



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **C a s o P r á c t i c o**

**Prevención de pérdidas en los inventarios de  
empresas detallistas**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Auditoria**

**Presenta: L.C. Silvia Patricia Sánchez Huber**

**Tutor: M. Aud. Julio Alonso Iglesias**

**México, D.F.**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

Introducción	1
Capitulo I. Presentación del Problema	2
Capitulo II. Marco conceptual. Antecedentes generales y estudio sobre los inventarios desde una perspectiva contable.	4
1. Antecedentes Generales y estudios sobre los inventarios	9
1.1. Definición de control y valuación	9
1.2. Clasificación de los sistemas de registro y métodos de evaluación de inventarios	13
2. El método de valuación detallista en los inventarios	16
2.1. Concepto	20
2.2. Antecedentes	21
2.3. Aplicación del método detallista	22
2.4. Ventajas y desventajas del método detallista	23
2.5. Características	24
2.6 Funcionamiento del método Detallista	26
2.6.1. El margen a distintos niveles	32
2.6.2. Informe mensual	36
3. Faltantes de inventarios	38
3.1 Faltantes en las existencias	38
3.2. Causas de los faltantes	39
3.3. Áreas problema	40
3.4 Control de faltantes	42

Capitulo III. Marco de referencia	44
Capítulo IV Metodología del caso	48
Capitulo V Desarrollo del caso práctico	49
5.1. Metodología	50
5.2. Información Financiera	52
5.3. Información Operativa	60
5.4. Resultados	76
Capitulo VI. Conclusiones	80
Bibliografía	86
Glosario	88

## **Introducción**

La descripción y la medición adecuada del inventario exigen una atención cuidadosa, por que se trata de uno de los activos más importantes de muchas empresas. La oposición del costo del inventario y el ingreso es necesaria para la correcta determinación de la utilidad. El inventario es particularmente significativo porque puede afectar en forma importante al estado de resultados y al estado de situaciones financiera.

En una empresa cuya característica principal es la venta al detalle, una parte fundamental para el área financiera es la determinación de los valores de los inventarios y de su correspondiente costo de ventas, por lo que una medición y valoración inadecuada establecería para la organización toma de decisiones no acertadas que podrían repercutir de manera significativa en la organización.

El inventario se compone de partidas de activo destinadas a la venta en el curso normal de los negocios, o de bienes que se utilizaran o se consumirán en la producción de los artículos que van a ser vendidos.

La empresa comercial adquiere sus mercancías listas para vender a los clientes y, al finalizar el periodo, presenta el costo asignado a las unidades no vendidas y disponibles como inventario de mercancías. En los estados financieros de una empresa comercial solo aparece una cuenta de inventario de mercancías.

Desde el punto de vista de la administración, el inventario constituye un activo sumamente importante. Con frecuencia la inversión en el inventario es el mayor activo circulante en los establecimientos de fabricación y de venta, y puede ser también una porción importante del activo total de la empresa.

## **CAPITULO I. Presentación del problema**

### **Objetivo general**

Analizar las bases específicas para la aplicación del método de Valuación Detallista y las características de la información que proporciona, permitiendo su definición e interpretación del mismo.

### **Objetivos específicos**

- Investigar sus antecedentes históricos y técnicos del método de valuación detallista
- Investigar la influencia de los precios de venta y márgenes de utilidad sobre el costo de los productos
- Determinar cuales son las características particulares en la entidad para su operación
- Establecer el porque de la exclusividad del método de valuación detallista con las tiendas departamentales o de autoservicio.
- Analizar las causas que establecen su no comparabilidad con otros métodos de valuación.
- Analizar las características de la información que produce dentro de una entidad y las bases necesarias para su interpretación.
- Determinar la normatividad que en materia contable y legal puede influir en la aplicación del método detallista.

- Crear y mantener una cultura y filosofía de prevención en las entidades a todos los niveles. Ubicar a la entidad en un nivel aceptable de faltante.
- Diseñar procedimientos administrativos y operativos de fácil interpretación y aplicación.
- Estudiar y difundir mecanismos de seguridad para evitar robos externos e internos.
- Desarrollar investigaciones con respecto a Mermas.

## **CAPITULO II. Marco conceptual. Antecedentes generales y estudio sobre los inventarios desde una perspectiva contable.**

### *Adecuado manejo de los productos en la tienda*

Toda persona que toca los productos en la tienda está involucrada en el proceso logístico y por lo mismo debe de ser capacitada apropiadamente

La logística tiene muchas acepciones, la que se aboca más al Sector Detallista es la referente al manejo adecuado de los productos en cuanto a costos, tiempos y disponibilidad. Dentro de una tienda esta concepción hace referencia a todo aquel sitio donde los productos son manejados por el personal, desde su recepción en la zona de carga y descarga del establecimiento, pasando por el almacén, hasta llegar al piso de venta y, eventualmente, ser depositados en bolsas antes de salir del inmueble en manos del consumidor.

### *La recepción de mercancía*

Al respecto Luis Masse Torres, presidente de la Mesa Directiva de la Asociación de Profesionales en Compra Abastecimiento y Logística (Aprocal), comentó que en lo referente al área de “recepción de la mercancía existe el gran reto de conseguir que los proveedores entreguen a tiempo la mercancía, sin que por eso se llegue a sacrificar la calidad de la misma<sup>1</sup>.

En la mayoría de los casos las tiendas detallistas se encuentran en sitios en donde existe mucho tráfico y las condiciones no son adecuadas para recibir camiones grandes como trailer a cualquier hora del día. Para solventar esa problemática se tienen que generar horarios apropiados de recepción de la mercancía.

---

<sup>1</sup> Luis Masse Torres, falta referencia



Ocasionalmente algunos proveedores no pueden cumplir de manera efectiva las expectativas de la tienda. Aquí es cuando el encargado de la recepción en la tienda requiere de validar efectivamente el nivel de servicio de los fabricantes y si este no es satisfactorio se debe preguntar, ¿qué planes de mejora específicos tiene contemplados el proveedor para proporcionarle a la sucursal el producto en tiempo y costo adecuados?

A través de esta pregunta la cabeza de esa parte del comercio debe de encontrar el medio adecuado para conseguir niveles de servicio apropiados por parte de los proveedores y que no se convierta en un suplicio para ellos el entregar en una tienda determinada su mercancía.

En la medida en que esto se convierta en una realidad el trinomio costo adecuado, tiempo oportuno y calidad esperada se puede volver una realidad. Se trata de evitar el arribo a la tienda de artículos incapaces de satisfacer las necesidades del consumidor y su consecuente rechazo, lo cual generaría costos innecesarios generados por la repetición de tareas laborales.

### *El almacenaje*

En cuanto al almacenaje ahí se debe de cuidar el adecuado posicionamiento de las mercancías para lograr el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo, mediante la optimización de los movimientos y tiempos. Al respecto se deben de tener ubicaciones perfectamente definidas de los productos para facilitar al personal su movimiento físico de un lugar a otro dentro del almacén y no se pierda tiempo en buscar los artículos y averiguar en dónde se van a depositar.

Para llevar lo anterior a buen fin y a la altura de los requerimientos de velocidad y eficacia cada vez más vigentes dentro del comercio, se deben de emplear tecnologías de vanguardia como los códigos de barras y los sistemas automáticos de monitoreo. Estas herramientas se utilizan actualmente para saber con exactitud

en dónde está el producto, e indicar cuánto se recolectó para ser trasladado al piso de venta. Tales herramientas permiten optimizar costos, hacer registros más rápidos y reducir errores en inventarios.

Una de las situaciones que producen merma en las tiendas son las diferencias entre el inventario físico contra el teórico. Mientras el sistema indica que existe una cantidad determinada de mercancías en el anaquel la realidad es otra, existe poco o nada del producto. Esta es una situación frente a la cual muchas cadenas comerciales están haciendo frente con sistemas para poder actualizar sus registros en tiempo real.

### *El piso de venta*

Después del almacenaje en la tienda la mercancía pasa al piso de venta. Aquí el propósito principal debe de ser el de hacer de la experiencia de compra algo agradable, que el consumidor se encuentre en una tienda limpia, acomodada y donde todo esté bien iluminado. Es decir, en lo concerniente a la logística se debe de cuidar el no dejar objetos como patines en el camino del cliente, evitar la presencia de personal en los pasillos resurtiendo los anaqueles, si es necesario cambiar la ubicación de algunos departamentos hacerlo con tacto, y procurar eliminar la existencia de productos sin la calidad necesaria, como la existencia de latas golpeadas o la de desórdenes provocados por la misma clientela en el caso de las bolsas de prendas abiertas y expuestas a la vista de quienes circulan por el departamento de ropa. El reto aquí —explicó Luis Masse— es identificar cuál es el momento de menos afluencia de consumidores y aprovechar para entonces resurtir los productos en las góndolas de la tienda<sup>2</sup>. Asimismo, los cambios de ubicación de los distintos departamentos del comercio se deben de realizar sin olvidar que el hombre es un animal de costumbres, por lo tanto se debe de pensar bien cómo conducirlo a la nueva ubicación de esas áreas dentro del inmueble,

---

<sup>2</sup> Luis Masse, falta la cita

para evitar su posible irritabilidad al no encontrar los productos por los cuales acudió al comercio.

En cuanto a la calidad el presidente de la Mesa Directiva de Aprocal mencionó que si bien no es culpa del detallista la presencia de mercancía de mala calidad en su establecimiento, pues es responsabilidad del proveedor el llegar con cargamentos de productos confiables, el consumidor no lo ve así y simplemente va a correr la voz de que en cierta tienda “los artículos se encuentran golpeados o rotos” y por lo tanto no es recomendable comprar ahí. Por esa razón se debe cuidar hasta en lo más mínimo contar con un manejo del producto adecuado por parte del proveedor hasta llegar a nuestros clientes finales, el corazón mismo de la logística.

### *Capacitación*

Dentro del recorrido logístico en la tienda el depósito de la mercancía en bolsas por parte de los “cerillos” es quizás el último tramo. Este es un punto relevante, pues en muchos establecimientos estos integrantes de la fuerza laboral no acomodan los productos en una forma adecuada, se dan casos en que guardan la carne junto con el blanqueador o el pan al lado del detergente. Es aquí cuando entra en juego el papel de la capacitación, que puede abarcar desde casos tan simples como los jóvenes que ayudan a empacar su mercancía a los consumidores, hasta el de los encargados de la recepción, almacenaje y exhibición de la mercancía en el local.

En el caso de los “cerillos” una capacitación básica es suficiente, se les debe de mostrar la mejor forma de empacar los productos, para que el consumidor no llegue a su hogar con las bolsas rotas o se enfrente con decepciones como la de encontrar su comida contaminada.

Sin embargo, para capacitar en el resto de las áreas mencionado Luis Masse mencionó la existencia de asociaciones e institutos especializados en realizar esa

tarea. En esos organismos actualmente se maneja una tendencia seguida en Estados Unidos y Europa, se trata de la certificación profesional.

En vez de estudiar seminarios, diplomados, cursos y talleres —afirmó la cabeza de ANTAD—, ahora se busca conseguir la certificación como profesional en alguna de las actividades relacionadas con la logística como pueden ser los inventarios y el manejo de almacenes.

Esto representa una magnífica oportunidad para reconocer el esfuerzo de la gente valiosa dentro de la tienda, personas con larga trayectoria en la empresa, y que por circunstancias de la vida no han podido acceder a una carrera profesional para hacer valer sus conocimientos.

Estas certificaciones, dependiendo de la institución que las otorgue, tienen validades de dos, tres y cinco años, tras los cuales se deben de retomar los estudios para actualizarlas. El conseguir un nivel de capacitación de esta magnitud no significa que el trabajador deba de suspender su aprendizaje, durante el periodo de tiempo de duración del certificado. Luis Masse comentó que el personal se debe de actualizar de manera constante, pues las cosas cambian constantemente, y como ejemplo puso la tecnología la cual cambia inclusive en meses.

Para mantenerse actualizado el personal relacionado con la logística dentro de la tienda, es recomendable que asista a Expos y lea revistas relacionadas con el tema, para estar al pendiente de lo último en la materia. El darse por satisfecho tras recibir un aval como el de un certificado significa quedarse estancado.

### *El futuro*

Respecto al futuro de la logística se encuentra presente hoy en un número cada vez mayor de tiendas. Se trata de la automatización de la misma mediante distintos paquetes de software, además de que el futuro cuenta con algunas

sorpresas, como lo puede ser el trámite del pago en las cajas, para ser sustituido por una tecnología que permita la desaparición de las mismas. Los avances de la ciencia han llevado a desarrollar inclusive teléfonos celulares con conexión a Internet, en los cuales también viene incluida la cuenta bancaria del usuario y su tarjeta de crédito.

La logística dentro de las tiendas, al igual que en todos lados, está en constante evolución. Requiere de ponerle la atención necesaria en las distintas partes de la tienda en donde se aplica y de mantener una capacitación adecuada en el personal involucrado, de ella depende que nuestro cliente final reciba productos con la calidad y el tiempo adecuados<sup>3</sup>.

## **1. Antecedentes Generales y estudios sobre los inventarios**

### **1.1 Definición de control y valuación**

La partida de inventarios dentro de una empresa de tipo mercantil comercial o industrial es de gran importancia, es el activo del cual derivan sus ingresos mediante operaciones continuas de compraventa o producción-venta, principalmente.

El significado de la palabra inventarios ha sido definido por muchos autores mexicanos y extranjeros. Con el objeto de tenerlo presente, se ha seleccionado el que dicta la institución que norma nuestra profesión en México, el Instituto Mexicano de Contadores públicos.

El rubro de inventarios lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materia prima,

---

<sup>3</sup> Loaeza, Federico; Logística; Boletín ANTAD: Oportunidades y tendencias para el 2004 ; <http://www.antad.org.mx/boletines/>; fecha de consulta: 28-06-2004.

producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancía o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.<sup>4</sup> De la anterior definición se deduce que existen diferentes tipos de inventarios como son:

- Ø Mercancías o existencias para su venta
- Ø Materias primas
- Ø Producción en proceso
- Ø artículos terminados
- Ø Empaques y envolturas
- Ø De consumo interno

El presente estudio se enfocara a los inventarios de mercancías o existencias para su venta.

Los aspectos primordiales en el manejo contable de los inventarios son el control y valuación ya que de ellos dependen en gran medida las decisiones financieras que se tomen para la obtención de mejores resultados.

En primer lugar se hablara del control de inventarios, para lo cual es necesario partir del *concepto de control contable*.

El control contable se basa en los registros de contabilidad, informativos y susceptibles de comprobación de todas y cada una de las transacciones comerciales de un negocio, en las que se incluyen las que se relacionan con los inventarios, que tiene la característica de ser complicadas o complicarse si no existe un buen control.

Por eso se hace imprescindible establecer un control de inventarios, Kholer lo define así: “control de mercancías, materiales, artículos en proceso, productos

---

<sup>4</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Principios de Contabilidad. Boletín C-4

terminados y abastecimiento y suministros en existencia, de acuerdo con los métodos contables y físicos. Un control contable se efectúa por medio de un libro mayor auxiliar de existencias o almacenes, los controles físicos consisten en varios planes de compra, almacenaje maniobra, salidas, vigilancia y toma de inventarios.”<sup>5</sup>

Después de considerar e interpretar los elementos más importantes de los conceptos control contable y control de inventarios, se establece el siguiente criterio:

Un sistema de control de inventarios es el conjunto de procedimientos y técnicas contables que permiten conocer las unidades y valores que integran el inventario.

La forma de registro varia de un sistema a otro por el uso de determinadas cuentas que cada uno contempla para su funcionamiento, estas hacen posibles su adaptación a las empresas en razón del volumen y necesidades particulares.

A continuación se hablara de la valuación de inventarios, la cual permite determinar el costo de los artículos vendidos, que restados a las ventas dan el resultado bruto de un periodo.

Para hablar de valuación, partiremos del concepto valuación contable, tal como se hizo cuando se hablo del control.

Para establecer las bases de cuantificación de las operaciones que se realizan en un ente económico, relativas al rubro de inventarios, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios de contabilidad, enunciados en el boletín referente al “Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera”:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Eric L. Kholer. Diccionario para Contadores. Unión Tipográfica. Editorial Hispano-Americana S. A. De C. V. México, D.F 1979. Pagina 123

<sup>6</sup> I.M.C.P. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín C-4

*Periodo contable...* Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren... En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

*Realización...* Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se consideran por ella realizados: (A) cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos. (B) cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes, o (C) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

*Consistencia...* Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.(P)

Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considerara que no ha habido violación de este principio; sin embargo, esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

Basándose en el citado principio y enfocándose al manejo de mercancías, da por resultado que las compras o entradas de artículos para la venta, queden



registrados al valor de la fecha de adquisición o producción, esto conlleva a que sea tomado como criterio principal y básico de valuación.

Con motivo de las ventas principalmente, se presenta la necesidad de valorar las salidas o las existencias de mercancías para conocer la utilidad, es por ello que se crearon diferentes formas de valuación de inventarios, que debido a su continua aplicación se convirtieron en métodos, como los conocemos actualmente. Los métodos de valuación de inventarios son las reglas que se utilizaran para calcular el costo de los artículos vendidos, o bien, el costo de un inventario final; de acuerdo con la técnica contable. Existen varios métodos de valuación y cada uno posee reglas propias, por lo que es importante aclarar que conducen a diferentes resultados, esto hace necesario conocerlos para seleccionar el más adecuado.

## **1.2 Clasificación de los sistemas y métodos de valuación de inventario.**

Al hablar de inventarios es necesario distinguir entre un sistema de control y un método de valuación, un sistema implica el tipo de cuenta que se debe registrar dependiendo de las características particulares de cada empresa.

En la determinación del costo de los inventarios intervienen varios factores cuya combinación ha producido dos sistemas de valuación. En un caso las erogaciones se acumulan en relación a su origen o función y el otro en cuanto al comportamiento de las mismas. En términos generales los sistemas se refieren a: (1) Costos incurridos directa e indirectamente en la elaboración, independientemente que estos sean de características fijas o variables en relación al volumen que se produzca y (2) costos incurridos en la elaboración, eliminando aquellas erogaciones que no varíen en relación al volumen que se produzca, por considerarlas como gastos del periodo.

Atendiendo a que en la técnica contable abundan las reglas de carácter alternativo y tomando en cuenta que según las circunstancias las empresas pueden obtener información mas acorde a sus necesidades con tal o cual sistema, hemos considerado que la valuación de las operaciones de los inventarios puede hacerse por medio de costeo absorbente o costeo directo, siempre y cuando este ultimo se aproxime al costo histórico bajo condiciones normales de fabricación.

El registro de las cuentas de inventarios por medio de los costos históricos, consiste en acumular los elementos del costo incurridos para la adquisición o producción de artículos.

Los costos predeterminados, se calculan antes de iniciarse la producción de artículos. De acuerdo con la forma en que se determinen pueden clasificarse en:

a) *Costos estimados*. Se basan principalmente en la determinación de los costos con base en la experiencia de años anteriores o estimaciones hechas por expertos en el ramo.

b) *Costos estándar*. Se basan principalmente en investigaciones especificaciones técnicas de cada producto en particular y la experiencia, representando por lo tanto una medida de eficiencia.

Tanto por costeo absorbente como por costeo directo y ya sea que se manejen por costos históricos o predeterminados, los inventarios pueden valuarse conforme a los siguientes métodos:

*Costo identificado*, por las características de ciertos artículos, en algunas empresas es factible que se identifiquen específicamente con su costo de adquisición o producción.

*Costo promedio*, la forma de determinarlo es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables, entre el número de artículos adquiridos o producidos.

*Primeras entradas primeras salidas*, se basa en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén, son los primeros en salir, por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio, quedan prácticamente registradas a los últimos precios de adquisición, mientras que en resultados los costos de ventas son los que corresponden al inventarios inicial y las primeras compras del ejercicio.

*Ultimas entradas primeras salidas* consiste en suponer que los últimos en entrar al almacén, son los primeros en salir de él, por lo que siguiendo este método, las existencias al finalizar el ejercicio quedan prácticamente registradas a los precios de adquisición mas antiguos, mientras que en el estado de resultados los costos son mas actuales.

*Detallista*, en este método el importe de los inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta y deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupo de artículos.<sup>7</sup>

Es necesario recordar que los siguientes principios se dan independientemente del sistema de control y método de valuación que se haya optado:

- El costo de ventas real solo se conocerá hasta que se cuantifique el inventario final, es decir el costo de ventas siempre se obtendrá mediante la comparación de los inventarios.
- Las unidades del inventario final, inventario inicial; el monto de las compras y el de las ventas serán idénticos en cualquier método.

---

<sup>7</sup> I.M.C.P. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Boletín C-4.2005

- El método que refleje un inventario final menor en valores, es el que deberá de adoptarse para efectos fiscales.
- Es posible combinar distintos sistemas y métodos de valuación y control dentro de una misma empresa.
- Es posible y en general recomendable tener métodos de valuación distintos para efectos contables y fiscales.<sup>8</sup>

## **2. El método de valuación detallista en los inventarios**

En muchos aspectos, el inventario es más sensible que los otros activos a las fluctuaciones de los negocios en general. Por esta y otras razones, se interesa fundamentalmente por la plantación, operación y el control del inventario. Un aspecto esencial del control del inventario es un sistema de contabilidad con registros precisos y actualizados, que contengan la información que necesita la administración para poner en práctica sus políticas de productos de comercialización y financieras.

En México existen varios métodos de valuación de inventarios, cada empresa debe seleccionar el método de valuación que mas se adecuó a sus características y aplicarlo de manera consistente.

En el método de Valuación Detallista, el importe de los inventarios es obtenido valuando las existencias a precios de venta y deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupos de artículos.

---

<sup>8</sup> Soffer, El sistema detallista.

Las empresas que se dedican a la venta al menudeo (tiendas de departamentos, ropa, descuento, etc.) son las que utilizan.

Corresponde en este apartado tratar al detallista en todos sus aspectos, pero el termino DETALLISTA aquí mencionado no se referirá únicamente al modo de comercialización al que debe su origen sino como un sistema de registro para el control de los inventarios y como una base de valuación de los mismos; porque en ellos estriba su principal característica y bondades, ya que funciona para controlar existencias y como método de costeo.

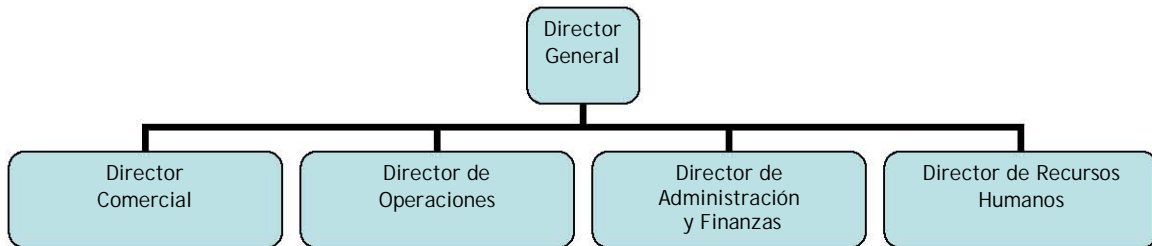
a.- Como sistema de registro para el control, a través del registro en cuentas de balance y de orden, de cada una de las operaciones que se relacionan a entradas y salidas de inventario, incluyendo así mismo los movimientos de precio de cada una de las mercancías que se venden, agrupadas en subcuentas de acuerdo a sus características físicas y de costo (secciones departamentales), esto es llevando cuanta y detalle de las mercancías, permitiendo conocer los montos de inventario al final de cada periodo, semanal, mensual, etc.; sin realizar conteos físicos.

Lo que para este tipo de negocios con inventarios de más de 50.000 artículos diversos representa una ventaja.

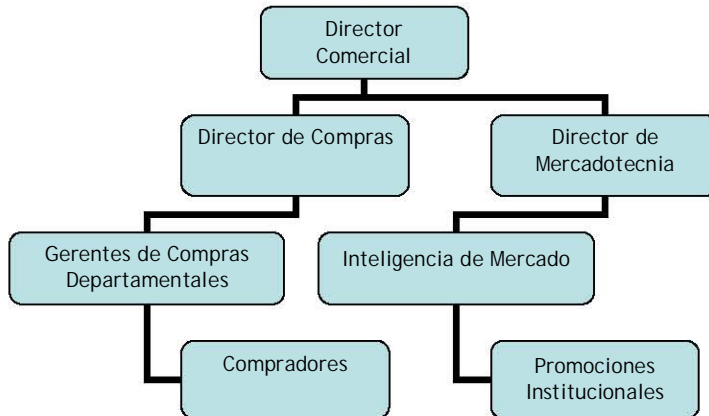
b.- Como método de valuación, porque los montos de inventario a precio de venta determinados según el punto anterior permite asignarles el costo aplicado el factor de costo que se obtiene desde la mercancía disponible para venta acumulado del ejercicio, esto bajo el principio de que el inventario final a precio de venta, por una parte de la mercancía disponible a precio de venta, por lo tanto e costo es una parte integrante de la misma porción.

## Organización Típica

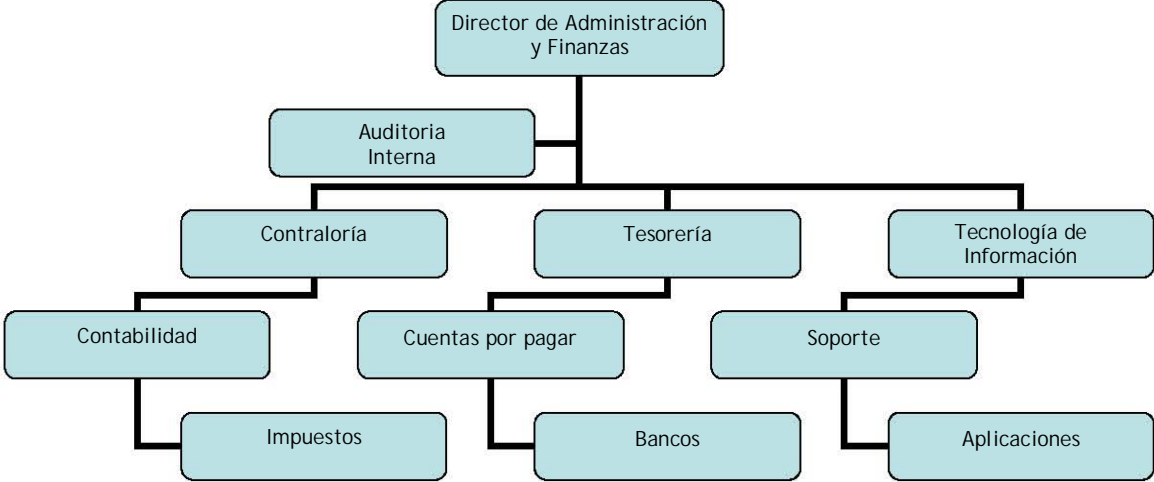
La organización de una empresa con método detallista puede resumirse como sigue:



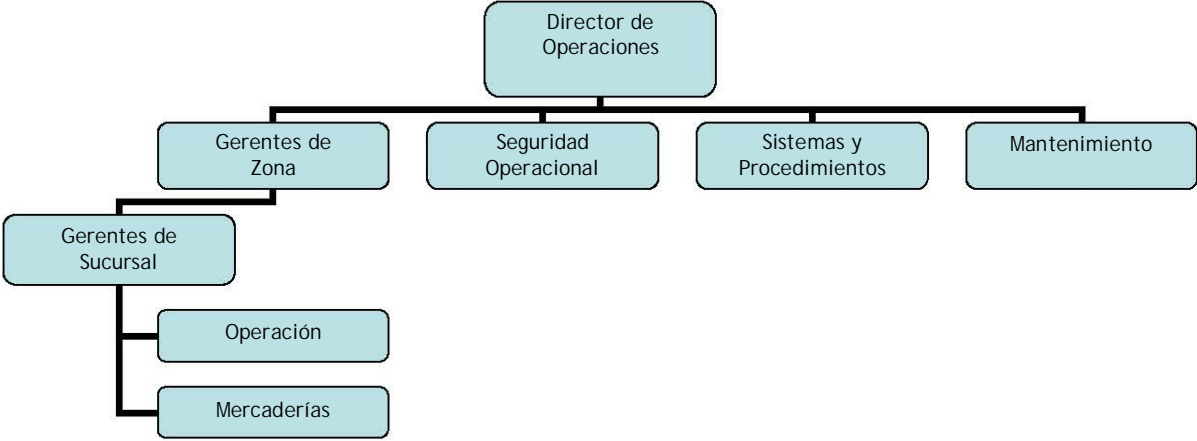
### Área Comercial



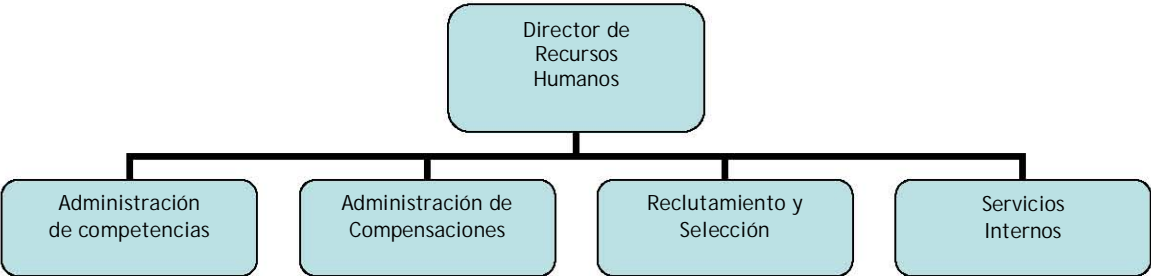
# Administración y Finanzas



# Operaciones



# Recursos Humanos



## 2.1 Concepto

En el método de valuación de inventarios detallista la mercancía se marca o etiqueta a precio de venta artículo por artículo, se agrupa en departamentos y se registra en contabilidad a precio de venta, para determinar el inventario final al costo y el costo de ventas.

Así también el autor Soffer, menciona: El método de detallistas es un método de registro y control en contabilidad en los cuales aparecen las cifras de los inventarios a precio de venta. La determinación de las cantidades de inventario “al costo” bajo este método, esta acompañado de la aplicación de los porcentajes acumulados de utilidad por departamento o línea.<sup>9</sup>

Deloitte & Touche, lo menciona como, el método de inventario de detallistas es un método de promedios que asume que, el costo (es decir, el porcentaje del costo al precio de venta por las compras de mercancía) de los artículos en el inventario

<sup>9</sup> Soffer, El sistema detallista.



final, representa el costo de las compras. El método de detallistas proporciona los medios para estimar razonablemente, en cualquier tiempo, el valor del costo del inventario que se establece a precios de venta al menudeo. Este método expresa todo en porcentajes, tales como el margen de utilidad inicial y el margen de utilidad bruta, relativos al precio de venta, en lugar del costo de la mercancía.<sup>10</sup>

## **2.2 Antecedentes**

El método detallista nació como consecuencia de satisfacer las necesidades de control y valuación de los esquemas modernos de comercialización; ya que es costoso de operar bajo las condiciones en que se encuentran los grandes centros comerciales de tiendas de autoservicio y departamentales, en donde obviamente no hay posibilidad de determinar el costo de ventas de la mercancía a través de la toma física de inventarios ni del costeo de cada nota de venta que se opere de manera continua, sino fuera mediante un sistema de inventarios perpetuos, lo cual sería posible sino fuera por la gran cantidad de artículos que se manejan en este tipo de empresas lo que resultaría imposible llevar un control de cada una de las mercancías, es por esto que mediante el sistema detallista se puede conocer en cualquier momento que se requiera el costo de los artículos y sin necesidad de realizar un inventario físico.

En México, el método no es nuevo, sin embargo, es poco conocido porque no se ha divulgado y en muy pocas empresas es aplicado.

El método se consolidó en Los Estados Unidos por el año de 1941, en que fue conocido por las autoridades fiscales, aunque ya desde 1872 la mundialmente famosa Macy's de Nueva York empleaba un sistema muy parecido al que se conoce actualmente. Para 1913 varios almacenes en los Estados Unidos empleaban ya el método detallista, es más, a principios de ese mismo año se

---

<sup>10</sup> Deloitte & Touche. Fundamentos del Comercio Detallista.2000. Mexico.

fundo la Asociación Nacional de Detallistas de Ropa, quienes empezaron a publicar un boletín especializado en este tema. Algunos consideran a Carlos B. Clark, como el creador de este método quien publicó por primera vez un artículo sobre este tema en 1933. Aunque este método se ha desarrollado y perfeccionado en los Estados Unidos, de hecho nació en Europa desde 1890; debiendo su origen a la costumbre establecida por los almacenes de ropa de marcar a las mercancías con su precio de venta, a fin de atender con mayor prontitud a la clientela.

### **2.3 Aplicación del método de inventario Detallista**

El método de inventario detallista puede aplicarse en forma de paso por paso, como se relaciona a continuación:

1. Calcular el inventario total disponible a precio de venta y costo.
2. Calcular el porcentaje de margen de utilidad acumulado del departamento y el complemento del costo.
3. Calcular las reducciones totales del inventario a precio de venta (ventas, rebajas, descuentos para empleados y estimación para faltantes).
4. Determinar el inventario final a precio de venta y costo.
5. Calcular el costo de las mercancías vendidas.
6. Determinar el margen bruto.

## 2.4. Ventajas y Desventajas del método detallista

Existen muchos beneficios en el método de inventario de detallistas, y estos beneficios son la razón por la que se usa en la mayoría de las entidades. Estos incluyen:

- El método de detallistas es el más eficiente para controlar muchos artículos, ya que todas las transacciones, tales como ventas o rebajas, se hacen en términos e valores a precio de venta.
- Pueden hacerse determinaciones periódicas de costo de inventario o de utilidades brutas sin necesidad de tomas de inventarios físicos.
- Toda la información sobre inventarios dirigida al comerciante se expresa en términos de valuación a precio de venta para que el comprador pueda planear las ventas, los niveles de existencias, los márgenes brutos, las rebajas, la rotación de mercancía deseada y el abierto para compra de manera consistente.
- La toma de inventario físico se simplifica debido a que el conteo puede hacerse a precio de venta directamente de las etiquetas, y compararse contra los importes correspondientes en contabilidad.
- La toma de detallistas permite una determinación correcta de los faltantes en el inventado, hacer referencia a valores de precio de venta sin tener que comprar conteos unitarios contra registros unitarios.
- El método detallistas produce automáticamente un inventario a “costo o mercado, el más bajo”, siempre que las rebajas apropiadas se hayan hecho oportunamente.

- Este método registra la reducción en la utilidad bruta cuando se hacen las reducciones de precio, sin tener que esperar hasta que se efectúe la venta.

El método detallista también tiene sus desventajas,

- Requiere de una gran cantidad de registros para acumular los cambios de precio, los márgenes de utilidad y las rebajas.
- Es un método de promedios y como tal atenúa las proporciones altas o bajas del precio de costo contra el precio de venta para compras individuales.
- También está sujeto a cierta distorsión. Por ejemplo, las rebajas diferidas causarían un inventario inflado. Además, el método supone un porcentaje de margen de utilidad homogéneo para las compras de un determinado departamento. Así mismo, que el inventario final es representativo de las compras totales del periodo. Como no siempre; estas suposiciones son aplicables, pudieran ocurrir distorsiones por otras causas.<sup>11</sup>

## **2.5. Características**

Las características que hacen al método detallista totalmente diferente a cualquier otro método de valuación de inventarios se mencionan a continuación:

1.- La primera característica del detallista es que es a la vez método y sistema. Se le conoce como sistema de registro para el control de inventarios porque permite ir conociendo (controlando) los saldos existentes en el almacén a cualquier fecha; al comparar el inventario físico con el de libros se está controlando el monto total que debería existir a determinada fecha. Es un método de valuación porque se

---

<sup>11</sup> Deloitte & Touche. Fundamentos del Comercio Detallista.

registran las mercancías de acuerdo con su precio de venta y de dicha valuación en conjunto a través de la aplicación márgenes de utilidad se determinan los valores finales del inventario a precio de costo así como el monto del costo de ventas.

2.- Es que los saldos de los inventarios se registran tanto a precio de venta como a precio de costo dentro de los registros contables. (Todos los registros de este sistema a precio de venta se llevarán en cuentas de orden) Por ejemplo:

En el caso de las compras que se manejan también tanto a precio de venta como a costo el precio de costo se lleva de la forma tradicional y el precio de venta es por medio de cuentas de orden, es decir:

Precio de Costo	Precio de Venta
Compras.....XXX	Compras a precio de venta.....XXX
Proveedores.....XXX	Precio de venta de compras..... XXX

3.- Es una característica de este sistema; es que al operar como método de valuación equivale a que se tuvieran Costos Promedios; ya que el inventario final que se está valuando es una muestra de la mercancía que estuvo sujeta a venta dentro del periodo y el factor de costo que se aplica al valor total del inventario a precio de venta es a la vez un promedio de la utilidad original asignada más los aumentos de precios.

4.- Es que el inventario físico es valuado al precio de venta de la mercancía. Este punto constituye una gran ayuda ya que un negocio con miles de artículos en existencia sería poco menos que imposible asignarles costos a cada una de las mercancías. Este inventario deberá ser tomado de acuerdo a los departamentos a los que estén asignadas las mercancías.

5.- Es que reconoce las rebajas de precios como una pérdida en el valor de la venta de las mercancías y que afectaran al costo de ventas de la empresa se hayan o no vendido dichas mercancías.

6. Consiste en que todas las salidas de mercancías deben ser contabilizadas a su ultimo precio de venta (sin considerar rebajas de precio), es decir a su precio de venta original más los aumentos de precio que hubieren habido.<sup>12</sup>

## **2.6. Funcionamiento del método detallista**

Al hablar de funcionamiento es necesario tomar en cuenta ciertas herramientas para el control de mercancías desde el punto de vista comercial y así poder tomar decisiones gerenciales adecuadas, que permitan obtener los objetivos planteados, algunas de estas son:

1. Presupuesto de compras

2. "Open to buy" : Es un indicador que le permite al comprador saber cuando y cuanto pedir de cada uno de los productos o secciones a su cargo. Para esto, requiere de reportes que le permitan conocer los movimientos del inventario.

3. Registros en libros de movimientos y salidas de inventario

4. Divisiones Departamentales

5. Procedimiento y análisis de rebajas

6. Reportes de artículos de baja rotación

---

<sup>12</sup> Soffer. El sistema detallista

## 7. Estadísticas de las mercancías

Así mismo de deberán existir controles adicionales para conceptos como: recibo, chocando y preciado de mercancías; toma física de inventario y control de los movimientos a nivel contable de la mercancía. El funcionamiento del método consta de siete procesos, los cuales deberán realizarse en el orden que se indica para no distorsionar los resultados.

- Determinación de la mercancía disponible
- Determinación del factor de costo
- Determinación de las deducciones o salidas de la mercancía disponible
- Determinación del inventario final en libros a precio de venta
- Determinación del inventario final en libros a precio de costo.
- Determinación del costo de ventas.
- Determinación de la utilidad bruta.

### **Determinación de la mercancía disponible**

La integración de este concepto esta formulado por lo saldos a precio de COSTO Y DE VENTA de las cuantas siguientes (recordar que es desde el último nivel de registro), ejemplo: sub-departamento leches y por casa uno según su clasificación se integra lo siguiente:

1. INVENTARIO INICIAL. Valor en libros de la existencia que quedo como inventario final del mes (o año) anterior valuado a costo y venta.
2. COMPRAS TOTALES. Valor de las notas de entrada procesados durante el mes. (costo y venta)
3. DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS. Importe de todas las notas de cargo por devolución de mercancía procesada en el mes o periodo. Se recomienda valuarlas a los precios de costo y venta vigentes al momento de la devolución ( negociación con proveedores (costo y venta)
4. REBAJAS SOBRE COMPRAS. Descuentos y bonificaciones que afectan el margen que o se incluyen en la facturación de proveedores. (solo precio de costo)
5. ALIMENTOS A PRECIO DE VENTA. Importe de los cambios de precio por aumentos procesados en el mes o periodo (solo precio de venta)
6. TRANSFERENCIAS DE MERCANCIA. La suma de la transferencias entre departamentos y entre tiendas reportadas dentro de mes o periodo (costo y venta)

Sustituyendo los conceptos anteriores numéricamente la mercancía disponible de cualquier sub-departamento o sección departamental quedaría ejemplificada como sigue: **Departamento semillas**



CONCEPTOS	ACUMULADO A		Factor de costo %
	JULIO		
	Costo	Venta	
Entradas			
Inventario Inicial	85,000	1,333	75
Compras Totales	190,000	256,757	74
-Devoluciones sobre compras	10,000	13,757	
-Desctos, reb, bon, s/ compras	5,000	13,514	
compras Netas	175,000	236,486	74
Transferencias:			
Recibidas	12,000	15,000	80
Enviadas	-8,000	-10,667	75
+/- Transferencias Netas	4,000	4,333	92
+ Aumentos Netos		25,000	100,00
Mercancía disponible p/ venta	264,000	379,153	69,63
Margen Inicial		30,37	

Los elementos que integran la mercancía disponible se suman y restan de acuerdo a su naturaleza contable.

### Factor de costo

Se obtiene dividiendo el valor total de la mercancía disponible a precio de costo, entre el precio de costo, entre el precio de venta de la misma. Resultado es un porcentaje que representa el costo promedio del valor de venta de la mercancía disponible. Un ejemplo seria:

$$\frac{\$264,000}{379,153} = 69.63\%$$

Esta operación se hace por cada clasificación que se haya definido y se haya definido y se determina desde el inicio del periodo, hasta la fecha que se requiera, no se utiliza el factor de costo mensual para evitar las variaciones bruscas, además de que es una peculiaridad del método detallista el utilizar un factor acumulado, (como se ve en el ejemplo anterior el factor es acumulado hasta julio). Mas adelante este concepto tomara u papel importante en la valuación del inventario.

### **Determinación de las salidas**

Están formadas por los saldos a precio de venta de las cuantas siguientes:

- 1.- VENTAS TOTALES: Total de las ventas registradas en el mes o periodo
- 2.- DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS: total registrado en el mes o periodo.
- 3.- DISMINUICION DE PRECIOS: importe total de los cambios de precio registrados ene el mes periodo por:

- Ajustes de mercado
- Boletines de oferta (cambios de precio inicial y final)
- Correcciones por mercancía obsoleta, deteriorada o de calidad no aceptable.

4.- ESTIMACION PARA MERMA: porcentaje sobre la venta o fijo mensual acordado por la dirección para registrar mensualmente la posible diferencia fatalmente entre el inventario físico que se practica, esta reserva es estimada de acuerdo con la experiencia que se tenga de inventarios pasados (tendencias por cada sección), ya que en la realidad hay artículos mas expuestos o mas sensibles a robos o quebrantos.

## Factor de utilidad

Este concepto se refiere a la relación de la diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas, divididas entre las ventas netas y expresada en términos de porcentaje. Representa el monto de la utilidad bruta que sobre el precio de venta se espera obtener al finalizar los precios de venta de cada producto adquirido para comercializar. (El cálculo de las ventas netas y costo de ventas se muestra en los procesos siguientes).

$$\text{VENTA} - \text{COSTO} = \text{IMPORTE FACTOR DE UTILIDAD} / \text{VENTA} \times 100$$

$$\$160,000 - 121,990 = 38,010 / 160,000 \times 100 = 23.76\% = \text{porcentaje de utilidad}$$

Para determinar el margen de utilidad intervienen varios factores como son:

a).- Estándares previamente establecidos en base a experiencias anteriores o a una política interna basada en estudios matemáticos de los componentes en base a sus costos de operación.

b).- Negocio con los proveedores y orientaciones de estos a la empresa, al sugerir el precio de venta u en base a esto la compañía decide si opta por el precio sugerido o si aumenta o disminuye dicho precio, sin embargo es la base para establecer el margen deseado.

c).- Diversos estudios de mercado, en base a listas de precios de los proveedores para llegar tener ventajas con sus competidores en la diversidad de artículos que manejen, es decir, explora el mercado.

d).- La competencia suele tener cierta influencia en el precio de venta, ya que se hace un monitoreo de los precios que estos manejan y en base a eso determinar un margen que le permite estar por arriba de la competencia, aun sacrificando

márgenes de utilidad, si es que la política de precios se fija tomando en cuenta la competencia.

### **2.6.1. El margen a distintos niveles**

Es la diferencia entre el precio de venta y costo en cada uno de los diferentes niveles del detallista, es decir:

*Margen del inventario inicial:* representa el margen acumulado que tiene el inventario inicial tanto de inicio del ejercicio como el de cada mes.

*Margen de compras netas:* es el margen que tienen las compras al recibirse cada pedido (es a como vienen marcados los artículos al entrar al almacén disminuyendo el costo de estos)

*Margen inicial.:* Es la ponderación que resulta al dividir el renglón de mercancía disponible a costo aculada a cualquier fecha del ejercicio, entre el mismo renglón pero a precio de venta, restado de la unidad. Expresado en formula quedaría:

$1 - \frac{\text{inventario inicial a costo} + \text{compras netas a costo}}{\text{inventario inicial a venta} + \text{compras netas a venta} + \text{aumentos de precio}}$

*Margen final:* es el resultado de dividir la utilidad Bruta entre las ventas netas, expresando en porcentaje. Este es resultado final del ciclo comercial absorbiendo rebajas, mermas, etc.

## Determinación del inventario final en libros a precio de venta

Se obtiene de restar a la mercancía disponible a precio de venta el total de salidas o deducciones también al valor de venta.

Un ejemplo sería:

Mercancía disponible		\$379,153
- Total de salidas		170,400
Ventas totales	170,000	
- Devoluciones s/ vtas	10,000	
Ventas Netas	160,000	
Rebajas de precio	8,000	
* Merma física	2,400	
Inventario antes		
De estimación p/ mermas	208,753	
Estimación p/ mermas	<u>4,800</u>	
Inventario Final		\$203,953

\* Es el importe que cubre los faltantes de mercancías cuando se lleva a cabo un recuento físico. Su registro es en cuentas de orden y se enfrenta a la cuenta de estimación para mermas, ya sea para aumentar esta disminuirla.

## Determinación del inventario final en libros a precio de costo

Consiste en aplicar al inventario final a precio de venta, el factor de la mercancía disponible, aquí se demuestra que sin necesidad de hacer recuentos físicos, se obtiene el inventario final primero a precio de venta y posteriormente se costea, cumpliendo con la segunda característica de este método.

Inventario final	X	Factor de	=	Inv. Final
A precio de venta		costo		a costo
\$203,953		69.63%		\$ 142,010

### **Determinación del costo de ventas**

Para obtenerlo se realiza una resta de la mercancía disponible a precio d costo menos el inventario final costeadado.

Mercancía disponible	\$264,000
-Inv. Final	142,010
Costo de lo vendido	\$121,990

### **Determinación de la utilidad bruta**

En la obtención de la utilidad bruta se sigue el mismo proceso que en resultados.

Ventas totales	\$	170,000
- Devoluciones / ventas		<u>10,000</u>
Ventas Netas		160,000
- Costo de ventas		<u>121,990</u>
Utilidad bruta	\$	38,010

Conjuntado los siete procesos descritos, se forma el estado de resultados del sistema detallista hasta la utilidad bruta. A continuación se presenta su estructura:

## Departamento semillas

CONCEPTOS	ACUMULADO A Costo	JULIO Venta	Factor de Costo %
Entradas			
Inventario Inicial	85,000	113,333	75
Compras Totales	190,000	256,757	74
-Devoluciones sobre venta	10,000	13,514	
-Desc. Reb. y bonif. S/ ventas	5,000	6,757	
Compras Netas	175,000	236,486	74
Transferencias:			
Recibidas	12,000	15,000	80
Enviadas	-8,000	-10,667	75
Transferencias Netas	4,000	4,333	92
Aumentos Netos		25,000	100.00
Mercancía disponible p/venta	264,000	379,153	69.63
Margen Inicial		30.37	
Salidas			
Ventas Totales			
-Devoluciones s/ ventas		170,000	
Ventas Netas		10,000	
Rebajas de Precio			
Merma Física		160,000	
Total Salidas			
Inventario Antes de		8,000	
Estimación p/ Mermas		2,400	
		170,400	
	145,352	208,753	
Estimación p/ Mermas	3,342	4,800	
Inventario Final	142,010	203,953	
Costo de Ventas			
Utilidad Bruta		121,990	
		38,010	

Margen Inicial	30.37
Efecto de Rebaja	3.48
Efecto de Merma Física	1.04
Efecto de Merma Estimada	2.09
Margen Final	23.76

Como se puede apreciar en el ejemplo el margen final vario debido a los efectos de las rebajas, la merma física y la merma estimada.

### 2.6.2. Informe mensual

A través de costes semanal y mensual explotas comportamientos de los renglones de mayor importancia que integran el detallista es decir: (Cortes semanal y mensual)

- *Inventario inicial = Inventario final al mes anterior*

Dependiendo de los cortes, ya sea, semana anterior, o del mismo ejercicio si es que hablamos del acumulado. Este renglón puede compararse adicionando un indicador de porcentaje en crecimiento contra el año anterior o variación contra presupuestos.

- *Compras*: compras del ejercicio del mes o del periodo que se este evaluado. El indicador con el cual se compara puede ser la desviación del porcentaje de margen de utilidad sobre el precio de venta al cual esta legando la mercancía a la tienda.



- *Aumentos de precio*, representan los incrementos en el precio de venta de las existencias al momento de actualizar el directorio de artículos. El indicador puede significar la tendencia de aumentos durante el periodo.
- *Ventas*, es uno de los renglones de mayor importancia a evaluar antes del inventario, es el resultado de mayor impacto en la gestión comercial. Los indicadores con los que evalúa este renglón puede ser crecimiento contra el mismo periodo del año anterior, variación contra presupuestos, etc.
- *Rebajas de precio*, este renglón representa el esfuerzo comercial que realiza para impulsar las ventas de cada sección departamental y puede ser producto de campañas o promociones por días especiales, por lo que en cada periodo que se evalúa representa un diferente resultado. El indicador muestra el impacto sobre las ventas y el porcentaje que representa del margen inicial que se esperaba obtener.
- *Merma física y estimada*, representan las pérdidas que se manera natural o producto de la operación, y del comportamiento según el entorno en que se desenvuelvan el negocio (aquellas zonas de mayor o menor inseguridad o índices de robos) para poder así determinar cual será el porcentaje de estimación de merma de casa departamento o familia de artículos, al igual que determinar la merma física cuando se lleve a cabo un inventario físico. El indicador muestra el porcentaje sobre ventas o su desviación contra el estándar.
- *Inventario final*, este renglón refleja el resultado al corte que se evalúa del monto de inventario con que se cerró. Los indicadores con los que se evalúa son entre otros el porcentaje de crecimiento contra el inicial y la rotación que puede ser histórica, esto es, el comportamiento durante el ejercicio, o una proyección considerando el pronostico de ventas de los días siguientes, con los que no permite conocer con cuantos días de venta contamos y evaluar si existe

sub o sobre inventario, los indicadores llevan a la gerencia a tomar acciones tendientes a mejorar los resultados.

- *Margen final*, es el porcentaje de utilidad sobre ventas que se obtuvo después de rebajas y mermas, es decir, el resultado comercial está representado en porcentaje sobre las ventas e indicadores adicionales que pudieran servir para evaluar gerencial, son los puntos sobre ventas que en periodos anteriores representa, y/ o su comportamiento sobre objetivos fijados.

### **3. Faltantes de inventarios**

Los faltantes del inventario afectan los resultados finales. Más del 2% de las ventas se pierden por este motivo. Aproximadamente el 15% del precio de cualquier artículo en una tienda de ventas al menudeo se destina a combatir o compensar los costos de la deshonestidad o los errores en el control de los inventarios. Sin embargo, el costo total no puede transferirse al cliente, por lo que a veces los faltantes afectan a la utilidad neta de la compañía dramáticamente.

El faltante es el valor del inventario en contabilidad, en exceso al valor del inventario físico.

Aun cuando son un problema complejo y universal nunca podrán ser eliminados, sí pueden frenarse. La experiencia muestra que mientras más previsor sea la gerencia habrá menos faltantes.

#### **3.1. Faltantes en las existencias**

Pueden definirse como reducciones inexplicables del valor de la mercancía disponible para venta. Estos se reflejan como discrepancias entre el valor de la

mercancía en el inventario en contabilidad y en el inventario físico. Específicamente, resultan cuando la cifra en contabilidad es mayor que la física; cuando el inventario en libros es menos, ocurre un sobrante.

### **3.2. Causas de los faltantes**

Los faltantes son causados principalmente por pérdidas físicas de los artículos y/o por errores administrativos. Los artículos pueden perderse físicamente a través de diversos medios.

- El robo, que significa casi la mitad de ese problema, cometido por ladrones profesionales, por clientes, por empleados y por aquellas personas que están dentro de la tienda para realizar cualquier asunto de negocios.
- Las roturas, los daños o las desapariciones que no se reportan.
- Las mediciones incorrectas.<sup>13</sup>

El robo por parte de los empleados es la causa más importante de faltante, ya que por lo general tienen mayor oportunidad de robar, frecuentemente saben cuáles son las debilidades de control, y pueden robar cantidades más grandes de mercancía que un externo.

Sin embargo, los detallistas también se dan cuenta que la causa real del faltante, rara vez es simplemente algunos malos empleados, y que es muy difícil “averiguar” en la mayoría de las tiendas.

Los errores administrativos más comunes y que causan los faltantes son los siguientes:

---

<sup>13</sup> Deloitte & Touche. Fundamentos del Comercio Detallista

- El etiquetado con el precio incorrecto.
- La falta al reportar un cambio de precio.
- Cargar compras a un departamento incorrectamente.

### **3.3. Áreas Problema**

La deshonestidad y los errores son, por tanto, las causas importantes de este fenómeno. Las áreas con el potencial más alto de faltantes son: las operaciones en la bodega, las operaciones en la tienda y el sistema de contabilidad.

En la bodega, pueden resultar por haber recibido artículos equivocados o dañados, por haber hecho un conteo incorrecto, por haber etiquetado inapropiado, por falta de cuidado en el almacenamiento que termina siendo una pérdida, y por el embarque o transferencia de artículos a lugares equivocados.

Además de los errores, el robo y el desperdicio en las operaciones en la bodega pueden ser un problema importante. La colusión entre empleados de la bodega y los camioneros es un medio por el cual las mercancías compradas nunca llegan a recibirse en la tienda. El robo individual o en grupo en el área de almacenaje o embarque es otro.

En las operaciones de la tienda, las mercancías recibidas pueden estar mal contadas, haberse dejado en el camión, haber sido puestas deshonestamente en el automóvil de un empleado, o mezcladas dentro de la basura. Los empleados en el almacén de existencia o en el piso de ventas pueden embolsarse artículos.

Los ladrones profesionales, los clientes necesitados u otros que buscan la emoción de vencer el sistema constituyen una fuente importante de los faltantes de los detallistas. Las bodegas y mostradores que no están debidamente atendidos son áreas primordiales donde puede ocurrir la rapiña en algunos almacenes. Algunas otras personas que están dentro, algunas contribuyen a este problema llenando sus cajas de herramientas o bolsas de con mercancía que no han pagado.

Debido al volumen de las transacciones en un negocio detallista y al numero de personas involucradas, no es de asombrarse que el sistema de contabilidad sea otro problema importante con respecto a faltantes. Las cuatro áreas mas importantes que deben atenderse son:

- *Control de la documentación.* El control de flujo de los documentos de una entidad detallista es absolutamente necesario si se trata de frenar este problema. Los papeles de trabajo en las áreas de recepción deberán ser llenados con cuidado para reducir los faltantes en estas áreas. Esos papeles deberán turnarse y procesarse con toda exactitud para que el inventario en contabilidad concuerde con el inventario físico. Las reclamaciones y devoluciones a los proveedores pueden ser una fuente critica de faltantes si dentro del papeleo no se toman en cuenta las discrepancias. Las devoluciones de los clientes, las transferencias y los cambios en los precios son otras operaciones que deberán registrarse con mucha precisión, o de lo contrario resultaran diferencias.
- *La Separación de funciones.* Las funciones que se relacionan en un proceso global son a menudo separadas o asignadas a diferentes personas para obtener exactitud y reducir la posibilidad de robo o fraude a través de un sistema de notas y remisiones. En el departamento de cuentas por pagar, toda la información de entrada deberá revisarse y conciliarse contra los ingresos, los egresos y la correspondencia. En el departamento de contabilidad, los pagos

en efectivo deberán conciliarse contra los registros bancarios. Todas las ventas, ya sean en efectivo, en cheque o cargadas a cuenta, deberán auditarse.

- *La Conciliación de los Inventarios.* El inventario físico es obviamente un elemento crítico al determinar las cifras válidas de los faltantes. Los procedimientos para la toma de inventarios deberán revisarse y actualizarse, enseñarse y supervisarse para asegurar su exactitud. Los ajustes en contabilidad y físicos deberán hacerse incorporando a los conteos finales de mercancías, las notas de venta no archivadas, los CODs, las mercancías en tránsito, las devoluciones a los proveedores, las reparaciones, etc.
- *El control financiero.* El control financiero es débil cuando la información sobre ventas e inventarios no es correcta. Las cuentas por pagar deberán conciliarse contra la contabilidad y el efectivo y las cuentas por cobrar deberán estar de acuerdo con las ventas.

Todos los faltantes afectan a las utilidades, aun los producidos en contabilidad o los errores contables. Las diferencias en libros pueden ocultar mercancía y reditividad de la tienda, faltantes en efectivo, robo, fraude y falta de control. También puede crear una atmósfera que puede hacer a la compañía vulnerable para el robo o fraude.

### **3.4. Control de Faltantes**

En las operaciones de las tiendas, el control a simple vista y el contacto personal de la gerencia puede limitar estos. Las organizaciones pequeñas también fomentan sentimientos de familia y lealtad, lo cual los reduce. Pero, conforme crecen las compañías, ese toque personal es imposible de mantener. Los métodos de control del pasado no concuerdan con el potencial actual de faltantes.

Aunque muchos de los aspectos de los faltantes son difíciles de manejar, los detallistas han podido implantar programas eficaces de control. Algunas medidas que toman, son:

- Poner énfasis en acciones preventivas, en vez de aprehensión después del hecho.
- Incluir controles diseñados para prevenir y detener el robo.
- Incluir controles para asegurar la confianza y exactitud de los papeles de trabajo.
- Incluir controles que se revisan y se reevalúan periódicamente por individuos independientes de la seguridad operacional.

Para determinar los sistemas y controles específicos que los limiten efectivamente para la reducción de faltantes, a través de: Compromiso de la gerencia, compromiso compartido, metas de faltantes, incentivos, identificación de labores, disciplina y diligencia, buenos controles en los papeles de trabajo promueven confianza en los registros de contabilidad, capacitación, programas de seguridad, POS y faltantes

### CAPITULO III. Marco de referencia

La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales es una organización de servicio que representa los intereses legítimos de sus Asociados, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores.

ANTAD inició sus actividades en 1983 agrupando a las principales cadenas detallistas del país. Actualmente esta conformada por 84 cadenas de las cuales 33 son de Autoservicio, 16 Departamentales y 35 Especializadas, que representan a 9,313 establecimientos con más de 9 millones de metros cuadrados de piso de venta.

Dentro de las tiendas de autoservicio que forman parte, se encuentran:

**RS:** Almacenes Zaragoza, S.A.de C.V.  
**NC:** Mz.

**RS:** Auto Servicios Gutiérrez Rizo, S.A.de C.V.  
**NC:** Supermercado Gutiérrez Rizo.

**RS:** Bodegones Ibarra, S.A.de C.V.  
**NC:** Su Bodega.

**RS:** Carlos Aramburo, S.A.de C.V.  
**NC:** Supermercados Aramburo.

**RS:** Casa Chapa, S.A.de C.V.  
**NC:** Casa Chapa.

**RS:** Casa Ley, S.A.de C.V.  
**NC:** Casa Ley.

**RS:** Central Detallista, S.A.de C.V.  
**NC:** Calimax.

**RS:** Centro Comercial Californiano, S.A.de C.V.  
**NC:** Centro Comercial Californiano.

**RS:** Centro Comercial Coloso Chaveña, S.A.de C.V.

**RS:** Pesquería Hermanos, S.A.de C.V.

**NC:** Supertiendas PH.

**RS:** Rialfer, S.A.de C.V.  
**NC:** Rialfer.

**RS:** Smart & Final Del Noroeste, S.A.de C.V.  
**NC:** Smart & Final.

**RS:** Super Bodega de Córdoba, S.A.de C.V.  
**NC:** Super Ahorros.

**RS:** Super Chalita, S.A.de C.V.  
**NC:** Almacenes Chalita.

**RS:** Super Gutiérrez, S.A.de C.V.  
**NC:** Super Gutiérrez.

**RS:** Super San Francisco de Asis, S.A.de C.V.  
**NC:** Super San Francisco de Asís.

**RS:** Supermercados Internacionales H.E.B., S.A.de C.V.



**NC:** Coloso.

**RS:** Comercial V.H., S.A.de C.V.

**NC:** Comercial V.H.

**RS:** Costco de México, S.A.de C.V.

**NC:** Costco.

**RS:** Fénix, S.A.de C.V.

**NC:** El Fénix.

**RS:** Grupo Chedraui, S.A.de C.V.

**NC:** Tiendas Chedraui

**RS:** Grupo Gigante, S.A.de C.V.

**NC:** Gigante

**RS:** Impulsora Comercial El Camino, S.A.de C.V.

**NC:** El Camino.

**RS:** Operadora De Ciudad Juárez, S.A.de C.V.

**NC:** S- Mart

**RS:** Operadora Futurama, S.A.de C.V.

**NC:** Del Real, Futurama.

**RS:** Operadora Merco, S.A.de C.V.

**NC:** Merco.

**NC:** H.E.B.

**RS:** Tiendas Comercial Mexicana, S.A.de C.V.

**NC:** Comercial Mexicana.

**RS:** Tienda De Descuento Arteli, S.A.de C.V.

**NC:** Arteli.

**RS:** Tiendas Garcés, S.A.de C.V.

**NC:** Super Kompras.

**RS:** Tiendas Soriana, S.A.de C.V.

**NC:** Soriana.

**RS:** Tiendas Sumesa, S.A.de C.V.

**NC:** Sumesa.

**RS:** Viveres y Licores, S.A.de C.V.

**NC:** Pitico

**RS:** Waldos Dolar Mart de México, S.de R.L.

**NC:** Waldos Dolar

\*\* RS. Razón Social, NC. Nombre Comercial

Así mismo las tiendas departamentales son:

**RS:** Almacenes García de México, S.A. de C.V.

**NC:** Almacenes García

**RS:** C & A Modas, S. de R.L

**NC:** C&A

**RS:** El Puerto de Liverpool, S.A. de C.V.

**NC:** Liverpool.

**RS:** Hemsá, S.A. de C.V.

**NC:** Hemsá.

**RS:** La Perla de La Paz, S.A. de

**RS:** Cía. Comercial Cimaco, S.A. de C.V.  
**NC:** Cimaco.

**RS:** Coppel, S.A. de C.V.  
**NC:** Coppel.

**RS:** Corporación Control, S.A. de C.V.  
**NC:** Del Sol y Woolworth

**RS:** Distribución de Modas, S.A. de C.V.  
**NC:** Almacenes Rodríguez.

**RS:** Dorian's Tijuana, S.A. de C.V.  
**NC:** Dorian's.

**RS:** El Palacio de Hierro, S.A. de C.V.  
**NC:** El Palacio de Hierro.

C.V.  
**NC:** Perla de La Paz.

**RS:** Operadora Comercial Las Nuevas Fabricas, S.A. de C.V.  
**NC:** Fábricas de Francia.

**RS:** Sanborn Hermanos, S.A. de C.V.  
**NC:** Sanborn's.

**RS:** Sears Roebuck de México, S.A. de C.V.  
**NC:** Sears.

**RS:** Tiendas Chapur, S.A. de C.V.  
**NC:** Tiendas Chapur

Dentro de las especializadas se localizan las farmacias y las llamadas tiendas de conveniencia. A continuación se enlistan:

**RS:** 7-Eleven México, S.A. de C.V.  
**NC:** 7 Eleven.

**RS:** Almacenes Distribuidores de la Frontera, S.A. de C.V.  
**NC:** Del Río.

**RS:** Autozone de México, S. de R.L. de C.V.  
**NC:** Autozone.

**RS:** Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V.  
**NC:** Oxxo.

**RS:** Comercial Anforama, S.A. de C.V.  
**NC:** Anforama (Todo para mi cocina).

**RS:** Comextra, S.A. de C.V.

**RS:** Klyn's Farmacias, S.A. de C.V.  
**NC:** Klyn's Farmacias de Descuento

**RS:** La Europea de México, S. A. de C. V.  
**NC:** La Europea

**RS:** Laboratorios Julio, S.A. de C.V.  
**NC:** Laboratorios Julio.

**RS:** Minimercados de Conveniencia AM/MP, S. de R.L. de C.V.  
**NC:** AM/MP.

**RS:** Muebles Dico, S.A. de C.V.  
**NC:** Muebles Dico.

**RS:** Office Depot de Mexico, S.A. de C.V.

**NC:** Extra.

**RS:** Controladora De Farmacias, S.A. de C.V.

**NC:** Cofar.

**RS:** Defa, S.A. de C.V.

**NC:** Farmacias Yza.

**RS:** Deportes Martí, S.A. de C.V.

**NC:** Martí

**RS:** Droguería Y Farmacia El Fénix, S.A. de C.V.

**NC:** Super Farmacias El Fénix.

**RS:** Farmacia Guadalajara, S.A. de C.V.

**NC:** Farmacia Guadalajara.

**RS:** Farmacias ABC De México, S.A. de C.V.

**NC:** Farmacias ABC.

**RS:** Farmacias Benavides, S.A. de C.V.

**NC:** Farmacias Benavides.

**RS:** Farmacias Esquivar, S.A. de C.V.

**NC:** Súper farmacias Esquivar.

**RS:** Farmacias Modernas de Tijuana, S.A. de C.V.

**NC:** Farmacias Roma.

**RS:** Farmacias San Francisco De Asís, S.A. de C.V.

**NC:** Farmacias San. Francisco De Asís.

**RS:** Ferretería Calzada, S.A. de C.V.

**NC:** Ferreterías Calzada.

**RS:** Gastronomía Avanzada Pastelerías, S.A. de C.V.

**NC:** El Globo.

**RS:** Home Depot México, S. de R.L. de C.V.

**NC:** Home Depot

**NC:** Office Depot.

**RS:** Operadora OMX, S.A. de C.V.

**NC:** OfficeMax.

**RS:** Perfumería Ultra, S. A. de C. V.

**NC:** Ultrafemme

**RS:** Por Distinción, S.A. de C.V.

**NC:** Milano.

**RS:** Promotraje, S.A. de C.V.

**NC:** Aldo Conti.

**RS:** Proveedor Del Panadero, S. A. de C. V.

**NC:** Dunosusa

**RS:** Radio Shack de México, S.A. de C.V.

**NC:** Radio Shack.

**RS:** Recubre S. A. de C. V.

**NC:** Recubre

**RS:** Viana Descuentos, S.A. de C. V.

**NC:** Viana

**RS:** Zara de México, S.A. de C.V.

**C:** Zara.

## **Capítulo IV Metodología del caso práctico**

En el análisis del caso se utilizará el método deductivo a partir de investigación documental y el método inductivo para obtener conclusiones en el caso que se presenta.

### **Tipo de estudio**

i

El tipo de estudio que utilizaremos en nuestra investigación será descriptivo con análisis de caso. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de algún (os) fenómeno (s) que sea sometido a análisis.

El sujeto de estudio es el inventario valuado por el método detallista, al determinar las variables que intervienen en la investigación pudimos constatar que todas nuestras variables son independientes, es decir, el resultado de una variable no afecta a la otra.

### **Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental transversal-descriptivo, ya que se analizarán cada una de las variables que intervienen en la investigación, llegando a una conclusión general.

## Capítulo V. Desarrollo del caso práctico

El robo sigue siendo la principal causa de las pérdidas en las tiendas de Autoservicio, Departamentales y Especializadas, por lo que la efectividad en la selección de personal, en los sistemas de prevención, y las mejoras en las políticas de consignación por parte de las autoridades ayudará a disminuir las incidencias delictivas.

Gracias a la constante participación de Asociados, ANTAD cuenta con información histórica lo que ha generado nuevos y mayores retos.

Deseamos que la información contenida sea de beneficio y aporte ideas para que su empresa obtenga mejores resultados en el área de Prevención de Pérdidas.

Se presentan los resultados de este estudio para la medición de la merma y estrategias para la prevención de pérdidas, fenómeno que sigue rompiendo paradigmas. El Censo ha evolucionado y se han logrado mejoras en:

- Cuestionario
- Participación
- Temas de análisis
- Calidad de la información
- Fuentes de información
- Difusión

El impacto económico que representan las mermas nos lleva a buscar nuevas áreas de investigación y oportunidad de mejora como es en este año la “Cadena de Suministro” que abre una nueva perspectiva al incorporar áreas de riesgo que no sólo se limita al piso de venta.

A la par de los estudios se ha venido transformado la cultura de prevención de pérdidas que integra a todas las áreas de la organización. La imagen de

prevención de pérdidas ha cambiado de una función meramente de vigilancia a una visión de prevención de riesgos y cuidado de todos los recursos de la empresa.

La participación en este tipo de estudios permite dimensionar y conocer el alcance de los problemas, así como despertar nuevas interrogantes que lleven al diseño de mejores medidas de control y prácticas de negocios para alcanzar los resultados deseados.

### **5.1. Metodología**

Los resultados corresponden a un Censo descriptivo basado en la información de las empresas participantes en números absolutos (pesos mexicanos) y relativos (porcentuales). La respuesta este año aumentó con respecto al estudio anterior de un 63% a una 79% en la parte financiera y de 82 a 83% en la parte operativa.

Se elaboraron dos cuestionarios uno operativo y otro financiero que fueron enviados y contestados por el área de Prevención de Pérdidas y Finanzas respectivamente.

Los resultados son analizados de manera general (ANTAD) y por tipo de tienda (Autoservicio, Departamental, Farmacia y Especializada).

*Respuesta Financiera:* 40 cadenas equivalentes al 79% (6'258,672 m ) del total de piso de venta de ANTAD.

En el caso de las cadenas de Conveniencia, no se presentan resultados particulares pues la respuesta no fue suficientemente representativa. Debido a las características de este tipo de tienda sus datos no se agruparon con otro formato, sin embargo, están considerados dentro de los resultados generales (ANTAD).

*Nota:* El estudio ha ido evolucionando a través del tiempo logrando desde el Sexto Censo que la información financiera fuera proporcionada en números absolutos (pesos). Esta mejora en la fuente de información y la mayor participación han permitido contar con resultados más exactos, así como determinar un estado de resultados pro forma para cada tipo de tienda y proyectar así las cifras de costo a precio de venta con una base más sólida, además de permitir el desarrollo de nuevos análisis. Los indicadores financieros corresponden a cifras del ejercicio enero - diciembre del 2002.

*Respuesta Operativa:* corresponden 50 cadenas equivalentes al 83% (6'515,146 m )del total de piso de venta de ANTAD.

El análisis de los resultados operativos se ha obtenido a través de promedios directos y ponderados, todo esto de acuerdo a la mejor apreciación de los expertos.

*Nuevo tema de investigación:* Se ha incluido este año el análisis de la información para la “Cadena de Suministro”, dando continuidad y ampliando el apartado “Centro de Distribución”, presentado en el estudio anterior. Los resultados de la localización de la merma dentro de la Cadena de Suministro se obtuvieron a través de promedios ponderados. Se consideró para este primer análisis del tema la mejor apreciación de los expertos de las cadenas y la base de ponderación fueron los metros cuadrados de piso de venta.

Dentro del tema “Deshonestidad” se mejoró la fuente de información al solicitar el número de casos y el monto promedio de los incidentes detectados.

El análisis de las respuestas al uso de los “Sistemas de Prevención de Pérdidas” se presenta ponderado de acuerdo a su participación en el universo ANTAD a diferencia de años anteriores que se analizaban por número de cadenas de tiendas.

Con la finalidad de mejorar la representatividad de las respuestas de acuerdo al tamaño de cada cadena se ponderaron las respuestas de acuerdo a los metros cuadrados de piso de venta. Se sustituyó el promedio directo por cadena para las respuestas de los apartados de sistemas de prevención de pérdidas en piso de venta, centro de distribución, localización de la merma en cadena de suministro y variables del recurso humano.

## **5.2. Información Financiera**

### **A) Información General**

#### **1) Merma identificada y no identificada (NO PERECEDEROS)**

De la merma correspondiente a no percederos se mantiene una identificación del 21%, conservando la misma proporción del estudio anterior. Se identifica sólo la quinta parte de la merma y lo interesante es el análisis que se haga de ésta, ya que da oportunidad de conocer proporcionalmente las causas que la producen.

Con la mejora en la fuente de información y al contar con respuestas en números absolutos (pesos) se han podido determinar proporcionalmente los estados de resultados pro-forma general y por tipo de tienda. Con estos datos es posible identificar la relación que la merma tiene con las ventas y resultado de operación de las cadenas en su conjunto.

#### **2) Estado de Resultados Pro forma**

Se puede analizar la mezcla de ventas en relación a cada peso que se vende en el conjunto de tiendas Asociadas a la ANTAD. Este resultado arroja: 21 centavos de percederos y 79 centavos de no percederos; por cada peso vendido 75.86



centavos fue costo directo, 19.94 centavos se gastaron en la operación y la utilidad resultante fue de 4.20 centavos.

	<b>TOTAL</b> %	<b>NO PERECEDEROS</b> %	<b>PERECEDEROS</b> %
<b>VENTAS</b>	100	79	21
<b>COSTO</b>	75.86		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	24.14		
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	19.94		
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	4.2		

Estado de Resultados Pro forma, **ANTAD**

En el caso particular de Autoservicio se observa que por cada peso vendido la mezcla de ventas se integra por: 69 centavos de no perecederos y 31 centavos de perecederos, que su costo directo es de 80.52 centavos, su gasto de operación 16.33 centavos y su utilidad de operación de 3.15 centavos.

	<b>TOTAL</b> %	<b>NO PERECEDEROS</b> %	<b>PERECEDEROS</b> %
<b>VENTAS</b>	100	69	31
<b>COSTO</b>	80.52		
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	19.48		
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	16.33		
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	3.15		

Estado de Resultados Pro forma, **AUTOSERVICIO**

En las tiendas Departamentales sus ventas se integran únicamente de no perecederos, por cada peso vendido el costo directo fue de 64.48 centavos, los gastos de operación de 28.48 centavos y la utilidad de operación de 7.04 centavos.

	TOTAL %
<b>VENTAS</b>	100
<b>COSTO</b>	64.48
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	35.52
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	28.49
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	7.04

Estado de Resultados Pro forma, DEPARTAMENTAL

Este tipo de tienda es poco homogéneo y con surtido diverso en diferentes productos no perecederos. Su comparación es difícil.

Analizando este segmento de la ANTAD se aprecia la utilidad de operación más baja con 2.48 centavos, así como el costo directo más alto, 73.18 centavos por cada peso vendido. Su gasto de operación es semejante a las Departamentales.

	TOTAL %
VENTAS	100
COSTO	73.18
UTILIDAD BRUTA	26.82
GASTOS DE OPERACION	24.34
UTILIDAD DE OPERACION	2.48

Estado de Resultados Pro forma, ESPECIALIZADA

El sector Farmacia se caracteriza por un costo directo alto de 78.24 centavos y un gasto de operación bajo, parecido al Autoservicio, 17.03 centavos. Esto deriva en una utilidad de operación intermedia entre el Autoservicio y la Departamental de 4.73 centavos, todo en relación a cada peso vendido.

	TOTAL %
VENTAS	100
COSTO	78.24
UTILIDAD BRUTA	21.76
GASTOS DE OPERACION	17.03
UTILIDAD DE OPERACION	4.73

Estado de Resultados Pro forma, FARMACIA

## B) Razones Financieras de la Merma

### 1) Al costo

	TOTAL	NO PERECEDEROS	PERECEDEROS
MERMA SOBRE VENTAS	1.95%	1.23%	4.69%
MERMA SOBRE UTILIDAD DE OPERACION	46.21%	23.07%	23.14%
ROTACION DE INVENTARIOS	5.91	4.87	23.4
MERMA SOBRE INVENTARIOS PROMEDIO	15.23%	8.02%	136.27%
COSTO DE PP SOBRE VENTAS	0.36%		

Razones financieras **ANTAD**, a costo\*

Los índices generales de la Asociación mejoraron a los del año anterior, observándose en principio el efecto de una mayor canalización de recursos en las tareas preventivas, así como una mejor rentabilidad. El costo de prevención de pérdidas se desplazó de 0.35 a 0.36 centavos por cada peso vendido, lo que representa un crecimiento en el gasto de un 3%. Si se analiza la merma sobre ventas por tipo de producto se observa que la aportación a la mejoría proviene de no perecederos, manteniéndose prácticamente igual el resultado de perecederos. La disminución del índice de merma a inventarios en perecederos puede obedecer a inventarios mayores durante el periodo sujeto a estudio y por lo tanto una reducción en su rotación.

	<b>TOTAL</b>	<b>NO PERECEDEROS</b>	<b>PERECEDEROS</b>
<b>MERMA SOBRE VENTAS</b>	2.56%	1.57%	4.72%
<b>MERMA SOBRE UTILIDAD DE OPERACION</b>	80.32%	34.17%	46.15%
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>	6.71	5.06	23.63
<b>MERMA SOBRE INVENTARIOS PROMEDIO</b>	21.34%	9.89%	138.42%
<b>COSTO DE PP SOBRE VENTAS</b>	0.31%		

Razones financieras **AUTOSERVICIO**, a costo

Los resultados en Autoservicio muestran una reducción importante de la merma a ventas, en 0.27 puntos porcentuales que equivalen al 9.5%, influenciados principalmente por la mejoría en el control de la merma de no perecederos. Perecederos presentó un ligero aumento, de 0.16 puntos porcentuales, que significa un 3.5%.

Tanto la rotación de inventarios como la merma a inventarios disminuyeron, tal vez como un efecto del aumento en el importe de los inventarios. El costo de prevención de pérdidas se mantuvo igual lo que indica un efecto positivo en la relación costo beneficio que se ve reflejada a su vez en una disminución de los efectos de la merma en la utilidad de operación.

	<b>TOTAL</b>
<b>MERMA SOBRE VENTAS</b>	0.65%
<b>MERMA SOBRE UTILIDAD DE OPERACION</b>	9.29%
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>	4.55
<b>MERMA SOBRE INVENTARIOS PROMEDIO</b>	5.56%
<b>COSTO DE PP SOBRE VENTAS</b>	0.58%

Razones financieras **DEPARTAMENTAL**, a costo

La reducción de merma a ventas en Departamental presentó una fuerte reducción de 0.41 puntos porcentuales equivalentes a un 39%, lo que representa un gran avance en sus resultados. Este progreso se confirma con las disminuciones en los

índices de la merma en relación a la utilidad de operación e inventarios, con un optimización de 5.77 y 1.27 puntos porcentuales equivalentes al 38% y 19% respectivamente. Existe consistencia con el año anterior en la aplicación de recursos destinados a prevenir la merma obteniendo mejores resultados.

	<b>TOTAL</b>
<b>MERMA SOBRE VENTAS</b>	0.94%
<b>MERMA SOBRE UTILIDAD DE OPERACION</b>	37.98%
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>	3.15
<b>MERMA SOBRE INVENTARIOS PROMEDIO</b>	27.32%
<b>COSTO DE PP SOBRE VENTAS</b>	0.98%

Razones financieras **ESPECIALIZADA**, a costo

Las tiendas Especializadas se caracterizan por la venta de líneas específicas. Su indicador de merma sobre ventas es un intermedio entre Autoservicio y Departamental, asemejándose más a Autoservicio en su resultado de merma sobre inventarios. Presenta la rotación de inventarios más baja de los tipos de tienda en estudio y la mayor proporción en recursos para prevención de pérdidas. Esta información se obtuvo a partir de este año.

	<b>TOTAL</b>
<b>MERMA SOBRE VENTAS</b>	1.86%
<b>MERMA SOBRE UTILIDAD DE OPERACION</b>	39.39%
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>	5.52
<b>MERMA SOBRE INVENTARIOS PROMEDIO</b>	26.99%
<b>COSTO DE PP SOBRE VENTAS</b>	0.48%

Razones financieras **FARMACIA**, a costo

Farmacia contó con una base de información más amplia a la de años anteriores, lo que da mayor representación y validez. El impacto de la merma en su utilidad de operación es elevado, 39.39% y su efecto en inventarios promedio de un 26.99%. El costo de prevención de pérdidas resulta más alto que en el Autoservicio y menor a Departamental y Especializada.

## **D) Merma tolerada a costo**

Los resultados de Departamental son los mejores en lo particular y general desde que se realizan estas investigaciones. Con relación al año anterior la tolerancia se aumentó (de 0.52% a 0.79%) y la merma se redujo (de 1.06% a 0.65%) obteniéndose al final un resultado positivo del 18% por debajo de lo señalado como tolerable. Esto lleva a la reflexión de revisar detenidamente las políticas exitosas adoptadas, ya que su impacto ha sido altamente efectivo.

En Autoservicio de un año a otro se redujo la tolerancia en términos generales (de 2.03% a 1.89%) y se logró una disminución de la merma a ventas (2.83% a 2.56%). Con esta reducción en la tolerancia se lograron mejores resultados (de 39% a 35% de desviación). En un análisis independiente entre perecederos y no perecederos se observa una compensación de los resultados con una mejora sustancial en no perecederos al lograr una desviación del 14% en lugar de la del 76% anterior. Los productos perecederos aumentaron su desviación de un 8% a un 13%.

La merma tolerada es el porcentaje sobre ventas que las cadenas consideran como aceptable, sirve como un objetivo a alcanzar y se utiliza para presupuestos.

## **E) Recursos aplicados a prevención de pérdidas**

### **Recursos aplicados porcentualmente**

Recursos aplicados a prevención de pérdidas, **ANTAD**

**Personal Propio 51%**

**Equipo 15%**

**Servicios Externos 34%**

En la aplicación de los recursos ha sido característico que la mayor parte de estos se inviertan en personal propio. Se ven cambios importantes en equipo y servicios externos. En los resultados de este estudio se observa una relación inversa de un

año a otro en estos conceptos al reducirse el gasto en equipo (del 31% al 15%) y aumentarse los servicios externos (de 17% a 34%).

Al analizar los datos de los años 2001 y 2002 se encuentra que por cada peso de venta se invirtieron 0.35 y 0.36 centavos respectivamente, la mezcla fue:

<b>PERSONAL PROPIO</b>	<b>SERVICIOS EXTERNOS</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>TOTAL</b>
0.184	0.122	0.054	0.36

Recursos aplicados en centavos por cada peso vendido, **ANTAD**

Este cuadro muestra de una manera objetiva los esfuerzos económicos de las cadenas por concepto y sienta las bases para poder determinar su rentabilidad.

	<b>PERSONAL PROPIO</b>	<b>SERVICIOS EXTERNOS</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>AUTOSERVICIO</b>	57%	16%	27%
<b>DEPARTAMENTAL</b>	53%	36%	11%

Recursos aplicados porcentualmente, **POR TIPO DE TIENDA**

	<b>PERSONAL PROPIO</b>	<b>SERVICIOS EXTERNOS</b>	<b>EQUIPO</b>
<b>AUTOSERVICIO</b>	0.177	0.0496	0.0837
<b>DEPARTAMENTAL</b>	0.307	0.209	0.064

Recursos aplicados en centavos por cada peso vendido, **POR TIPO DE TIENDA**

### 5.3. Información Operativa

#### A) Merma

##### 1) Causas de la merma general

##### Apreciación de los especialistas

Causas de la merma general, **ANTAD**

**Robo externo 32%**  
**Robo de personal 26%**  
**Merma identificada 18%**  
**Errores administrativos y operativos 15%**  
**Robo de personal indirecto 7%**  
**Asaltos a mercancía 2%**

En general las causas de merma mantuvieron el mismo orden del año anterior. De acuerdo a la apreciación de los especialistas, el robo externo sigue siendo la principal causa de merma, aunque ha disminuido su proporción en seis puntos. La participación del robo interno subió en tres puntos y bajó ligeramente el robo por parte de promotores y demostradores, aunque sumados (7% + 26% = 33%) rebasa la participación del robo externo. Los errores ya sean de naturaleza administrativa u operativa tuvieron un alza de tres puntos.

	ROBO EXTERNO	ROBO DE PERSONAL	ROBO DE PERSONAL INDIRECTO	MERMA IDENTIFICADA	ERRORES ADMIVIVOS Y OPERATIVOS	ASALTOS A MERCANCIA
AUTOSERVICIO	28%	30%	9%	19%	12%	2%
DEPARTAMENTAL	36%	27%	4%	15%	18%	2%
ESPECIALIZADA	29%	%	6%	19%	26%	4%
FARMACIA	27%	28%	3%	28%	9%	5%

Causas de la merma general, **POR TIPO DE TIENDA**



El robo externo continúa siendo la principal causa de merma en Departamental y Especializada mientras que el robo interno representa la mayor parte para Autoservicio y Farmacia. Es notorio el peso de la merma identificada en Farmacia, superior al robo externo, muy probablemente debido a los productos perdido.

## 2) Merma identificada

**Daño físico 42%**  
**Blisteres Vacíos 26%**  
**Consumo interno 15%**  
**Mercancía caduca 14%**  
**Otros 3%**

Otros: Error administrativo, accidentes y fallas.

El 18% de merma identificada señalado en la merma general y convertida a un 100% para este análisis, presentó una composición que sigue dando un mayor peso al daño físico de la mercancía (42%) y en segundo lugar los blisters vacíos (26%).

	DAÑO FÍSICO	BLISTERS VACIOS	CONSUMO INTERNO	MERCANCIA CADUCA	OTROS
<b>AUTOSERVICIO</b>	33%	28%	19%	17%	3%
<b>DEPARTAMENTAL</b>	61%	20%	12%	3%	4%
<b>ESPECIALIZADA</b>	49%	33%	10%	8%	0%
<b>FARMACIA</b>	15%	12%	17%	48%	8%

### Merma identificada, **POR TIPO DE TIENDA**

Los Autoservicios califican como la merma identificada que más le impacta al daño físico de la mercancía y encontrar blisters vacíos en piso de venta y/o bodega. Para Departamental y Especializada el daño físico es su primera categoría de merma identificada y en Farmacias la mercancía caduca que representa casi la mitad de lo que se identifica.

### **3) Fuentes de información de merma interna**

**Colaboradores e informantes 26%**

**Reportes de faltantes 20%**

**Vigilancia Electrónica 19%**

**Auditorias 18%**

**Revisiones a la salida 9%**

**Clientes y proveedores 5%**

**Cliente Anónimo 3%**

Para el conocimiento de la merma interna los colaboradores informantes siguen siendo la principal fuente de datos, aunque también destaca la detección a través de reportes de faltantes y el uso de vigilancia electrónica. Estas tres herramientas representan más de la mitad de las respuestas (65%).

En el análisis por tipo de tienda los colaboradores informantes son la principal herramienta para Autoservicio y Especializada. Para Departamental y Farmacia los reportes de faltantes constituyen su mejor fuente. Existe también una participación importante de vigilancia electrónica en Autoservicio y Departamental.

### **4) Fuentes de información de merma externa**

Fuentes de información de merma externa, **ANTAD**

**Personal PP 40%**

**Personal piso de venta 26%**

**Vigilancia electrónica 26%**

**Clientes 4%**

**Vecinos y ambulantes 2%**

**Personal de limpieza 2%**

Los especialistas reportan en 92% de los casos el uso de tres principales fuentes para la detección de merma externa. La mayor proporción para el personal de prevención de pérdidas seguido por el personal de piso de ventas y el uso de vigilancia electrónica. La mayor efectividad se puede obtener combinando las tres.

	PERSONAL PP	PERSONAL AL PV	VIGILANCIA ELECTRONICA	CLIENTES	VECINOS Y AMBULANTES	PERSONAL DE LIMPIEZA
<b>AUTOSERVICIO</b>	44%	19%	27%	4%	3%	3%
<b>DEPARTAMENTAL</b>	41%	27%	29%	2%	0%	1%
<b>ESPECIALIZADA</b>	32%	34%	25%	7%	0%	2%
<b>FARMACIA</b>	39%	50%	7%	1%	1%	2%

El personal de prevención de pérdidas fue calificado como la mejor herramienta en autoservicio y departamental con casi la mitad del resultado mientras que Especializada y Farmacia obtiene una mayor detección a través del personal en piso de venta.

## **B) Prevención de Pérdidas**

### **1) Clasificación de los sistemas más utilizados para la prevención de pérdidas, por tipo de tienda**

Se ordenaron los sistemas en base a los porcentajes de uso reportado y con relación a los metros cuadrados de piso de venta cubiertos por cada uno agrupando de acuerdo a rangos.

Sistemas para la prevención de pérdidas más usados, **POR TIPO DE TIENDA**

<b>RANGO %</b>	<b>AUTOSERVICIO</b>
	<b>Sistema</b>
100-90	Inventarios físicos, Revisión de personal en salida, guardias uniformados, etiqueta electrónica, custodia mercancía alto riesgo, políticas de consignación, mensajes disuasivos
89-70	Supervisión y auditoria gerentes, CCTV, Sistema general de alarma, Auditoria, Seguridad en muebles, guardias en probadores
69-50	Guardias secretos, protección con cable
49-30	Cliente anónimo, revisión comprobante en salida, reportes de excepción
29 o menos	Interfase CCTV, etiquetado de origen

<b>RANGO %</b>	<b>DEPARTAMENTAL</b>
	<b>Sistema</b>
100-90	Sistema general de alarma, inventarios físicos, auditoria, custodia mercancía alto riesgo
89-70	Seguridad en muebles, guardias uniformados
69-50	Guardias en probadores, políticas en consignación, CCTV, Protección con cable
49-30	Supervisión y auditoria a gerentes, etiqueta electrónica, revisión de personal en salida, mensajes disuasivos, cliente anónimo, guardias secretos, reportes de excepción
29 o menos	Etiquetado de origen, revisión de comprobante en salida, interfase CCTV

Para la interpretación de estos cuadros se debe considerar las variables de costo, novedad en el mercado y aplicación específica de los diferentes sistemas de prevención de pérdidas utilizados.

## 2) Personal dedicado a la prevención de pérdidas

Personal dedicado a la prevención de pérdidas

	EMPRESA	TIENDA
ANTAD	6%	6%
AUTOSERVICIO	8%	7%
DEPARTAMENTAL	6%	8%
ESPECIALIZADA	4%	3%
FARMACIA	4%	1%

El recurso humano especializado que las cadenas destinan *específicamente* a la prevención de pérdidas, representa solamente el 6% de los recursos humanos de las cadenas asociadas a la ANTAD, a nivel tienda y empresa. Hay mayor presencia en las tiendas Departamentales y mínima en Farmacias.

## 3) Variables del recurso humano

Información clasificada de acuerdo a los metros cuadrados de piso de venta.

En el comercio el factor humano es esencial. La merma es altamente afectada por su desempeño. Existen diversas herramientas para el desarrollo de las habilidades, conocimientos, actitudes y sensibilización del factor humano ante el problema de la merma y, como enemigo a vencer, está la alta rotación que afecta y reduce los importantes esfuerzos que se realizan con el personal.

Utilización de herramientas para concientización, selección de personal y desarrollo de cultura de prevención de pérdidas

Los resultados de merma son tomados en cuenta para la evolución **95%** de los gerentes.

Se informa y crea conciencia a todos los niveles y áreas de la **84%** empresa. \*

Da importancia relevante a la capacitación especializada en **75%** prevención de pérdidas.

Existen incentivos económicos a todos los niveles como **63%** Resultado de la prevención de pérdidas.

Para la selección de personal se realiza trabajo de **40%** investigación sobre los candidatos. \*\*

Existen reconocimientos públicos a todos los niveles **38%** y áreas con relación a los resultados en prevención de pérdidas.

\* Orientación con discusiones, capacitación, posters y carteles, videos de capacitación, boletines y publicaciones, líneas abiertas de teléfono.

\*\* Entrevistas múltiples, verificación de antecedentes laborales, verificación de referencias personales, pruebas psicológicas de honestidad.

Cada vez más (95%) se utilizan los resultados de la merma para la evaluación de gerentes aunque sólo el 63% de los casos se traduce en incentivos.

Crear una “Cultura de Prevención de Pérdidas” a través de la concientización también ha crecido (84%) y esta se realiza principalmente por medio de Discusiones y Capacitación.

El enfoque de prevención de pérdidas al realizar la minúscula Selección de personal es muy bajo (40%) y lleva a la reflexión sobre la frase “...si no quieres gente deshonesto dentro de tu empresa...NO LA CONTRATES”.

Los resultados indican que únicamente en el 41% de los casos se verifican los antecedentes laborales de los candidatos.

### C) Deshonestidad en tienda

#### 1) Robo interno

Dentro de las causas de merma y sumando el porcentaje de respuesta de robo interno y robo de personal indirecto, este tipo de deshonestidad es el de mayor impacto con un 33%.

Los Asociados proporcionaron el número de casos detectados así como el monto promedio por incidente.

Incidentes detectados y acciones ante la deshonestidad interna, **ANTAD**

**ANTAD: 61% del total de m2, Incidentes detectados 14,197-100%,  
Denunciados 1,857-13%, Acción Penal 431 - 3%**

Considerando que se detectaron 14,197 casos de robo interno, es sumamente bajo el número de denuncias y más aún aquellos que terminaron en acción penal. Esto es probablemente a causa de una baja confianza en el sistema legal, baja relación entre costo y beneficio, leyes laborales paternalistas y frustración.

Monto promedio por incidente de robo interno, ANTAD

#### **Monto promedio por incidente \$953.00**

Incidentes detectados, monto promedio y acciones ante la deshonestidad interna, **POR TIPO DE TIENDA**

	<b>m2</b>	<b>Casos detectados</b>	<b>Denunciados</b>	<b>Acción Penal</b>	<b>Monto promedio</b>
<b>AUTOSERVICIO</b>	64%	12,689	1,616	191	\$791.00
<b>DEPARTAMENTAL</b>	66%	827	277	219	\$3,943.00
<b>ESPECIALIZADA</b>	42%	98	11	2	\$3,299.00
<b>FARMACIA</b>	54%	507	27	9	\$1,150.00

Las tiendas Departamentales demuestran una política estricta contra el robo interno denunciando al 33% de casos detectados en donde el 79% de éstos (26% del total) los lleva a acción penal. El caso contrario es el Autoservicio que denuncia únicamente el 12% de empleados deshonestos y que de éstos sólo en el 13% (2% del total) llegan a sus últimas consecuencias.

## 2) Robo externo

Se aprecia una mayor detección de incidentes de robo externo, casi diez veces más, que de robo interno. Las acciones tomadas son similares al robo interno con una baja denuncia y menor acción penal.

Incidentes detectados y acciones ante la deshonestidad externa, **ANTAD**

**ANTAD: 61% del total de m2, Incidentes detectados 134,270-100%, Denunciados 14,097-10%, Acción Penal 3,388 – 3%**

Monto promedio por incidente de robo externo, **ANTAD**

**Monto Promedio por Incidente ₡\$435.00**

Incidentes detectados, monto promedio y acciones ante la deshonestidad externa, **POR TIPO DE TIENDA**

	m2	Casos detectados	Denunciados	Acción Penal	Monto promedio
<b>AUTOSERVICIO</b>	64%	111,189	13,180	2,841	\$385.00
<b>DEPARTAMENTAL</b>	66%	22,081	727	510	\$2,478.00
<b>ESPECIALIZADA</b>	40%	784	86	13	\$925.00
<b>FARMACIA</b>	54%	157	68	14	\$637.00



En el robo externo se ven diferentes formas de reacción de acuerdo al tamaño de la tienda. En tiendas pequeñas como Farmacia y Conveniencia casi en el 50% de los incidentes detectados hay denuncia y en un 21% y 33% respectivamente (9% y 17% del total de casos detectados) se llega a la acción penal.

Autoservicio y Departamentales tienen una baja reacción a los incidentes detectados llevando únicamente al 12% y 3% de éstos a denuncia. El seguimiento hasta la acción penal se incrementa a un 21% y 70% en cada caso (3% y 2% de los casos detectados).

### 3) Artículos más robados

Dentro de los artículos más robados encontramos aquellos de fácil desplazamiento en el comercio informal.

Artículos más robados por volumen y valor unitario

VOLUMEN	LUGAR	ARTICULO
	1	PILAS
	2	CARTUCHOS Y RASTRILLOS
	3	VINOS Y LICORES
	4	PERFUMES
	5	ROPA INTERIOR DAMA

**AUTOSERVICIO**

VALOR UNITARIO	LUGAR	ARTICULO
	1	PILAS
	2	VINOS Y LICORES
	3	ROPA INTERIOR DAMA
	4	DISCOS
	5	ASEO PERSONAL

VOLUMEN	LUGAR	ARTICULO
	1	ROPA INTERIOR DAMA
	2	PANTALON CABALLERO
	3	COSMETICOS
	4	ZAPATOS
	5	BLUSA DAMA

**DEPARTAMENTALES**

VALOR UNITARIO	LUGAR	ARTICULO
	1	ROPA INTERIOR DAMA
	2	BLUSA DAMA
	3	COSMETICOS
	4	DISCOS
	5	PILAS

VOLUMEN	LUGAR	ARTICULO
	1	ASEO PERSONAL
	2	DULCES
	3	MEDICINA DE PATENTE

**FARMACIAS**

En general se muestra una preferencia hacia los artículos de “Higiene y Belleza” como productos para el aseo personal, cosméticos, navajas en cartucho, rastrillos y perfumes. Impacta en el valor unitario la ropa, particularmente la interior de dama y otros artículos importantes como las pilas y los discos.

#### D) Cadena de Suministro

Se analizó información sobre los centros de distribución (CEDI) para tener datos generales de su uso en las organizaciones. Este año se abrió el análisis a la Cadena de Suministro en cinco eslabones. Se analiza esta de acuerdo a la secuencia de eventos del proceso o “ruta de la mercancía”.

#### 1) Localización de la merma en la cadena de suministro

##### Apreciación de los especialistas

Resultados ponderados por metros cuadrados de piso de venta y de acuerdo a la apreciación de los especialistas.

Localización de la merma en la cadena de suministro, **ANTAD**

	ENTREGA A CEDI	CEDI	TRASLADO A TIENDA	RECEPCION BODEGA	PISO DE VENTA
<b>NO PERECEDEROS</b>	6%	8%	11%	23%	52%
<b>PERECEDEROS</b>	10%	4%	5%	26%	55%

En este primer año de análisis de la merma en la cadena de suministro, los especialistas indican que un 75% sucede en la tienda y se identifica que un 25% se produce antes de llegar a ésta.

En mercancía perecedera se reportó mayor merma en la entrega y recepción, ya sea en el CEDI o bodega de tienda. Se presenta un comportamiento similar al de no perecederos en el piso de venta.

Localización de la merma en la cadena de suministro, **NO PERECEDEROS, POR TIPO DE TIENDA**

	<b>ENTREGA A CEDI</b>	<b>CEDI</b>	<b>TRASLADO A TIENDA</b>	<b>RECEPCION BODEGA</b>	<b>PISO DE VENTA</b>
<b>AUTOSERVICIOS</b>	2%	4%	5%	33%	56%
<b>DEPARTAMENTALES</b>	3%	4%	15%	23%	55%
<b>ESPECIALIZADAS</b>	7%	6%	11%	9%	67%

En todos los tipos de tienda se atribuye como primera fuente de fugas el piso de venta con más de la mitad de la merma total, mientras que el segundo lugar lo ocupa el área de recepción y bodega de las tiendas.

La excepción es el caso de las Especializadas, donde se presenta mayor impacto en el traslado a tiendas. Para Departamentales resalta un 15% en el traslado a tiendas.

Estos resultados abren una nueva visión para el diseño de estrategias de prevención de pérdidas, los controles, enfoque de las leyes, formación del factor humano, programas de incentivos y cambio de cultura de Prevención de Pérdidas en general.

## 2) Entrega a CEDI

Identificación de quién entrega la mercancía al CEDI

**Proveedor 73% Tercero 27%**

La entrega de mercancías al centro de distribución es en su mayoría realizada por el proveedor, mientras que apenas la cuarta parte se lleva a cabo a través de la contratación de un servicio de transporte ajeno al proveedor y la cadena.

Lugar de entrega de mercancía, **NO PERECEDEROS**

	<b>A CEDI PROPIO</b>	<b>A CEDI CONTRATADO</b>	<b>DIRECTO A TIENDA</b>
<b>ANTAD</b>	57%	8%	35%
<b>AUTOSERVICIO</b>	48%	9%	43%
<b>DEPARTAMENTALES</b>	79%	5%	16%

La composición en la entrega de mercancías muestra entre ambos años una elección a recibir la mayoría de productos en el centro de distribución propio.

Como segunda opción está la entrega directa a tiendas y la menos utilizada es el centro de distribución contratado.

Lugar de entrega de mercancía, **PERECEDEROS**

	<b>A CEDI PROPIO</b>	<b>A CEDI CONTRATADO</b>	<b>DIRECTO A TIENDA</b>
<b>AUTOSERVICIO</b>	44%	6%	50%

Los asociados reportan que la mitad de las entregas de perecederos se realizan directamente a las tiendas y la otra mitad a los centros de distribución.

### 3) CEDI (Centro de Distribución)

#### a) Tipo de mercancía en CEDI

De las mercancías manejadas en el centro de distribución, la gran mayoría corresponden a productos no perecederos.

Tipo de mercancía en Centro de Distribución

**84% No Perecederos**

**16% Perecederos**

#### b) Causas de la merma en CEDI

Causas de la merma en Centro de Distribución, **NO PERECEDEROS, ANTAD**

**28% Error administrativo**

**26% Estiba y mal manejo**

**17% Robo de personal**

**10% Fraude**

**9% Robo externo**

**9% Caducidad**

**1% Otros**

Otros: mercancía fuera de temporada

Al ser los CEDIs zonas restringidas a personas ajenas a la organización, las causas de la merma tienen un comportamiento diferente. La principal causa de merma es atribuida a los errores administrativos y el manejo y estiba. El robo de personal (17%) y los fraudes (10%) tienen un peso importante. Resulta interesante el 9% atribuido al robo externo que puede componerse por delincuencia y colusión entre el personal y los proveedores, ya sean de mercancía o servicios.

Causas de la merma en Centro de Distribución, **NO PERECEDEROS, POR TIPO DE TIENDA**

	<b>ROBO EXTERNO</b>	<b>ROBO DE PERSONAL</b>	<b>ERROR ADMIVO</b>	<b>FRAUDE</b>	<b>ESTIBA Y MANEJO</b>	<b>CADUCIDAD</b>	<b>OTROS</b>
<b>AUTOSERVICIOS</b>	9%	16%	32%	12%	23%	8%	0%
<b>DEPARTAMENTALES</b>	5%	25%	32%	11%	26%	1%	0%
<b>ESPECIALIZADAS</b>	13%	7%	20%	7%	45%	4%	4%

En el análisis por tipo de tienda se aprecia que las principales causas de merma son los errores administrativos y el manejo de la mercancía.

Destaca el robo interno en Departamental y la estiba y manejo en Especializada.

Causas de la merma en Centro de Distribución, **PERECEDEROS, AUTOSERVICIO**

**9% Fraude**  
**9% Robo externo**  
**14% Caducidad**  
**31% Error Administrativo**  
**20% Estiba y mal manejo**  
**17% Robo de personal**

Para los productos percederos manejados en el CEDI las principales causas de merma son similares a no percederos. La diferencia es que se le atribuye un mayor porcentaje al error administrativo (31%) y caducidad (14%) y menor participación en Autoservicio a la estiba y manejo (20%).

**C) Sistemas para la prevención de pérdidas en CEDI**

Se ordenaron los sistemas de prevención de pérdidas en base a los porcentajes de uso, con relación a los metros cuadrados de piso de venta de acuerdo a rangos.

Sistemas para la prevención de pérdidas en CEDI

<b>RANGO %</b>	<b>NO PERECEDEROS</b>	<b>PERECEDEROS</b>
100-90	Verificación de embarques, guardias uniformados	
89-70	Inventarios físicos, control de accesos, sellos, áreas restringidas, auditoria, alarmas y sensores, CCTV	
69-50		Guardias uniformados, control de accesos, verificación de embarques, sellos, inventarios físicos, áreas restringidas, cadena de frío, alarmas y sensores
49-30		Auditoria, CCTV
29-0	Etiquetado de origen	

Existe una marcada diferencia en el porcentaje de uso de sistemas de prevención de pérdidas en el CEDI de acuerdo al tipo de mercancía. Para mercancía de no perecederos se utilizan mayores controles.

Probablemente por la naturaleza de la mercancía de perecederos y su rápida rotación dentro del CEDI el porcentaje de uso de controles es menor.

#### 4) Traslado a tiendas

Traslado de CEDI y directamente del proveedor a tienda, **ANTAD**

	74% Proveedor		Cadena 61%	
<b>Proveedor</b>	24% Tercero	<b>Tienda</b>	Tercero 28%	<b>CEDI</b>
	2% Cadena		Proveedor 11%	

Las entregas del proveedor a tiendas se realizan principalmente por él mismo.

Una cuarta parte la realiza un tercero y en un mínimo porcentaje las cadenas envían a su propio personal a recoger la mercancía del proveedor.

Las entregas de centro de distribución a tiendas son realizadas en su mayoría directamente por la cadena. Esto permite tener un mayor control sobre las mercancías, aunque se deja un 28% de éstas a servicios de terceros y poco más de un 10% al mismo proveedor.

Para esta parte del proceso de suministro sólo el 20% de los asociados reportaron el uso del control satelital (Global Positioning System) para el cuidado de la mercancía en tránsito a la tienda.

#### **5.4. Resultados**

A través de años de realización de este estudio se ha logrado una evolución mejorando el diseño, participación y temas de análisis que han derivado en mejores fuentes y calidad de información.

- Mejora en la medición de los indicadores financieros al obtener información en números absolutos (pesos).
- Estado de resultados pro-forma general y por tipo de tienda que sirve como marco de referencia para la comparación de cualquier cadena con un estándar.
- Determinación de márgenes de utilidad pro-forma por tipo de tienda que permiten proyectar con mayor exactitud los índices de costo a precio de venta.
- Análisis de la ubicación de la merma dentro de la Cadena de Suministro.



- Análisis de la deshonestidad interna y externa con datos por incidentes detectados y montos promedio por evento.
- Mejora en la representatividad de las respuestas de acuerdo al tamaño de cada cadena para lo que, en algunos casos, se ponderaron las respuestas por metros cuadrados de piso de venta.

Con la evolución de los procesos administrativos recientemente se ha desarrollado el área de “Administración Integral de Riesgos” dentro de las organizaciones. Por el impacto que la merma tiene dentro de los resultados financieros en el comercio detallista, el área de Prevención de Pérdidas debe tener una participación relevante en este nuevo concepto de administración. Es muy recomendable que el departamento de Prevención de Pérdidas adopte los nuevos procesos administrativos integrales y desarrollen políticas que hagan frente a los retos en recursos humanos, tecnología de la información, logística de procesos, finanzas, jurídicos y operativos, entre otros, más allá del concepto tradicional de seguridad.

Comparativamente a los resultados de años anteriores la merma general sobre ventas al costo bajó de 2.26% a 1.95%. Este resultado se vio fuertemente influenciado por los resultados en mercancía no percedera. A través de los años ha cambiado el perfil de las personas responsables de Prevención de Pérdidas dejando de ser elementos de vigilancia y seguridad para adoptar una visión de Prevención de Riesgos, lo que se ve reflejado en los resultados de este año y se espera esta tendencia se mantenga para el futuro.

Se requiere de mayor análisis y estudio para lograr determinar una merma tolerada que sea realista y a la vez un reto para el desempeño de todos los colaboradores de la organización. En este año destaca el resultado de la merma tolerada en Departamentales que mejoró en un 18% el objetivo fijado.

Una importante aportación en el estudio de este año fue abrir la visión a los eslabones en la cadena de suministro. Sorprende descubrir que los asociados identifican que una cuarta parte de la merma sucede antes de que la mercancía llegue a la tienda. Dentro de los procesos sobresale un impacto del 23% durante la recepción y permanencia de la mercancía en bodega de la tienda.

Una quinta parte de la merma en tienda se reporta como identificada. Esta oportunidad se debe aprovechar con mejores políticas de registro que permitan un mayor conocimiento de las causas para diseñar estrategias para las áreas que más lo requieren.

En el análisis de las causas de la merma general en tienda, en este año el robo interno se identifica como mayor al robo externo, al sumar los factores de robo de personal y robo de personal indirecto. En el capítulo de deshonestidad se observa en la detección por incidente una proporción de diez a uno en robo externo sobre robo interno. Esta contradicción puede explicarse por la falta de registro de los eventos de robo interno que no permiten contar con datos reales. Parte de esta falta de información surge de las políticas laborales en donde al personal deshonesto se le pide que firme su renuncia y se le deja ir como medida de protección para evitar una demanda laboral.

Se reconoce que los procesos legales en México son desgastantes, lo que desmotiva las acciones para llevar los casos detectados hasta sus últimas consecuencias. Tanto para el robo interno como el externo sólo se denuncia el 13% y 10% respectivamente de los incidentes. Agravando más esta situación sólo el 3% en ambos casos llega hasta acción penal. Sobresalen las estrictas políticas de las tiendas Departamentales al llevar a acción penal entre el 70 y 80% de los casos denunciados para ambos tipos de robo.

Se requiere del diseño de instrumentos para el registro y canales de comunicación dentro de la empresa que permitan tanto la aplicación de la ley como contar con estadísticas que apoyen la toma de decisiones.

Uno de los principales enemigos de la concientización y formación de cultura en prevención de pérdidas es la alta rotación de personal. La constante demanda de factor humano por las tiendas provoca que en el 50% de los casos se contrate personal sin haber verificado sus antecedentes laborales. Se hace necesaria una mejor planeación y preparación de los puestos de alta rotación y que con frecuencia son aquellos que manejan dinero, valores o mercancía.

En este año se aprecia una mejora sustancial en la reducción de la merma en tiendas Departamentales obtenida con la misma proporción de inversión en prevención de pérdidas del año pasado, lo que significa un alto rendimiento en su relación costo beneficio. Es necesario complementar con estudios que muestren la rentabilidad de los diferentes sistemas y herramientas utilizadas en la prevención de pérdidas que garantice el mejor aprovechamiento de los recursos. Así mismo, analizar en esta relación de rentabilidad es el uso de sistemas como la custodia de mercancía de alto riesgo que inhibe las ventas.

Es necesario considerar que la merma tiene efectos indirectos que agravan el impacto económico de la misma. Comercialización (operación), clima laboral, competencia formal e informal, pérdida de la oportunidad de venta e inhibición de la compra al restringir el acceso a la mercancía son algunos elementos ocultos que comprenden el costo total de la merma.

Los resultados generales obtenidos este año en Autoservicio han sido afectados de manera determinante y negativa por la merma de perecederos. Esta tendencia ha sido repetitiva y a la alza lo que exige una especial atención si se pretenden lograr mejores resultados.

## **CAPITULO VI. Conclusiones**

En el análisis que se realizó a lo largo de esta tesis sobre el Método de Valuación Detallista podemos concluir que:

Es responsabilidad del Contador Público sugerir el sistema de control y valuación de inventarios que cubra las necesidades de la empresa, para lo cual deberá conocer el funcionamiento operativo de la misma.

El método Detallista es una herramienta efectiva para el control contable de los inventarios en las grandes empresas Departamentales y de Autoservicio, ya que como se vio los inventarios juegan un papel muy importante en este tipo de empresas.

Una de las formas modernas de comercializar una gran variedad de productos son los Supermercados y las tiendas Departamentales, en donde el público consumidor encuentra en forma fácil y rápida los satisfactores que busca sin necesidad de salir del mismo establecimiento. este tipo de negocios tiene como características destacables la tendencia a marcar las pautas en el comercio, imponiendo estilos y formas de operación, marcando la tendencia en el uso de equipos e instalaciones cada vez más modernas y confortables, lo que atrae de manera importante y masiva a una gran cantidad de clientes.

Debido a la gran complejidad que representa el control de cada uno de los artículos, por el volumen que representan en la empresas antes mencionadas, el Método Detallista ayuda a tener cuenta y detalle de todas las entradas y salidas de mercancía además de poder determinar el inventario final sin tener que hacer recuentos físicos.

Con la utilización de otro método de valuación como los analizados en el Capítulo I en empresas de Autoservicio, resultaría prácticamente imposible poder llevar un control adecuado de cada uno de los artículos vendidos o disponibles para venta, ya que ninguno de estos métodos está diseñado para el manejo de más de 50,000 artículos, siendo por consiguiente el Método Detallista el único que se adecua a las necesidades, por su funcionamiento, a este tipo de empresas, de manera natural.

Cada vez es más visible la gran cantidad de artículos que manejan estos macro establecimientos, y desde sus inicios, sido una característica fundamental , de ahí que haya surgido la necesidad de un control especial para manejar el gran volumen de sus inventarios, es más, el Método Detallista nació como una necesidad innegable con el auge que han tenido estas empresas.

Es destacable cómo este sistema de control que a la vez es un método de valuación ha sido desde que surgió una herramienta tan importante que es toda una especialidad, ya que no sólo consiste en conocer el método sino que alrededor de él descansa todo un sistema de control interno que combinado con prácticas modernas, tanto de registros contables como la forma de operar y equipos de cómputo, permite que grandes cadenas de alcance mundial puedan operar con grandes estándares de calidad y eficiencia.

En cuanto a las características de su funcionamiento, es recomendable tener especial cuidado en el manejo de ciertos conceptos como son, las rebajas de precio, los descuentos u ofertas, los aumentos de precio, entre otros por que forman parte de lo que se consideran salidas, que no son ventas, sin embargo influye el determinar el importe de la mercancía, el cual debe ser reconocido para que no se confunda con un faltante de mercancía.

Lo que diferencia al Método Detallista de otros métodos es que su registro contable se hace tanto a precio de costo como a precio de venta, lo que facilita el

control de la mercancía que entra y sale del almacén, lo que se vendió durante el día. El inventario final, así como rebajas y mermas, sin necesidad de hacer recuentos físicos, más que cuando sea necesario.

Por manejar los productos a precio de venta, es de fácil aplicación en las tiendas, su costo es bajo si lo comparamos con el sistema de inventarios perpetuos.

Tanto el factor de costo como el margen de utilidad, juegan papel primordial en el funcionamiento del Método Detallista, ya que el factor de costo sirve para poder costear el inventario final, y así poder determinar el costo de ventas, y el margen de utilidad en la base de datos para determinar los precios de venta de la mercancía disponible.

Es conveniente mencionar, por entrevistas con ejecutivos de algunas cadenas dedicadas al mercadeo detallista, que quienes llevan este Método como control de sus inventarios han establecido medidas de control indispensables para conservar sus márgenes tanto de compras como el control de sus precios durante la cadena productiva, este control interno se basa fundamentalmente en:

- Establecer políticas de control, registro y salvaguarda de sus catálogos de proveedores (base fundamental del negocio).
- Confidencialidad en las políticas de compra y negociación con proveedores.
- Centralización de la política de precios de venta por zonas y a nivel cadena, de tal suerte que a las sucursales les llega por sistema de cómputo y transmisión de datos todo cambio de precios tanto regular como promocionales a efecto de que exista un control central de la política comercial.

- A los puntos de venta (cajas registradoras) llegan los precios vigentes y no es posible cambiarlos, para seguridad tanto del cliente como de la compañía.

Los Márgenes de utilidad están ligados a la política de precios, cada mercancía o artículos nuevos que se desee incorporar al catálogo de productos, pasa por un proceso de análisis comparativo de la competencia, a nivel de precios de la competencia, exhibición y que montos, se observa su desplazamiento, cuantas veces lo ofertan en un mes, y después se compara con el otro costo que ofrece el proveedor y se evalúa el margen posible de utilidad y en base al resultado comparativo se decide si se incorpora y en que cantidades iniciales se compra y se monitorea hasta determinar se permanece y cada cuanto se resurtirá.

Los productos ya existentes de los cuales ya se tienen antecedentes de sus márgenes y de su comportamiento, son sujetos a chequeo de mercado para evaluar, si su línea permanece constante, en cuanto a los productos de mayor liderazgo, son los seleccionados para fijar ofertas ya que van a traer una gran cantidad de clientes.

Debe tenerse especial cuidado que los Márgenes Iniciales acumulados se mantengan, ya sea constantes o a la alza nunca deben bajar de un mes a otro porque tiene un efecto negativo en el margen final en el mes en que se de la baja.

Genera posibilidades de información muy amplia y valiosa para la toma de decisiones, por ejemplo:

- Utilidad por secciones departamentales tanto en pesos como en porcentaje.
- Margen inicial (antes de ventas).
- Rotación de inventarios departamental.

- Tienda de ventas.
- Proyección de niveles de inventario.

Actualmente en este tipo de empresas se han desarrollado numerosos avances tecnológicos, los cuales eficientizan el funcionamiento de este método, permitiendo agilizar las operaciones que se llevan a cabo, ahorrando tiempo y obteniendo información más confiable.

Este método permite preparar estados financieros con la frecuencia que se requiera ya que para determinar el costo de ventas no es necesario realizar inventario físico. Además, la información financiera se puede preparar a tantos niveles como divisiones que tenga la organización de la empresa, es decir, por sub-departamento, departamento o área.

La tendencia mundial de empresas al detalle por tener información sobre los inventarios a niveles más específicos hasta llegar a la unidad de venta, influenciado por prácticas y tendencias competitivas como es la de Respuesta Dinámica al Consumidor, ha orillado a las corporaciones detallistas a orientar el control de sus inventarios en sistemas perpetuos, buscando tener información mucho más exacta, sin embargo, no existían hasta hace poco sistemas de control unitario, adaptables a la forma de operar de estas empresas y los que han surgido provienen de Estados Unidos y son sistemas para equipo de cómputo que requiere de una inversión millonaria en dólares para poder lograr conocer los inventarios en unidades y de manera diaria, por lo que sabemos, las grandes cadenas en México en respuesta a esta tendencia mundial han encaminado sus esfuerzos desde hace años a la fecha invirtiendo en este tipo de software y lo que han logrado es conocer su inventario en unidades de venta, pero su método de valuación formal tanto para efectos financieros como para evaluarse comercialmente sigue siendo el Método Detallista.



Lo que llegamos a conocer por opiniones del personal de tiendas es que cambiar la cultura y la forma de hacer las cosas, es muy costoso y no todas las compañías están dispuestas a correr riesgos que puedan representar pérdidas importantes como es el de perder una parte de su mercado en aras de distracción del personal operativo.

Creemos que el Método Detallista con todo y la obsolescencia del que pueda ser juzgado por el tiempo que lleva operando, continuará siendo una de las herramientas más eficaces para controlar y valorar los inventarios de grandes, medianas y pequeñas empresas, por las bondades que ofrece y porque no requiere de los mismos niveles de inversión que otros sistemas más modernos.

## **Bibliografía**

ANTAD, Censos Nacionales de Mermas y Prevención de Perdidas del Mercado Detallista. México. 2003.

BERMAN, Barry. Retail Management. A Strategic Approach. 8a. ed. New Jersey, Prentice Hall 2001. 128 p.

CABRERA, Salgado Rogelio, Contabilidad de Empresas de Autoservicio, Banca y Comercio, S.A, México 2004, pp. 70.

DELOITTE & Touche. Fundamentos del Comercio Detallista. ANTAD. México. 2000.

GALAZ, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C. Administración efectiva de los inventarios, Editorial Deloitte Touche Tohmatsu Internacional, México 1997.

GALAZ, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C. Cambios Tecnológicos y de Metodología para el enlace con los Sistemas de Respuesta Dinámica, Editorial Deloitte Touche Tohmatsu Internacional, México 2000.

GARCIA, Cantu. Enfoques Prácticos para Planeacion y Control de Inventarios. Trillas. México. 2002.

HASTY, Ron. Gerencia de ventas al detalle. 1 ed. Colombia, McGraw Hill 2000. 643 p.

IMCP Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, BOLETIN A-1, C-4, B-10 y sus documentos de adecuaciones, México 2005.

LARA Flores Elías., Curso de Contabilidad II,. Segunda edición, Editorial Trillas, México.2000.

MOLINA Aznar, Victor, Administración de Almacenes y Control de Inventarios. ISEF, México 2004.

SASTRIAS, Freudenberg Marcos, Contabilidad, Tomos I y II, Séptima edición, Editorial Esfinge, S.A. México 1975.

SOFFER, Ezra Sion, El sistema Detallista, Ediciones Fiscales ISEF, Primera Edición, México 2005.

## Glosario

> **Cadena de Suministro:** También conocida como "Cadena de Distribución" o "Cadena de Abastecimiento" es el proceso de todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final.

> **Centro de Distribución (CEDI):** Almacén que concentra las mercancías que vienen de los proveedores para abastecer desde ahí a las tiendas de la organización.

> **Costo:** es la cifra más pura al contemplar simplemente el valor de adquisición de los bienes.

> **Costo de prevención de pérdidas:** Todos los costos que se identifiquen con la custodia, manejo, prevención y vigilancia de las mercancías en los procesos de comercialización como: depreciación de equipo de vigilancia, (sistemas electrónicos, mecánicos de video, etc.); pago de salarios y prestaciones de los recursos humanos empleados para estos fines; contratación de servicios externos (investigaciones de cliente anónimo, traslado de valores, etc.).

> **Costo de prevención de pérdidas sobre ventas:** indica qué porcentaje de las ventas es destinado a prevenir pérdidas.

> **Gastos de operación:** Gastos generales que no se identifican con el costo directo y que sirven para llevar a cabo la consecución del objeto social de la empresa.

> **Inventarios promedio de no perecederos:** El resultado de sumar el inventario inicial al inventario final de no perecederos del período y dividirlo entre dos.

> **Inventarios promedio de perecederos:** Es el resultado de sumar el inventario inicial al inventario final de perecederos del período y dividirlo entre dos.

> **Margen de utilidad bruta:** diferencia entre las ventas y el costo de ventas, porcentaje de ganancia sobre el costo.

> **Merma de no perecederos:** Artículos que se dañan o se pierden en el desarrollo de los procesos de comercialización, no pertenecientes a la categoría de perecederos, cuya integración al resultado del inventario o a las ventas no puede comprobarse.

> **Merma de no perecederos Identificada:** Artículos que se dañan o se pierden en el proceso de comercialización que pueden ser identificados y cuantificados (vencimientos, caducidad, artículos dañados, empaques o blisters vacíos, uso interno, etc.).

> **Merma de no perecederos No Identificada:** Artículos que se dañan o se pierden en el proceso de comercialización que no son identificables más que por la diferencia de inventarios.

> **Merma de perecederos:** Contempla la pérdida de productos perecederos sea por descomposición, caducidad, sustracción, consumo o maltrato. Para esta investigación sólo considera al sector Autoservicio.

> **Merma perecederos Identificada:** Productos perecederos que se descomponen, deshidratan, caducan, son sustraídos, consumidos o maltratados y que pueden ser identificados o cuantificados. A diferencia de la merma de no perecederos identificada, esta es exclusiva del sector Autoservicio y considera este tipo de mercancías.

> **Merma perecederos No Identificada:** Artículos perecederos que se dañan, reducen su peso o se pierden, sea por descomposición, caducidad, sustracción, consumo o maltrato cuya integración al inventario o a las ventas no es identificable. Aplica exclusivamente para Autoservicios.

> **Merma sobre inventarios promedio:** muestra qué porcentaje representa la merma (a precio de costo o venta) del inventario promedio manejado.

> **Merma sobre utilidad de operación:** razón financiera que compara la merma (a precio de costo o venta) con la utilidad de operación.

> **Merma sobre ventas:** razón financiera que permite ver cuánto representa la merma (a precio de costo o venta) de las ventas totales.

> **Precio de venta:** es el resultado de incrementar el margen de utilidad al costo.

> **Rotación de inventarios:** indica el número de veces que el inventario promedio ha sido vendido en un año.

> **Utilidad de operación:** diferencia entre la utilidad bruta y los gastos de operación. Se obtiene al restar a las ventas el costo de ventas y los gastos de operación.

> **Ventas netas de no perecederos:** Es el resultado de restar a las ventas totales de no perecederos, las devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.

> **Ventas netas de perecederos:** Resultado de restar a las ventas totales de perecederos, las devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.

> **Ventas netas totales:** Resultado de restar a las ventas totales, las devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.