estudio de inventarios en la cadena de suministros: Una mirada desde el subdesarrollo. *Actualidad contable FCES.*, pp.82-94.
- ✓ Reyes, P. (2009). Gestión y control de almacenes.
- ✓ Roberto A. Gonzáles Castellanos, M. Y. (Diciembre de 2003). Metodología de la Investigación Científica para las Ciencias Técnicas. Matanzas, Matanzas.
- ✓ Robles, C. (2012). Fundamentos de administración financiera.
- ✓ Schroeder, R. (2005). *Administración de las operaciones. Casos y conceptos contemporáneos*. Editorial McGraw-Hill. México.
- ✓ Tapia, M. (2000). Apuntes Metodología de la investigación.

✓ Terrazas Pastor, R. A. (2009). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN. Revista PERSPECTIVAS, núm. 23. *Universidad Católica Boliviana San Pablo*. ISSN: 1994-3733. *oswaguan@ucbcb.edu.bo*.pp. 55-72. , Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005>.