

## ■ INVENTARIOS

un elemento de estudio para personal de las cooperativas de consumo

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Urban Strand



**MATCOM**  
**Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas**

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

# INVENTARIOS

## Indice

Introducción	3
¿Qué es un inventario?	5
¿Por qué es necesario un inventario?	7
¿Cuándo se hace un inventario?	10
¿Cómo se organiza un inventario?	13
¿Cómo se hace un inventario?	25
¿Cómo se calcula el valor de las existencias?	32
¿Cómo se hace el inventario de una manera más eficiente?	34
"Autoevaluación"	38
Ejercicios complementarios	40

Elemento de estudio MATCOM N<sup>o</sup> 18-03

Edición : Universal 1991  
ISBN 92-2-302225-8

COMO APRENDER

- Estudie este folleto detenidamente.
- Responda por escrito a todas las preguntas contenidas en él. Esto le ayudará no sólo a aprender sino también a aplicar más tarde en su trabajo lo aprendido.
- Después de estudiar a solas este folleto, discúptalo con su instructor o sus compañeros de curso; luego tome parte en los ejercicios prácticos que se organicen.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por los derechos de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

---

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1991  
Texto original : Urban Strand (inglés, 1979)  
Traducción : INACOP, Guatemala  
Ilustraciones : Valeria Morra, Daniela Bertino

---

Impreso en Viena, Austria, 1991

# INTRODUCCION

Era el último día del mes. Algunos socios estaban parados fuera de la tienda de la Cooperativa de San Juan, observando con disgusto el letrero "CERRADO POR INVENTARIO" colgado en la puerta. A través de la ventana podían ver que el personal y los miembros del Consejo de Administración estaban dentro ocupados. Pero la tienda permanecía cerrada.

- Me pregunto qué estarán haciendo ahí adentro. Parece como si estuvieran removiendo todo.
- Ya lo veo. ¿Pero es realmente necesario tener la tienda cerrada el último día de cada mes?
- Bueno, supongo que tienen que hacerlo. Están revisando para ver si falta alguna mercadería. Eso es importante. Recuerden que nosotros hemos contribuido con nuestro dinero para establecer esta tienda.
- Tal vez tengas razón. Yo no quiero perder mi dinero. ¿Pero necesitan realmente tener la tienda cerrada todo el día solo por eso? Y para colmo en mi día de pago!



Escuchando a estos socios de la cooperativa podemos aprender varias cosas. A ellos no les gusta que la tienda esté cerrada, especialmente el día que reciben su salario. No todos saben qué es un inventario o por qué se hace, ni tampoco están convencidos de que deba hacerse tan frecuentemente ni que tome tanto tiempo. ¿Es ello necesario?

En este folleto MATCOM usted aprenderá más sobre los inventarios. Daremos en él respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es un inventario?
- ¿Por qué es necesario un inventario?
- ¿Cuándo se hace un inventario?
- ¿Cómo se organiza un inventario?
- ¿Cómo se hace un inventario?
- ¿Cómo se calcula el valor de las existencias?
- ¿Cómo hacer el inventario de una manera más eficiente?

En otras palabras, usted aprenderá a organizar y llevar a cabo un inventario rápido y exacto.

## ¿QUÉ ES UN INVENTARIO?

Antes de encargar la mercadería a los mayoristas, usted siempre hace un inventario; al menos, usted debería hacerlo. Por ejemplo, usted cuenta o estima el número de kilos de azúcar que hay en existencia. No es necesario ser exacto. Todo lo que usted quiere saber es si tiene suficiente cantidad de azúcar o debe pedir más.

En cierta forma esto es un inventario, pero no de la clase que trataremos en este folleto. Nosotros queremos saber exactamente cuánto tenemos: el número preciso de cajas, la cantidad exacta de azúcar, la cantidad real de aceite, y así para cada artículo. Un inventario exige pues contar, pesar y medir muchas cosas. Al hacer inventario no solo se registran las cantidades de mercadería, sino también los precios por unidad (si estamos contando paquetes de café, el precio por unidad es el precio de un paquete).



Esto es porque necesitamos saber el valor total de la mercadería. Se calcula como sigue:

Artículo	Cantidad	x	Precio por unidad	=	Valor total
Fósforos	41 paq.	x	0.25 por paquete	=	C\$* 10.25
Azúcar	120 kg.	x	3.50 por kg	=	420.00
Aceite	32 lt.	x	1.10 por litro	=	35.20
Total				=	C\$* 465.45

¿De qué precio estamos hablando? Es el precio de venta: el precio cargado a los clientes. No el precio de costo que hemos pagado a los mayoristas. Usted entenderá la razón de esto después, cuando usted aprenda por qué es necesario el inventario.



Los precios de venta se anotan mientras se hace el inventario. Existe también una razón práctica para esto. ¿Cuál es?

El inventario tiene por objeto indicar el valor real de venta de la mercadería. Esto es: la cantidad de dinero que esperamos haber obtenido una vez que la mercadería haya sido vendida. Sería erróneo, por lo tanto, anotar la mercadería dañada a su precio original de venta. Esos artículos deben ser reducidos en precio y anotados al nuevo valor.



El precio de venta de las tazas es de C\$ 1.25 c/u. ¿Por qué sería equivocado anotar una taza con un agarrador roto a este precio original de venta?

---

\* Usamos una moneda imaginaria dado que este folleto se utiliza en varios países con diferentes monedas. La llamamos "dólares y centavos de capacitación" (C\$ y c).

## ¿POR QUÉ ES NECESARIO UN INVENTARIO?

Anotar las cantidades y los precios de venta de toda la mercadería y calcular el valor total de las existencias no es tarea fácil. Antes de que empecemos el inventario, señalemos por consiguiente por qué es necesario.

### 1. Para comprobar si falta alguna mercadería

Al hacer un inventario se calcula el valor total de las existencias reales en la tienda. Este total se compara con el valor total de las existencias que debiera haber en la tienda. Cualquier déficit se llama merma. Merma es la palabra usada cuando alguna mercadería falta. Ha desaparecido de la tienda y no se ha recibido ningún dinero por ella. Toda merma es una pérdida para la cooperativa y para sus socios.

El inventario facilita la medida de cualquier merma. Cifras altas de mermas son señales para el gerente y el Consejo de Administración de que algo anda mal en la tienda. Deben encontrar qué es, y así puede ser remediado rápidamente.

Un personal descuidado o deshonesto puede causar mermas. Los ladrones también causan mermas al llevarse la mercadería sin pagar por ella.



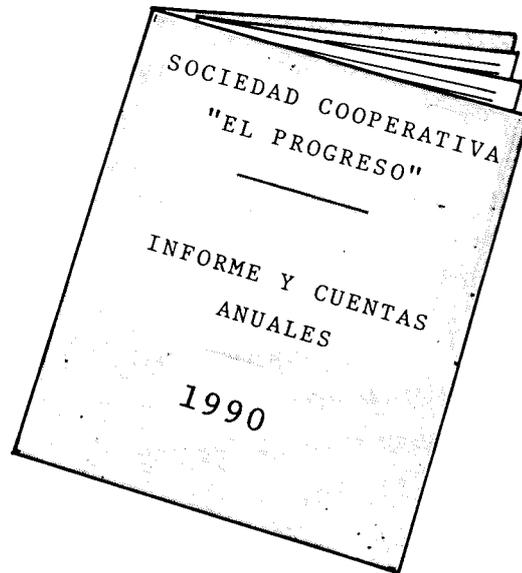
Usted ahora estará de acuerdo en que hacer inventarios es necesario a fin de determinar posibles mermas en la tienda.

2. Para comprobar si ha habido un excedente o una pérdida

¿La tienda ha producido un excedente o una pérdida? Esta pregunta es muy importante. El gerente o el secretario de la mayoría de las cooperativas tienen la obligación de calcular el resultado - excedente o pérdida - e indicarlo en un informe mensual al Consejo de Administración.

Pero no puede hacer ese cálculo si no sabe en cuánto ha cambiado el valor de las existencias durante el mes. Debe, por lo tanto, conocer el valor de las existencias al principio y al final del mes.

INFORME COMERCIAL DE febrero			
	Estimación	Valor real	Diferencia
Ventas	29,000	29,500	+ 500
- Costo de mercaderías vendidas	- 26,000	- 26,445	- 445
- Costo de mercaderías perdidas (norma)	- 100	- 90	+ 20
= Excedente bruto	2,900	2,975	+ 75
Costo de operación de la tienda:			
- Salarios y costos de personal	- 1,220	- 1,310	- 90
- Edificio y equipo	- 285	- 250	+ 35
- Intereses	0	0	0
- Otros costos	- 265	- 220	+ 45
= Excedente neto	1,130	1,195	+ 65



3. Para preparar el balance

De acuerdo a la ley, debe prepararse un balance al final de cada año financiero.

En el balance deben indicarse todos los activos. Las existencias son probablemente las posesiones más valiosas de la cooperativa. Por lo tanto, antes de que el balance sea preparado, debe llevarse a cabo el inventario, de modo que pueda calcularse el valor total de las existencias.

Ya dijimos en la página 6 que usamos el precio de venta cuando hacemos el inventario. Esto lo hace más fácil porque los precios de venta están (o deben estar) marcados en todos los artículos. (Revise su respuesta a la primera pregunta de la página 6). Sería más complicado encontrar los precios de costo de toda la mercadería.

Dijimos que para calcular la merma se usan los precios de venta, porque es práctico. Desgraciadamente, cuando se calcula el excedente o la pérdida también necesitamos saber el valor de las mermas a precio de costo, y cuando se está preparando el balance, necesitamos saber el valor de las existencias a su precio de costo.

Con todo, la solución más práctica es anotar solo el precio de venta durante el inventario. Como conocemos el promedio del margen comercial (la diferencia entre los precios de costo y los precios de venta expresada como porcentaje), resulta una operación simple calcular el valor de las existencias al precio de costo. Usted aprenderá más sobre esto en el folleto MATCOM "Registro de control de existencias".



Se han descrito tres razones para hacer un inventario. Escriba esas razones más abajo:

1.

2.

3.

Además, el inventario le provee a usted con una buena oportunidad para revisar la condición de sus existencias.

Usted podrá ver:

- si hay artículos dañados;
- si hay artículos de venta lenta;
- si la tienda tiene el surtido adecuado de mercadería.

El inventario provee esta clase de información. Usted puede entonces tomar medidas para remediar cualquier falta.

# ¿CUÁNDO SE HACE UN INVENTARIO?

Ahora usted ya sabe por qué es necesario hacer un inventario. Pero consume tiempo, es cansador y costoso. La tienda tiene que cerrarse mientras se está haciendo inventario. Los clientes sufren molestias y gastarán su dinero en otras tiendas. Se pierden ventas. Puede ser necesario pagar horas extra al personal e incluso contratar personal extra. Entonces, todos estamos de acuerdo en que un inventario debe hacerse únicamente cuando es necesario.

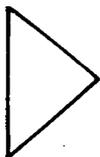
¿Cuándo debe hacerse el inventario? En la página anterior dimos tres razones para hacer inventarios. Podemos por lo tanto decir que un inventario debe hacerse:

- cuando lo exija la ley;
- cuando haya que presentar los resultados del negocio;
- cuando las mermas sean un problema.

L	M	J	J	V	S	D	L	M	J	J	V	S	D	L	M	J	J	V	S	D
ENERO							FEBRERO							MARZO						
1	2	3	4	5	6		1	2	3					1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	4	5	6	7	8	9	10	4	5	6	7	8	9	10
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	11	12	13	14	15	16	17
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	18	19	20	21	22	23	24
28	29	30	31				25	26	27	28				25	26	27	28	29	30	31
ABRIL							MAYO							JUNIO						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
29	30						29	30						29	30					
JULIO							AGOSTO							SEPTIEMBRE						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31					29	30	31					29	30					
OCTUBRE							NOVIEMBRE							DICIEMBRE						
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28
29	30	31					29	30						29	30	31				

1991

Veamos ahora si podemos establecer algunas reglas prácticas.



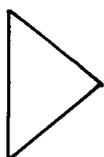
REGLA N° 1:  
GENERALMENTE LOS INVENTARIOS DEBEN HACERSE CADA MES

La razón más poderosa para hacer inventarios regularmente es para controlar las mermas. Un índice elevado de mermas puede muy pronto arruinar el negocio. Esto es especialmente cierto si se roba mucha mercadería. Sin embargo, hacer inventarios frecuentemente no previene mayores hurtos. La mejor forma de prevenirlos es emplear personal honesto y capacitado.

Hacer un inventario es especialmente útil para señalar las mermas que pueden lentamente consumir el excedente y aun llevar a un déficit en el balance final si no se evitan.

Si una tienda tiene un bajo índice de mermas, un inventario mensual revelará una merma anormal a tiempo (excepto por hurtos importantes). Hacer inventarios más frecuente ocasionaría demasiada desorganización en el funcionamiento de la tienda.

Un momento apropiado para hacer inventario es en el último día de cada mes, después de que la tienda haya cerrado, o en el primer día del mes, antes de que la tienda abra. La información obtenida será usada para el informe del gerente, así como para el control de mermas.



REGLA N° 2

EL INVENTARIO NO NECESITA HACERSE UNA VEZ AL MES SI EL INDICE DE MERMAS HA SIDO BAJO EN LOS ULTIMOS CUATRO MESES.

Lo que debe considerarse como un bajo índice de mermas puede variar de acuerdo a las circunstancias locales, variedad del surtido, etc. Pero debe ser menos de 0.5% de las ventas.

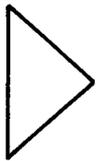
Al principio los inventarios pueden reducirse a uno cada dos meses y después, si todo marcha bien, cada tres meses y así sucesivamente. El intervalo máximo entre inventarios debe ser de seis meses. Si las mermas son altas, el inventario debe hacerse más frecuentemente.



¿Cree usted que el personal prestará mayor o menor atención a las mermas si se introduce el sistema descrito?

Dé razones para su respuesta.

Cuando el responsable prepara el informe mensual para un mes en el que no se haya hecho un inventario, debe suponer que las mermas han sido del nivel usual.



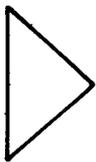
REGLA N° 3

EL INVENTARIO DEBE SER ELABORADO SIEMPRE QUE HAYA CAMBIO DE GERENTE.

El gerente saliente debe tener responsabilidad de las existencias hasta que sean entregadas al nuevo gerente. Este debe saber exáctamente qué es lo que recibe.



Cuando ha sido nombrado un nuevo gerente, el inventario debe hacerse una vez al mes, aún si los resultados previos han mostrado que las mermas son muy bajas. ¿Cuáles son las razones para esto?



REGLA N° 4

EL INVENTARIO DEBE SER ELABORADO INMEDIATAMENTE SI HAY UNA RAZON ESPECIAL PARA CREER QUE LA MERMA ES ALTA.

Una tal razón podría ser un incendio que haya destruido mercadería.



¿Qué otras razones podrían ocasionar que se hiciera inventario inmediatamente?



¿Cuán seguido hace usted inventario en su tienda para:

- a) controlar mermas?  
\_\_\_\_\_
- b) determinar excedentes o pérdidas?  
\_\_\_\_\_
- c) determinar el valor de los activos.  
\_\_\_\_\_

¿Cuán seguido debería hacerse en su opinión?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ¿CÓMO SE ORGANIZA UN INVENTARIO?



"Cerrado por inventario" - ese era el aviso a los clientes que hemos visto en la introducción. Su tienda, como muchas otras, cierra el último día de cada mes. ¿Es eso realmente necesario? ¡No, probablemente no!

Los inventarios pueden hacerse menos frecuentemente

?

Trate de completar la siguiente oración y después relea la página 11 para controlar su respuesta.

Los inventarios no necesitan hacerse una vez al mes, si las mermas han sido ..... en los ..... meses pasados.

El inventario puede hacerse más rápidamente

Si hacer el inventario en una tienda cooperativa corriente necesita todo un día es que no ha sido organizado de una forma eficiente. Debería ser posible completar el inventario en un final de tarde, después de que la tienda se haya cerrado tal vez unas pocas horas más temprano que lo usual, o podría hacerse en la mañana y reabrir la tienda en la tarde. Pero ello exige que el inventario esté bien organizado.

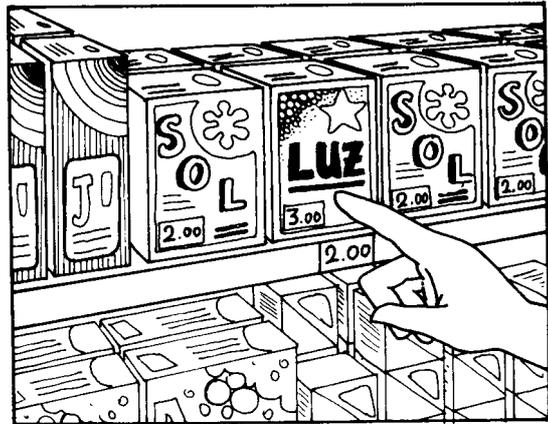




Hasta ahora hemos descrito la forma en que la tienda debe estar siempre arreglada. Antes de comenzar el inventario, es aconsejable estudiar más de cerca toda la mercadería de la tienda.

Revise y corrija:

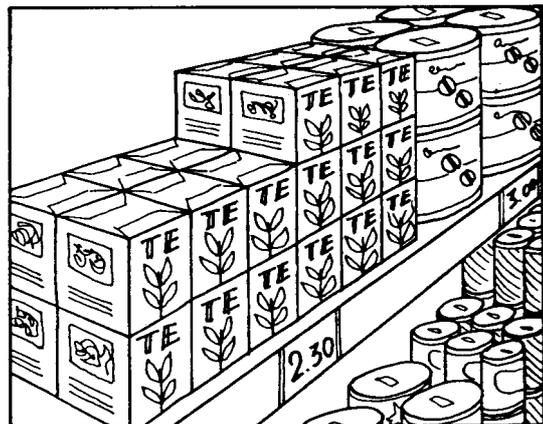
- si alguna mercadería no está en su lugar debido;
- si faltan algunas etiquetas de precios;
- si algunos precios están equivocados.



Ponga adelante cualquier mercadería que pueda estar escondida detrás de otros artículos, o que esté oculta en rincones oscuros.



Arregle toda la mercadería de modo que sea fácil de contar.



¿Cómo puede una tienda bien ordenada ayudar a hacer el inventario de forma rápida y exacta?

¿Qué hacer con los artículos dañados?

Los artículos dañados pueden atrasar el inventario. Si todavía pueden ser vendidos, deben ser ofrecidos a un precio reducido. Esto debe hacerse antes de que los valores hayan sido anotados durante el inventario. Algunas veces únicamente un artículo en un lote de mercadería está dañado, pero el lote completo tiene que ser anotado, artículo por artículo. Una tarea bastante tediosa, si pasa varias veces.

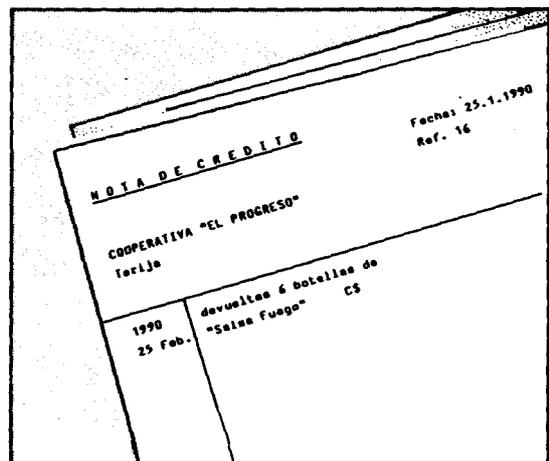
Es mejor tratar de deshacerse de los artículos dañados antes de realizar el inventario. Entonces no tiene usted que contarlos.

Haga siempre una venta de artículos dañados a precios reducidos tan pronto como sean descubiertos.

Tire o destruya la mercadería que esté demasiado dañada para ser vendida. (Cuando haga esto, asegúrese de que sigue las instrucciones dadas por el Consejo de Administración).

¿Paga el mayorista de bebidas un reembolso por las que se han deteriorado?

Si cualquier proveedor paga reembolsos por mercadería defectuosa, asegúrese de que sea devuelta a fin de obtener el reembolso antes del inventario.



¿Cuál de sus proveedores acepta la devolución de artículos defectuosos?

Numerar estanterías y filas

Usted ya ha visto un ejemplo en el que dos cajones de jabón en polvo olvidados redujeron el valor de las existencias en C\$500. Esta clase de error se hace cuando se trata de trabajar rápido. A continuación describimos algunos errores similares que se produjeron en tiendas cooperativas:

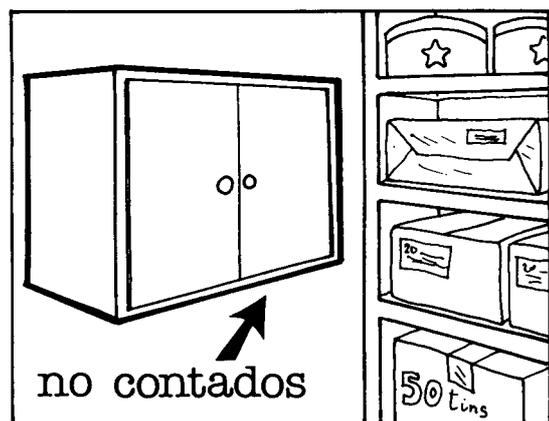
Olvidaron contar los artículos de una repisa .....



Olvidaron contar los artículos guardados en una gaveta de un mostrador.....



Una reserva de cigarrillos y algunos radios de transistores estaban guardados en una alacena con llave, de lo cual nadie se dio cuenta durante el inventario.



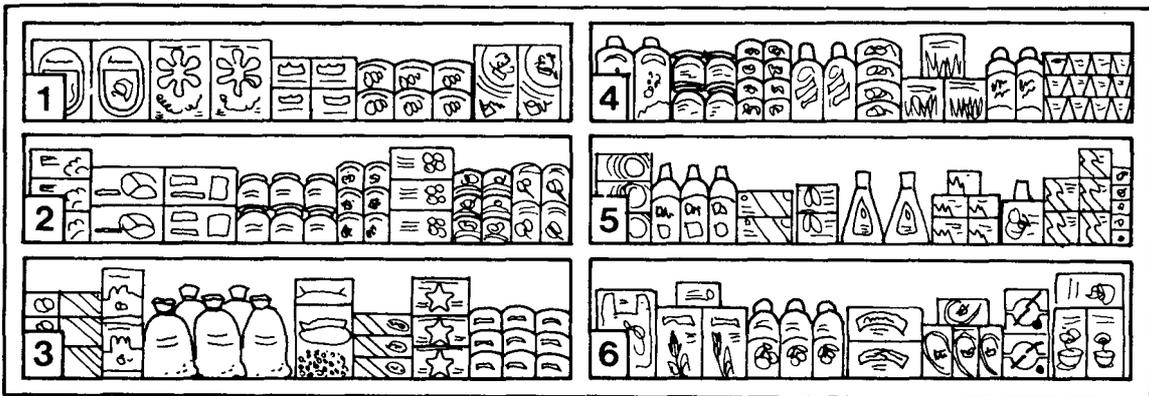
Para prevenir esos errores en una tienda, se aconseja dar un número a todos los lugares donde se guarda la mercadería, es decir a cada repisa, gaveta, alacena, etc.

No olvide las exhibiciones en mesas, en canastas, en ventanas, etc.

Prepare algunas etiquetas simples con números y péguelas con cinta adhesiva en los diferentes lugares. Numere los lugares de forma que el personal que va a contar los artículos pueda fácilmente encontrarlos. Siempre empiece numerando en la esquina superior izquierda. Las estanterías pueden numerarse así:

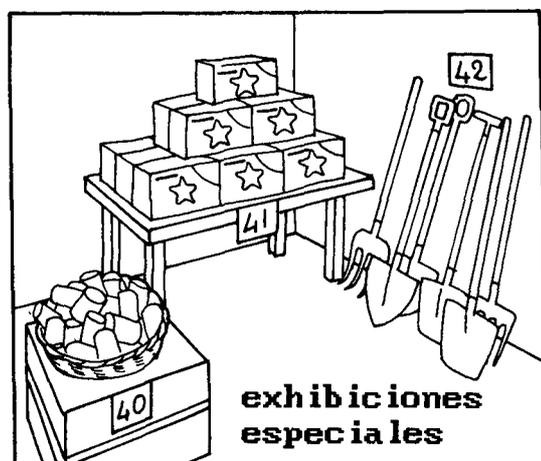
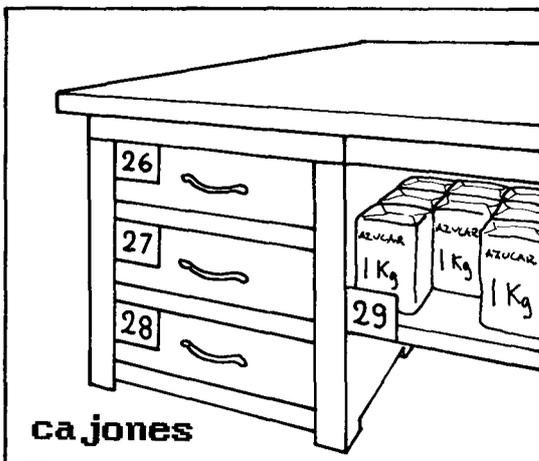
1	5	9	13
2	6	10	14
3	7	11	15
4	8	12	16

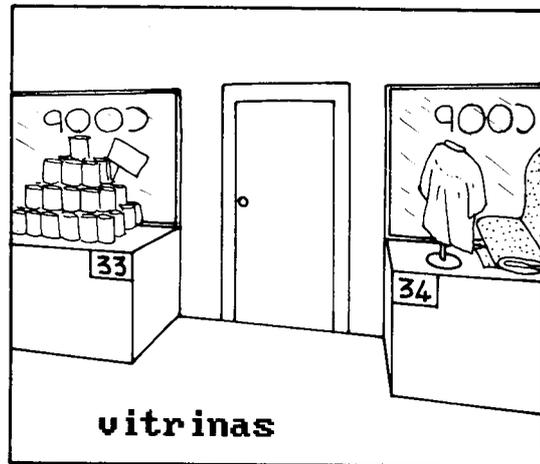
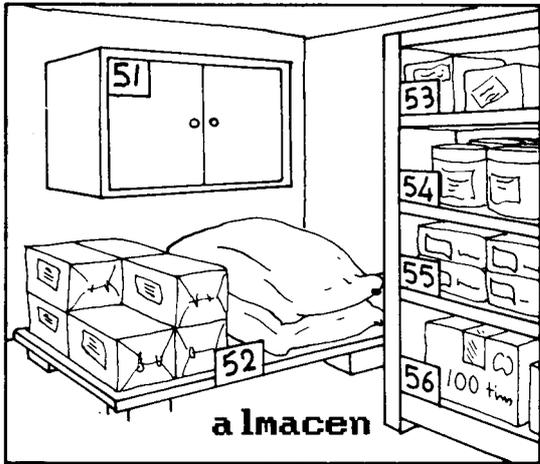
Indique claramente dónde empieza y termina cada sección numerada:



El número de una sección está marcado donde empieza la sección, la cual continúa hasta la siguiente etiqueta numerada.

He aquí otros ejemplos de numeración:





El inventario debe entonces organizarse de forma que se esté seguro de que ninguna de las secciones numeradas sea olvidada. Tampoco debe incluirse una misma sección dos veces. Mas adelante consideraremos eso otra vez, pero primero hagamos un pequeño ejercicio:

¿Cómo sugeriría usted numerar el área de ventas en la figura de abajo? Puede usar lápiz y escribir las cifras directamente en el dibujo.



Seleccionar y organizar las personas que harán el inventario

¿Quién hace el inventario?

El gerente y sus ayudantes están seguramente presentes. Los miembros del Consejo de Administración ayudan por dos razones: primeramente para asistir al personal, pero también porque les corresponde controlar que las anotaciones sean hechas correctamente. Por esta razón, un funcionario de la Dirección de Cooperativas está algunas veces presente.

¿Cómo organizaremos estas personas a fin de hacer el inventario rápido y exacto? Veamos qué operaciones deben realizarse. Hay tres tareas principales:

- Contar, pesar y medir la mercadería:

Este trabajo lo realizan mejor aquéllos que conocen la mercadería y están acostumbrados a manejarla.



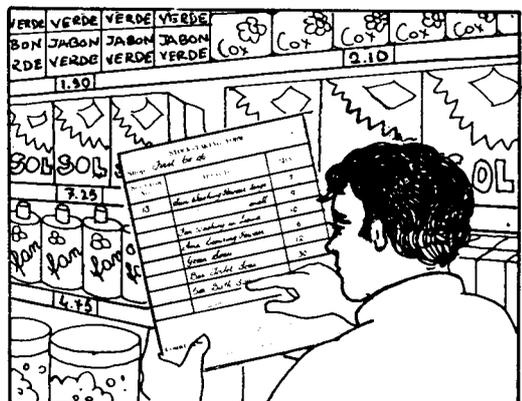
- Anotar las cantidades y el precio de las unidades:

Este trabajo requiere personas que puedan escribir números claros y sepan cómo llenar un formulario.



- Controlar que se asientan los precios correctos:

El control puede ser efectuado por las personas que hacen los asientos. Es muy importante chequear que se anoten las cantidades y precios correctos. Esta es una tarea para los miembros del Consejo de Administración o el funcionario del Gobierno.





¿Quién sugeriría usted para hacer:

- a) el conteo?
- b) los asientos?

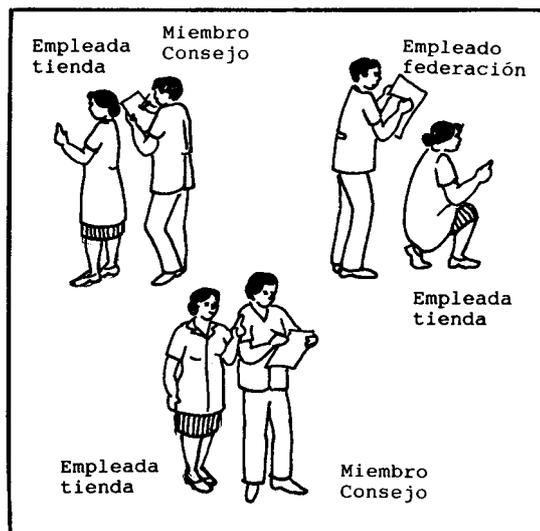


¿Podría usted encontrar una razón de por qué los miembros del Consejo de Administración, pero no el personal, deben ser responsables del control? (Le damos una pista: ¿Para qué se usará la cifra del valor de las existencias?)

¿Está usted de acuerdo en que los empleados de la tienda deben hacer el conteo, las medidas, etc.? Los miembros del Consejo de Administración deben hacer los asientos ya que así pueden controlar que se anotan los precios correctos.

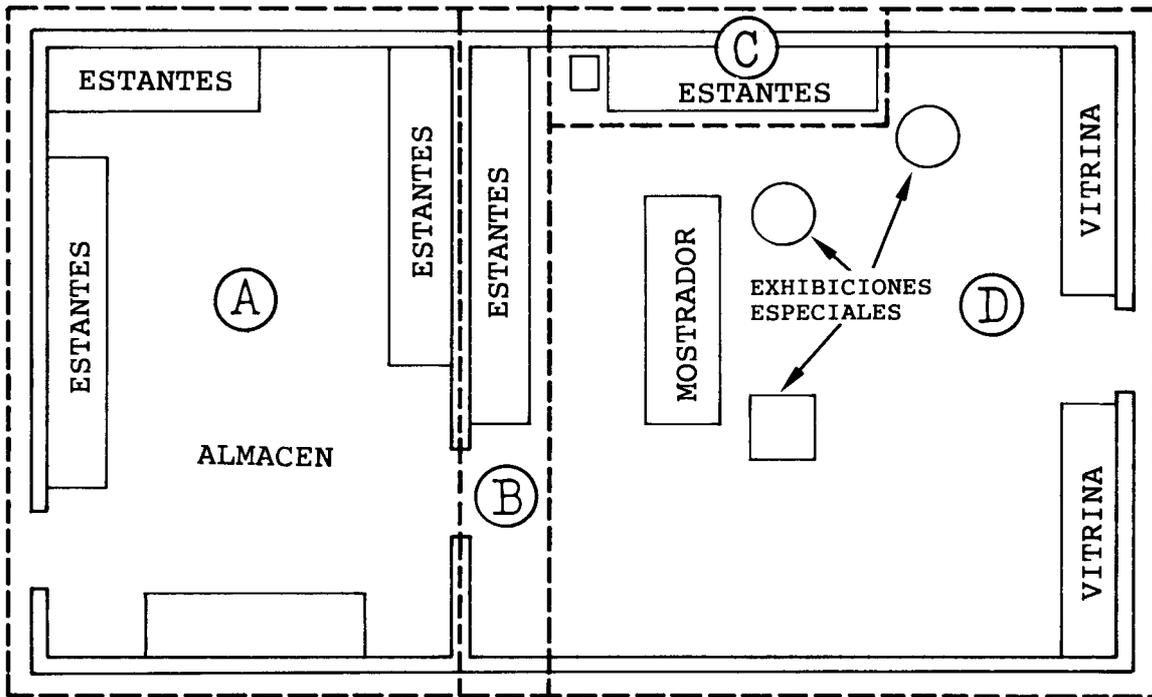
Por lo tanto, los participantes en el inventario deberán estar organizados en equipos, cada uno consistente en:

- un empleado de la tienda que hace el conteo y
- un miembro del Consejo de Administración que hace las anotaciones y el control.



El gerente está probablemente demasiado ocupado organizando y supervisando todo el inventario como para hacer el recuento y anotaciones él mismo (a menos que el Secretario o el funcionario de la Dirección de Cooperativas se encargue de la organización y supervisión).

Cada equipo está asignado a una parte diferente de la tienda. Se les deben decir los números de las repisas, etc. que están en la parte que se les asignó.



Por ejemplo, en el plano de más arriba, la tienda ha sido dividida en cuatro partes y hay cuatro equipos: cada uno se encarga de una parte.

Al equipo "A" se le ha asignado el almacén, con las secciones 1 a 12.

Al equipo "B", se le ha asignado las repisas detrás del mostrador, con las secciones 13 a 28.

Al equipo "C" se le han asignado las repisas al costado del mostrador, incluyendo lo que está puesto entre las dos estanterías (secciones 29 a 41).

Al equipo "D", se le han asignado el mostrador, las exhibiciones especiales y las vitrinas (secciones 42 a 52).

Conviene que todos los equipos terminen su trabajo al mismo tiempo. Eso es difícil de organizar porque algunas personas trabajan más rápido que otras y ciertas mercaderías toman más tiempo para contarlas y medirlas.

Usted aprenderá sobre los atrasos a través de la experiencia y podrá entonces transferir algunas repisas de la lista de un equipo lento a la lista de un equipo más rápido. En esa forma usted mejorará la organización.

#### Papelería y equipo :

El inventario no requiere mucha papelería, pero asegúrese de que haya disponible la necesaria.

Usted necesitará lápices o lapiceros para cada equipo y formularios de inventario (los cuales deben estar numerados).

Asegúrese también de que el material de pesar y medir esté en buenas condiciones para el trabajo.

#### Instrucciones e información para las personas encargadas de hacer el inventario

Hasta ahora hemos dicho bastante sobre cómo organizar el trabajo y distribuir las tareas. Pero casi hemos olvidado algo muy importante:

- información e instrucción.

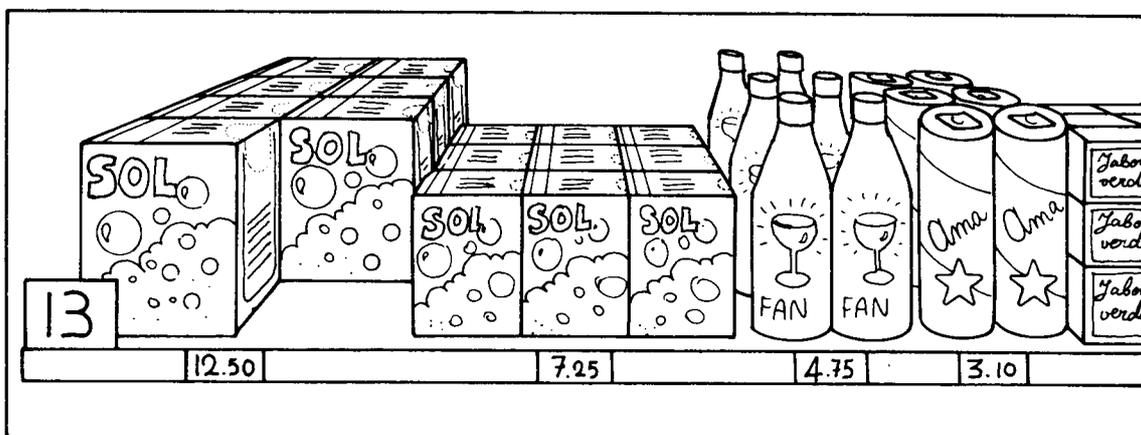
No es suficiente que el gerente sepa organizar; debe también informar a todos, de modo que todos sepan qué deben hacer y cómo deben hacerlo.

## ¿CÓMO SE HACE UN INVENTARIO?

Mirando atrás en lo que hemos aprendido, usted diría que hay mucho trabajo por hacer antes del inventario. Es cierto, pero si usted hace ese trabajo, el inventario por sí mismo resultará fácil. La tienda está cerrada, los formularios de inventario se han distribuido a los grupos. Estamos listos para empezar.

### El trabajo de contar:

Vamos a seguir a un equipo y verlo trabajar: por ejemplo al que se le han asignado las secciones 13 a 28. Se les ha dicho que empiecen por el número más bajo, el cual es la repisa número 13. Primero observemos a David, que está contando.



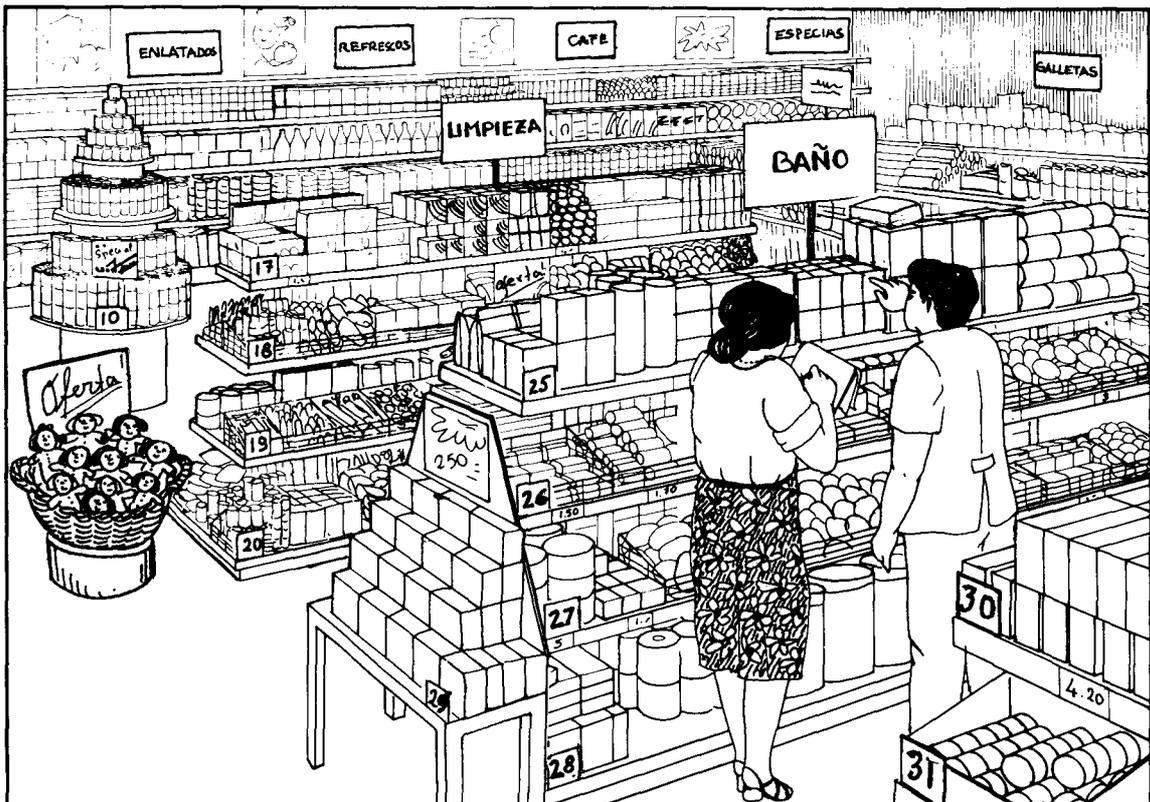
David empieza con lo que está en el lado izquierdo de esa repisa: "Sol", jabón en polvo, tamaño grande. Lee el nombre del artículo a Sara, quien está anotando. También menciona el precio por unidad, el cual es de C\$12.50. Mientras Sara escribe esto, David cuenta el número de paquetes. Si es necesario, los toma de la repisa para ver si no hay nada escondido detrás de ellos. "Hay 7 paquetes", dice. Luego continúa en la misma forma con el próximo artículo.

- "Sol", jabón en polvo, tamaño pequeño, precio C\$7.25; hay nueve paquetes.

Continúa en esta forma, tomando cada tipo de artículo en el orden en que están colocados, trabajando de izquierda a derecha. Tiene gran cuidado en moverse a lo largo de la repisa en esa forma; de otra manera sería fácil olvidar algún artículo. Cuando la repisa número 13 está terminada, comienza con la número 14, y así hasta el número 28, que es el último en su sección.

Cuando se encuentra con algún artículo vendido por peso, tendrá que pesarlo, al menos que haya sido pre-empaquetado en bolsas de ciertas cantidades. Otros artículos que se venden por metros o litros tienen que ser medidos si las cantidades no se conocen.

! Mientras David está contando las barras de "Bux", jabón de baño, en la repisa N° 13, encuentra más jabón de la misma marca en una exhibición especial. Primero piensa en contar todos los jabones juntos, a pesar de que están en diferentes lugares. Pero recuerda que le han dicho que no lo haga así. ¿Cuál hubiera sido el peligro si hubiera contado todos los jabones juntos?



El trabajo de anotar :

Ahora veamos el trabajo de Sara. Ella usa un "formulario de inventario" para anotar la información que le da David.

FORMULARIO DE INVENTARIO				
Tienda <i>Cooperativa "La Campana"...</i>			No. <i>12</i>	Fecha <i>30/10/1990</i>
Sección No.	Artículo	Cantidad	Precio unidad	Valor total
<i>13</i>	<i>"Sol", jabón en polvo, grande</i>	<i>7</i>	<i>12.50</i>	<i>87,50</i>
	<i>" " " , pequeño</i>	<i>9</i>	<i>7.25</i>	
	<i>"Fan", detergente líquido</i>	<i>10</i>	<i>4.75</i>	

El formulario de inventario fue numerado por el gerente antes de que Sara lo recibiera. Sara agrega el nombre de la tienda y la fecha.

En la primera columna escribe el número de la repisa, de modo que sea más fácil encontrar dónde están los artículos en la tienda. No es necesario repetir este número para cada artículo en la misma repisa.

A continuación escribe el nombre del artículo. Si hay más de una marca o tamaño, debe mencionarlo, a fin de que los artículos no se confundan.

Por lo tanto, escribe no solamente "Jabón en polvo", sino también "Sol" y "grande".

David le dice el nombre del artículo y el precio por unidad. Antes de que ella escriba el precio por unidad, lo repite para que David pueda saber que ella ha entendido.

- "Nieve", detergente líquido, precio 4.75", dice él.
- "4.75", repite ella.

Mientras ella escribe, él cuenta. Entonces él dice:

- "10 botellas".

y otra vez ella repite:

- "10 botellas".

Ella anota la cantidad en el formulario en la columna apropiada. (Cantidad). Deja la última columna destinada al valor total para que la complete el gerente después de haber hecho el cálculo.

- "Ama", polvo para lavar, 3.10", dice David.

- "3.10", responde Sara, pero escribe 1.30. Observa su error inmediatamente. ¿Cómo puede ser corregido?

Primero, ella piensa enmendar las cifras, pero recuerda que no está permitido. En vez de eso tacha con una línea la anotación incorrecta y escribe la correcta debajo:

	<del>"Ama", polvo para lavar</del>		<del>1.30</del>	
	"Ama, pdvo para lavar		3.10	

*EAJ*

Ella certifica la corrección escribiendo sus iniciales en el margen.

	¿Por qué piensa usted que no está permitido hacer correcciones en cualquiera otra forma?
---	--

### El trabajo de controlar

El inventario sería inútil si se anotaran cifras inexactas, particularmente cuando se trata de grandes cantidades. Por lo tanto, es el deber de los miembros del Consejo de Administración controlar que no haya errores.

Sara es miembro de ese Consejo. Mientras ella está anotando, también observa lo que David está haciendo. Ella controla que él no olvide ningún artículo y que las cantidades que le dicta sean correctas. Cada vez que considera que la cantidad está equivocada, ella pide que la vuelva a contar, o si no, controla contando ella misma.

Pero usted dirá que también Sara puede cometer errores cuando está anotando. Eso podría pasar, seguro. Por lo tanto, cuando está calculando los valores totales, el gerente observa si los precios y las cantidades son realistas. Si no lo son, él chequea el artículo en cuestión para ver si la anotación es correcta o no. Si se encuentra un error, la corrección debe ser certificada por un miembro del Consejo.

Finalmente, un funcionario de la Dirección de Cooperativas o un miembro del Consejo puede estar especialmente encargado de revisar las anotaciones. Por supuesto, esto no quiere decir que se revise cada artículo; únicamente se seleccionan ciertos artículos y se hace una revisión especial para ver si han sido anotados correctamente. Los artículos más caros en la tienda son controlados en esta forma con más frecuencia que los otros.

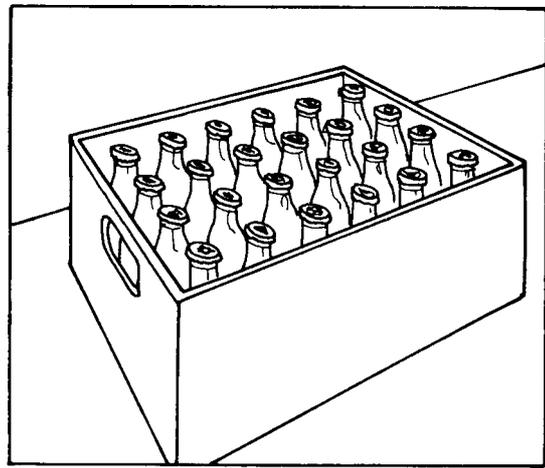
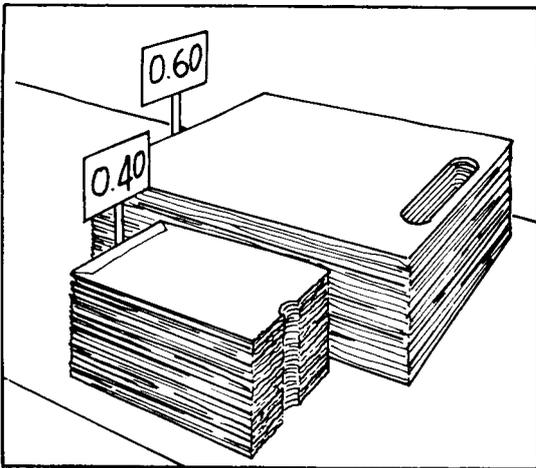


¿Por qué las anotaciones de los artículos más caros son de tanta importancia?

### Bolsas y envases retornables

Si a los clientes se les cobra por bolsas plásticas o de papel, estos artículos deben ser contados y anotados en el inventario. Las botellas, cajas o cajones por los cuáles se ha pagado un depósito son tratados en la misma forma, estén llenos o vacíos.

Es aconsejable comprobar que estos artículos han sido anotados al hacer el inventario. Si han sido olvidados, el valor total de la mercadería será inexacto y la cifra de merma muy alta.



### Entregas de último momento

Cuando el inventario haya quedado completado, el valor de las existencias reales se comparará con el valor indicado en el registro de control de existencias. Este registro, por lo tanto, debe ser llevado al día. Se debe poner especial cuidado para asegurarse de que toda la mercadería entregada a la tienda justo antes de hacer el inventario haya sido incluida en ese registro.

Si la mercadería es entregada mientras se está haciendo inventario, no se debe darle entrada en el registro ni en los formularios de inventario.

Finalización del inventario

Cuando el recuento, anotación y control hayan terminado, los miembros del equipo firman sus formularios para certificar que los registros son correctos:

Contado por:	Anotado por:	Calculado por:
<i>Daniela Montes</i> .....	<i>Sarah Maldonado</i> .....	.....

Entonces los formularios son entregados al gerente (o al Secretario) para hacer los cálculos. Este trabajo puede esperar hasta el día siguiente. Después de un descanso, el gerente correrá menos riesgo de cometer errores. Hay, sin embargo, una cosa que no puede esperar: el gerente debe comprobar que no falta ningún formulario.

Recuerde que los formularios de inventario deben estar numerados. El gerente ha guardado una lista de los formularios que se han dado a cada equipo:

Equipo "A": 1 - 5; 29-30	Equipo "C": 11-18
Equipo "B": 6 - 10; 31	Equipo "0": 19-28

Ahora el gerente ordena los formularios, pero encuentra que el número 16 falta. Le fue dado al grupo "C", entonces él les pide que lo busquen. ¡Allí está! Olvidado en una repisa. ¡Finalmente todos los formularios están ordenados y el inventario terminado!

**?** En las páginas 13 a 24 hemos estudiado la organización del inventario. Concluimos diciendo que es muy importante que el personal reciba información e instrucciones sobre el trabajo que habrá de hacerse.

Ahora que usted ha estudiado tanto la organización como el trabajo real que exige un inventario, trate de escribir una lista de todas las cosas importantes que deben recordar las personas que le ayudan a realizar un inventario de su propia tienda.

## ¿CÓMO SE CALCULA EL VALOR DE LAS EXISTENCIAS?

Al día siguiente, el gerente (o el Secretario) calcula el total de los valores de venta de los artículos anotados en cada formulario de inventario:

FORMULARIO DE INVENTARIO		No. 12		
Tienda Cooperativa "La Campana"...		Fecha 30/10/1990		
Sección No.	Artículo	Cantidad	Precio unidad	Valor total
13	"Sol", jabón en polvo, grande	7	12.50	87,50
	" " " , pequeño	9	7.25	
	"Fan", detergente líquido	10	4.75	
	"Ama", polvo para lavar	6	3.10	
	Jabón verde	12	1.90	
	"Bux", jabón tocador	30	1.45	
	"Cox", jabón baño	8	2.10	
		/		
Total general				
Contado por:		Anotado por:		Calculado por:
David Motes		Sarah Meléndez		.....



Usted puede ver que el gerente ha calculado el valor total del primer artículo:  $7 \times 12.50 = 87.50$ .

Usualmente hay más artículos en cada formulario, pero este corto sirve como ejemplo.

Haga los demás cálculos y sume los valores en la columna de valor total. Si usted ha sumado correctamente, obtendrá 301.95 como valor total de venta de la mercadería anotada en el formulario N° 12.

Usted puede observar que calcular los valores en cada formulario es una tarea difícil cuando se venden muchos artículos en una tienda. Siempre hay peligro de cometer errores. Es aconsejable usar una máquina calculadora y revisar los cálculos cuidadosamente.

Para obtener el valor total general de venta de las existencias en la tienda, existe todavía otra tarea por hacer. Los valores totales de la mercadería listada en cada formulario de inventario tienen que ser listados a su vez y sumados. Veamos un ejemplo:

Totales de : Formulario N':	Valores totales
1	6 003.50
2	543.25
3	722.50
4	612.70
5	315.65
6	1 217.10
7	2 315.20
8	3 712.50
9	1 210.50
10	301.95
11	472.50
12	625.15
13	2 117.10
,	,
,	,
,	,
31	4 105.70
	<hr/>
Total	54 101.35

El valor total general de venta de la mercadería de la tienda es:

54 101.35

## ¿CÓMO SE HACE EL INVENTARIO DE UNA MANERA MÁS EFICIENTE?

Usted ha aprendido ya a organizar y llevar a cabo un inventario. Usted sabe cómo organizarlo bien, de modo que sea rápido y exacto. Pero aún pueden hacerse mejoras para obtener mayor rapidez y exactitud.

Si se preparan más cosas de antemano, la tienda no necesita estar cerrada por mucho tiempo. Y como las preparaciones se hacen con menos apuros que el inventario real, habrá menos riesgo de cometer errores.

A continuación mostraremos cómo se pueden hacer preparaciones antes de practicar el inventario.

### Daños

Ya hemos mencionado que la mercadería dañada debe venderse, si es posible, antes de hacer el inventario. Así evitará usted perder tiempo durante el inventario fijando precios reducidos y anotando los artículos dañados uno por uno.

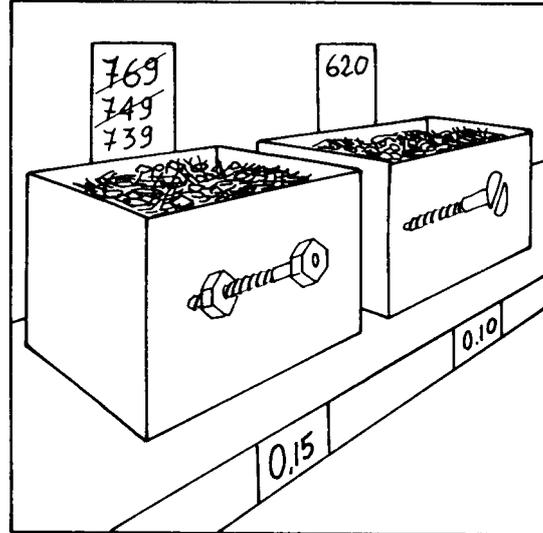
Si, a pesar de su esfuerzo, en el día anterior al inventario quedan artículos dañados en la tienda, pueden ser anotados entonces. Pero, en ese caso, deben ser puestos a un lado, por ejemplo en un paquete que debe ser marcado "listados para el inventario". Después de eso a nadie se le debe permitir tocarlos hasta que el inventario quede concluido.



Después del inventario deben ser desempacados y vendidos lo más pronto posible a los ya fijados precios reducidos.

### Artículos que "consumen tiempo "

¿Hay en sus existencias algunos artículos que tomen bastante tiempo para contarlos porque son pequeños y numerosos, como por ejemplo tornillos y clavos? En vez de que usted los cuente uno por uno, tome por ejemplo diez y péselos. Conociendo el peso de los 10 tornillos, podrá entonces calcular el número total de tornillos cuando pese toda la bolsa.



Puede hacerse esto uno o dos días antes. Las cantidades se anotan en tarjetas, las cuales son puestas con la mercadería. Si se venden algunos, se reduce consiguientemente la cantidad anotada. Cuando se hace el inventario son anotadas las cantidades que muestran las tarjetas, sin necesidad de contar otra vez esos artículos.

### Entregas de último momento

Si se recibe mercadería poco tiempo antes del inventario es lo mejor no desempacar los cajones o paquetes. Esto ahorrará tiempo, puesto que no hay necesidad de contarlos, ya que las cantidades marcadas en los paquetes, cajones o bolsas pueden ser anotadas en el formulario de inventario.

Pero no perjudique al cliente. Un nuevo paquete debe abrirse si ésa es la única forma de dar al cliente lo que él desea.

### El almacén

Observe cuidadosamente todo el almacén un día antes de hacer el inventario. ¿Hay algo que se necesitará antes de que el inventario quede concluido? Si no, es posible cerrar el almacén, o parte del mismo, hasta después del inventario. Si ése es el caso, el inventario puede empezar allí, mientras

la tienda está todavía abierta. Tal vez esta parte del inventario puede ser completada antes de empezar el inventario en otro lugar.

Anotaciones previas

Mire otra vez el formulario de inventario de la página 27. ¿Qué columnas podrían ser llenadas previamente?

En realidad, todas excepto las cantidades y los valores totales pueden ser completadas previamente. Esto significa que alguien puede hacer esas anotaciones unos pocos días antes del inventario, si se le da permiso para ausentarse de sus tareas ordinarias. Por supuesto, las otras preparaciones mencionadas en las páginas 11 a 26 deben hacerse primero.

Las anotaciones en el formulario se hacen de la misma forma como se describió para las anotaciones durante el inventario, pero se omiten las cantidades. No hay necesidad de hacer recuento en esta etapa, así que no es necesario para esta tarea trabajar en equipo. Una sola persona puede preparar previamente los formularios de inventario.

Cuando la tienda se haya cerrado para hacer el inventario, los formularios estarán ya preparados de esta forma:

FORMULARIO DE INVENTARIO				
Tienda <i>Cooperativa "La Campana"...</i>			No. <i>12</i>	Fecha <i>30/10/1990</i>
Sección No.	Artículo	Cantidad	Precio unidad	Valor total
<i>13</i>	<i>"Sol", jabón en polvo, grande</i>	<i>7</i>	<i>12.50</i>	<i>87,50</i>
	<i>" " " , pequeño</i>	<i>9</i>	<i>7.25</i>	
	<i>"Fan", detergente líquido</i>	<i>10</i>	<i>4.75</i>	

Después de haber preparado los formularios de esta forma, es importante no cambiar las exhibiciones ni los precios. Esto confundiría a los equipos que hagan el recuento y anotaciones de las cantidades. Ellos deben poder encontrar fácilmente los artículos cuando completen el formulario de inventario insertando las cifras en la columna de "cantidad".

COMO SE SIMPLIFICA EL INVENTARIO CON EL USO DE UNA CALCULADORA DE BOLSILLO

Un inventario que se hace para complementar las cuentas e informes anuales debe registrarse y verificarse debidamente, de acuerdo a las leyes del país. Por otro lado la cooperativa puede tener la libertad de decidir la manera de registrar los inventarios que se hacen en el transcurso del año.

Si las disposiciones lo permiten, use calculadoras de bolsillo para llevar a cabo el inventario fácil y rápidamente.

Después de las preparaciones necesarias, los encargados del inventario recorrerán la tienda efectuando los respectivos asientos directamente en las calculadoras. Por cada artículo multiplicarán el precio unitario por la cantidad y la calculadora mostrará inmediatamente el valor total. Existen calculadoras con más funciones que están capacitadas para acumular los totales y dar el total general para toda una sección de mercaderías.

Para propósitos de control quizás siga necesitando los documentos escritos (formularios de inventario), pero el trabajo de registrar podría simplificarse. Por ejemplo, podría anotar solo el valor total de las existencias de un artículo, o inclusive de un grupo de artículos similares. Algunas calculadoras pequeñas llevan ya una impresora que podría utilizarse para imprimir unas listas de tal manera que hará posible determinar qué artículos han sido valorados y registrados. Así se puede controlar el trabajo de los equipos que hicieron el inventario.

Es necesario advertir que muy fácilmente se cometen errores cuando se usa una calculadora - por ejemplo, apretando una tecla equivocada o también olvidando un punto decimal. Por esta razón es mejor no aceptar los totales que enseña la calculadora como correctos, sin antes haber verificado si son reales o no.

## "AUTOEVALUACION"

Para que usted esté seguro de que ha entendido plenamente este folleto, debe ahora responder a las siguientes preguntas. Marque aquélla que usted cree que es la respuesta correcta a cada pregunta. La primera pregunta está ya contestada, como ejemplo. Si tiene problemas con alguna pregunta en particular, vuelva a leer el capítulo correspondiente.



- 1 El propósito principal de un inventario es:
  - a limpiar la tienda;
  - b encontrar mercadería dañada;
  - c saber el valor total de las existencias.
  
- 2 El inventario es necesario a fin de:
  - a determinar las mermas;
  - b mantener ocupado al personal;
  - c aumentar las ventas.
  
- 3 Los precios más prácticos para ser anotados durante un inventario son:
  - a los precios de costo;
  - b los precios de venta;
  - c los precios de costo y de venta.
  
- 4 Los precios de costo no se anotan porque:
  - a el valor de las existencias a precio de costo no es necesario;
  - b los precios de costo son secretos;
  - c el valor de las existencias a precio de costo puede ser calculado de otra forma.
  
- 5 Si hay mucha merma se recomienda hacer inventarios:
  - a diariamente;
  - b anualmente;
  - c mensualmente.
  
- 6 Un inventario extra debe organizarse cuando:
  - a la mercadería es entregada a la tienda por los mayoristas;
  - b toma posesión un nuevo gerente;
  - c se elige un nuevo Consejo de Administración.

- 7 Anotar los precios por unidad se hace más fácil cuando:
- a todos los equipos que realizan el inventario tienen una lista de precios;
  - b todos los artículos tienen marcado su precio;
  - c el gerente hace las anotaciones él mismo.
- 8 La mercadería en el almacén debe preferiblemente estar:
- a guardada en paquetes sellados;
  - b guardada en paquetes abiertos;
  - c desempacada y puesta en repisas.
- 9 Los artículos dañados deben ser anotados:
- a a su precio ordinario de venta;
  - b a precio reducido de acuerdo con el daño;
  - c al valor cero.
- 10 Numerar las repisas puede ayudar a:
- a hacer fácil encontrar los artículos cuando se hace inventario;
  - b mantener buen orden en la tienda mientras se hace inventario;
  - c prevenir que se olviden algunos artículos durante el inventario.
- 11 Deben darse números a
- a repisas únicamente;
  - b estanterías y repisas;
  - c cualquier lugar en el que se tengan artículos.
- 12 Las anotaciones deben ser registradas:
- a en un tipo barato de cuaderno;
  - b en el libro mayor;
  - c en formularios de inventario especialmente numerados.
- 13 ¿Quién debe controlar que las anotaciones sean correctas?:
- a Los socios de la cooperativa;
  - b El Consejo de Administración;
  - c Los empleados de la tienda.
- 14 El recuento y la anotación de los artículos deben hacerse de modo que:
- a todos los artículos caros sean tratados separadamente;
  - b los artículos sean contados y anotados en el orden en el que están puestos en las repisas;
  - c la mercadería en el almacén se sume a los mismos artículos existentes en el área de ventas.

## EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

Para completar su estudio sobre este tema, usted debe tomar parte en algunos de los siguientes ejercicios organizados por su instructor.



### Tareas prácticas de grupo:

#### 1 Organizar y llevar a cabo un inventario:

Al grupo se le dará la tarea de llevar a cabo un inventario en una tienda seleccionada. El trabajo debe ser hecho de acuerdo al siguiente plan:

- a Escribir una lista de todos los preparativos que deben hacerse en la tienda previamente al inventario (ver páginas 13 a 24).
- b Visitar la tienda después de cerrar, y llevar a cabo todos los preparativos.
- c Regresar a la tienda en una las siguientes noches y hacer el inventario (ver páginas 25 a 32).
- d Completar los formularios de inventario al siguiente día.

### Discusión de grupo

#### 2 Evaluación del trabajo de inventario

Haga en una discusión de grupo una estimación del trabajo de inventario que usted ha completado. Identifique todos los puntos débiles en el proceso del trabajo. Escriba un informe de grupo sobre sus experiencias y sugiera cualquier mejoramiento que pudiera hacer más rápido y más exacto el próximo inventario de esa tienda.