



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“DIAGNÓSTICO DE LOS COSTOS FINANCIEROS EN LA ASIMETRÍA DE DATOS ENTRE LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL ÁREA FINANCIERA CONTABLE EN LA EMPRESA INVERSIONES A.G. ”

SUSTENTADO POR:

**CARLOS EDUARDO BLANCO RAMÍREZ
FABRICIO HUMBERTO DOBLADO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, DEPARTAMENTO DE FRANCISCO
MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

OCTUBRE, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**“DIAGNÓSTICO DE LOS COSTOS FINANCIEROS EN LA
ASIMETRÍA DE DATOS ENTRE LA CADENA DE SUMINISTRO
Y EL ÁREA FINANCIERA CONTABLE EN LA EMPRESA
INVERSIONES A.G. ”**

**MÁSTER EN
FINANZAS**

ASESOR

ADRIANA GEORGINA HERNÁNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

BLANCA CELIA BARAHONA

MAURICIO ALPIZAR

EDWIN ARAQUE



FACULTAD DE POSTGRADO

“DIAGNÓSTICO DE LOS COSTOS FINANCIEROS EN LA ASIMETRÍA DE DATOS ENTRE LA CADENA DE SUMINISTRO Y EL ÁREA FINANCIERA CONTABLE EN LA EMPRESA INVERSIONES A.G.”

Carlos Eduardo Blanco Ramírez

Fabricio Humberto Doblado

Resumen

El propósito del siguiente proyecto de investigación titulado “Diagnóstico de los costos financieros en la asimetría de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable en la empresa Inversiones A.G.” tuvo como objetivo principal cuantificar el impacto financiero que tiene la asimetría de datos de los costos unitarios generados en los departamentos funcionales de cadena de suministro y área financiera contable. La investigación utilizó un enfoque mixto, recolectando datos cuantitativos y cualitativos con instrumentos que permitieron observar datos estadísticos de la asimetría de datos de los costos unitarios, permitiendo cuantificar y graficar los efectos financieros a nivel monetario y porcentual con el objetivo de análisis, interpretación y contribución a la empresa Inversiones A.G. a controlar o mitigar este efecto. Al finalizar de esta investigación se logró determinar a nivel cuantitativo el impacto monetario y porcentual de las asimetría de datos del costo unitario en los indicadores de costo de ventas, utilidad bruta, precio de los productos, valuación de inventarios y las proyecciones financieras en la empresa Inversiones A.G, y a nivel cualitativo las posibles causas de la asimetría en los procesos de registro.

Palabras claves: Asimetría de datos, costo unitario, costo de ventas, impacto financiero, proyecciones financieras.



POSTGRADUATE FACULTY

“DIAGNOSIS OF THE FINANCIAL COSTS IN THE ASYMMETRICS OF DATA BETWEEN THE SUPPLY CHAIN AND THE ACCOUNTING FINANCIAL AREA IN THE COMPANY INVERSIONES A.G. ”

Carlos Eduardo Blanco Ramírez

Fabricio Humberto Doblado

Abstract

The purpose of the following research project entitled “Diagnosis of the financial costs in the asymmetries of data between the supply chain and the accounting financial area in the company Inversiones A.G.” had as main objective to quantify the financial impact of the data asymmetry of the unit cost generated in the functional departments of supply chain and financial accounting area. The research used a mixed approach, collecting quantitative and qualitative data with instruments that allowed to observe statistical information of the asymmetry of unit cost data, allowing to quantify and graph the financial effects at a monetary and percentage level with the objective of analysis, interpretation and contribution to the company Inversiones A.G to control and mitigate this effect. At the end of this research, the monetary and percentage impact of the asymmetry in the cost of sale, gross profit, product’s price, inventory valuation and financial projections indicators was determined at a quantitative level and at a qualitative level the possible causes of the asymmetry.

Key words: Data asymmetry, cost of sales, financial impact, financial projections, and unit cost.

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por darnos la sabiduría, discernimiento, por guiar nuestros pasos ya que nos permitió finalizar nuestros estudios de maestría, por darnos la paciencia y la esperanza en cada etapa de nuestras vidas, por brindarnos salud, perseverancia e inteligencia necesaria por el logro de nuestros objetivos.

A nuestros padres, por transmitirnos valores y principios, los cuales son muy fundamentales para desarrollarnos como personas de bien y brindarnos su apoyo incondicional y permanente en el proceso de nuestra carrera estudiantil.

A toda nuestra familia que en todo momento nos han brindado su apoyo moral, espiritual y que es fundamental para nuestras vidas.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana, por habernos formado académicamente y transmitido los conocimientos necesarios a través de catedráticos calificados y con don de servicio.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Dios por darnos la vida, salud, inteligencia, sabiduría y fortaleza para lograr nuestros objetivos de poder culminar con éxito nuestros estudios universitarios.

A nuestra familia, por darnos siempre el apoyo y la confianza incondicional que nos brindaron para alcanzar esta meta importante en nuestro desarrollo para aportar al país con la aplicación del conocimiento.

A nuestros maestros, quienes con su experiencia, conocimientos y enseñanza, lograron preparar profesionales capacitados para servir a la sociedad y hacer de Honduras.

A mi esposa Elsy Gabriela de Blanco por su fe, paciencia, dedicación y apoyo total a este proyecto de prepararme como máster.

A mi madre Albertina Doblado por todo el amor, apoyo, consejos y esmero en prepararme para llegar a este momento exitoso de mi carrera y a mis hermanos por su apoyo incondicional.

A nuestra asesora de proyecto de graduación, Ms. Adriana Georgina Hernández, por habernos instruido y transmitido los conocimientos necesarios para poder desarrollar la presente tesis la cual nos deja experiencias, vivencias porque a través de esta crecimos de manera profesional y personal.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema.....	2
1.3 Definición del problema	7
1.3.1 Enunciado del problema.....	7
1.4.1 Formulación del problema	10
1.5 Justificación	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	14
2.1 Análisis de la situación actual.....	14
2.2.5 Análisis de las metodologías	22
2.2.6 Antecedentes de las metodologías	22
2.2.7 Análisis crítico de las metodologías	23
2.3 Conceptualización	24
2.3.1 Conceptos y definiciones.....	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	27
3.1 Congruencia metodológica	27
3.1.1 Matriz metodológica, a continuación se detalla la congruencia metodológica:.....	27
3.1.2 Declaración de variables	28
3.1.3 Operacionalización de variables	29
3.2 Enfoque de la investigación	30
3.2.1 Diseño de la investigación	31
3.2.2 Tipo de investigación.....	31
3.3 Población.....	32
3.3.1 Descripción de la muestra	32
3.3.2 Tipo de muestra	33
3.3.3 Unidad de análisis.....	33
3.3.4 Unidad de respuesta	33
3.4 Instrumentos y técnicas aplicadas	34
3.4.1 Instrumento de observación	34

3.4.2 Cuestionario	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	37
4.1 Resultados del instrumento de observación:	37
4.1.1 Resultados mensuales de la variación de los costos unitarios reales	37
4.1.2 Agrupación del inventario en ABC	39
4.1.3 Efectos mensuales de la variación de los costos unitarios en el costo de ventas	41
4.1.4 Efectos mensuales de la variación de los costos unitarios en la utilidad bruta en ventas	43
4.2 Resumen de las entrevistas a profundidad:.....	54
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1 Propuesta de mejora	56
5.2 Propósito de la propuesta de mejora.....	57
5.3 Herramientas utilizadas para la propuesta de mejora.	57
5.3.1 Modelo de mejora continua.....	57
5.3.2 Modelo para el cálculo del costo estándar de meses cerrados contablemente	58
5.3.3 Modelo para el cálculo del costo real para actualizar los sistemas SAP, SAR y costo consumos de productos en el punto de venta	60
5.3.4 Diagrama para la mejora de los procesos en los procedimientos de registro y monitoreo de costos	61
5.3.5 Herramienta de monitoreo y control de las variaciones de los costos unitarios del área de cadena de suministro, área financiera contable en los sistemas SAP y SAR	63
5.4 Conclusiones	66
5.5 Recomendaciones	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS.....	71

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Inversiones A.G es una empresa de venta de productos de consumo masivo de alimentos con más de 200 ítems de productos de materia prima que se transforman en producto terminado al público, la empresa depende del costo de ventas para determinar sus precios y poder proyectar sus estados financieros futuros, el costo de ventas actual se estima en 40% de sus ventas desglosado en costo de materia prima, empaque y costo de distribución. Cada porcentaje de aumento y disminución en el costo de ventas impacta en indicadores importantes como ser la utilidad bruta, valor en el inventario en los almacenes, precios de sus productos, las proyecciones de utilidad operacional, EBITDA (earnings before interest, taxes and amortization) (ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones).

El presente estudio tiene como propósito determinar el impacto de la asimetría en los registros de datos de los costos unitarios de la cadena de suministro y área financiera contable de la empresa Inversiones A.G., a través de la observación de las diferencias de los registros de los costos unitarios de ambos departamentos. Este diagnóstico se realizará con la información del 1ero de enero al 30 de junio del 2018 de registros de los costos unitarios para determinar finalmente las consecuencias financieras en la empresa.

Este proyecto de investigación será realizado con los recursos metodológicos impartidos durante la maestría en UNITEC, con el asesoramiento de catedráticos calificados y materiales tecnológicos disponibles que permitan el desarrollo óptimo del estudio.

1.2 Antecedentes del problema

Inversiones A.G es la personalidad jurídica que tiene los derechos de franquicia de la marca McDonald's Honduras, actualmente opera con 11 puntos de venta generando hasta 12,000 transacciones diarias que se componen de más de 200 ítems de productos de materia prima, estos productos son suministrados a través de un centro de distribución que negocia con proveedores locales e internacionales que proveen la materia prima y posteriormente suministra a los puntos de venta denominados restaurantes que los transforman en producto terminado al consumidor, los productos que ofrece la empresa son la agrupación de componentes de productos para hamburguesas, papas, desayunos y helados. La información de estas importaciones fluye a través de la cadena de suministro de la empresa generando los costos unitarios reales lo cual refleja las variaciones de los precios, siendo las fluctuaciones en los precios de venta de los proveedores las que causan variaciones en el costo unitario de los productos, este proceso es el determinante para el cálculo de las recetas que son el componente de los productos finales que vende McDonald's, el costo unitario es la base para determinar precios de los productos y en consecuencia la generación del costo de lo vendido.

En base a lo anterior, por un lado la cadena de suministro calcula en el sistema a un "costo unitario real" que se calcula con el costo por caja de las compras de producto entre la unidad de media de la caja y para el área financiera contable, se calcula un "costo unitario promedio" que es el costo unitario histórico del sistema más el costo real de la última recepción de producto entre dos, al recibir y enviar los productos de parte de la cadena de suministro y generarse las ventas se proceden a registrar las compras internas en el sistema contable, creando un "match" de datos que causa alteraciones significativas al costo de lo vendido y en consecuencia afecta los resultados de

la empresa. Existen estudios que confirman la importancia del costo unitario, por ejemplo Pacioli Afirma:

Estudios han reflejado la importancia de los costos unitarios no solo como una estimación del costo si no como una herramienta financiera. Así que, Uno de los errores más comunes de los empresarios, incluso entre aquellos que llevan varios años operando una empresa, es descuidar el área de los costos. Entre las principales razones se encuentran el desconocimiento sobre la importancia de determinar el costo unitario de los productos, como la falta de atención sobre el tema de la contabilidad de costos. (Pacioli-87-eBook, p. 6)

Esta falta de atención a las alteraciones en el costo de lo vendido, crea problemas en los resultados financieros, los procesos y también genera reproceso por la carencia de sistematización, monitoreo y determinación de los costos unitarios en el momento oportuno cuando se generan las importaciones en la cadena de suministro y cuando se registra contablemente la actualización al costo unitario en los puntos de venta.

Como herramienta financiera, el costo unitario se puede usar para la toma de decisiones. Así que para tomar decisiones racionales y cumplir con los objetivos de la empresa, la gerencia general debe contar con herramientas financieras basadas en costos que garanticen a la empresa la permanencia en el mercado, y sobre todo una alta rentabilidad. (Pacioli-87-eBook," p. 6). La asimetría en los registros de datos de los costos unitarios influye en las decisiones de Inversiones A.G en ajustar los precios de sus productos y buscar ahorrar en otras áreas, sin percatarse de la magnitud de las diferencias, cada vez mayor entre los costos reales versus los costos promedios.

Se realizó un estudio del costo unitario en una panadería en Cd. obregón México en el cual concluye la importancia del cálculo del costo unitario, conocer el costo de producción de los artículos vendidos, contar con información suficiente para el cálculo adecuado en la fijación de

precios de venta, entonces así poder determinar el margen de utilidad probable. En consecuencia conocer el costo unitario de los productos más importantes de una empresa es sin duda un factor importante que apoya la toma de decisiones de cualquier organización. ("Pacioli-87-eBook," p. 14). Los productos más importantes, se refiere a los que generan el 80% del costo de lo vendido, que deberían ser monitoreados para mantener controlada las variaciones de costos.

En tal sentido la contabilidad hace un papel importante para la toma de decisiones, Colín (2014), define la contabilidad financiera como un "Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes externos que da importancia a los aspectos históricos y considera las normas de información financiera" (p. 5). Cuando es generada se necesita información actual y los costos actuales para la generación de la información.

La segunda parte es la contabilidad administrativa en el que Colín (2014), define como "Sistema de información de una empresa orientado hacia la elaboración de informes de uso interno que facilitan las funciones de la planeación, control y toma de decisiones de la administración" (p. 5). Ambas contabilidades hacen funciones importantes para la toma de decisiones y se toma en cuenta los informes que se generan por efecto del costo unitario.

El área financiera contable convierte la información en estados financieros y datos para la toma de decisiones.

La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuralmente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen transacciones, transformación interna y otros eventos. (Setzer y Angel, 2012, p. 85).

La última parte que intersecta entre ambas, es la contabilidad de costos en la que sus funciones son claves para la toma de decisiones porque puede determinar precios justos y competitivos en un mercado. Se define como:

La contabilidad de costos se relaciona con la acumulación, análisis, direccionamiento e

interpretación de los costos de adquisición, producción, venta distribución, administración y financiamiento para uso interno, por parte de los directivos de la empresa en la planeación, el control y la toma de decisiones. (Colín, 2014. p.5)

Las funciones del costo de lo vendido en la empresa es determinar la utilidad esperada y los precios a establecerse para lograr que sean competitivos en el mercado y en consecuencia la empresa sea competitiva.

Los costos unitarios pueden ser determinados como históricos y predeterminados. Así, los costos históricos son aquellos que se determinan con posterioridad a la conclusión del periodo de costos. Así que. Para acumular los costos totales y determinar los costos unitarios de producción, debe esperarse la conclusión de cada periodo de costos, (Colín, 2014). Esto genera costos promedios, por la acumulación de compras en un periodo de tiempo.

Mientras, Los costos predeterminados se determinan con anterioridad al periodo de costos o durante el transcurso de los mismos. Tal situación permite contar con una información más oportuna y aun anticipada de los costos de producción, así como controlarlos mediante comparaciones entre costos predeterminados y costos históricos, (Colín, 2014).

El principal objetivo de la contabilidad de costos es la determinación correcta del costo unitario, una herramienta de información que proporciona utilidad a las empresas, el no tener el costo unitario real tiene efectos financieros. La asimetría entre el costo real de las importaciones, compras de producto y el costo promedio que genera el sistema contable, es una diferencia inexplicable que en el presente está creando discrepancias porcentuales y monetarias significativas en el costo de lo vendido, retraso en el cálculo del mismo y en la consolidación de datos para generar los estados

financieros al final de cada mes por no encontrar las diferencias entre el costo de lo vendido, costo calculado y el costo real.

Actualmente no existe un método o solución para reducir la diferencias del costo unitario real determinado por el consumo calculado de inventario cargado en el almacén de los puntos de venta, y el registro del costo unitario real de la cadena de suministro, que en consecuencia impacta el costo unitario promedio que obtiene contabilidad.

La cadena de suministro implica todo el movimiento de materia prima para la transformación de producto terminado. Bowersox, Closs y Cooper (2007) afirma. “Las operaciones de cadena de suministro requiere procesos administrativos que abarcan las áreas funcionales de las empresas individuales y vinculan a los socios comerciales y a los clientes a través de los límites de la organización” (p.4). Esto implica la sinergia que debe existir en las operaciones de registro de datos en los departamentos involucrados.

La eficiencia en la cadena de suministro en registrar los datos del costo unitario de manera oportuna permite que otras áreas del sistema de la empresa puedan generar valor, como ser el área financiera contable:

En la terminología de los sistemas, la excelencia funcional se define en términos de cómo contribuye una función al proceso general, en constante con el desempeño aislado con una área específica (...). Cuando se analiza desde una perspectiva de los procesos, la meta es un desempeño equilibrado entre las áreas funcionales de una empresa a través de la cadena de suministro. (Bowersox et al., 2007, p. 255).

Buscar la mejora en el registro de datos de ambas áreas mejorará la eficiencia de la información que permita tomar decisiones en pro de la mejora de la empresa.

Desde la perspectiva contable los costos de producción históricos, permiten determinarse con anticipación a la culminación del ciclo del costo, ayudando a la gerencia en la toma de decisiones. Así que, Colín (2014) menciona que para acumular los costos totales y determinar los costos unitarios de producción, debe esperarse la conclusión de cada periodo de costos. La ventaja de los costos históricos consiste en que acumula a los costos de producción en que se incurrió; es decir, costos comprobables. La desventaja que presentan es que los costos unitarios de los artículos elaborados se conocen varios días después de la fecha en que haya concluido la elaboración, lo que implica que la información sobre los costos no llega en forma oportuna a la dirección de la empresa para la toma de decisiones. (p.121)

Los costos históricos permiten anticiparse y realizar análisis comparativos de los costos incurridos y la correcta administración de los recursos de la empresa, pero el costo estándar permitirá tener una mejor valoración de los costos unitarios de periodos pasados y el costo real en la valoración de periodos actuales y futuros.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

En un mundo globalizado, competitivo y que busca la eficiencia en los mercados, las empresas buscan optimizar los recursos de diversas maneras que les permitan mantenerse competitivas, ser líderes o expandir sus operaciones, una de los retos más grandes que afrontan es obtener los mejores costos posibles que cumplan con sus requerimientos de calidad para el cliente y sus metas de rentabilidad. Buscar los mejores costos de sus materias primas en el mercado es un reto para los directivos del hoy para la mejor toma de decisiones y el costo unitario de los mismos es un factor financiero determinante en muchos aspectos en la empresa.

Inversiones A.G., tiene una variación en su utilidad bruta en los últimos 6 meses (enero a junio 2018), que se debe a una diferencia en el costo de lo vendido, generado a nivel consumo por sus costos variables como generador del costo, lo que la empresa llama costo por receta que se genera por la fórmula del consumo calculado que es la siguiente: inventario inicial + compras +/- transferencias/ (-) ajustes/ (-) ajustes contables (-) inventario final. El consumo calculado cargado por contabilidad determina el costo de lo vendido en un periodo determinado.

La cadena de suministro de Inversiones A.G., genera entrada de insumos cada semana con diferentes costos y que se registran y procesan de la siguiente manera:

1. En la cadena de suministro se registran las importaciones y compras locales en el sistema SAP (sistemas, aplicaciones y productos).
2. El área contable registra en el sistema contable SAP y SAR (back office) para generar los costos actuales y prorrota los costos históricos del sistema SAR.

La cantidad de órdenes registradas en ambos sistemas y en un periodo indefinido generan diferencias de costos unitarios que deberían ser mínimas.

Las posibles causas del problema puede ser falta de cumplimiento de procesos o carencia de procedimientos, o registros incorrectos entre ambas vías que podrían estar causando diferencias en los registros, cálculos erróneos e información asimétrica entre ambos departamentos y por ende afecta el indicador de utilidad bruta y los estados financieros de la empresa.

El presente proyecto pretende diagnosticar las causas de la asimetría de datos, el impacto financiero en la empresa Inversiones A.G. y brindar posibles controles que permitan mitigar las diferencias, así mismo proporcionar costos unitarios correctos para el cálculo del costo de lo vendido y que la empresa pueda hacer presupuestos realistas de los estados financieros y finalmente ayudar a la toma de decisiones.

1.3.2 Objetivo del proyecto

Diagnosticar las causas de la asimetría de registro de datos del costo unitario en el sistema del área de cadena de suministro versus el sistema del área financiera contable mediante la revisión de las diferencias de los costos unitarios, procesos de ingresos de datos, variación de costos para proporcionar una propuesta de mejora que impacte positivamente en la utilidad bruta, costo de ventas, precios de producto final, valuación de inventarios y proyecciones financieras futuras.

1.3.3 Objetivos específicos

1. Revisar, las diferencias entre los costos unitarios de materia prima surgidos entre las áreas de cadena de suministro y área financiera contable del 1ero de enero del 2018 al 30 de junio del 2018.
2. Determinar los componentes de productos con mayor impacto en el costo y clasificarlos en ABC para determinar el impacto 80/20.
3. Analizar los procesos de registro de los costos de materias primas del área de cadena de suministro y área financiera contable.
4. Proponer controles adecuados para mitigar la asimetría de datos de costos unitarios entre las áreas de cadena de suministro y área financiera contable de Inversiones A.G., que tome en cuenta las variables.
5. Determinar el impacto financiero de las diferencias de los costos unitarios en los indicadores financieros y proponer un plan de mejora que pueda implementar la organización.

1.4.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las causas de la asimetría del registro de datos de los costos unitarios de materia prima entre las áreas de cadena de suministro y área financiera contable de Inversiones A.G., en los indicadores financieros de utilidad bruta, costo de ventas, precios de producto final, valuación de inventarios y proyecciones financieras futuras del 1ero de enero al 30 de junio del 2018, en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C?

1.4.2 Preguntas de investigación:

1. ¿Qué desviaciones existen entre los costos unitarios de la cadena de suministro y el área financiera contable?
2. ¿Cuáles son los componentes que tienen mayor peso sobre el costo y como se podrían clasificar en 80/20?
3. ¿Qué recursos pueden ser objeto de análisis para la mejora de este proceso?
4. ¿Qué controles en el componente del costo de los productos y mejoras en los procesos se puede recomendar para mitigar las diferencias en los registros reales de los costos unitarios que permitan reducir estas desviaciones?
5. ¿Qué mejoras puede alcanzar Inversiones A.G. en sus indicadores de utilidad bruta, costo de ventas, precio de producto final y valoración del el inventario con la implementación de la propuesta de mejora?

1.5 Justificación

Para tomar decisiones racionales y cumplir con los objetivos de la empresa, la gerencia general debe contar con herramientas financieras basadas en costos que garanticen la permanencia en el mercado y sobre todo rentabilidad. En tal sentido un sistema de información que sirva de apoyo principalmente en sus funciones de planeación y control de operaciones, es la contabilidad de costos.

La asimetría de datos de los costos unitarios entre la cadena de suministro y la administración financiera contable afecta directamente los indicadores financieros importantes de las empresas. Una gestión de cadena de suministro eficiente y un buen registro contable permite tener estados financieros que ayuden a la eficiente toma de decisiones y que permitan evitar riesgos financieros, económicos y sociales en Inversiones A.G.

Desde el punto de vista económico afecta en el largo plazo a la empresa por las diferencias, cada día más relevantes del costo de lo vendido que actualmente es 40%, un decremento en este valor es relevante para mejorar la utilidad bruta que actualmente es de 63.3% a junio 2018, el tener un costo de lo vendido inexacto puede forzar a la empresa a tomar decisiones precipitadas como aumentar precios al público para obtener más utilidades en el corto plazo y provocar una baja en ventas dependiendo de la elasticidad del precio de sus productos, al disminuir la rentabilidad de la empresa también pueden cambiar sus planes de expansión, causar efectos negativos en la sociedad y economía. Efecto contrario es negociar con proveedores precios de materia prima a mejores condiciones o buscar alternativas de costos con otros proveedores que puedan impactar positivamente a Inversiones A.G. para mantener sus precios al público, la empresa se podría volver más competitiva y puede crecer, expandirse y generar empleo directo e indirecto.

La asimetría de datos proviene de la información histórica de los sistemas SAR (back office) y SAP (soporte, aplicaciones y recursos) que se utilizan en la empresa para registrar la información de la cadena de suministro, área financiera contable y finalmente en los puntos de ventas, las anomalías en los registros de costos se desarrolla por tener costos históricos de periodos contables indefinidos y no responden a las fluctuaciones de precios de los productos actuales, la anomalía se crea de la siguiente manera:

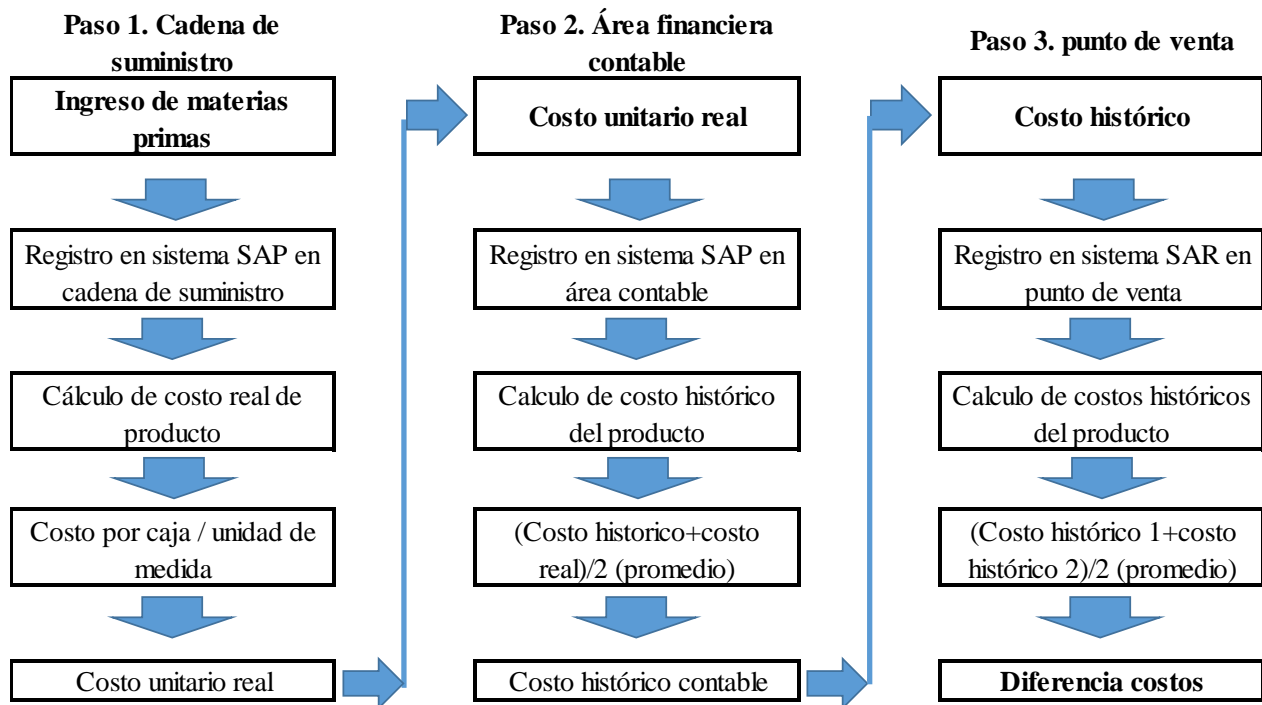


Figura 1. Diagrama de la evolución de la asimetría de datos de los costos unitarios

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

En la figura 1 y 2 explica el proceso de la generación de la asimetría de datos desde el momento del ingreso de la materia prima hasta la generación del costo de lo vendido. El proceso inicia en el ingreso de materia prima y el cálculo del costo unitario real (costo por caja entre unidad de medida por caja), al generarse el costo real de cada entrega se envía la información por medio de una interface entre el sistema SAP de cadena de suministro y área financiera contable, luego se calcula basado en el costo histórico del sistema SAP con el costo real siendo la fórmula: Costo histórico más real entre 2 y así sucesivamente con cada producto, la diferencia de ambos es la simetría de datos (Costo real menos costo histórico)

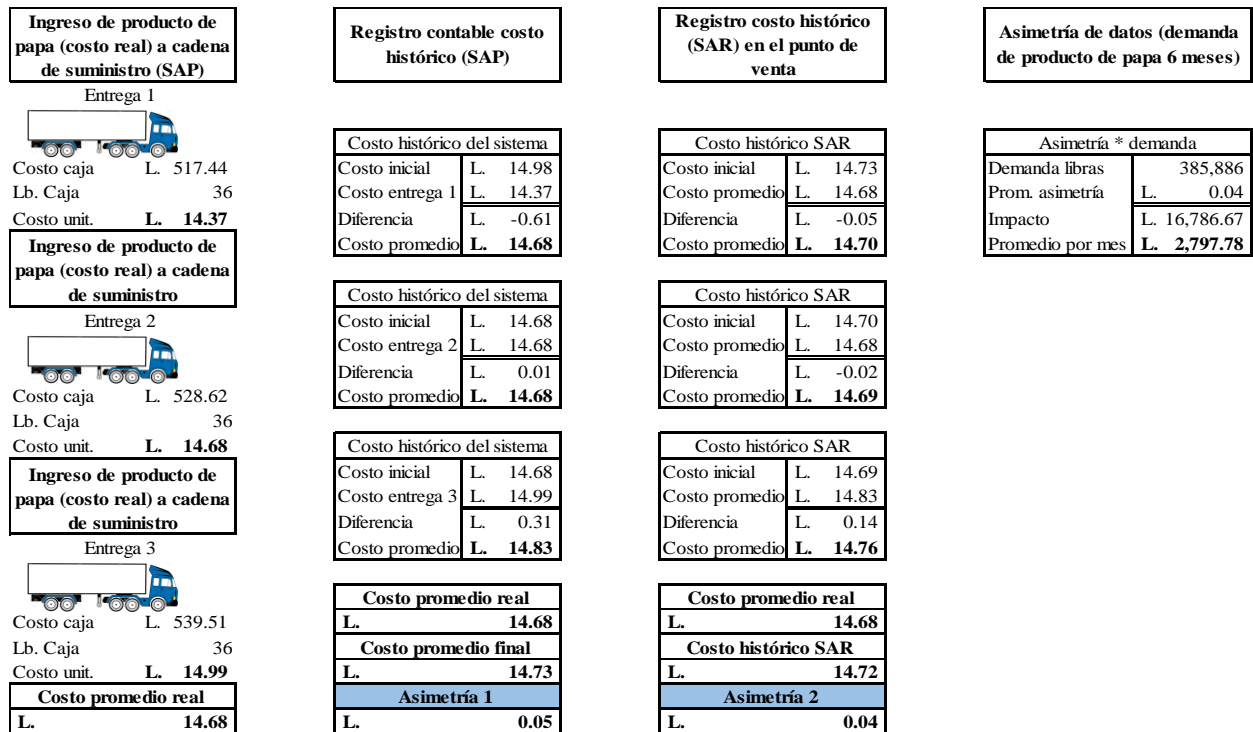


Figura 2. Ejemplo de la evolución de la asimetría de datos.

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Desde la perspectiva Financiera el tema de estudio es relevante por las diferencias en los indicadores financieros claves para la empresa en la toma de decisiones como ser; proyecciones de ventas, utilidad bruta y determinación de precios en cuanto a costos, los recursos a necesitar son; la información de costos unitarios del área cadena de suministro y el área financiera contable, para determinar el impacto generado del 01 de enero al 30 de junio del 2018.

El impacto social se mide a través de la mejora de los procesos de trabajo que ayudaran a disminuir las horas hombre trabajadas en los cierres de cada mes, buscando desviaciones en el costo de lo vendido, observar los procesos internos entre el área de cadena de suministro versus el sistema del área financiera contable para determinar y proporcionar una propuesta de mejora que la empresa pueda aplicar para optimizar sus resultados financieros y que la alta gerencia cuenta con información calificada.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

El costo registrado en la cadena suministro se realiza en el momento de ingresar las importaciones de Inversiones A.G y "Los costos unitarios pueden ser determinados como históricos y predeterminados" (Juan García Colín, 2008, p. 120). En la cadena de suministro es un costo real o predeterminado generado por las importaciones que ingresan al país semanalmente y en consecuencia el costo unitario varía de acuerdo a la cantidad de cajas solicitadas, tamaño de los contenedores y cambios en el precio de factura, esta diferencia debería ser un costo real.

Mientras que en el área contable genera una actualización de los " Costos históricos que son aquellos que se determinan con posterioridad a la conclusión del periodo de costos" (Juan García Colín, 2008, p. 120). Esta actualización entre el costo real y el promedio es la primera diferencia de costos.

Por otra parte "Para acumular los costos totales y determinar los costos unitarios de producción, debe esperarse la conclusión de cada periodo de costos." (Juan García Colín, 2008, p. 120). Es decir al momento de registrar las compras y los registros históricos en el área financiera contable, la información de costos unitarios de los elementos de producción se actualiza en el punto de venta y en el momento de generarse la demanda se registra el costo de lo vendido, causando la segunda diferencia de costos unitarios.

Los conceptos importantes a utilizar son contabilidad de costos, finanzas y cadena de suministro que proporcionan herramientas para el uso adecuado de la información de la organización, que en este caso se usará la información del costo unitario, indicadores y conceptos relevantes.

Por ejemplo un indicador clave en el estado de pérdidas y ganancias que permite evaluar el desempeño de los costos unitarios es la utilidad bruta, y se define como "el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendidos" (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 62), el indicador está conformado por el costo de lo vendido que "Es el costo de la mercancía que adquiere o produce una compañía y que después vende." (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 62). Este generador del costo provoca al mismo tiempo las desviaciones en los costos unitarios, que deberían ser mínimas con un costo estándar.

2.1.1 Análisis de macro entorno

Para la toma de decisiones "Toda organización que busque la excelencia debe considerar el diseño y desarrollo de sistemas de información confiables, oportunos y relevantes como uno de los factores clave del éxito." (Juan García Colín, 2008, p. 4). Y el sistema de contabilidad de costos brinda información en los indicadores clave que pueden mostrar un desempeño que decae o en crecimiento debido a la eficiente de costos.

Los aspectos globales en la administración de la cadena de suministro "recibe tanta atención porque es parte integral de la estrategia de una compañía y la actividad más costosa en la mayoría de las empresas." (Jay Heizer y Barry Render, p. 436). Para ser competitivo en un entorno global el análisis de costos unitarios en las finanzas y cadena de suministro se relaciona entre sí, "De acuerdo con Arredondo (2009), el costo se define como el sacrificio incurrido para adquirir bienes o servicios con el objeto de lograr beneficios presentes o futuros." (Pacioli, 2014, p. 8), y menciona los beneficios generados por el buen uso y las consecuencias en caso contrario.

La cadena de suministro tiene como objetivo la administración, optimización de tiempos, y "El

satisfacer competitivamente al cliente final; así mismo, cada eslabón produce y elabora una parte del producto y, a su vez, (...) agrega valor al proceso." (Karito, 2012, p. 3). Para el desarrollo de estrategias, planes, controles y administración que permita aumentar la rentabilidad. Por otra parte, dotar de los principales materiales a las empresas incluye no solo al "proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes" (Sunil Chopra y Peter Meindl, 2008, p. 3). El ciclo de procesos con diferentes variables e involucrados permite determinar el alcance de la importancia de la cadena de suministro.

2.1.2 Análisis de micro entorno

Para fortalecer las instituciones, se requiere de la contabilidad de costos y uno de los objetivos es "Contribuir a fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre todas las áreas (compras, producción, recursos humanos, finanzas, distribución, ventas, etc.), para el logro de los objetivos de la empresa." (Juan García Colín, 2008, p. 8). Estos mecanismos variaran de acuerdo al tipo de rubro de la empresa y el alcance de sus operaciones. Otro objetivo es "Determinar costos unitarios para establecer estrategias que se conviertan en ventajas competitivas sostenibles, y para efectos de evaluar los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados." (Juan García Colín, 2008, p. 8). Esta ventaja competitiva puede ser nacional, global y en cuanto a sostenibilidad se refiere al ciclo de vida del producto que se vende y el tipo de materiales.

Como definición de la contabilidad de costos para efectos de este estudio. "De acuerdo con Del Río González (2011), la define como un área de la contabilidad general que comprende la sistematización, valuación, procesamiento, información, y evaluación de los costos de producción." (Pacioli, 2014, p. 7). La sistematización son los procesos generadores de los costos

unitarios de ambos departamentos definidos como costo real y costo histórico.

Los datos reales de costos unitarios se generan en la cadena de suministro y "El objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado." (Sunil Chopra y Peter Meindl, 2008, p. 5). El costo real generado determina la importancia y la efectividad en los procesos de gestión de logística en el manejo de proveedores, costo por volumen, cubicaje, distribuidores, agencias aduaneras y vías de transporte sean terrestres, marítimas o aéreas.

Las cadenas de suministro en Honduras proveen materia prima para la elaboración de productos finales y "La diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro." (Sunil Chopra y Peter Meindl, 2008, p. 5). Es la rentabilidad deseada, aunque no todas tienen superávit (ingresos – egresos), por ser empresas internas del mismo Holding o empresas que se suministra productos a precio de costos, es decir usan economías a escala.

2.1.3 Análisis interno

El costo unitario se crea del ingreso de importaciones en la cadena de suministro generando el costo real, y los costos históricos se generan en el área contable, "La ventaja (...) consiste en que acumula los costos de producción incurridos; es decir, costos comprobables." (Juan García Colín, 2008, pp. 120–121). La comparación permite determinar variantes importantes entre costos incurridos para la producción y al final para la distribución. Por otra parte pueden existir variantes en el costo histórico que provoque aspectos perjudiciales y "La desventaja que presentan es que los costos unitarios de los artículos elaborados se conocen varios días después de la fecha en que haya concluido la elaboración." (Juan García Colín, 2008, p. 121). Por la cantidad de registros semanales que afectan los costos históricos, las desviaciones con los costos reales y estándar deben ser mínimas.

Los costos reales e históricos se obtienen de forma automática al ingreso de información a los sistemas que "son aquellos que se obtienen después de que el producto ha sido elaborado, o durante su transformación (Del Río González, 2011)." (Pacioli, 2014, p. 7). En el caso de estudio, los costos son generados automáticamente en los sistemas de información contable, se corre un proceso de actualización de recetas en los puntos de ventas y finalmente cuando se genera el consumo de productos se calcula el costo de lo vendido.

Un componente principal es definir a los participantes que en "Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente." (Sunil Chopra y Peter Meindl, 2008, p. 3). Denotando los resultados esperados por cada involucrado cumpliendo con la satisfacción del usuario final. De igual manera las organizaciones con sinergia en sus operaciones, administración y gestión, buscan optimizar los procesos en sus sistemas.

"Los negocios buscan de manera continua mejorar la eficiencia de sus operaciones para poder obtener una mayor rentabilidad. Los sistemas y tecnologías de información son algunas de las herramientas más importantes disponibles para que los gerentes obtengan mayores niveles de eficiencia y productividad en las operaciones de negocios, en especial al adaptarse a los cambios en las prácticas de negocios y el comportamiento gerencial." (Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 2012, p. 12).

Actualmente la empresa cuenta con SAP que se puede optimizarse para generar información de monitoreo y control del costo unitario y otra parte es el buen funcionamiento de los sistemas de gestión que hace más eficiente la administración de costos a las empresas por diversas razones como ser; el valor contable del inventario, monitoreo y gestión de la información para la toma de decisiones.

2.2 Teorías de sustento

Las teorías de sustento a implementar para la mejora del registro de los costos unitarios, procedimientos, reproceso, productividad del personal y elaborar la propuesta de mejora para mitigar las pérdidas económicas, por falta de información confiable son las siguientes:

2.2.1 Costo estándar

Primero se debe buscar establecer el costo unitario estándar. Juan García Colín (2008) afirma. "Son costos predeterminados que indican lo que, según la empresa, debe costar un producto o la operación de un proceso durante un periodo de costos, sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, condiciones económicas y otros factores propios de la misma." (Juan García Colín, 2008, p. 122). Este cálculo de costo estándar mitigara la asimetría de datos que causan perdidas económicas por inconsistencias en la información de costos unitarios, que permitirá una mejor toma de decisiones, mejora en los procesos y ayudara a crear herramientas que permitan una mejora a corto, mediano y largo plazo en las finanzas de Inversiones A.G.

2.2.2 Contabilidad de costos.

Otro punto de partida en las teorías de sustento es contabilidad de costos que es "La interpretación de los hechos que tienen lugar en el seno de la unidad económica desde un punto de vista interno, tales como la formación de costos y la valoración de productos o servicios" (Juan García Colín, 2008, p. 5). Las valoraciones serán las consecuencias de la asimetría de los registros de datos y el impacto en los indicadores financieros.

2.2.3 Mejora continua de los procesos con enfoque a costos y toma de decisiones

Las mejoras en los procesos requiere de constante evaluación de lo que se hace hoy frente a lo que debería hacerse, por eso la mejora continua "comprende personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos. La base de esta filosofía es que cada aspecto de una operación puede ser mejorado. La meta final es la perfección, la cual nunca se alcanza pero siempre se busca" (Jay Heizer y Barry Render, p. 198). Los procesos de registros de costos unitarios comprenden todos los elementos de una mejora continua, la asimetría es la consecuencia y la causa raíz de los problemas se encontraran en los procesos o la falta de los mismos.

La administración de la calidad mejorara los procesos de la cadena de suministro y el área financiera contable y " ayuda a construir estrategias exitosas de diferenciación, bajo costo y respuesta." (Jay Heizer y Barry Render, p. 194). La diferenciación, bajo costo y respuesta podrá impactar en el aumento de las utilidades, la valoración de los activos en tiempo real y reducción de los costos a través del monitoreo e implementación de procesos mitigará la asimetría de datos de los costos unitarios que actualmente generan las diferencias.

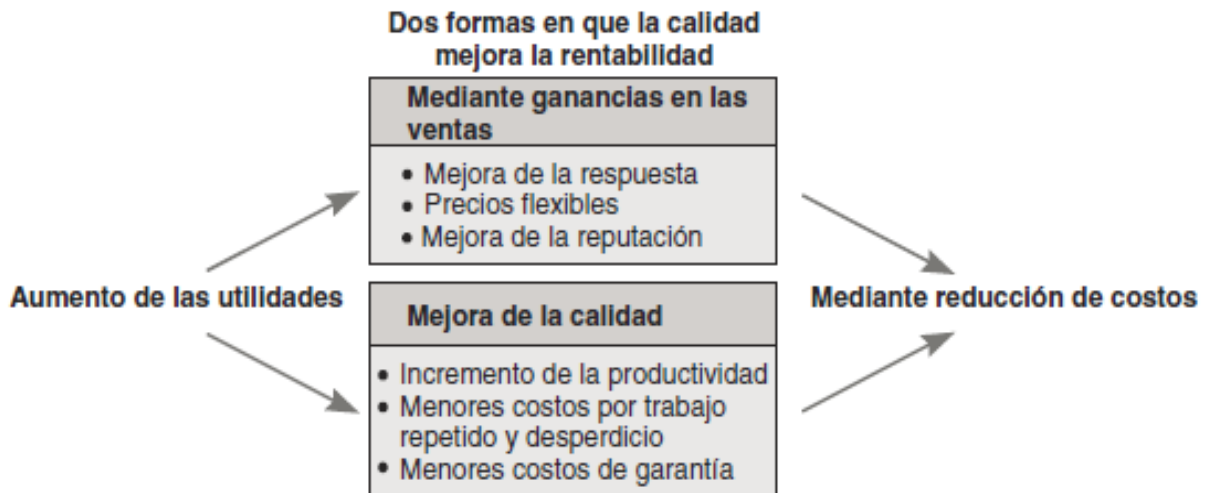
2.2.4 Herramienta de mejora continua a utilizar

La herramienta a utilizar para efectos del estudio es un modelo de mejora continua PDCA (plan, do, check, act) Desarrollado por Walter Stewart y "Los japoneses usan la palabra káiser para describir este proceso continuo de mejora sin fin, para el establecimiento y logro de metas cada vez más altas" (Jay Heizer y Barry Render, p. 199). El modelo impulsa la mejora de los procesos a través ciertos pasos descritos a continuación:



Figura 4. PDCA. Modelo de mejora continua, para planear, hacer, revisar y actuar.

Fuente: Principios de administración de operaciones (Jay Heizer y Barry render)



¹Vea el sitio web de la Sociedad Estadounidense para la Calidad en www.asq.org.

Figura 5. Formas en que la calidad mejora la rentabilidad

Fuente: Principios de administración de operaciones (Jay Heizer y Barry render)

2.2.5 Análisis de las metodologías

Se presentará como sustento para guiar el proyecto de investigación, la base metodológica de 3 de las asignaturas cursadas en la maestría de finanzas, se considera que estas 3 metodologías han aportado conocimientos importantes para la tesis. Siendo la primera seleccionada, metodología de investigación la cual brinda las bases y estructura para elaborar una tesis correctamente, con el objetivo de aplicar métodos que permitan obtener los resultados más apegados a la realidad, la segunda, contabilidad gerencial que tiene el sustento para abordar, analizar y sustentar el problema de investigación planteado en la tesis en el entorno financiero y contable. Por último la asignatura de sistema de gestión de información que plantea conceptos de integración entre áreas de trabajo y eficiencia de la información que ayudara guiar los procesos de las herramientas a utilizar en la tesis de investigación.

2.2.6 Antecedentes de las metodologías

El instrumento a utilizar con la metodología de investigación es el método de observación, este método consiste en el registro sistemático, y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de conjunto de categorías y subcategorías. En la metodología de contabilidad gerencial proporciona los conceptos necesarios para determinar que situaciones observables tendrá el estudio, en este caso información numérica de costos unitarios, se recolectara la información, segmentara en categorías y subcategorías para medir el comportamiento de un grupo de datos, en la metodología de sistemas de gestión de información, el instrumento clave será la exploración ambiental, que ayuda a los gerentes a identificar cambios externos que este caso proceden de cambios internos no conocidos que afectan su entorno y la toma de decisiones.

2.2.7 Análisis crítico de las metodologías

2.2.7.1 Alcance

Las metodologías a implementar se encuentran definidas dentro del marco teórico, académico y crítico de cada autor y la interpretación de los maestrantes, basado en los aspectos antes mencionados. Será de valor teórico, de conocimiento profundo de procesos, métodos de trabajo, hallazgos e implicaciones prácticas para la mejora de la organización y solución del problema de investigación.

2.2.7.2 Ventajas

En consecuencia a la cantidad de conceptos, teorías, ejemplos y diversidad de información disponible, permitirá definir el problema desde un contexto crítico, con sustento, con observaciones y resultados. Por consiguiente proporcionara a la gerencia una herramienta práctica para la toma de decisiones que permitirá reducir la asimetría de los registros de costos unitarios y mejora en los procesos de la cadena de suministro y área financiera contable.

2.2.7.3 Limitaciones

Las limitaciones que presentan estas metodologías es que contiene información conceptual general del problema de estudio, pero no proporcionan una herramienta específica para abordar el tipo de estudio que se está realizando, por lo que se buscara las mejores alternativas entre la gran variedad de conceptos a nivel de aplicaciones prácticas. Otra limitante es el tiempo para desarrollar y encontrar mejores alternativas de la metodología a implementar en la práctica.

2.3 Conceptualización

Los conceptos utilizados en el trabajo de investigación que serán utilizados para el estudio y con implicaciones prácticas en el proyecto de investigación.

2.3.1 Conceptos y definiciones

COSTOS HISTÓRICOS: Son aquellos que se determinan con posterioridad a la conclusión del periodo de costos (Juan García Colín, 2008, p. 120).

COSTOS ESTIMADOS: Son costos predeterminados cuyo cálculo, es un tanto general y poco profundo, se basa en la experiencia que las empresas tienen de periodos anteriores, considerando también las condiciones económicas y operativas presentes y futuras. Los costos estimados nos dicen cuánto puede costar un producto o la operación de un proceso durante cierto periodo de costos. (Juan García Colín, 2008, p. 122).

COSTO ESTÁNDAR: Son costos predeterminados que indican lo que, según la empresa, debe costar un producto o la operación de un proceso durante un periodo de costos, sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, condiciones económicas y otros factores propios de la misma. (Juan García Colín, 2008, p. 122)

UTILIDAD BRUTA: El excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendido (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 62).

COSTO TOTAL OBJETIVO: Debe estar soportado por una estructura de costos, también objetivo, de cada una de las funciones de compra, producción, distribución, venta y administración (Juan García Colín, 2008, p. 17).

COSTO DE VENTAS: Es el costo de la mercancía que adquiere o produce una compañía y que después vende." (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 62).

PRECIO DE VENTA: En un mundo globalizado el precio de venta, en la mayoría de los casos, lo determina el mercado; por lo tanto, para que nuestros productos y servicios puedan participar y ser competitivos, debemos partir del precio de venta que fija el mercado; restarle el porcentaje de utilidad deseado, para llegar a nuestro costo total objetivo." (Juan García Colín, 2008, p. 17)

MATERIA PRIMA DIRECTA: Incluye los costos de adquisición de toda la materia prima que una compañía identifica como parte de los bienes manufacturados y que puede rastrear en una forma económicamente factible hasta los bienes fabricados" (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 136).

SISTEMA CONTABLE: Es un mecanismo formal para recabar, organizar y comunicar información acerca de las actividades de una organización (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 7).

SISTEMA DE COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN: Es aquel procedimiento de control de las operaciones de transformación que se aplica, generalmente, a las industrias que producen por lotes, con variación de unidades elaboradas. El costo unitario de producción se obtiene dividiendo el monto aplicable a cada orden, entre las unidades elaboradas por cada una de ellas (Del Río González, 2011) (Pacioli, 2014, p. 7)

SISTEMA DE COSTOS POR PROCESO: Es el que se emplea en aquellas industrias cuya producción es continua, en masa, uniforme, donde no hay una gran variedad de artículos elaborados, ni se puede cambiar la misma, existiendo uno o varios procesos para la transformación del material. El costo unitario se obtendrá dividiendo el costo total de producción acumulado, entre las unidades fabricadas; y así por cada tipo de unidades similares o iguales (Del Río González, 2011). (Pacioli, 2014, p. 7).

MÉTODO DE COSTO ABSORBENTE: En este método se consideran como elementos del costo de producción la materia prima directa, la mano de obra directa y los cargos indirectos, sin

importar que dichos elementos tengan características fijas o variables en relación con el volumen de producción, (Juan García Colín, 2008, p. 119).

MÉTODO DE COSTEO DIRECTO: En este método, el costo de producción se integra con todas aquellas erogaciones de materia prima, mano de obra y cargos indirectos que tengan un comportamiento variable con relación a los cambios en los volúmenes de producción. Los costos fijos de producción se consideran costos del periodo; se llevan al estado de resultados inmediatamente e íntegramente en el periodo en que se incurren. (Juan García Colín, 2008, p. 120).

PLANEACIÓN: Establecer los objetivos de una organización y la manera en que se alcanzarán (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 11).

CONTROL: Implementación de planes con el empleo de retroalimentación para alcanzar los objetivos (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 11)

TOMA DE DECISIONES: Elección con propósito definido hecha de entre un conjunto de cursos de acción alternativos diseñados para alcanzar algún objetivo (Charles T. Horngren y Gary L. Sundem, p. 11)

ALMACÉN DE DATOS: Es una base de datos que almacena la información actual e histórica de interés potencial para los encargados de tomar decisiones en la compañía. Los datos se originan en muchos sistemas de transacciones operacionales básicos, como los sistemas de ventas, las cuentas de clientes, la manufactura, y pueden incluir datos de transacciones de sitios Web. El almacén de datos consolida y estandariza la información de distintas bases de datos operacionales, de modo que se pueda utilizar en toda la empresa para el análisis gerencial y la toma de decisiones." (Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 2012, p. 222).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 Matriz metodológica, a continuación se detalla la congruencia metodológica:

Tabla 1. Congruencia metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos
Diagnostico de los costos financieros en la asimetría de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable en la empresa inversiones A.G	¿Cuáles son las causas de la asimetría del registro de datos de los costos unitarios de materia prima entre las áreas de cadena de suministro y área financiera contable de Inversiones A.G, en los indicadores financieros de utilidad bruta, costo de ventas, precios de producto final, valuación de inventarios y proyecciones financieras futuras del 1ero de enero al 30 de junio del 2018, en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C?	1. ¿Qué desviaciones existen entre los costos unitarios de la cadena de suministro y el área financiera contable?	Diagnosticar las causas de la asimetría de registro de datos del costo unitario en el sistema del área de cadena de distribución versus el sistema del área financiera contable mediante la revisión de las diferencias de los costos unitarios, procesos de ingresos de datos, variación de costos para proponer una propuesta de mejora que impacte positivamente en la de utilidad bruta, costo de ventas, precios de producto final, valuación de inventarios y proyecciones financieras futuras.	1. Revisar las diferencias entre los costos unitarios de materia prima surgidos entre las áreas de cadena de suministro y área financiera contable del 1ero de enero del 2018 al 30 de junio del 2018.
		2. ¿Cuáles son los componentes que tienen mayor peso sobre el costo y como se podrían clasificar en 80/20?		2. Determinar los componentes de productos con mayor impacto en el costo y clasificarlos en ABC para determinar el impacto 80/20.
		3. ¿Qué recursos pueden ser objeto de análisis para la mejora de este proceso?		3. Analizar los procesos de registro de los costos de materias primas del área de cadena de distribución y área financiera contable.
		4. ¿Qué controles en el componente del costo de los productos y mejoras en los procesos se puede recomendar para mitigar las diferencias en los registros reales de los costos unitarios que permite reducir estas desviaciones?		4. Proponer controles adecuados para mitigar la asimetría de datos de costos unitarios entre las áreas de cadena de suministro y área financiera contable de Inversiones A.G., que tome en cuenta las variables.
		5. ¿Qué mejoras puede alcanzar Inversiones A.G en sus indicadores de utilidad bruta, costo de ventas, precio de producto final y valoración del el inventario con la implementación de la propuesta de mejora?		5. Determinar el impacto financiero de las diferencias de los costos unitarios en los indicadores financieros y proponer un plan de mejora que pueda implementar la organización.

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

3.1.2 Declaración de variables

Las variables a presentar son basadas en el problema y objetivo de investigación, contiene la variable independiente costo unitario. Esta variable afecta las independientes en su incremento o decremento, y se detalla de la siguiente forma:

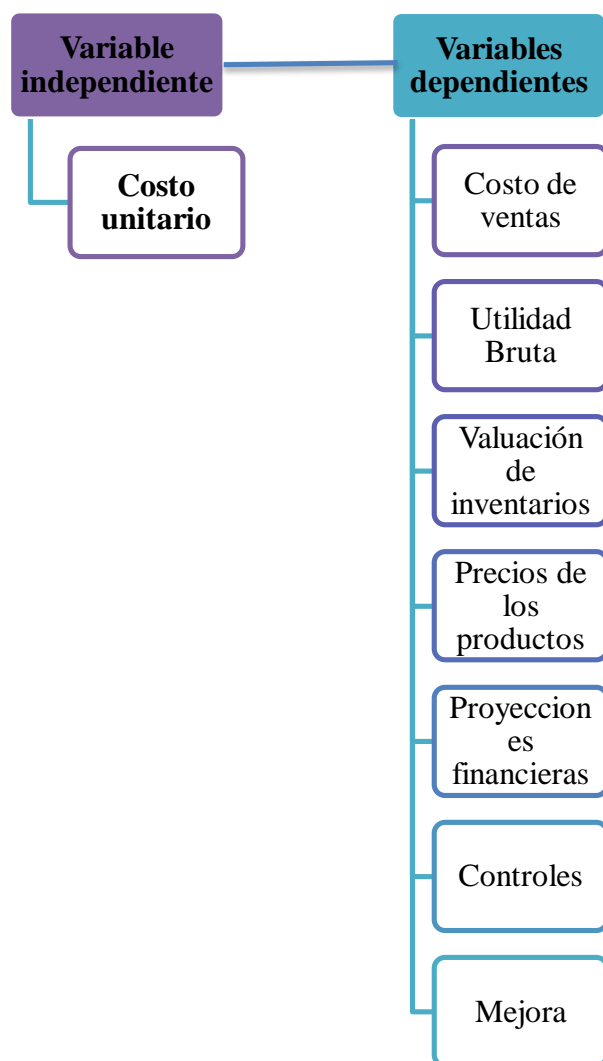


Figura 6. Declaración de variables

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

3.1.3 Operacionalización de variables

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo de Investigación	Nombre de Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Ítem
Diagnosticar las causas de la asimetría de registro de datos del costo unitario en el sistema del área de cadena de suministro versus el sistema del área financiera contable mediante la revisión de las diferencias de los costos unitarios, procesos de ingresos de datos, variación de costos para proporcionar una propuesta de mejora que impacte positivamente en la de utilidad bruta, costo de ventas, precios de producto final, valuación de inventarios y proyecciones financieras futuras.	Costo Unitario	Variación +/- de los costos unitarios, calculado del costo de las cajas de materia prima compradas entre la unidades por caja.	Costos Unitarios clasificados en las categorías de productos ABC.	Diferencia de Costo unitario en lempiras de mas de 200 ítem de materia prima	Variación entre costo unitario real y promedio del 1ero de enero al 30 de junio del 2018. P - 1
	Costo de Ventas (CV)	Incremento o decremento en el costo de producir o vender productos de una compañía, posteriores a venderse.	Costos Unitarios clasificados en las categorías de productos ABC.	diferencia de Costo unitario en lempiras de mas de 200 ítem de materia prima	Variación porcentual y en lempiras del 1ero de enero al 30 de junio del 2018. P - 1, P - 2.
	Utilidad Bruta (UB)	Incremento o decremento en el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendido	Costos Unitarios clasificados en las categorías de productos ABC, que impactan porcentualmente la UB	Decremento o incremento en lempiras y el valor porcentual en los costos unitarios	Variación porcentual, lempiras y acumulado de la utilidad del 1ero de enero al 30 de junio del 2018. P-2, P-3, P-4.
	Valuación de Inventarios (INV)	Incremento o decremento en el valor de inventarios en bodega	Variación del costo unitario de las categorías de producto ABC	Aumento o decremento porcentual en el valor de los inventarios en bodegas	Variación en lempiras, porcentual y acumulado de los inventarios del 1ero de enero al 30 de junio del 2018. P-2, P-3.
	Precios de Producto (P)	Aumento o incremento del precio de ventas de los productos incluida la utilidad esperada.	Valoración porcentual en incremento o decremento de los precios. Basado en los inventarios ABC.	Impacto de la variación de costos.	Variación porcentual y acumulado de los precios del 1ero de enero al 30 de junio del 2018. P-4, P-5.
	Proyecciones Financieras	Estimaciones futuras de indicadores financieros Claves (CV, UB, INV, P, utilidad operativa, Ebitda)	Valoración porcentual en incremento o decremento de los costos y precios.	Impacto en la variación de costos y precios.	Variación porcentual futuro de los indicadores. P-5.
	Controles	Implementación de planes con el empleo de retroalimentación para alcanzar los objetivos	Determinar controles a implementar	Determinación de acciones, cumplimiento de funciones y supervisión	Procesos, software, sinergia entre departamentos para mitigar el problema. P - 4
	Mejoras	Mejoras que puede alcanzar la compañía con la implementación de la propuesta de mejora.	Acciones, decisiones que pueden impactar los indicadores financieros	Monitoreo y control	Procesos, software, sinergia entre departamentos para medir el impacto. P - 5

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque metodológico del proyecto de investigación está basado en el enfoque mixto, desde el enfoque cuantitativo se analizarán los datos de los costos unitarios de materia prima y empaque.

Los cálculos cuantitativos a realizar son los siguientes:

- Cálculo de costo real: **(costo por caja/unidad de medida por caja) = costo unitario real**
- Cálculo de costo promedio de meses pasados: **(mes 1, mes 2, mes 3.../ No. meses) = costo unitario promedio.**
- Cálculo de diferencia: **(costo unitario real – costo unitario promedio) = diferencia +/- HNL.**
- Cálculo de impacto en costos de ventas: **(diferencia +/- HNL. * consumos mes 1, mes 2, mes 3...) = total de impacto del costo en meses pasados.**
- Ajustar el impacto +/- HNL. En el costo de ventas del mes en curso: **tratamiento contable que se dará para ajustar las diferencias de meses cerrados contablemente.**

Y en el enfoque cualitativo se analizarán los procedimientos y experiencias de las áreas funcionales que son responsables del registro y generación de datos, con el objetivo de recolectar y procesar la información para brindar conclusiones, recomendaciones y una propuesta de mejora.

3.2.1 Diseño de la investigación

Es necesario identificar la manera de dar respuesta a las preguntas de investigación con el propósito de cumplir con los objetivos planteados. Las etapas a seguir en la investigación son las siguientes:

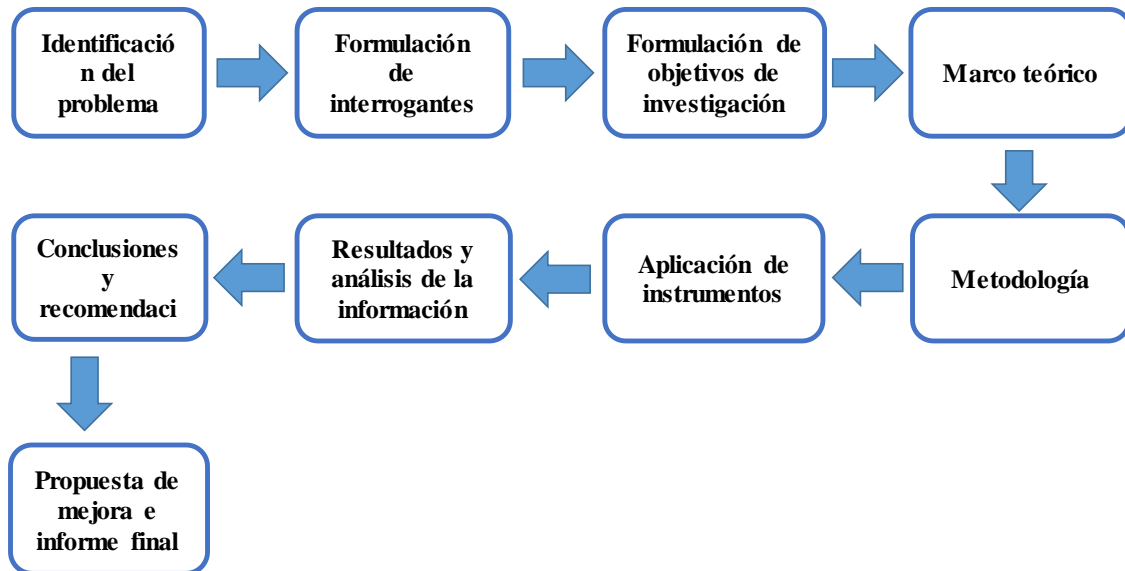


Figura 7. Etapas del diseño de investigación

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

3.2.2 Tipo de investigación

Basado en el tipo de problema y diseño de investigación, los datos a recabar serán en un solo momento y se define como: "Los diseños de investigación transeccional o transversal que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 151)

El proceso de recolección de datos se realizara en el siguiente tiempo:

Tabla 3. Cronograma de recolección de datos.

Ítem	Actividad	Responsable	Fecha inicio	Fecha final
1	Recolección de datos de costos unitarios de la Cadena de Suministro	Carlos B.	20/08/2018	27/08/2018
2	Recolección de datos de costos unitarios de área Financiera Contable	Fabricio D.	20/08/2018	27/08/2018
3	Procesamiento de datos	Carlos/Fabricio	28/08/2018	02/09/2018
4	Análisis de datos	Carlos/Fabricio	28/08/2018	02/09/2018
5	Resultados de datos de costos unitarios	Carlos/Fabricio	28/08/2018	02/09/2018
6	Entrevistas a profundidad con responsables de registro de datos	Carlos/Fabricio	03/09/2018	03/09/2018

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El método de recolección de datos será la digitación de los 200 ítem de productos de la base de datos del área financiera contable del reporte “movimiento de inventario” y del reporte de 200 ítems de las órdenes de compra de la cadena de suministro de enero a junio del 2018, con el propósito de realizar los cálculos cuantitativos explicados en el enfoque de investigación. **Ver Anexo del 3 al 8.**

3.3 Población

La población objeto de investigación serán los costos unitarios de 200 ítems de productos de materia prima y empaque recabados de la base de datos del reporte “movimiento de inventarios” y el reporte de órdenes de compra de enero a junio 2018 de la empresa Inversiones A.G. de las siguientes áreas:

- Cadena de suministro
- Área financiera contable

3.3.1 Descripción de la muestra

Para recolectar la información se tomará en consideración la base de datos de los costos unitarios de enero a junio 2018 de las áreas de cadena de suministro y financiera contable de inversiones A.G, el número de ítems de productos que se tomarán en consideración son los siguientes:

- 112 ítems de materia prima
- 88 ítems de material de empaque

También se tomará en consideración los empleados encargados de las áreas de cadena de suministro y financiera contable, involucrados en el proceso de registro y generación de información para recabar los datos de carácter cualitativo.

3.3.2 Tipo de muestra

El tipo de muestra a utilizar es no probabilística el cual la elección de los elementos de la misma son basados en las condiciones de la investigación aplicados a través del instrumento de observación, por lo tanto la muestra es el 100% de la base de datos de los reportes disponibles que servirán como fuente de análisis.

3.3.3 Unidad de análisis

La base de datos de costos unitarios de Inversiones A.G., de los inventarios de materia prima y empaque del 1ero de enero 2018 al 30 de junio 2018 del área de cadena de suministro y área financiera contable y colaboradores de la empresa responsable del registro y generación de información.

Se aplicará un instrumento de observación para la base de datos y 2 entrevistas a profundidad para los colaboradores responsables de los registros.

3.3.4 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta será presentada en lempiras y porcentajes con el uso de diversas fórmulas estadísticas de los datos cuantitativos y para los datos cualitativos se extraerá un resumen de las entrevistas a profundidad realizadas a los responsables de la generación de la información de costos.

3.4 Instrumentos y técnicas aplicadas

3.4.1 Instrumento de observación

En el estudio se utilizará un instrumento de observación cuantitativo, el cual se observaran los procesos de registro de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable, la observación abarcará el análisis de la base de datos de los costos unitarios registrados en las áreas de cadena de suministro y el costo unitario histórico del área financiera contable que está registrado en la base de datos de punto de venta.

Partiendo de la herramienta de mejora continua y elaborado el instrumento de observación y determinar las falencias en los procesos, se procederá a identificar las diferencias de los costos unitarios y calcular los consumos del mes de enero 2018 a junio 2018, separar y seleccionar por tipo de inventario ABC y calcular el costo financiero multiplicando la diferencia entre el costo de la cadena de suministro y el área financiera contable por los consumos, su impacto en la utilidad bruta, costo de lo vendido, precio de los productos, valuación de inventarios y proyecciones financieras futuras.

3.4.2 Cuestionario

Como instrumento cualitativo se utilizará el cuestionario para realizar entrevistas a profundidad y determinar los procesos de registro de los costos unitarios en los departamentos de cadena de suministro y área financiera contable.

3.4.3 Técnicas

La técnica principal a utilizar en la recolección, proceso y análisis de datos, es un instrumento de observación que será desarrollado en formato de EXCEL 2013, y contendrá instrumentos cuantitativos con el fin de obtener resultados estadísticos.

A continuación se detalla el proceso a seguir con los datos cuantitativos:

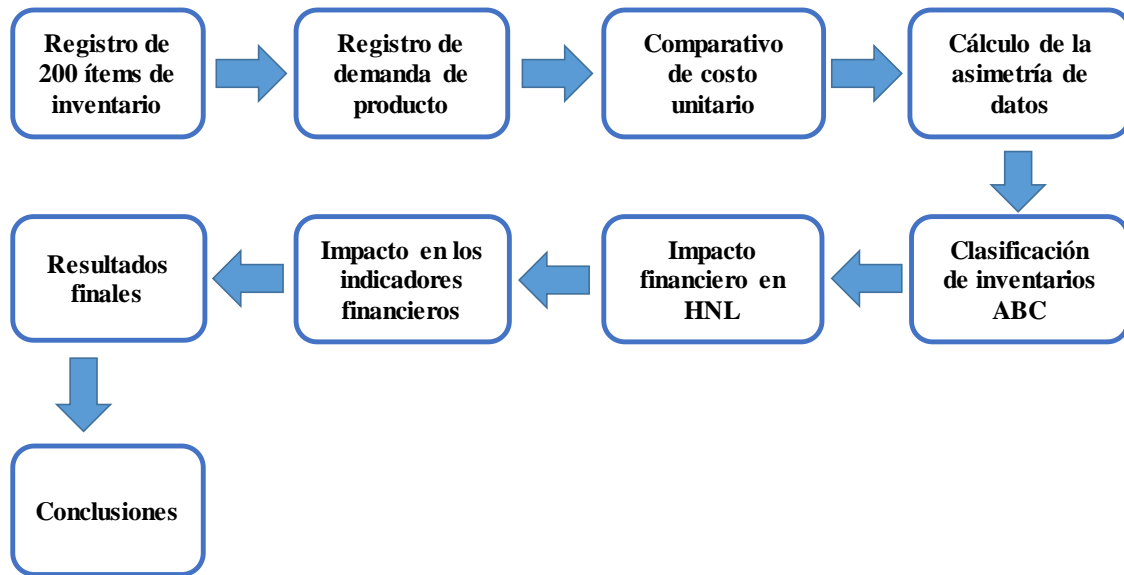


Figura 8. Etapas del procesamiento de datos del instrumento de observación

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El instrumento de observación permitirá determinar el efecto secuencial y continuo de la asimetría de datos de los costos unitarios en los siguientes indicadores:



Figura 9. Efecto secuencial y continuo de la asimetría de datos en los indicadores financieros

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Como segunda técnica se utilizará la entrevista a profundidad como herramienta principal para obtener los datos del enfoque cualitativo, el cual servirá para obtener información a través de preguntas abiertas a los colaboradores de la empresa Inversiones A.G., acerca del proceso administrativo del registro y generación de los costos unitarios.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias para la investigación son la base de datos de los costos unitarios mensuales de enero a junio 2018 de la cadena de suministro, la base de datos de los costos unitarios mensuales del área financiera contable, el instrumento de observación y la entrevista a profundidad.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias serán bibliografías, libros, investigaciones previas, entre otros documentos y conceptos técnicos.

3.6 Limitantes del estudio

Entre las limitantes de estudio, se determinó la limitada información de estudios previos referentes a la asimetría de datos del costo unitario entre 2 áreas funcionales y su impacto financiero en las empresas. Esta información principalmente es para uso interno de la empresa y normalmente no se expone externamente.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presentarán los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos de las técnicas utilizadas para la recolección, procesamiento y análisis de la información de los costos unitarios de la empresa Inversiones A.G., aplicando un instrumento de observación con diferentes fórmulas y conceptos técnicos para el cálculo de los resultados, a la vez mostrará de manera gráfica y textual el análisis en cada sección basado en los objetivos de investigación.

Además se describirán los resultados de las entrevistas a profundidad que se realizaron a los colaboradores de inversiones A.G., a través de un resumen de las preguntas enfocadas en el conocimiento, tratamiento, registro y generación de los costos.

4.1 Resultados del instrumento de observación:

4.1.1 Resultados mensuales de la variación de los costos unitarios reales

Tabla 4.

Variación mensual en lempiras del costo unitario real vs costo unitario promedio de materia prima y empaque (Valores expresados en miles)						
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
L. 24.3	L. 50.2	L. 69.4	L. 50.3	L. 57.7	L. 82.0	L. 333.94

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

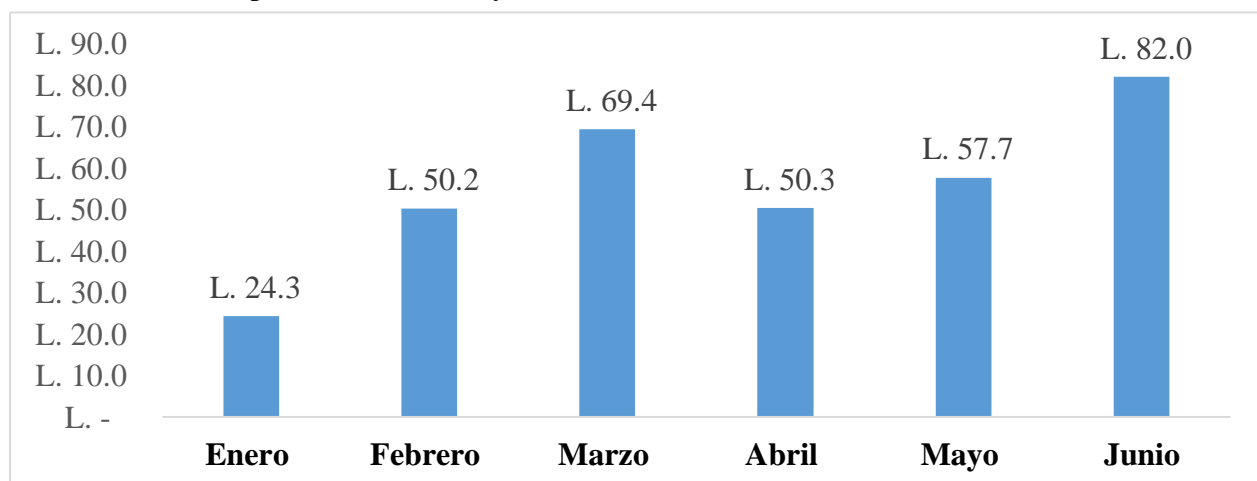


Gráfico 1. Variación mensual en lempiras del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El grafico de variación mensual muestra el costo en lempiras de la asimetría de datos del costo unitario de Inversiones A.G., los meses de marzo y junio presentaron la mayor variación con respecto a los demás meses porque tienen el volumen mayor de demanda de productos que el resto de meses, la diferencia total que impacta financieramente a la empresa es HNL. 333,941 de enero a junio 2018. Originado por la asimetría de datos y por el registro erróneo de productos en el punto de venta por consiguiente impacta directamente los resultados financieros de la empresa.

Tabla 5.

Variación mensual porcentual del costo unitario real vs costo unitario promedio						
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
3.4%	3.7%	4.4%	3.7%	3.6%	3.5%	3.74%

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

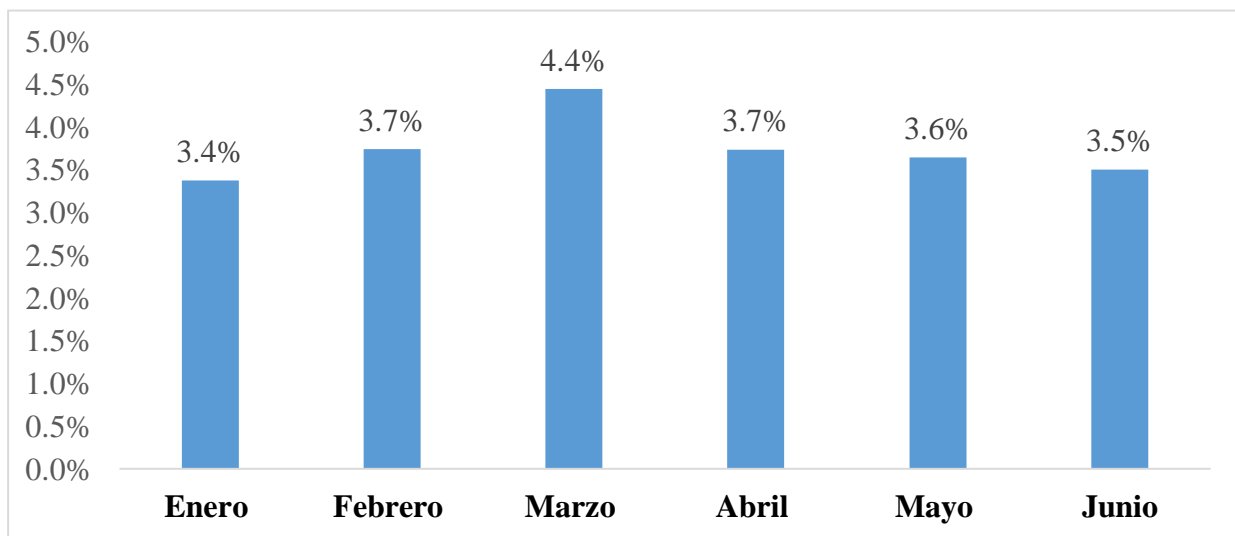


Grafico 2. Variación mensual en porcentaje del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Porcentualmente el mes con mayor variación es marzo, equivalente al 4.4% de la comparación del costo unitario real vs el costo unitario promedio por que es el mes con mayor volumen de demanda de productos de materia prima y empaque con 4, 849,852 ítems; en segundo lugar, los meses de febrero y abril ambos con un 3.7% de variación, generando los principales variaciones en los costos, en el mes de junio presenta el menor porcentaje de variación con 3.5%. El total de

las variaciones de costos de enero a junio es de 3.74%. Se determinó que el incremento o decremento de la variación porcentual de costos son causados por el ingreso de nuevos productos con diferentes precios en el sistema SAP y SAR, la cantidad demandada de productos y el tipo de demanda de los mismos en cada mes, esta situación impactan directamente las variaciones del costo real versus el costo promedio de manera diferente en cada periodo.

4.1.2 Agrupación del inventario en ABC

Parte de los objetivos de investigación era agrupar los inventarios en ABC, inventario A representa el 80% de los artículos mayormente demandados multiplicado por el costo unitario promedio, B representa el 15% y C un 5%, actualmente los inventarios de Inversiones A.G. no tiene un clasificación enfocada en el control de las variaciones de los costos unitarios, esta herramienta fue creada para determinar que inventarios tienen el mayor impacto en el costo unitario y para mitigar esta diferencia, si la empresa establece el método ABC como herramienta de control en el área financiera contable le permitirá reflejar sus productos a un costo real o estándar. El cálculo para determinar la agrupación es basado en el costo unitario de cada artículo multiplicado por su demanda.

Tabla 6.

Distribución de inventario ABC basado en el costo unitario promedio por la demanda.							
(Valores expresados en miles)							
Tipo de producto	Materia prima		Empaque		Total	%	
A	L.	40,307.56	L.	5,248.53	L.	45,556.09	80.4%
B	L.	7,523.70	L.	994.29	L.	8,517.99	15.0%
C	L.	2,291.52	L.	280.25	L.	2,571.77	4.5%
Total	L.	50,122.79	L.	6,523.07	L.	56,645.86	100%

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Tabla 7.

Distribución de inventario ABC basado cantidad de artículos (# de artículos)				
Tipo de producto	Materia prima	Empaque	Total	%
A	29	29	58	29.0%
B	35	27	62	31.0%
C	48	32	80	40.0%
Total	112	88	200	100%

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó que el 80% de los productos demandados en Inversiones A.G. representan HNL. 45,556 millones que se clasifica como inventario A, representado por 58 artículos de un total de 200 y con un porcentaje de participación de un 29%, el 15% clasificado como inventario B tiene un valor de HNL. 8,518 millones, representado por 62 artículos que representa un 31%, por último el 5% clasificado como inventario C con un valor de HNL. 2,572 millones, representado por 80 artículos que equivale al 40% restante.

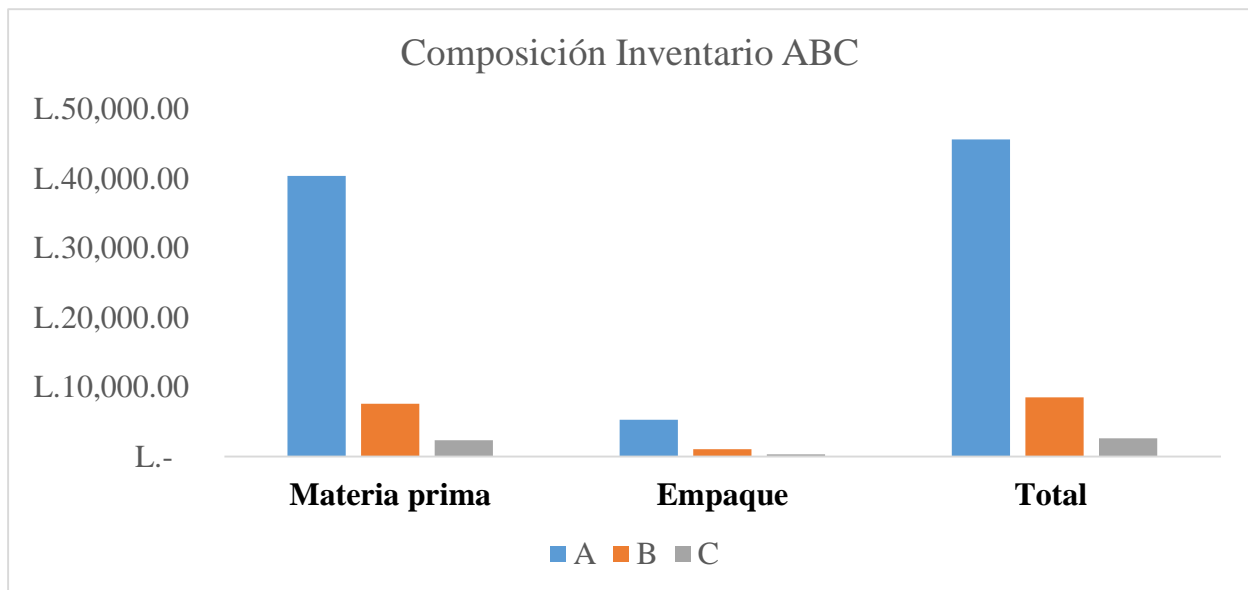


Gráfico 3. Composición de los inventarios en ABC

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

La clasificación de los inventarios ABC se dividió en 2, el material de empaque con una participación del 12% con respecto al total de la clasificación y la materia prima un 88%.

4.1.3 Efectos mensuales de la variación de los costos unitarios en el costo de ventas

Los siguientes resultados presentan el efecto de la asimetría de datos del costo unitario o en consecuencia la variación de L. 333,941 en el costo de ventas, el efecto es que reduce los costos porque se determinó que el costo unitario del área financiera contable es mayor al costo real de la cadena de suministro, por lo tanto el costo de ventas se está generando a un costo mayor y la diferencia de esta asimetría puede causar en la política de cuentas por pagar, actualmente con créditos a 30 y 60 días con los proveedores, una provisión mayor a lo necesario para capital de trabajo.

Tabla 8.

Costo de ventas (CV)								
(Valores expresados en miles)								
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	
Impacto del costo unitario	L. 24.28	L. 50.23	L. 69.41	L. 50.34	L. 57.69	L. 81.98	L. 334	
CV Actual	L. 8,552	L. 8,236	L. 9,164	L. 9,089	L. 9,650	L. 10,486	L. 55,177	
Revaloración	L. 8,528	L. 8,186	L. 9,095	L. 9,038	L. 9,592	L. 10,404	L. 54,843	
Impacto Porcentual	0.28%	0.61%	0.76%	0.55%	0.60%	0.78%	0.61%	
% Actual CV	36.6%	36.5%	36.7%	36.5%	36.6%	36.6%	36.50%	
% Revalorizado CV	36.4%	36.3%	36.2%	36.3%	36.3%	36.2%	36.28%	

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

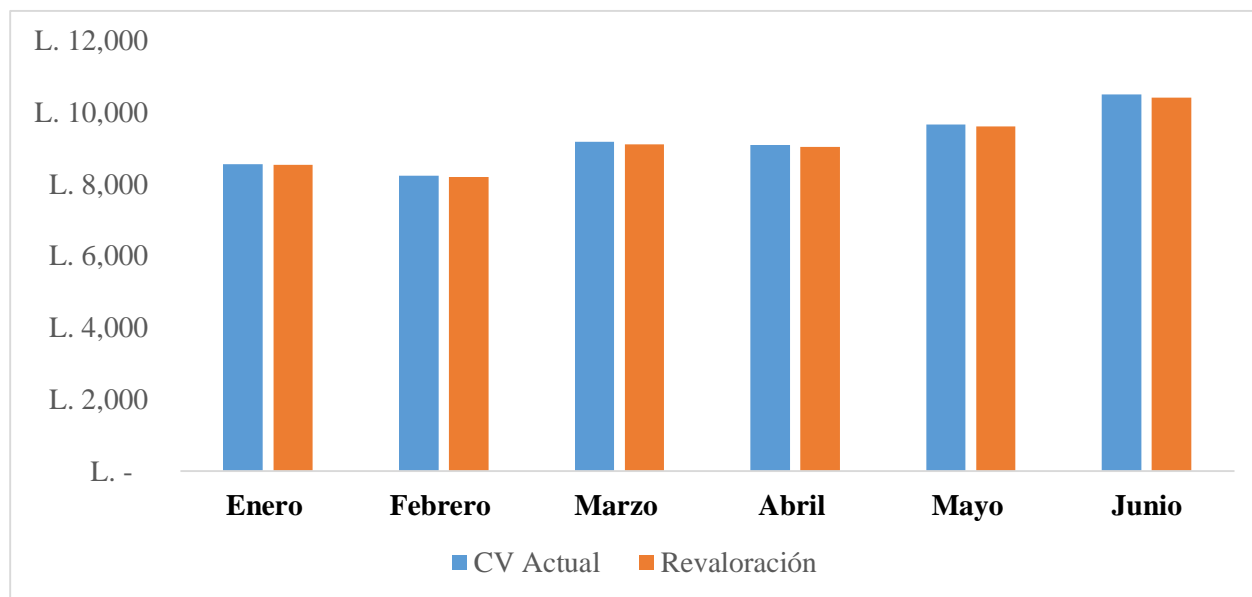


Grafico 4. Impacto en el costo de ventas en lempiras de la variación mensual del costo unitario
Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El costo de ventas actual total es de HNL. 55,177 millones de enero a junio 2018, el impacto total que causa la asimetría de datos en el costo de ventas es de 0.61%, revalorizando este indicador tendría un efecto positivo en la empresa, debido a una rebaja en el costo a HNL. 54,843 millones, en porcentaje sobre las ventas el costo actual representa 36.6% y podría reducirse a 36.3%.

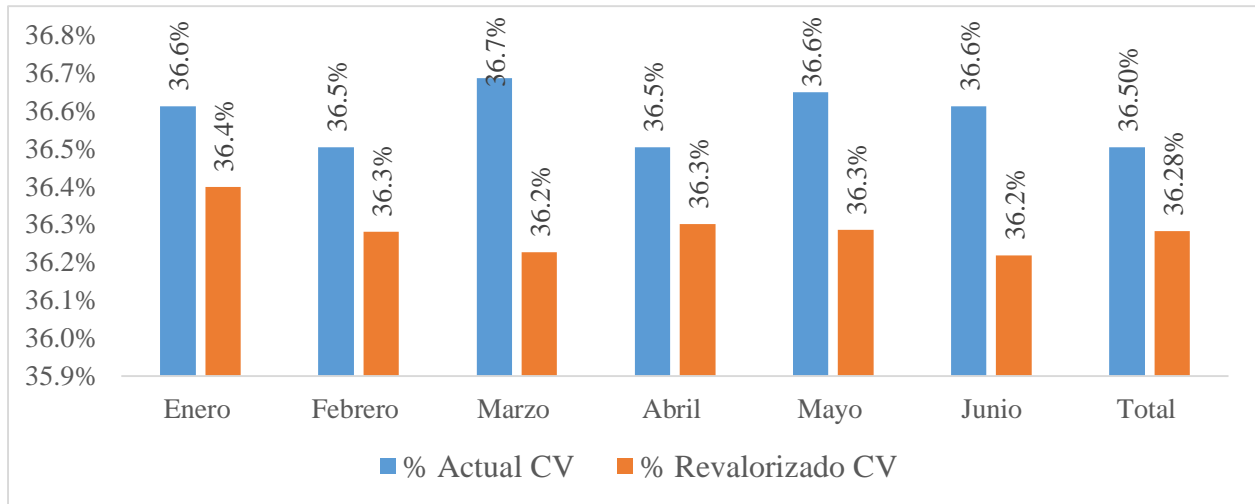


Grafico 5. Comparativo porcentual del costo de ventas actual versus el costo de ventas revalorizado por el impacto de la variación mensual del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El comportamiento mensual porcentual reflejan que los meses con mayor diferencia es marzo con 0.5% y junio con una variación de 0.4% debido a que tienen mayor volumen de productos demandados en esos meses de 4, 849,852 y 4, 555,893 ítems respectivamente.

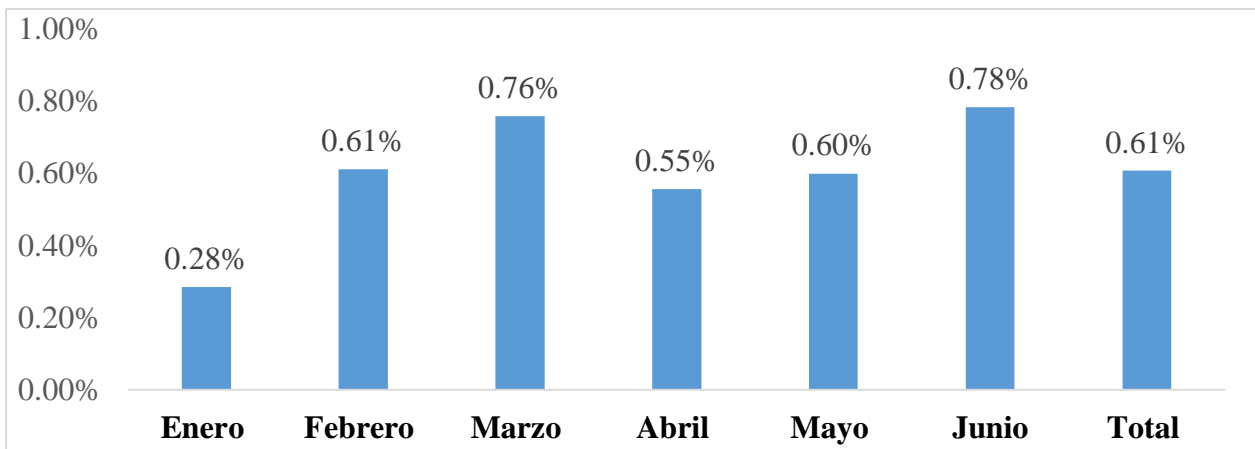


Grafico 6. Impacto porcentual en el costo de ventas por la revaluación del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó que las variaciones con mayor impacto en porcentaje en el costo de ventas mensual, son los meses de junio con 0.79% y marzo con 0.77% sobre el costo de ventas actual.

4.1.4 Efectos mensuales de la variación de los costos unitarios en la utilidad bruta en ventas

La utilidad bruta de la empresa de enero a junio del 2018 es de HNL. 96,007 millones, el impacto total de la asimetría de datos en este indicador es de 0.35% sobre la utilidad, en las ventas tiene un impacto de 0.22% a favor, al obtener costos unitarios reales o estándar disminuirá el costo de ventas y en consecuencia aumentara la utilidad.

Tabla 9.

Utilidad Bruta (UB) (Valores expresados en miles)								
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	
Impacto del costo unitario	L. 24.28	L. 50.23	L. 69.41	L. 50.34	L. 57.69	L. 81.98	L. 334	
UB Actual	L. 14,302	L. 14,284	L. 15,809	L. 16,116	L. 16,699	L. 18,797	L. 96,007	
Revaloración	L. 14,326	L. 14,334	L. 15,878	L. 16,166	L. 16,757	L. 18,879	L. 96,341	
Impacto Porcentual	0.17%	0.35%	0.44%	0.31%	0.35%	0.44%	0.35%	
UB Actual %	61.04%	63.31%	62.97%	64.73%	63.17%	65.44%	63.52%	
UB Ajustada %	61.15%	63.53%	63.25%	64.93%	63.39%	65.72%	63.74%	

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

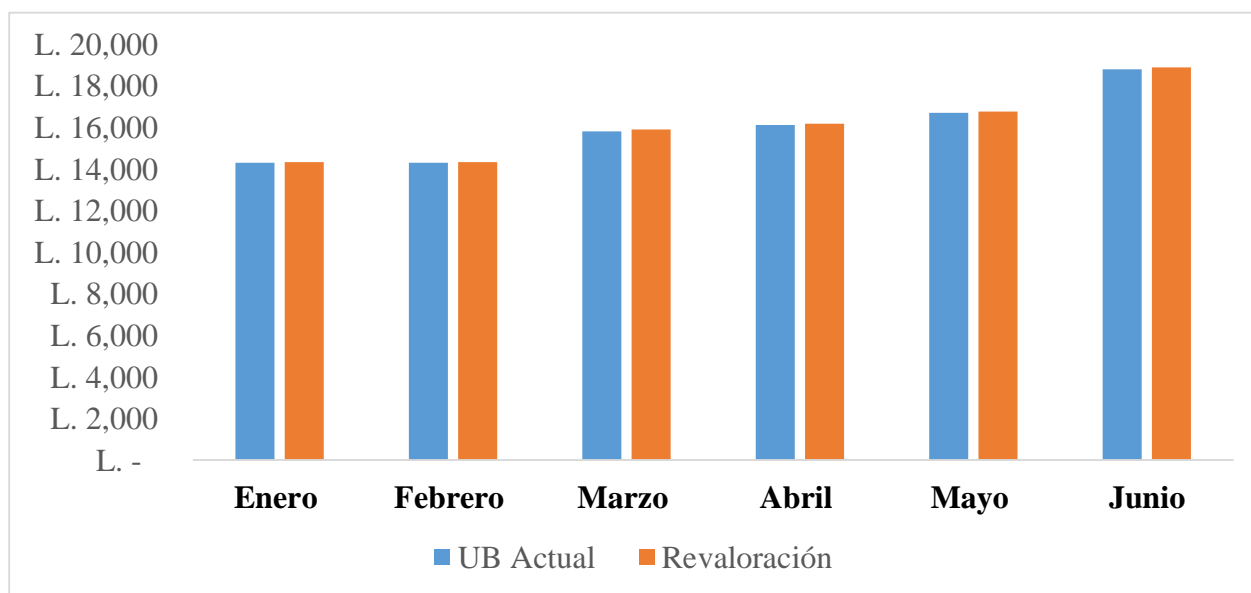


Grafico 7. Impacto en la utilidad bruta en lempiras de la variación mensual del costo unitario
Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó que los meses de mayo con HNL. 16,757 millones y junio con HNL. 18,879 millones, tienen la mayor participación del total de la utilidad bruta de HNL. 96,341 millones.

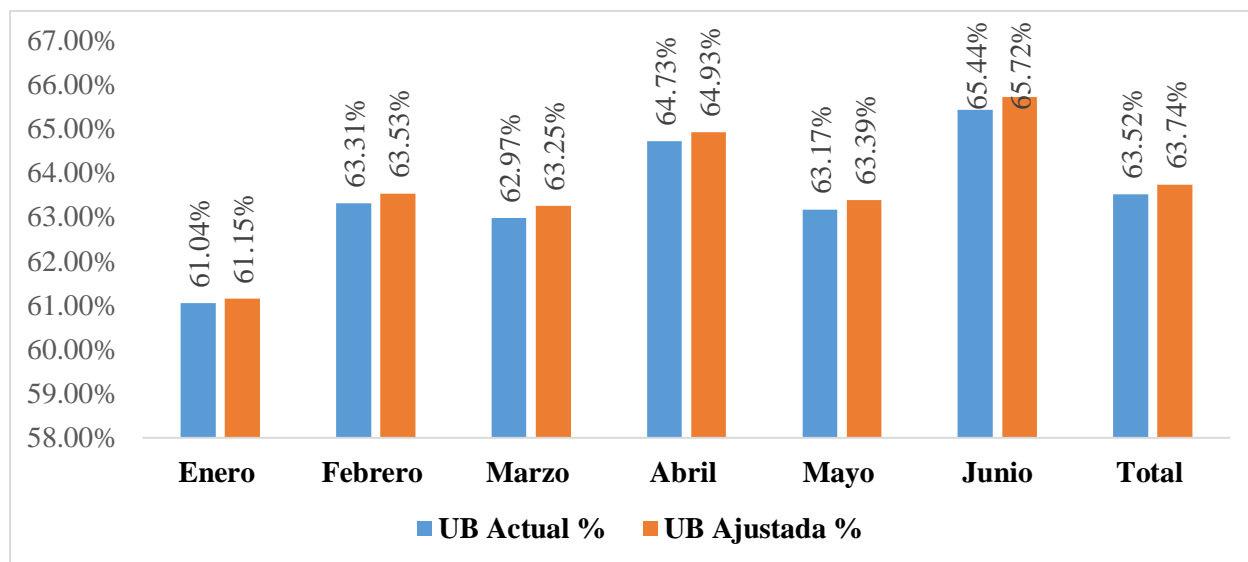


Grafico 8. Comparativo porcentual de la utilidad bruta actual versus la utilidad bruta revalorizada por el impacto de la variación mensual del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó que los meses de marzo, junio presentan una mejora porcentual de 0.28% respectivamente y que es mayor a la mejora total de enero a junio 2018, el mes de enero refleja el menor porcentaje de mejora con 0.11%. El cálculo es sobre las ventas totales del estado de resultados.

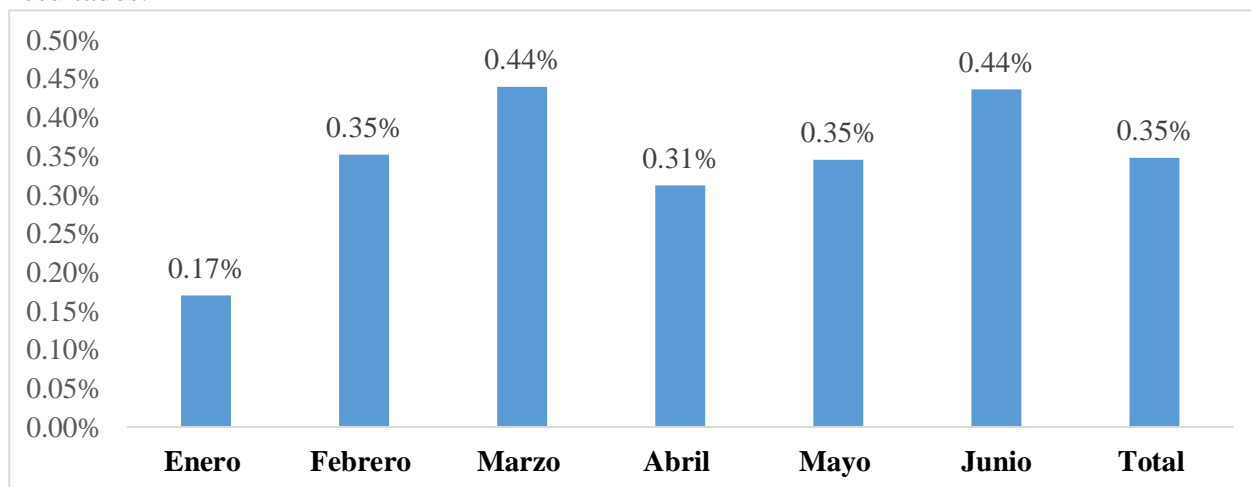


Grafico 9. Impacto porcentual en la utilidad bruta

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó que el efecto de la asimetría de datos del costo unitario representa un 0.35% sobre de la utilidad bruta total, los meses de marzo y junio reflejan 0.44%, por encima del impacto total.

4.1.5 Efectos mensuales de la variación de los costos unitarios en la valoración del inventario.

Los resultados en la valoración de inventario son los siguientes:

- Al 30 de junio la empresa tiene un inventario en los puntos de ventas valorado en HNL. 2,995 millones y representa un 33% del costo de ventas, al revalorizar el inventario representaría una rebaja en su valor a HNL. 2,939 millones a causa de la variación del costo unitario promedio del área financiera contable es mayor al costo real.

El efecto financiero será reflejado en el estado de situación financiera al perder valor en su inventario mensual, pero se recuperara en el estado de resultados al valorarlo correctamente y teniendo la información correcta se podrá tomar decisiones gerenciales que permitan maximizar los resultados de la empresa.

Tabla 10.

Impacto en la valoración del inventario (Valores expresados en miles)							
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
Valor % del inventario sobre el costo de ventas	34%	36%	35%	24%	38%	29%	33%
Impacto del costo unitario	L. 24.28	L. 50.23	L. 69.41	L. 50.34	L. 57.69	L. 81.98	L. 55.7
Valor de inventario actual	L. 2,907.76	L. 2,965.00	L. 3,207.41	L. 2,181.26	L. 3,666.99	L. 3,040.96	L. 2,995
Revaloración	L. 2,883	L. 2,915	L. 3,138	L. 2,131	L. 3,609	L. 2,959	L. 2,939
Impacto porcentual	0.84%	1.69%	2.16%	2.31%	1.57%	2.70%	1.88%

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

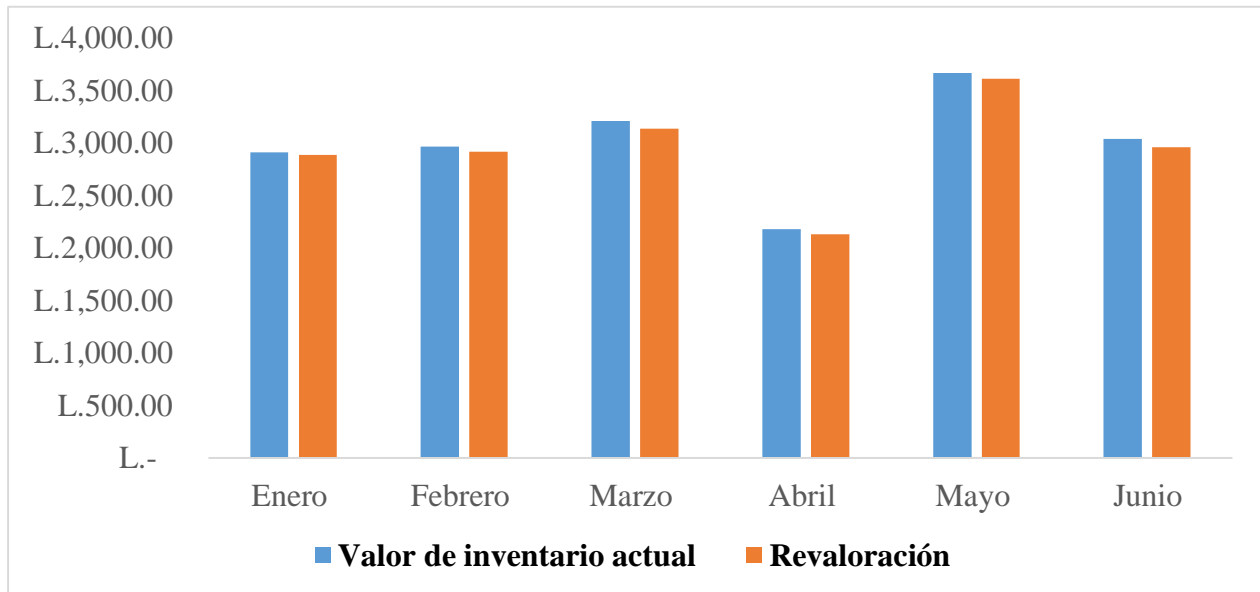


Grafico 10. Impacto en lempiras en el valor de los inventarios a causa de la revaluación del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó que el impacto promedio en el valor en el inventario en el mes de junio es de HNL. 82.52 Mil, el cual se reflejaría en una reducción en el valor de los inventarios a nivel sistema en dicho mes porque es revaloración no acumulable de enero a junio del valor del inventario al día de hoy, en cambio el impacto en el costo de ventas es acumulable por la generación del costo al momento que se generan las ventas de las unidades de producción.

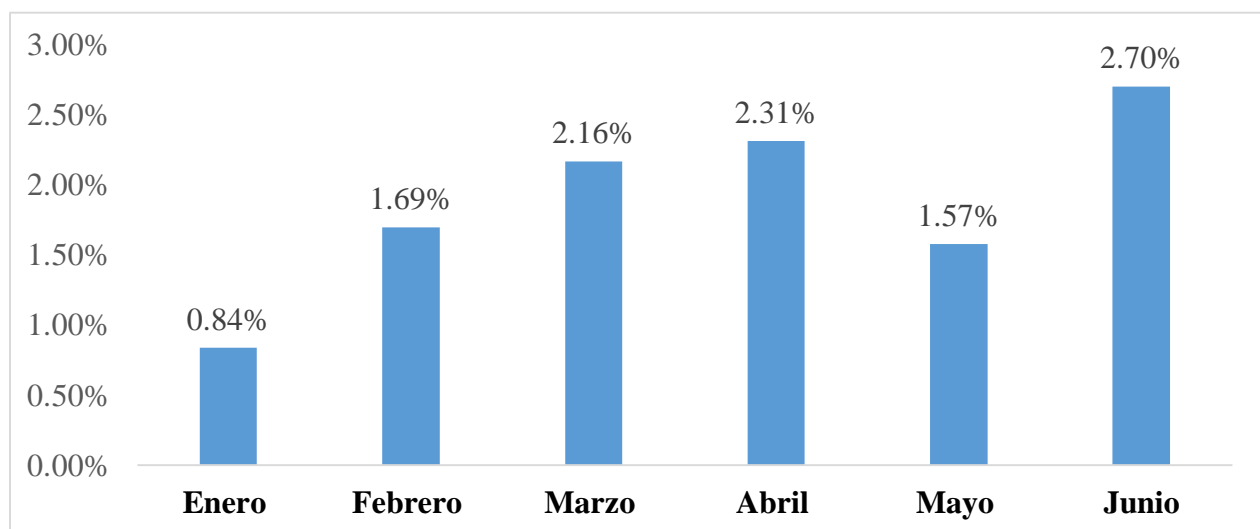


Grafico 11. Impacto porcentual en el valor de los inventarios a causa de la revaluación.

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

A continuación se refleja el impacto porcentual en el valor de inventario en almacén por la asimetría de datos del costo unitario.

4.1.5 Efectos mensuales de la variación de los costos unitarios en la utilidad operacional.

Se concluyó que en los indicadores de utilidad operacional, resultado neto y EBITDA, refleja un impacto significativo por calcularse con estimaciones monetarias menores al costo de ventas y utilidad bruta, determinando la importancia de la revaluación de los costos unitarios que impactan de enero a junio 2018 en HNL 333,941 en estos indicadores.

Tabla 11.

Utilidad operacional (UO) (Valores expresados en miles)								
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	
Impacto del costo unitario	L. 24.28	L. 50.23	L. 69.41	L. 50.34	L. 57.69	L. 81.98	L. 334	
Utilidad operativa actual	L. 782	L. 746	L. 793	L. 805	L. 886	L. 963	L. 4,975	
Revaloración UO	L. 806	L. 797	L. 862	L. 855	L. 944	L. 1,045	L. 5,309	
Impacto porcentual	3.10%	6.73%	8.76%	6.25%	6.51%	8.51%	6.71%	
UO actual %	3.34%	3.31%	3.16%	3.23%	3.35%	3.35%	3.29%	
UO ajustada %	3.44%	3.53%	3.43%	3.44%	3.57%	3.64%	3.51%	

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

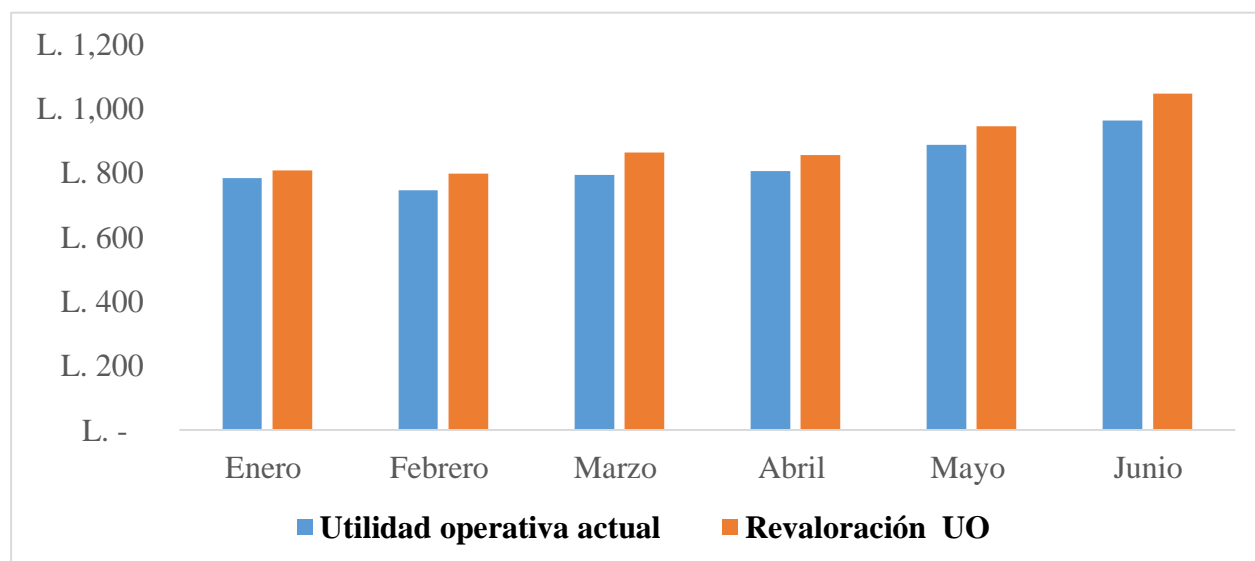


Gráfico 12. Impacto en la utilidad operacional en lempiras a causa de la variación mensual del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Comportamiento de la utilidad operacional en lempiras revalorizando la utilidad a causa de la disminución del costo de ventas, teniendo un impacto directo en la utilidad operacional que actualmente es de HNL. 4, 975 millones y revalorizando subiría a HNL. 5, 309 millones.

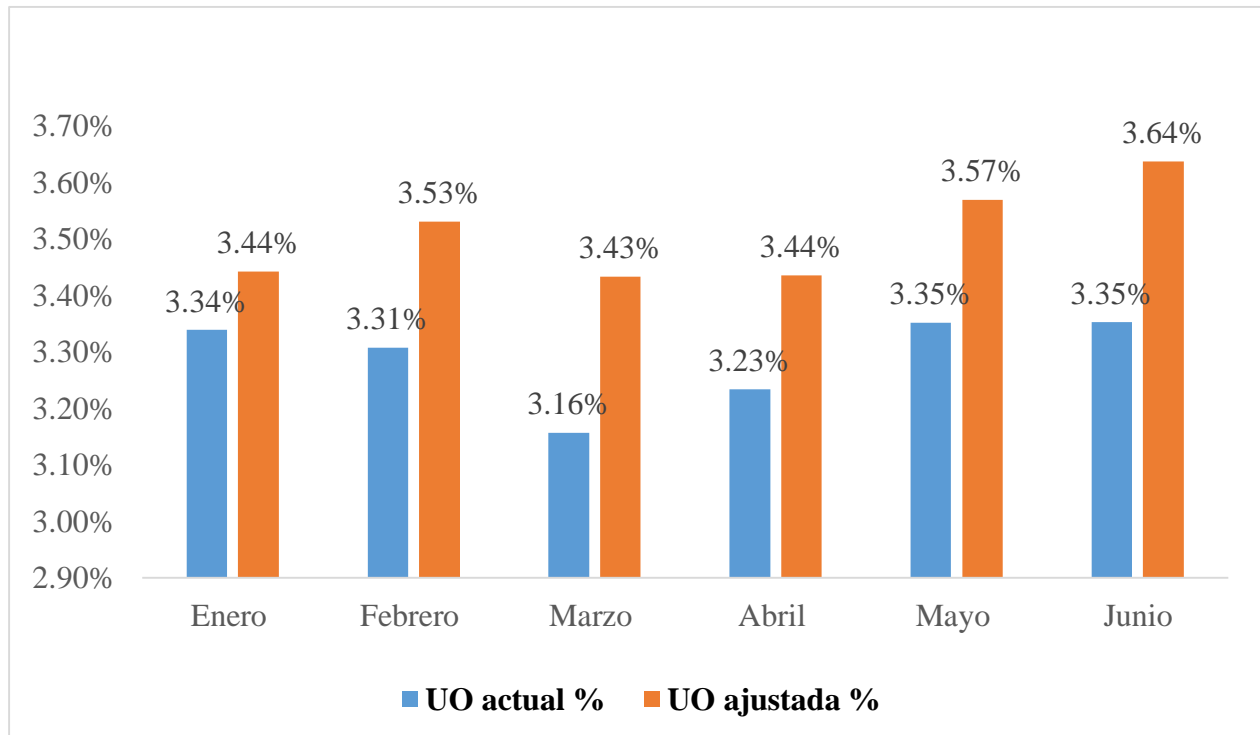


Grafico 13. Impacto en la utilidad operacional actual y su posible resultado de la revaluación, reflejando la utilidad ajustada

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El comportamiento porcentual actual de la utilidad operacional vs la revalorización refleja un incremento sustancial que puede influir en la toma de decisiones y proyecciones financieras actuales y futuras de los estados financieros. Los meses de marzo y junio son los que representan el mayor incremento con 0.27% y 0.29% respectivamente.

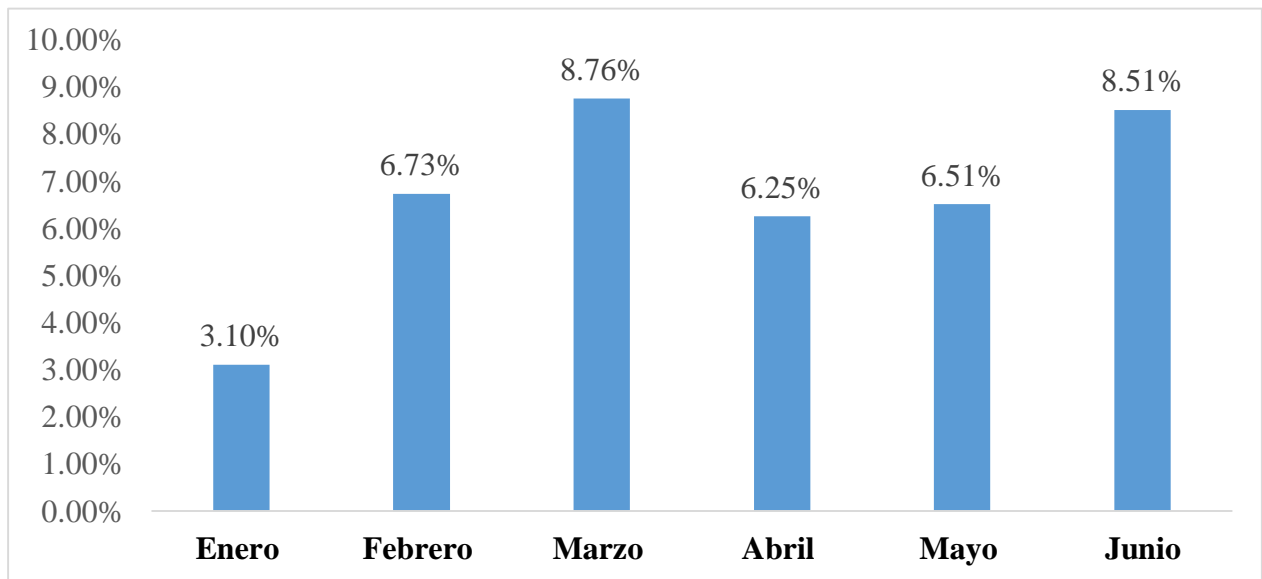


Grafico 14. Impacto en la utilidad operacional en porcentaje a causa de la variación mensual del costo unitario

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El impacto mensual de la asimetría de datos de los registros de costos unitarios tiene beneficios positivos para la empresa, representa en total un 6.71% el crecimiento en la utilidad operativa, los meses más representativos son marzo y junio con 8.76% y 8.51% respectivamente.

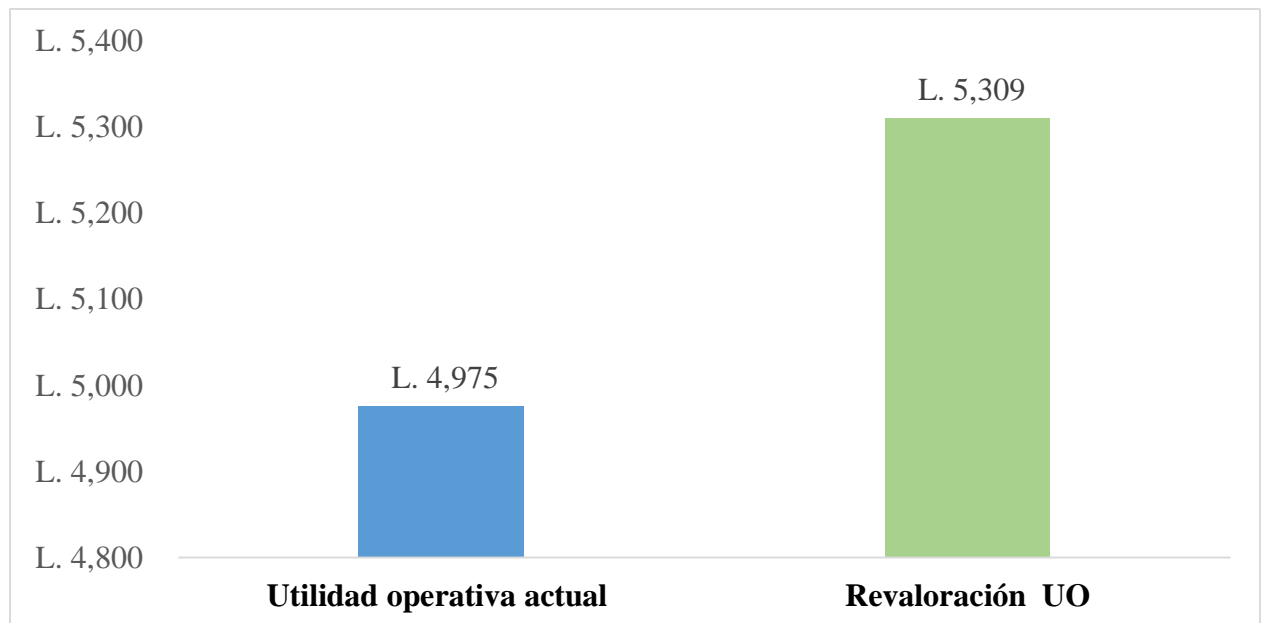


Grafico 15. Impacto total en lempiras en la utilidad operacional

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó un aumento en la utilidad operacional debido a la asimetría de datos de los costos unitarios, actualmente la utilidad operacional de la empresa es HNL. 4,975 millones y revalorizando aumentaría a HNL. 5,309, un 6.71% de enero a junio 2018.

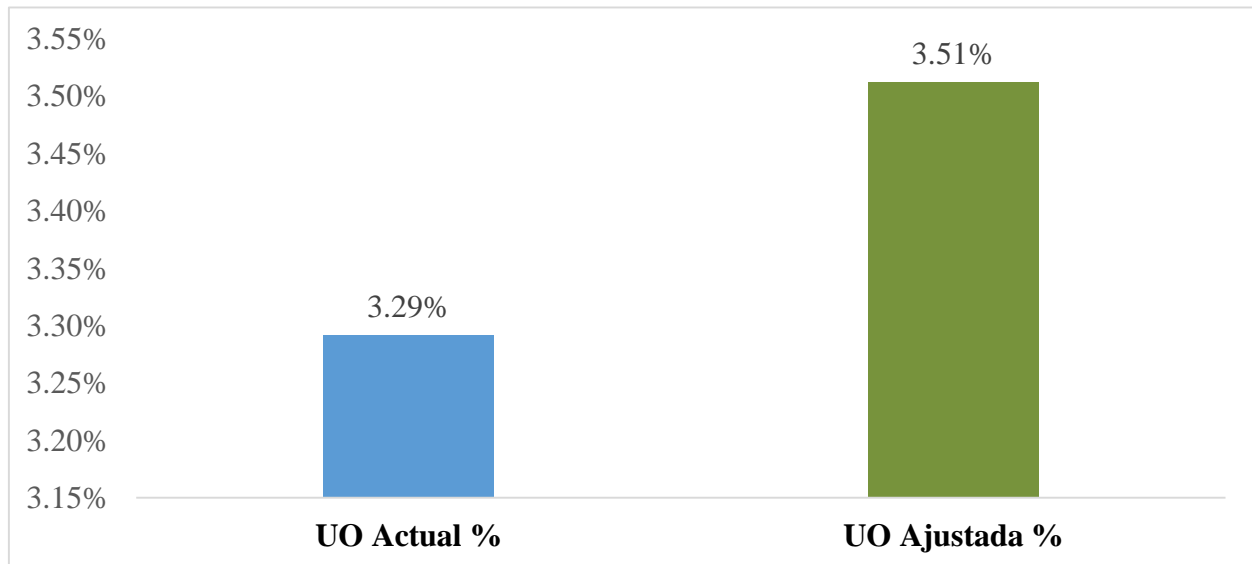


Grafico 16. Impacto total en porcentaje en la utilidad operacional

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó un aumento en la utilidad operacional debido a la asimetría de datos de los costos unitarios, actualmente la utilidad operacional de la empresa es 3.29% y revalorizando aumentaría a 3.51%, un 0.22% de enero a junio 2018.

4.1.6 Efectos mensuales de la variación de los costos unitarios en el EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

Se concluyó que en el indicador de EBITDA refleja el mayor impacto, al calcularse con montos menores al costo de ventas, utilidad bruta y utilidad operacional determina la importancia de la revaluación de los costos unitarios que impactan de enero a junio 2018 en HNL 333,940 mil.

Directamente el EBITDA de enero a junio del 2018 refleja un aumento, que actualmente es HNL. 2,531 millones y al revalorizarse pasaría a ser HNL. 2,865 millones.

Tabla 12.

Efectos en el EBITDA (Valores expresados en miles)								
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total	
Impacto del costo unitario	L. 24.28	L. 50.23	L. 69.41	L. 50.34	L. 57.69	L. 81.98	L. 334	
EBITDA actual	L. 398	L. 380	L. 403	L. 410	L. 451	L. 490	L. 2,531	
Revaloración EBITDA	L. 422	L. 430	L. 473	L. 460	L. 508	L. 572	L. 2,865	
Impacto porcentual	6.10%	13.23%	17.22%	12.29%	12.80%	16.73%	13.19%	
EBITDA actual %	1.70%	1.68%	1.61%	1.64%	1.70%	1.71%	1.67%	
EBITDA ajustado %	1.80%	1.91%	1.88%	1.85%	1.92%	1.99%	1.90%	

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

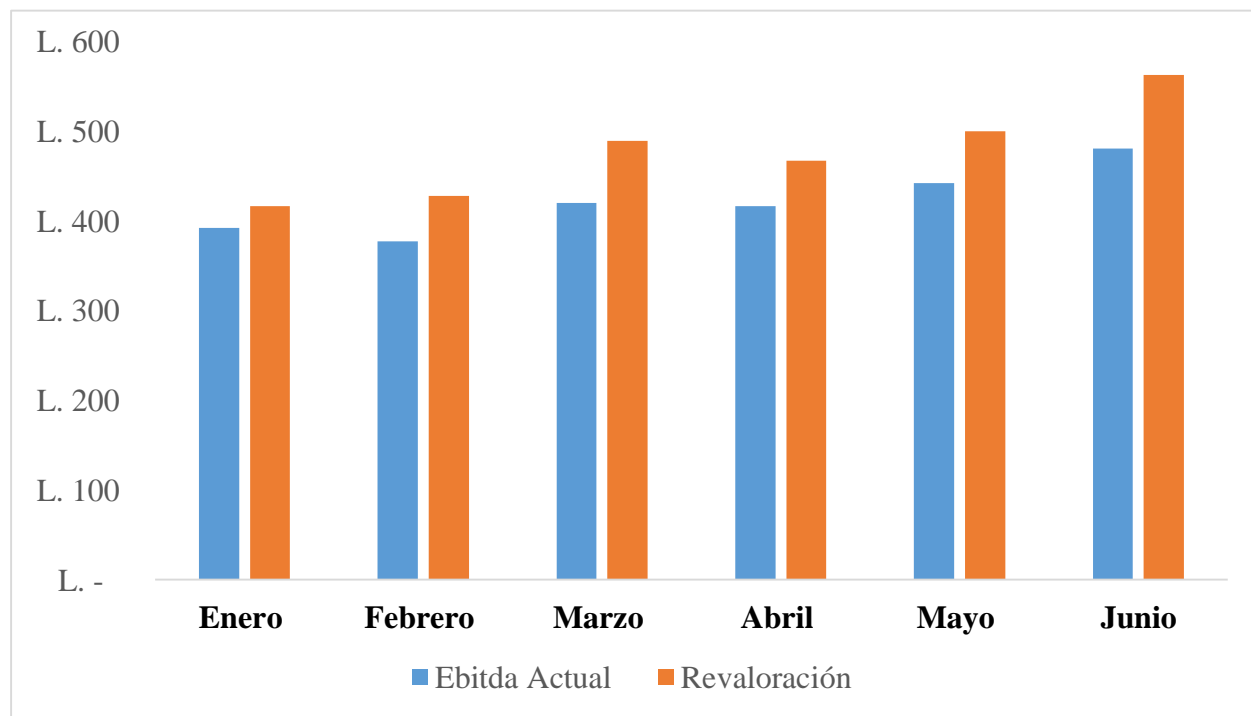


Gráfico 17. Impacto mensual en lempiras en el EBITDA actual y revalorizado

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Comportamiento del EBITDA en lempiras revalorizando a causa de la disminución del costo de ventas por la valoración correcta del costo unitario.

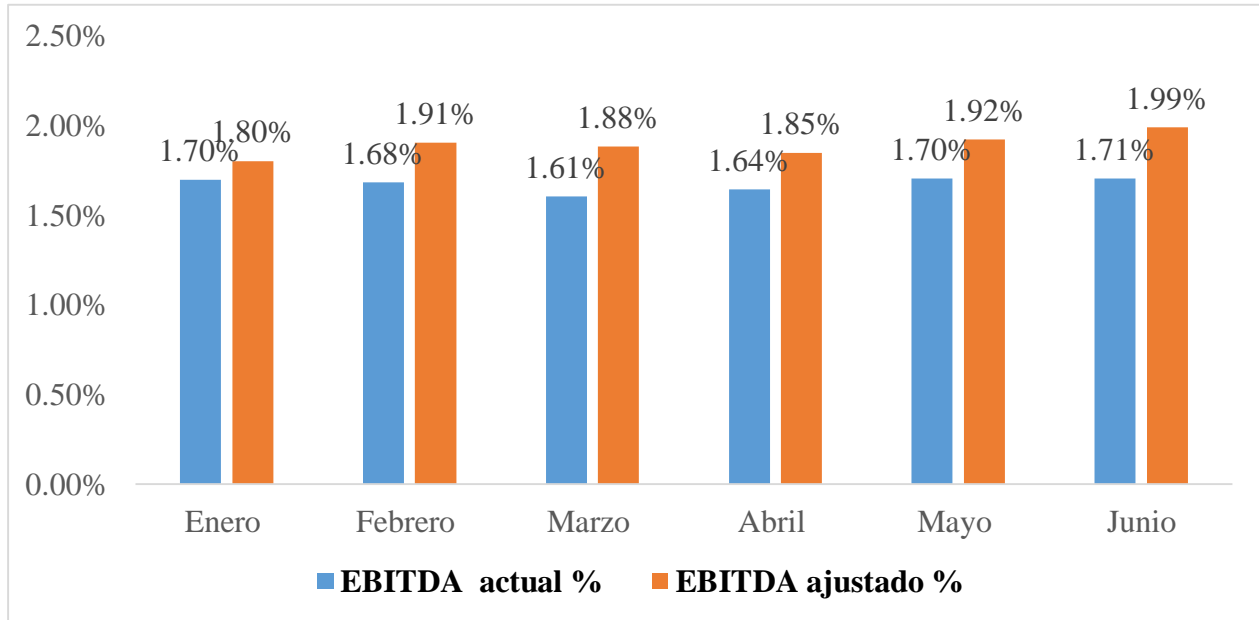


Grafico 18. Impacto mensual en porcentaje en el EBITDA actual y revalorizado

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El comportamiento porcentual actual del EBITDA vs la revalorización refleja un incremento sustancial que puede influir en la toma de decisiones y proyecciones financieras actuales y futuras de los estados financieros. Los meses de marzo y junio son los que representan el mayor incremento con 0.27% y 0.28% respectivamente.

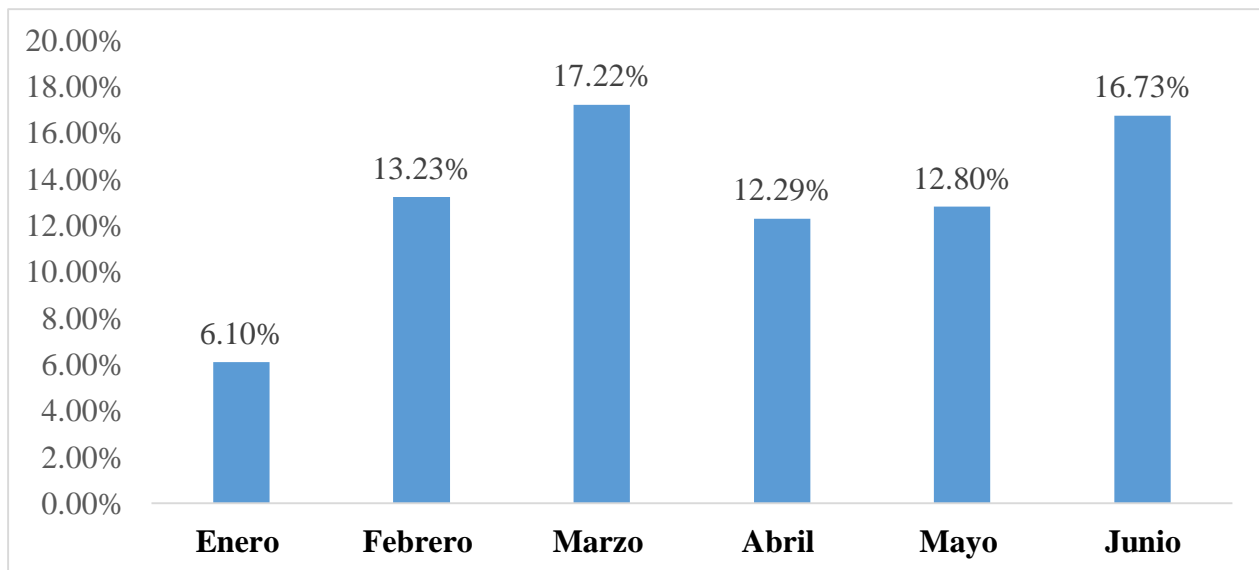


Grafico 19. Impacto mensual porcentual en el EBITDA

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El impacto mensual de la asimetría de datos de los registros de costos unitarios tiene beneficios positivos para la empresa, representa en total un 13.19% el crecimiento del EBITDA, los meses más representativos son marzo y junio con 17.22% y 16.73% respectivamente.

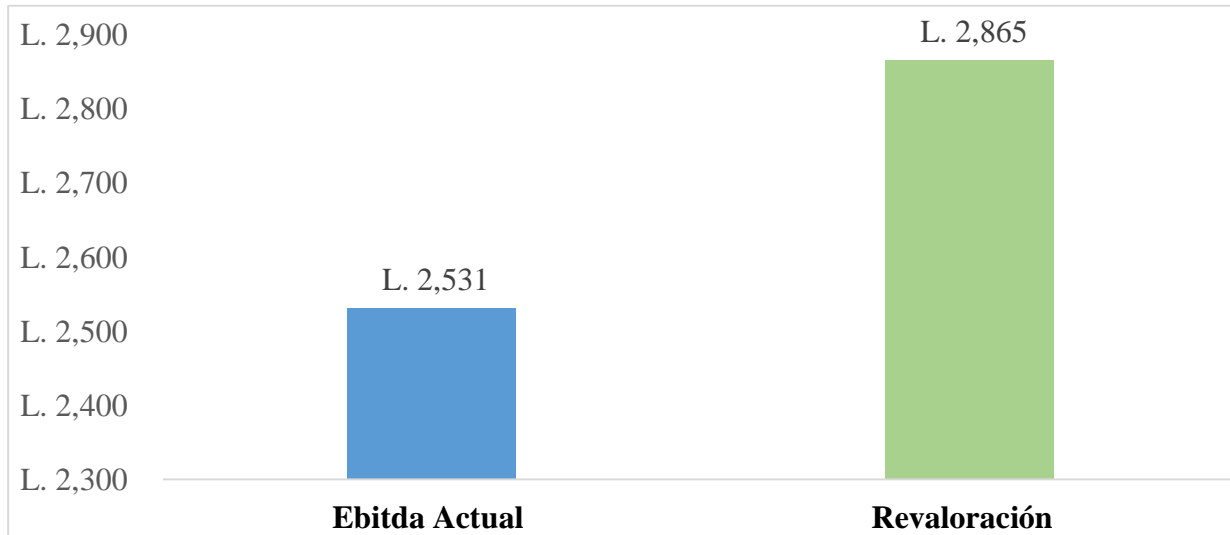


Grafico 20. Impacto total en dinero en el EBITDA del 1ero de enero al 30 de junio del 2018
Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó un aumento en la utilidad operacional debido a la asimetría de datos de los costos unitarios, actualmente el EBITDA de la empresa es HNL. 2,531 millones y revalorizando aumentaría a HNL. 2,865, un 13.19% de enero a junio 2018.

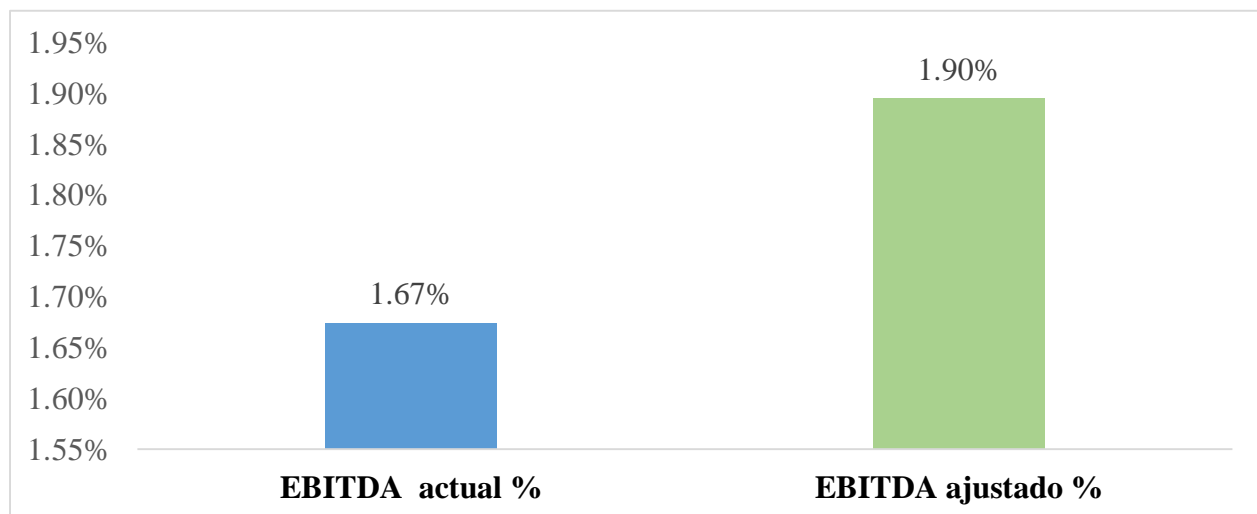


Grafico 21. Impacto total en porcentaje en el EBITDA del 1ero de enero al 30 de junio
Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Se determinó un aumento en el EBITDA debido a la asimetría de datos de los costos unitarios, actualmente el EBITDA de la empresa es 1.67% y revalorizando aumentaría a 1.90%, un 0.23% de enero a junio 2018.

4.2 Resumen de las entrevistas a profundidad:

A continuación se presentará un resumen de las entrevistas a profundidad que se realizaron en las áreas de cadena de suministro con el Gerente de Logística y con la Coordinadora del área Contable, se realizó un cuestionario de preguntas abiertas y se concluyó el siguiente resumen:

El área de cadena de suministro y área financiera contable no monitorean y controlan las variaciones de los costos unitarios en todo el proceso de registro y generación de datos, cada uno de los procesos de registro y control de costos son llevados en el sistema SAP donde se preparan mensualmente los reportes financieros que se presentan a la gerencia general.

La información generada en estos sistemas se carga en cada importación o compra local realizada y posteriormente genera la información del sistema SAR, cargando los datos históricos que ya tiene el sistema previo al ingreso de los costos reales, al momento de ingresar las compras actuales lo que realiza el área financiera es un prorrateo, que es un proceso de asignación de costos, el cual promedia el costo histórico con el costo actual, provocando un sesgo en los costos por que al momento de asignar los costos al área de productos pesa más el costo histórico que el costo actual del producto y al momento de generarse las ventas genera un costo de ventas inexacto por la cantidad de tiempo que se viene realizando este procedimiento.

En el sistema SAP la generación de compras y envíos de producto del centro de distribución a nivel de precios de cajas contiene la información más actual, pero mientras no se actualice los

costos por caja en todos los sistemas a un costo estándar la asignación de los costos unitarios a la mezcla de productos para la venta tendrá alteraciones al momento de generar el costo de lo vendido.

La diferencia de SAR y SAP debería ser mínima pero a veces no lo es y se deben realizar ajustes por malos registros en centro de distribución o en el punto de venta. Además se presentan inconvenientes con los catálogos de códigos que no se envía la información a tiempo de parte de la cadena de suministro, el cual genera diferencias en los costos por caja, unidades de medida y altera el costo unitario, provocando prorratear de manera tardía e incorrecta. Para él envió de algunos productos a través de factura se realiza de forma manual y no a través del sistema a los puntos de ventas.

También las diferencias en los costos unitarios se dan cuando la cadena de suministro no genera códigos de productos con unidad de medida correcta y se envía a los puntos de ventas, el punto venta registra a un costo incorrecto y cuando se cierra el mes se asume con el costo a favor o en contra en el costo de ventas. En el más común de los casos, esto se produce cuando existe un cambio de proveedor de un producto y se genera un código de proveedor nuevo y se envía a los puntos de ventas con el mismo código anterior y se recibe en un código diferente, el costo por caja varia.

Mientras en finanzas la variación de costos es generado en los catálogos de producto que se tienen diferencias con el de la cadena de suministro, principalmente cuando hay códigos que el sistema SAP no reconoce. Cada mes se presentan diferentes situaciones por la cantidad de productos que ingresan al país y los que se compran localmente, el mal registros de códigos o falta de generación de nuevos, de igual forma el registro erróneo en la unidad de medida debido a que finanzas provoca variaciones considerables en el costo de venta y la utilidad bruta.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Propuesta de mejora

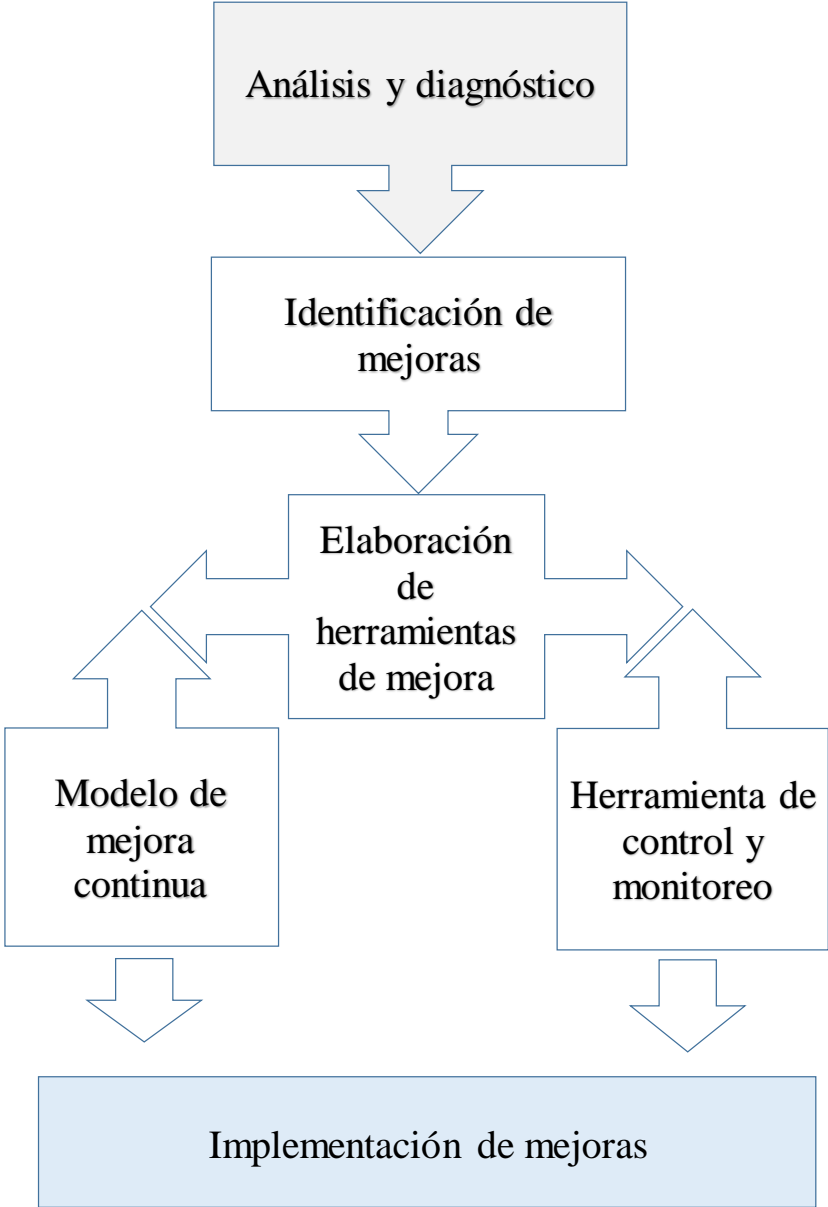


Figura 10. Etapas de la propuesta de mejora de la asimetría de datos de los costos unitarios de Inversiones A.G.

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

5.2 Propósito de la propuesta de mejora

La siguiente propuesta de mejora para la empresa Inversiones A.G. pretende mitigar la asimetría de datos de los costos unitarios de la cadena de suministro y el área financiera contable, basado en los resultados de los instrumentos utilizados, conclusiones y recomendaciones desarrolladas en el proyecto.

La propuesta de mejora proporcionará controles, procedimientos, herramientas y recomendaciones específicas aplicables a ambas áreas involucradas en la asimetría de datos de los costos unitarios, basado en el modelo de mejora continua e instrumentos de controles y monitoreo.

5.3 Herramientas utilizadas para la propuesta de mejora.

5.3.1 Modelo de mejora continua

Durante el transcurso de la investigación y las herramientas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos, se determinó las posibles causas en los procesos y procedimientos de las áreas de cadena de suministro y financiera contable que causan la asimetría de datos de los costos unitarios.

Una vez se conocieron las causas y utilizando el modelo de mejora continua de **Planear** (identificar la mejora y hacer un plan), **Hacer** (probar el plan), **Revisar** (¿Está funcionando el plan?) y **Actuar** (implementar el plan), se elaboró las siguientes herramientas a la empresa Inversiones A.G., para actualizar, controlar, mitigar y de ultimo un método de monitoreo continuo

que les permita evitar estas desviaciones de costos y le permita a la empresa poder mejorar su eficiencia financiera y en sus procesos.

Las herramientas están compuestas en 2 segmentos:

1. Herramientas de cálculo del costo estándar, monitoreo de fluctuaciones de costos unitarios, segmentación de productos que más impacten la asimetría de datos y herramientas graficas que permitan monitorear las fluctuaciones. Estos elementos se podrían considerar a implementar en los sistemas de back office de la empresa para la automatización de los datos y que formen parte de los controles de la gerencia de ambas áreas para mejorar la eficiencia en el control y monitoreo de este fenómeno.
2. Controles, procedimientos que podrían mitigar la diferencia de datos y permitan a las 2 áreas trabajar con sinergia, corregir el problema actual y prevenir futuras diferencias por problemas en los procesos, esto a través del desarrollo de rutinas de control, conciliación de costos y comunicación sistémica.

5.3.2 Modelo para el cálculo del costo estándar de meses cerrados contablemente

El método a utilizar para determinar el impacto de las asimetría de datos de los meses pasados del 2018 en la empresa Inversiones A.G., será la fórmula utilizada en el instrumento de observación, dado que son meses cerrados contablemente se requiere de un tratamiento contable especial para lograr el beneficio económico de estos costos históricos incorrectamente registrados.

El método propuesto es el siguiente:

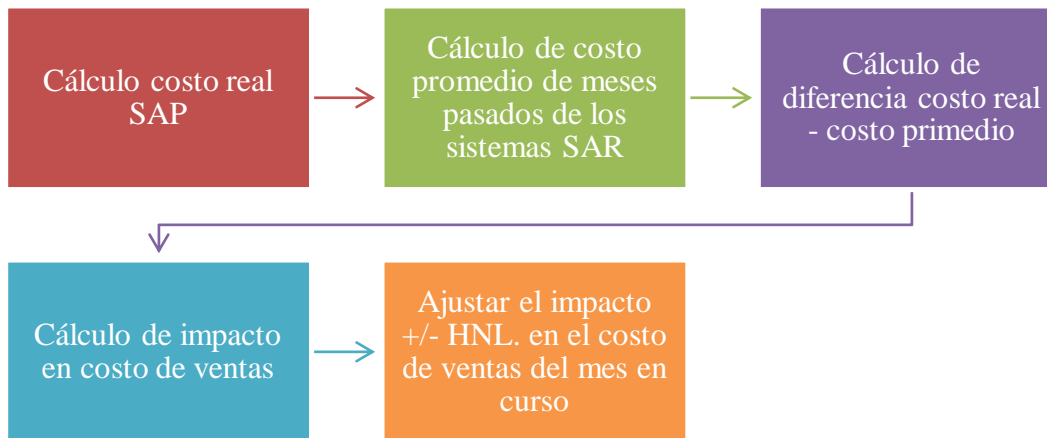


Figura 11. Diagrama de proceso para determinar impacto de asimetría de datos

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Las formulas a utilizar del diagrama se detallan a continuación:

Formulas:

- Cálculo de costo real: **(costo por caja/unidad de medida por caja) = costo unitario real**
- Cálculo de costo promedio de meses pasados: **(mes 1, mes 2, mes 3.../ No. meses) = costo unitario promedio.**
- Cálculo de diferencia: **(costo unitario real – costo unitario promedio) = diferencia +/- HNL.**
- Cálculo de impacto en costos de ventas: **(diferencia +/- HNL. * consumos mes 1, mes 2, mes 3...) = total de impacto del costo en meses pasados.**
- Ajustar el impacto +/- HNL. En el costo de ventas del mes en curso: **tratamiento contable que se dará para ajustar las diferencias de meses cerrados contablemente.**

5.3.3 Modelo para el cálculo del costo real para actualizar los sistemas SAP, SAR y costo consumos de productos en el punto de venta

El método a utilizar propuesto para actualizar los sistemas actuales se basa en el costo real, el método es el siguiente:

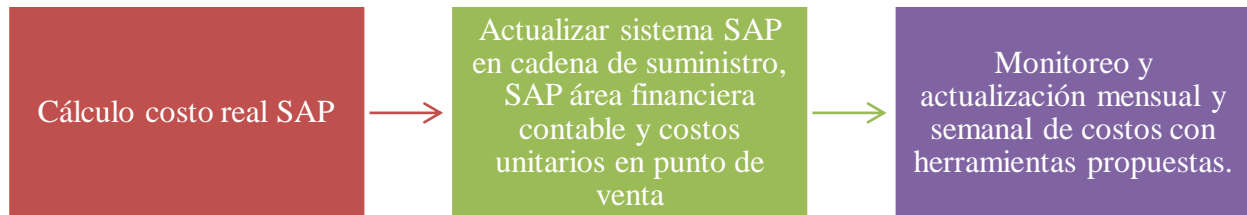


Figura 12. Diagrama de cálculo de costos reales.

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado

La fórmula a utilizar del diagrama se detalla a continuación:

Formulas:

- Cálculo de costo real: **(costo por caja/unidad de medida por caja)= costo unitario real**

5.3.4 Diagrama para la mejora de los procesos en los procedimientos de registro y monitoreo de costos

- En el siguiente diagrama se muestra el esquema del proceso actual del registro de los costos:

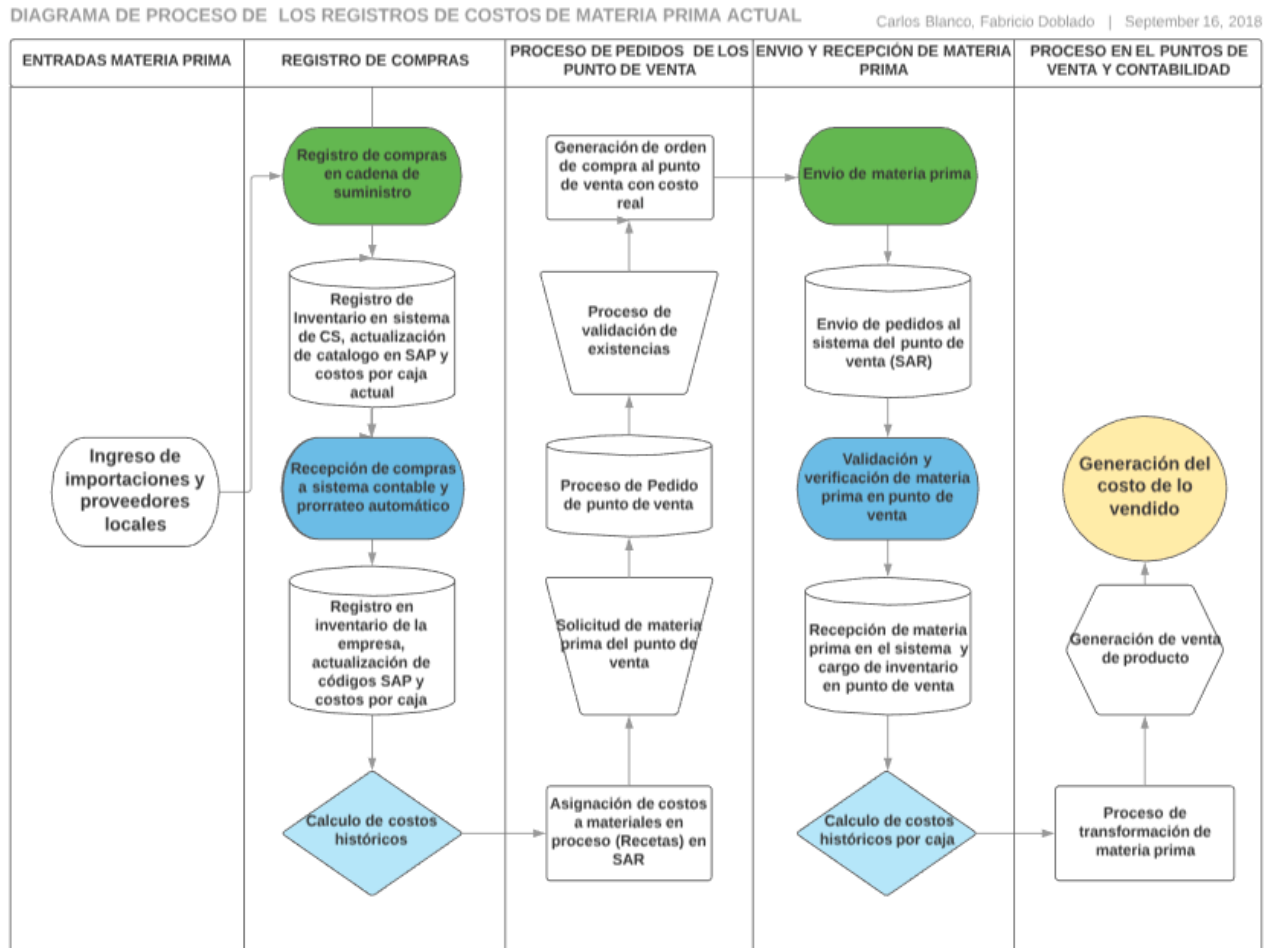


Figura 13. Proceso actual de registro y cálculo de los costos de materia prima.

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El diagrama anterior explica el proceso que realiza el área de cadena de suministro y área financiera contable desde que se compra la materia prima, proceso de cálculo de costo que se compone del valor CIF (Costo, seguro y flete) hasta la generación del costo de lo vendido.

- En el siguiente diagrama se muestra el esquema del proceso propuesto para controlar y mitigar las diferencias en los costos unitarios de la empresa:

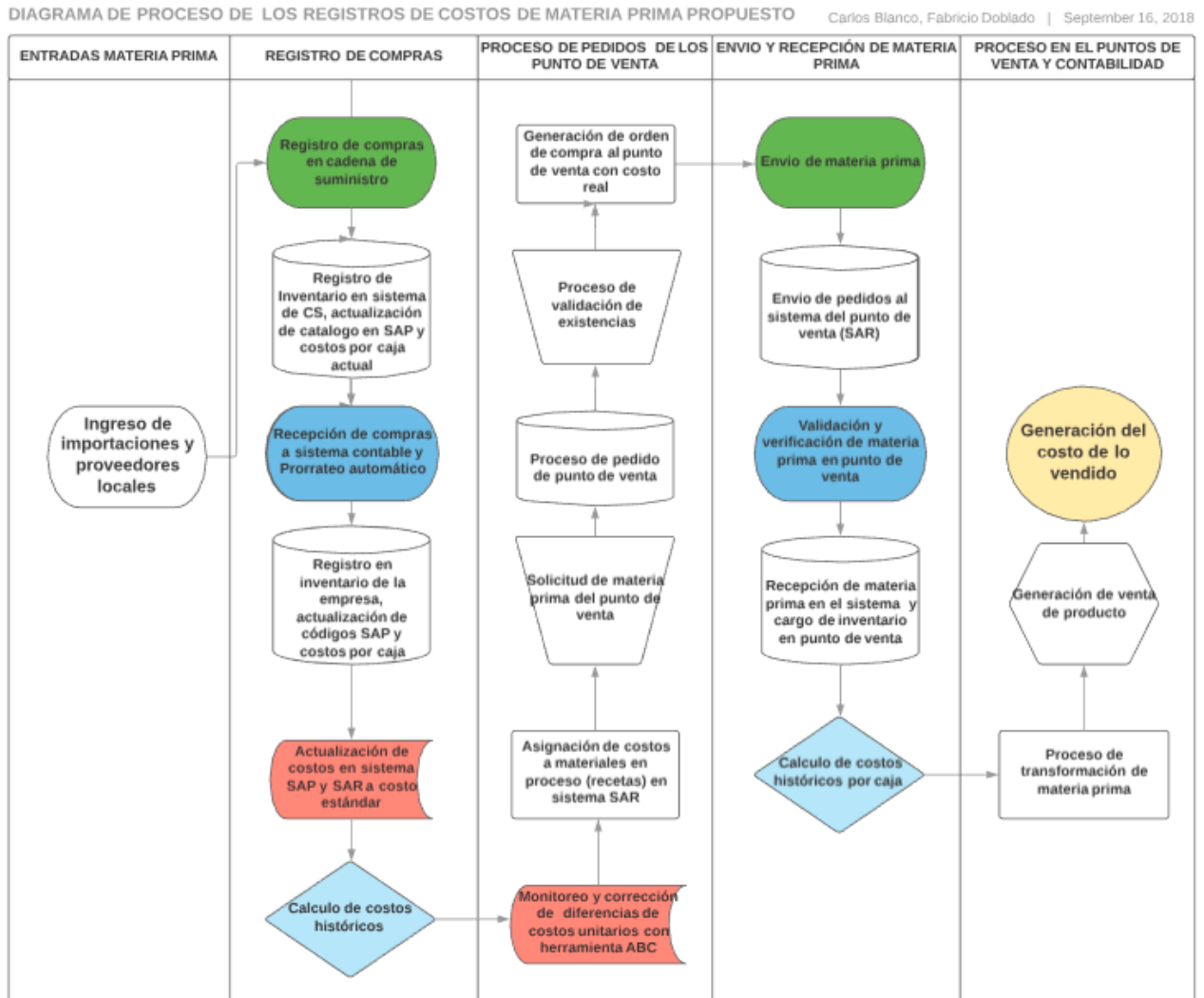


Figura 14. Proceso propuesto de registro y cálculo de los costos de materia prima

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

El diagrama anterior explica el proceso que realiza el área de cadena de suministro y área financiera contable desde que se compra la materia prima, proceso de cálculo de costo que se compone del valor CIF (Costo, seguro y flete) hasta la generación del costo de lo vendido. Con la diferencia que se agregó dos procesos que están marcados en color rojo que se recomienda agregar al proceso para mitigar la asimetría de datos.

5.3.5 Herramienta de monitoreo y control de las variaciones de los costos unitarios del área de cadena de suministro, área financiera contable en los sistemas SAP y SAR

A continuación se presentan las herramientas de control y monitoreo de variaciones de datos de los costos unitarios:

Tabla 13. Herramienta de control de materia prima por inventario ABC

Producto	Costo unitario real	Costo promedio	Variación % CR vs CP	Consumo total	Impacto en HNL. Total	Categoría ABC	Tota ABC= Consumo* costo unitario.	% Participación del valor
PAPA (LAMB WESTON)	14.45	14.15	2.06%	385886.1	L. 112,429	A	5459,477.95	10.89%
CARNE REGULAR	5.72	5.66	1.14%	831970	L. 53,735	A	4705,428.19	9.39%
CARNE DE 1/4	14.46	14.30	1.15%	205010	L. 33,730	A	2930,846.88	5.85%
SPRITE-BIB	133.97	133.30	0.50%	17976.9	L. 12,007	A	2396,246.47	4.78%
COCA COLA	133.93	133.24	0.51%	17913.2	L. 12,245	A	2386,823.44	4.76%
QUESO SCHREIBER	1.63	1.66	-1.81%	1103970	L. -33,161	A	1832,847.79	3.66%
PAN MUFFIN CONGELADO(E)	2.74	2.68	2.04%	157810	L. 8,642	B	423,004.44	0.84%
HASHBROWN (LAM WESTON)	2.51	2.48	1.43%	163670	L. 5,808	B	405,410.59	0.81%
TE LIPTON LIMON - BIB	141.79	112.36	20.75%	3495.4	L. 81,429	B	392,755.73	0.78%
TOPPING DE CARAMELO	87.72	87.13	0.67%	4152	L. 2,426	B	361,783.34	0.72%
SALSA AGRIDULCE	1.74	1.77	-1.73%	192010	L. -5,888	B	340,398.53	0.68%
SIROPE PARA HOT CAKE (import	3.38	3.43	-1.51%	87460	L. -4,520	B	299,751.66	0.60%
MAYONESA LO. GRIFFIN	48.89	49.45	-1.16%	5901.7	L. -3,349	B	291,866.31	0.58%
TORTILLA DE HARINA 10(CJ)EXP	2.99	2.81	6.04%	40160	L. 6,811	C	112,777.31	0.22%
LIQUIDO PARA CEBOLLA LOR	9.73	11.11	-14.23%	10082.2	L. -15,729	C	112,058.95	0.22%
YOGURT 500 GRS. NATURAL Y	46.37	43.40	6.41%	2457.8	L. 6,882	C	106,667.54	0.21%
AGUA DASANI 500 ML	5.24	5.21	0.50%	19770	L. 513	C	103,057.06	0.21%
RANCH DRESSING 128OZ	205.58	202.70	1.40%	508	L. 1,436	C	102,972.40	0.21%
YOGURT BATIDO 1KG SABOR NA	92.74	68.45	26.19%	1441	L. 25,835	C	98,636.74	0.20%
TOTALES					L. 351,776.28		L. 50123,337.59	100.00%

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Tabla 14. Herramienta de control de material de empaque por inventario ABC

Producto	Costo Unitario real	Costo promedio	Variación % CR vs CP	Consumo total	Impacto en HNL. Total	Categoría ABC	Tota ABC= Consumo* costo unitario	% Participación del Valor
VASO SODA 2IONZ DINAMYC	0.96	0.97	-1.47%	527770	-7,509.10	A	512,464.67	7.86%
SERVILLETAS USA	0.11	0.10	5.57%	4344830	25,106.27	A	451,065.77	6.91%
CAJETA P/HAMBURGESA GOURM	2.62	2.66	-1.47%	154680	-6,031.87	A	411,443.64	6.31%
MANELITOS DE VALOR	0.55	0.59	-7.12%	457270	-19,263.84	A	271,648.86	4.16%
CAJITA FELIZ GENERICA ROJA	1.59	1.55	2.48%	172290	6,622.65	A	267,853.52	4.11%
PAPEL 2.1 HAMBURGUESA -(HN	0.17	0.17	2.78%	322380	1,515.48	B	54,423.12	0.83%
BANDEJA P/PAPA MED	1.15	1.21	-4.96%	45010	-2,677.95	B	54,415.59	0.83%
CUCHARAS MCFLURRY NUEVA	0.47	0.51	-9.29%	104110	-4,972.07	B	53,533.36	0.82%
VASO PAPA WEDGE (CEMSA)	0.80	0.81	-1.86%	63520	-961.32	B	51,764.57	0.79%
BOLSA A DINAMYC	0.40	0.43	-6.60%	115310	-3,254.53	B	49,295.03	0.76%
LINER P/BANDEJA DE PAPA	0.44	0.43	1.81%	45010	351.43	C	19,349.80	0.30%
CUCHARITAS PARA CAFE	0.12	0.12	-0.75%	147880	-133.79	C	17,866.37	0.27%
CAJETA NUGGETS 10 PZAS	0.72	0.71	0.99%	24250	171.60	C	17,287.02	0.27%
TAPA 08 OZ CAFE PREMIUM UNIDAD	0.46	0.57	-23.79%	30170	-4,083.25	C	17,181.82	0.26%
PAPEL BIG TASTY	0.25	0.26	-3.91%	61830	-640.79	C	16,216.98	0.25%
TOTAL					L. -17,835		L. 6523,069	100.00%

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

Tabla 15. Cronograma de actividades para la ejecución de propuesta de mejora

Estrategia	Actividades	Responsable	2018			2019	
			Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
1.- Comunicar y capacitar al personal responsable e involucrado en el registro de los costos e implementar nuevo diagrama de proceso de registro de costos.	Reunión con el personal de cadena de suministro y área financiera con el fin de comunicar los efectos de la asimetría de datos.	Finanzas					
	Selección de asistente de control y monitoreo de costos que tendrá las asignación de cálculo, comparación y monitoreo de los costos de materia prima en sistema SAP y SAR.	Cadena de suministro/Finanzas					
	Capacitación del personal en el proceso de actualización de costos y posterior monitoreo y control.	Cadena de suministro/Finanzas					
2.-Actualizar los costos unitarios en el sistema SAP, SAR y Receta de productos en el punto de venta a través de la herramienta de cálculo de costo estándar.	Calcular los costos de materia prima a costo estándar a través de la herramienta de cálculo de los costos.	Asistente de costos					
	Actualizar los sistemas de SAP de cadena de suministro y finanzas.	Cadena de suministro/Finanzas					
	Actualización de sistema SAR de los puntos de ventas de los pedidos.	Cadena de suministro/Finanzas					
	Actualización de los costos en las recetas del área de producción.	Asistente de costos					
3.- Evaluar y conciliar resultados de la actualización de costos en el costo de lo vendido y demás indicadores.	Determinar la asimetría de datos del 100% de Ítems.	Asistente de costos					
	Proyectar el posible impacto en el mes y año 2019.	Finanzas					
	Generar el costo de lo vendido del periodo diciembre.	Finanzas					
	Evaluar los indicadores de costo de lo vendido, utilidad bruta, utilidad operacional, EBITDA y conciliar datos en todas las áreas para determinar exactitud de datos y el impacto compara con otros periodos.	Finanzas / Alta Gerencia					
4.- Controlar y mitigar la asimetría de datos de los	Basado en el nuevo diagrama de proceso actualizar los costos de manera semanal.	Asistente de costos					

Estrategia	Actividades	Responsable	2018			2019	
			Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
costos unitarios a través de la herramienta de monitoreo de productos ABC de materia prima y empaque.	Implementar la herramienta de monitoreo de variación de costos de materia prima ABC.	Asistente de costos					
	Implementar la herramienta de monitoreo de variación de costos de material de empaque ABC.	Asistente de costos					
	General los informes resumidos de las variaciones y pronosticar y evitar los impactos en los costos.	Asistente de costos					
5.- Evaluar la sistematización de las herramientas de control y monitoreo para facilitar el mantenimiento y actualización del sistema.	Evaluar factibilidad de automatizar las herramientas en el sistema SAP y SAR para hacer los comparativos de costos unitarios en tiempo real.	Alta Gerencia					
	Evaluar factibilidad de automatizar las herramientas en el sistema SAP para monitorear los productos ABC de materia prima y empaque para controlar variaciones.	Alta Gerencia					
6.- Desarrollar estrategias con los costos actualizados en cuanto a precios de producto y pronósticos financieros futuros.	Realizar las re - proyecciones del 2019 del estado de resultados, flujos de efectivo, estado de situación financiera para medir el impacto de la actualización del costo de lo vendido.	Finanzas/Alta Gerencia					
	Desarrollar nuevas estrategias a seguir en cuanto a precio de los productos por la actualización de los costos el cual representara un beneficio que le favorecerá a la empresa.	Finanzas/Alta Gerencia					

Fuente: Elaborado por Carlos Blanco y Fabricio Doblado.

5.4 Conclusiones

A continuación se presentara las conclusiones del proyecto de graduación, ‘‘Diagnóstico de los costos financieros de la asimetría de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable de Inversiones A.G’’, con el objetivo de determinar los hallazgos más relevantes de las variables de estudio (costo de ventas, utilidad bruta, valuación de inventario, precios de los productos, proyecciones financieras, control y mejoras), brindar información de las posibles causas de las asimetrías y finalmente proporcionar recomendaciones que le ayuden a la gerencia a tomar decisiones más eficientes con los costos de los productos.

Se determinaron las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que el costo unitario tiene un impacto significativo en los indicadores financieros (costo de ventas, utilidad bruta, valuación de inventario, precios de los productos, proyecciones financieras), en la medida se analiza el estado de resultados de la empresa inversiones A.G., de manera vertical, la diferencia de enero a junio del 2018 entre el costo real de la cadena de suministro versus los registros históricos del área financiera contable es de HNL. 333,940. Se determinó que este valor refleja que el costo del área financiera contable en sus registros tiene valor mayor comparado al costo real en la cadena de suministro, este hecho afecta los resultados financieros y refleja datos con una desviación que actualmente oscila en 3.74%.
2. Se determinó que la empresa no cuenta con un monitoreo de costos unitarios con el método ABC de control de inventarios, al implementar el instrumento de observación se encontró que el mayor impacto en la asimetría de datos lo causan 29 artículos del rubro de materia prima y

29 de material empaque, estos artículos representan el 80% del valor total del costo de ventas, siendo esto un hallazgo importante para el control de la asimetría. A la vez se encontró que hay artículos que el precio real está por encima del valor histórico, en consecuencia puede ser objeto de análisis para negociación con proveedores o buscar mejores opciones de costos, disminuir el costo de ventas y aumentar la rentabilidad de la empresa.

3. Basado en las entrevistas a profundidad el área de cadena de suministro y área financiera contable no monitorean y controlan las variaciones de los costos unitarios en todo el proceso de registro y generación de datos, solamente en los datos que son atípicos realizan ajustes de entrada y salida de inventario para asignar costos correctos pero no toman en cuenta todo el catálogo de productos.
4. Se concluyó que inversiones A.G. requiere de controles para mitigar la asimetría de datos, como punto de partida calcular el costo estándar de sus productos para adaptarlos a los costos reales en los sistemas SAP y SAR, actualización de costos de los componentes de producto terminado para generar el costo de ventas real, monitorear a través de la herramienta de control ABC las diferencias que se generan en los 58 componentes de producto (29 de materia prima y 29 de material de empaque) de mayor impacto en el costo de ventas.
5. El impacto financiero en los indicados son los siguientes:
 - En la variable de costo de ventas el impacto de la asimetría de datos del costo unitario es de 0.61% sobre el valor total del costo de ventas de HNL. 55, 177,000. El costo de ventas actual sobre los ingresos totales es 36.5% y revalorizando mejoraría el indicador a 36.28%.
 - En la variable de utilidad bruta (ventas – costo de ventas) se determinó que el valor de HNL. 333,940, afecta la utilidad bruta en 0.35%, sobre el valor total de la utilidad bruta de HNL.

96, 007,000. La utilidad bruta sobre los ingresos totales es 63.52% y revaluando mejoraría el indicador a 63.74%.

- De la variable de valuación de inventarios, se determinó que tendrá un impacto negativo de HNL 82,520 al mes de junio, el valor de inventario actual a junio es de HNL. 3, 040,960, valorizar representaría un 2.71% sobre el valor del inventario, es decir bajaría el valor del inventario a HNL. 2, 958,000.
- De la variable de precios de los productos se determinó que el impacto de HNL. 333,940, calculado de la asimetría de datos refleja que los precios están sobrevaluados en los puntos de ventas por 0.22% calculado sobre las ventas de HNL 151, 155,600, lo que podría ser una ventaja para la empresa en poder tomar decisiones de marketing.
- De la variable de proyecciones financieras se tomaron 2 indicadores que son la utilidad operacional y el indicador EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations). En la utilidad operacional impacta en un 6.71% sobre el valor actual de la utilidad, que actualmente es HNL. 4, 975,000, en porcentaje un 3.29%, al reevaluar los costos la utilidad aumentaría en HNL. 5, 309,000, en porcentaje tendría el valor de 3.51%, la mejora de 0.22% y en el EBITDA tiene el mayor impacto con un 13.19% sobre el valor actual de este indicador, que actualmente es HNL. 2, 531,000, el porcentaje actual es 1.67% sobre las ventas, al reevaluar los costos el indicador aumentaría a HNL. 2, 865,000, que en porcentaje es 1.90%.

5.5 Recomendaciones

1. Actualizar los costos unitarios con la fórmula planteada del costo estándar del instrumento de observación, lo más pronto posible, para que permitan visualizar las diferencias importantes

en los costos unitarios, el impacto directo que está generando en el costo de venta, precios de los productos, valuación de inventario y la utilidad bruta, de esta forma poder contar con datos más reales que sean reflejados en la contabilidad y que apoye la toma de decisiones de la alta gerencia.

2. Implementar un control de inventarios por ABC que permitan llevar un adecuado manejo de los productos, el cual consistirá en clasificar el inventario por: A con los productos de mayor representación del inventario total que representen el 80% del impacto del costo unitario, inventario B un 15% y el inventario C el 5%. De esta forma facilitar la ubicación del inventario por nivel de importancia y consumo.
3. Aplicar un sistema de monitoreo de alerta del movimiento del costo unitario, basado en la categorización de los costos ABC, brindados por el instrumento realizado en este proyecto, de esta manera poder tener controlado las fluctuaciones de precios, asimetrías y generar costos estándares de manera mensual y posteriormente semanal para actualizar los sistemas de los puntos de ventas en el área de recetas donde se calcula el costo de lo vendido.
4. Aplicación de conciliaciones de inventario que permitan el adecuado control de saldos, variaciones y ajustes importantes estableciendo las medidas oportunas para determinar las posibles desviaciones en el costo unitario que puedan dar lugar a asimetría de datos entre el costo real y lo registrado.
5. Actualización de las proyecciones financieras de la empresa en el estado de resultados de los indicadores de costo de ventas, utilidad bruta, utilidad operacional y EBITDA tomando en cuenta el impacto reflejado en el instrumento de observación de 0.22%, esto a través de la implementación de la propuesta de mejora brindada a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Charles T. Horngren y Gary L. Sundem (Eds.). *Contabilidad Administrativa*.

Jay Heizer y Barry Render. Principios de Administración de Operaciones.

Juan García Colín. (2008). *Contabilidad de costos 3ra edición*. Recuperado de https://www.academia.edu/13314015/Contabilidad_de_costos_3ra_edicion_-_Juan_Garcia_Colin?auto=download

Karito. (2012). RP200. Recuperado de <http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>

Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (Ed.). (2012). *Sistemas de Información Gerencial, 12va Edición*.

Pacioli. (2014). Determinación del costo unitario, una herramienta financiera eficiente en las empresas: Estudio de la pobreza y marginación de la colonia Sonora en CD. Obregón, Sonora. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/Pacioli-87-eBook.pdf>

Roberto Hernández Sampieri (Ed.). (2010). *Metodología de la investigación*.

Sunil Chopra y Peter Meindl. (2008). Administración de la cadena de Suministro: Estrategia, planeación y operación. Recuperado de <https://alandap.files.wordpress.com/2015/10/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacion-y-operacion-sunil-chopra-peter-meindl.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización de la empresa.

AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, M.D.C. Paz, Honduras 21 de agosto del 2018
(Ciudad, Departamento) (Día, mes y año)

WILMER CANALES MEZA
(Nombre y apellido del Director / Gerente)

Gerente General
(Puesto Laboral)

Inversiones A.G.
(Empresa o Institución)

Residencial Plaza
(Dirección principal de la Empresa o Institución)

Estimado Señor(a): WILMER CANALES MEZA

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de Unitec y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Finanzas. Hemos seleccionado como tema:

"Diagnóstico de los costos financieros en la asimetría de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable en la empresa Inversiones A.G."

por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar:

Levantamiento de base de datos de costos unitarios en los periodos de enero a junio 2018 y de realizar entrevistas a profundidad acerca del proceso de registro de costos del área de cadena de suministro y área financiera contable de su empresa.

(encuestas, sondeos, etc.)

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

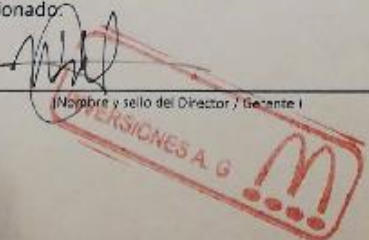
Firmas: Carlos Eduardo Blanco Ramírez Fabrizio Humberto Doblado
Nombre Nombre

 Número de cuenta: 11713190 Número de cuenta: 11713205

Por este medio: Inversiones A.G.
(Empresa / Institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado:

[Firma] _____
(Nombre y sello del Director / Gerente) Vo.Bo.



Scanned by CamScanner

Anexo 2 Carta de asesor metodológico.

Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo _____Elsy Gabriela Garay
Lagos_____

Identidad No. __0801-198506412 ____, Licenciada en ____Ecoturismo_____

con Maestría en _____Finanzas_____

Con Doctorado en _____n/a_____

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría denominado: **_"Diagnóstico de los costos financieros en la asimetría de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable en la empresa Inversiones A.G."_** _____

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

____Carlos Eduardo Blanco Ramírez_____

____Fabricio Humberto Doblado_____

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Firma:



Nombre Elsy Gabriela Garay Lagos

Anexo 5 Datos de costo unitario del área financiera contable del mes marzo 2018.

INVERSIONES AG, S.A.		Movimientos de Inventario M										Fecha : 19-08-2018				
e-SAR		Mes en Proceso: 3 - 2018										Hora : 16:17:06				
rep_consumo_hist												P?gina: 1				
Art?culo	Descripcion	Unidad	Inve. Inicial	Compras	Transf +/-	Ajustes	Ajustes Conta	Final Fisico	Consumo Calculado	Condi	Waste Crudo	Consumo Computado	Dif. Consumos	Costo	Valor Diferencia	Valor Consumo
Cia 55 descripci?n INVERSIONES AG, S.A.																
Bodega 12 Descripci?n SUYAPA																
Clase 001 Descripci?n COMIDAS Y BEBIDAS																
Categoria 001 Descripci?n CARNES																
10001000	POLLO EN PIEZA	PIEZAS	192	1440	-96	-14	0	248	1274	0	44	1205	25	12.6733	316.83	16,145.78
1146001	TORTITA DE CARNE 3:1	TORTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	7	26	-33	19.1728	-632.70	0.00
302926	CHICKEN FILLET (NUEVO)	UNIDAD	0	2500	30	-17	0	240	2273	0	21	2253	-1	14.6908	-14.69	33,392.19
340179	TORTITA 3:1 BORDE IRREGULAR	UNIDAD	408	1232	0	-2	0	292	1346	0	8	1308	30	19.3227	579.68	26,006.35
407756	NUGGETS DE POLLO	UNIDAD	4678	14688	0	0	0	2800	16566	0	78	16598	-110	1.6050	-176.55	26,588.43
423060	MC POLLO JR	UNIDAD	591	320	0	0	0	84	827	0	15	768	44	5.2241	229.86	4,320.33
5090	CARNE REGULAR	TORTAS	2337	14478	381	-16	0	2943	14237	0	81	14071	85	5.6495	480.20	80,431.93
6054	CARNE DE 1/4	TORTAS	807	4920	0	-5	0	641	5081	0	33	4987	61	14.1848	865.27	72,072.97
70500	MCPOLLO	UNIDAD	401	960	48	0	0	214	1195	0	8	1171	16	8.1129	129.81	9,694.92
Total categoria ----->														1,777.71	268,654.90	
Categoria 002 Descripci?n EMBUTIDOS																
15037	TOCINO DE PIERNA	UNIDAD	413	624	0	-1	0	599	437	0	0	403	34	4.9780	169.25	2,175.39
507009	TOCINO CORT GRUE APPLEWO	UNIDAD	1072	3200	0	-13	0	640	3619	0	0	3387.33	231.67	6.1791	1,431.51	22,362.16
71083	SALCHICHA	TORTAS	1658	2916	0	-6.5	0	870	3697.5	0	5	3916	-223.5	3.4562	-772.47	12,779.30
Total categoria ----->														826.29	37,316.65	
Categoria 003 Descripci?n SYRUPS DE GASEOSA																
168135	SPRITE-BIB	GALONES	19.9	55	0	0	0	20	54.9	0	0	20.57	34.33	133.2953	4,576.03	7,317.91
19159	COCA COLA-BIB	GALONES	45	160	0	-7.4	0	45.5	158.76	0	0	337.36	-178.6	133.2759	-23,803.08	21,158.88
21186	NARANJA-BIB	GALONES	20	50	0	0	0	15.5	54.5	0	0	15.47	39.03	133.2951	5,202.51	7,264.58
360147	COCA DIETA-BIB 2.5 GL	GALONES	10.5	42.5	0	0	0	9.5	43.5	0	0	10.74	32.76	133.2987	4,366.86	5,798.49
Total categoria ----->														-9,657.68	41,539.87	
Categoria 004 Descripci?n SYRUPS Y TOPPING																
1123060	TOPPING DE MELOCOTON	BOLSAS	41.9	0	6	0	0	19.3	28.6	0	0	28.82	-22	107.4184	-23.63	3,072.17
12195	MIXTURA SUNDIAE VAINILLA	GALONES	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	-3	126.2309	-37.87	0.00
305093	ANICILLO PALITO MIX AZUL/BLA	BOLSAS	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	95.1600	95.16	95.16
3470015	TOPPING M & M	PAQUETES	6.6	6	1	0	0	7.9	5.7	0	0	18.99	-13.29	254.0684	-3,376.57	1,448.19
3471060	TOPPING GALLETAS OREO	UNIDAD	41.9	48	3	0	0	15.5	77.4	0	0	136.04	-58.64	57.1083	-3,348.83	4,420.18
65021	TOPPING DE CHOCOLATE	BOLSAS	21.3	12	9	0	0	10.6	31.7	0	0	42.46	-10.76	89.3414	-961.31	2,832.12
67062	TOPPING DE FRESA	UNIDAD	18.3	24	9	0	0	12.4	38.9	0	0	35.73	3.17	62.6832	198.37	2,438.38
69057	TOPPING DE CAMELO (Mexico)	BOLSAS	20.6	36	4	0	0	7.8	52.8	0	0	77.62	-24.82	87.2182	-2,164.75	4,605.12
846096	TOPPING DE MANGO	BOLSAS	40.4	0	11	0	0	14.3	37.1	0	0	36.62	48	102.5732	49.24	3,805.47
8666021	GRANOLA EN PAQUETES	BOLSAS	564	0	0	0	0	234	330	0	0	286	44	1.8221	80.17	601.29
Total categoria ----->														-9,489.69	23,318.08	

Anexo 6 Datos de costo unitario del área financiera contable del mes abril 2018.

INVERSIONES AG, S.A.		Movimientos de Inventario M										Fecha : 19-08-2018				
e-SAR		Mes en Proceso: 4 - 2018										Hora : 16:17:24				
rep_consumo_hist												P?gina: 1				
Art?culo	Descripcion	Unidad	Inve. Inicial	Compras	Transf +/-	Ajustes	Ajustes Conta	Final Fisico	Consumo Calculado	Condi	Waste Crudo	Consumo Computado	Dif. Consumos	Costo	Valor Diferencia	Valor Consumo
Cia 55 descripci?n INVERSIONES AG, S.A.																
Bodega 12 Descripci?n SUYAPA																
Clase 001 Descripci?n COMIDAS Y BEBIDAS																
Categoria 001 Descripci?n CARNES																
10001000	POLLO EN PIEZA	PIEZAS	248	1056	-48	-10	-192	39	1015	0	59	925	31	12.6055	390.77	12,794.58
1146001	TORTITA DE CARNE 3:1	TORTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	13	12	-25	19.1728	-479.32	0.00
302926	CHICKEN FILLET (NUEVO)	UNIDAD	240	2000	0	-12	-100	91	2037	0	22	2043	-28	14.9589	-418.85	30,471.28
340179	TORTITA 3:1 BORDE IRREGULAR	UNIDAD	292	968	88	-2	0	200	1146	0	4	1114	28	19.2296	538.35	22,033.68
407756	NUGGETS DE POLLO	UNIDAD	2600	14688	0	0	0	1774	15714	0	161	15514	39	1.5812	61.57	24,846.98
423060	MC POLLO JR	UNIDAD	84	960	40	0	0	265	799	0	8	763	8	5.0248	40.20	4,014.82
5090	CARNE REGULAR	TORTAS	2943	12573	0	-14	0	1806	13696	0	62	13555	79	5.6060	442.88	76,779.78
6054	CARNE DE 1/4	TORTAS	641	4080	0	-7	0	277	4437	0	22	4394	21	14.0515	295.08	62,346.51
70500	MCPOLLO	UNIDAD	214	960	0	0	0	8	1196	0	9	1174	-17	8.0014	-136.02	9,329.63
Total categoria ----->														734.75	242,617.25	
Categoria 002 Descripci?n EMBUTIDOS																
15037	TOCINO DE PIERNA	UNIDAD	599	0	0	0	0	190	409	0	0	384	25	4.9780	124.45	2,036.00
507009	TOCINO CORT GRUE APPLEWO	UNIDAD	640	3200	0	-10.5	0	512	3317.5	0	0	3223.27	94.23	6.1984	584.08	20,563.19
71083	SALCHICHA	TORTAS	870	2916	0	0	0	673	3113	0	0	3290.95	-177.95	3.3650	-598.79	10,475.25
Total categoria ----->														109.73	33,074.44	
Categoria 003 Descripci?n SYRUPS DE GASEOSA																
168135	SPRITE-BIB	GALONES	20	35	0	0	0	9.5	45.5	0	0	17.98	27.52	133.2987	3,666.38	6,065.09
19159	COCA COLA-BIB	GALONES	45.5	125	0	-7.5	0	6	163.75	0	0	312.27	-148.52	133.2721	-19,793.58	21,823.31
21186	NARANJA-BIB	GALONES	15.5	45	0	0	0	10	50.5	0	0	9.49	41.01	133.2988	5,466.59	6,731.59
360147	COCA DIETA-BIB 2.5 GL	GALONES	9.5	40	0	0	0	3	46.5	0	0	10.75	35.75	133.3016	4,765.53	6,198.52
Total categoria ----->														-5,893.08	40,818.51	
Categoria 004 Descripci?n SYRUPS Y TOPPING																
1123060	TOPPING DE MELOCOTON	BOLSAS	19.3	0	-7	0	0	0	12.3	0	0	10.72	1.58	107.4184	169.72	1,321.25
3470015	TOPPING M & M	PAQUETES	7.9	12	0	0	0	6.1	13.8	0	0	17.63	-3.83	252.8960	-968.59	3,489.96
3471060	TOPPING GALLETAS OREO	UNIDAD	15.5	72	0	0	0	13.4	74.1	0	0	131.99	-57.89	57.3241	-3,318.49	4,247.72
65021	TOPPING DE CHOCOLATE	BOLSAS	10.6	24	0	0	0	6.2	28.4	0	0	39.11	-10.71	87.4942	-937.06	2,484.84
67062	TOPPING DE FRESA	UNIDAD	12.4	36	0	0	0	12.2	36.2	0	0	32.08	4.12	63.6101	262.07	2,302.69
69057	TOPPING DE CAMELO (Mexico)	BOLSAS	7.8	48	0	0	0	0	55.8	0	0	74.8	-19	86.0900	-1,635.71	4,803.82
846096	TOPPING DE MANGO	BOLSAS	14.3	12	3	0	0	1.1	28.2	0	5	25.97	1.73	102.5935	177.49	2,893.14
8666021	GRANOLA EN PAQUETES	BOLSAS	234	0	50	0	0	35	249	0	0	243	6	1.8129	10.88	451.41
Total categoria ----->														-6,239.70	21,994.82	
Categoria 005 Descripci?n MEZCLAS																
305261	YOGURT 500 GRS. NATURAL YF	UNIDAD	13.1	36	0	0	-6.96	5.1	37.04	0	0	0	37.04	43.7371	1,620.02	1,620.02

Anexo 7 Datos de costo unitario del área financiera contable del mes mayo 2018.

INVERSIONES AG, S.A.		Movimientos de Inventario Mx										Fecha : 19-08-2018				
e-SAR		Mes en Proceso: 5 - 2018										Hora : 16:17:38				
rep_consumo_hist												P?gina: 1				
Art?culo	Descripcion	Unidad	Inve. Inicial	Compras	Transf +/-	Ajustes	Ajustes Conta	Final Fisico	Consumo Calculado	Condi	Waste Crudo	Consumo Computado	Dif. Consumos	Costo	Valor Diferencia	Valor Consumo
Cia 55 descrip?n INVERSIONES AG, S.A.																
Bodega 12 descrip?n SUYAPA																
Clase 001 descrip?n COMIDAS Y BEBIDAS																
Categoria 001 descrip?n CARNES																
10001000	POLLO EN PIEZA	PIEZAS	39	960	64	-14	0	81	968	0	36	929	3	12.6773	38.03	12.271.63
1149001	TORTITA DE CARNE 3:1	TORTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19	-20	19.1728	-383.46	0.00
302926	CHICKEN FILLET (NUEVO)	UNIDAD	91	1800	0	-8	0	101	1782	0	7	1812	-37	14.8850	-550.75	26.525.07
340179	TORTITA 3:1 BORDE IRREGULAR	UNIDAD	200	1144	0	-1	0	386	957	0	3	933	21	19.2336	403.91	18.406.56
407756	NUGGETS DE POLLO	UNIDAD	1774	17280	0	-10	0	4236	14808	0	143	14758	-93	1.5922	-148.08	23.577.30
423060	MC POLLO JR	UNIDAD	285	640	0	0	0	189	736	0	6	727	3	5.0440	15.13	3,712.38
5090	CARNE REGULAR	TORTAS	1806	15621	0	-6	0	3844	13577	0	52	13508	17	5.6673	96.34	76,944.93
6054	CARNE DE 1/4	TORTAS	277	3360	0	-5	0	680	2952	0	16	2931	5	14.6352	73.18	43,203.11
70500	MCPOLLO	UNIDAD	8	1536	0	0	0	286	1258	0	13	1251	-6	8.1353	-48.81	10,234.21
Total categoria ----->														-504.50	214,875.18	
Categoria 002 descrip?n EMBUTIDOS																
15037	TOCINO DE PIERNA	UNIDAD	190	624	0	0	0	427	387	0	1	355	31	3.8242	118.55	1,479.97
507009	TOCINO CORT GRUE APFLEWO	UNIDAD	512	4480	0	-5.33	0	1168	3818.67	0	0	3812.19	6.48	6.3127	40.91	24,106.12
71083	SALCHICHA	TORTAS	673	5508	0	-6	0	1848	4327	0	0	4620.75	-293.75	3.3779	-992.27	14,616.17
Total categoria ----->														-832.81	40,202.26	
Categoria 003 descrip?n SYRUPS DE GASEOSA																
168135	SPRITE-BIB	GALONES	9.5	55	0	0	0	24	40.5	0	0	18.37	22.13	133.3030	2,949.99	5,398.77
19159	COCA COLA-BIB	GALONES	6	185	0	-54	0	40	150.46	0	0	284.43	-133.97	133.1081	-17,832.50	20,027.44
21186	NARANJA-BIB	GALONES	10	50	0	0	0	19.5	40.5	0	0	9.03	31.47	133.2987	4,194.91	5,398.60
360147	COCA DIETA-BIB 2.5 GL	GALONES	3	55	0	0	0	12.5	45.5	0	0	13.85	31.65	133.3047	4,219.09	6,065.36
Total categoria ----->														-6,468.50	36,890.18	
Categoria 004 descrip?n SYRUPS Y TOPPING																
3470015	TOPPING M & M	PAQUETES	6.1	12	0	0	0	5.6	12.5	0	0	16.35	-3.85	253.1917	-974.79	3,164.90
3471060	TOPPING GALLETA OREO	UNIDAD	13.4	84	0	0	0	18.3	79.1	0	0	140.52	-61.42	56.9126	-3,495.57	4,501.79
65021	TOPPING DE CHOCOLATE	BOLSAS	6.2	36	-2	0	0	10.4	29.8	0	0	37.63	-7.83	86.9282	-680.85	2,590.46
67062	TOPPING DE FRESA	UNIDAD	12.2	48	0	0	0	15	45.2	0	0	50.43	-5.23	62.0787	-324.87	2,805.96
69057	TOPPING DE CARAMELO (Mexico)	BOLSAS	0	72	0	0	0	19.3	52.7	0	0	68.37	-15.67	88.3429	-1,384.33	4,655.67
846096	TOPPING DE MANGO	BOLSAS	1.1	12	0	0	-9	0	4.1	0	0	4.25	-1.15	102.6122	-15.39	420.71
8666021	GRANOLA EN PAQUETES	BOLSAS	35	0	300	0	0	105	230	0	0	197	33	1.7780	58.67	408.94
Total categoria ----->														-6,816.73	18,548.42	
Categoria 005 descrip?n MEZCLAS																
305261	YOGURT 500 GRS. NATURAL Y1	UNIDAD	5.1	60	0	0	0	14.8	50.3	0	0	0	50.3	44.5797	2,242.36	2,242.36
305578	MEZCLA SUNDIAE VAINILLA GLA	GALONES	38	270	0	0	0	97.7	210.3	0	0	208.36	1.94	130.2726	252.73	27,396.33

Anexo 8 Datos de costo unitario del área financiera contable del mes junio 2018.

INVERSIONES AG, S.A.		Movimientos de Inventario Mx										Fecha : 19-08-2018				
e-SAR		Mes en Proceso: 6 - 2018										Hora : 16:17:57				
rep_consumo_hist												P?gina: 1				
Art?culo	Descripcion	Unidad	Inve. Inicial	Compras	Transf +/-	Ajustes	Ajustes Conta	Final Fisico	Consumo Calculado	Condi	Waste Crudo	Consumo Computado	Dif. Consumos	Costo	Valor Diferencia	Valor Consumo
Cia 55 descrip?n INVERSIONES AG, S.A.																
Bodega 12 descrip?n SUYAPA																
Clase 001 descrip?n COMIDAS Y BEBIDAS																
Categoria 001 descrip?n CARNES																
10001000	POLLO EN PIEZA	PIEZAS	81	1056	-64	-8	0	168	897	0	31	861	5	12.6290	63.13	11,325.52
1149001	TORTITA DE CARNE 3:1	TORTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	7	22	-29	19.1728	-556.01	0.00
302926	CHICKEN FILLET (NUEVO)	UNIDAD	101	1700	20	-13	0	146	1662	0	16	1722	-76	14.5453	-1,105.45	24,174.29
340179	TORTITA 3:1 BORDE IRREGULAR	UNIDAD	386	792	0	-6	0	212	960	0	16	926	18	19.3108	347.59	18,538.37
407756	NUGGETS DE POLLO	UNIDAD	4236	14688	0	-20	0	3768	15136	0	63	15250	-177	1.5711	-278.09	23,780.17
423060	MC POLLO JR	UNIDAD	189	960	0	0	0	404	745	0	8	706	31	4.9988	154.96	3,724.11
5090	CARNE REGULAR	TORTAS	3844	15621	0	-9	0	3353	16103	0	96	16025	-18	5.6753	-102.15	91,389.36
6054	CARNE DE 1/4	TORTAS	680	3840	0	-8	0	992	3520	0	35	3504	-19	14.3717	-273.06	50,588.38
70500	MCPOLLO	UNIDAD	286	1152	0	-1	0	216	1221	0	10	1294	-83	7.9943	-663.53	9,761.04
Total categoria ----->														-2,412.61	233,281.23	
Categoria 002 descrip?n EMBUTIDOS																
15037	TOCINO DE PIERNA	UNIDAD	427	624	0	0	0	688	363	0	0	361	2	3.5136	7.03	1,275.44
507009	TOCINO CORT GRUE APFLEWO	UNIDAD	1168	4480	0	-12.33	0	1416	4219.67	0	1	4044.9	173.77	6.4109	1,114.02	27,051.88
71083	SALCHICHA	TORTAS	1848	4536	0	-2	0	1647	4735	0	6	4991.35	-262.35	3.3358	-875.16	15,795.01
Total categoria ----->														245.89	44,122.33	
Categoria 003 descrip?n SYRUPS DE GASEOSA																
168135	SPRITE-BIB	GALONES	24	40	0	0	0	18.5	45.5	0	0	18.75	26.75	133.2998	3,565.77	6,065.14
19159	COCA COLA-BIB	GALONES	40	180	0	-66	0	49	170.34	0	0	344.87	-174.53	133.2415	-23,254.63	22,696.36
21186	NARANJA-BIB	GALONES	19.5	50	0	0	0	19	50.5	0	0	10.25	40.25	133.2981	5,365.25	6,731.55
360147	COCA DIETA-BIB 2.5 GL	GALONES	12.5	50	0	0	0	15	47.5	0	0	12.81	34.69	133.3006	4,624.20	6,331.78
Total categoria ----->														-9,699.41	41,824.83	
Categoria 004 descrip?n SYRUPS Y TOPPING																
3470015	TOPPING M & M	PAQUETES	5.6	12	0	0	0	6.8	10.8	0	0	15.17	-4.37	260.8011	-1,139.70	2,816.65
3471060	TOPPING GALLETA OREO	UNIDAD	18.3	96	0	0	0	13.9	100.4	0	0	179.75	-79.35	55.8354	-4,430.54	5,605.87
65021	TOPPING DE CHOCOLATE	BOLSAS	10.4	24	0	0	0	7.2	27.2	0	0	37.29	-10.09	86.6744	-874.54	2,357.54
67062	TOPPING DE FRESA	UNIDAD	15	72	0	0	0	17.3	69.7	0	0	87.07	-17.37	60.4361	-1,049.77	4,212.40
69057	TOPPING DE CARAMELO (Mexico)	BOLSAS	19.3	48	0	0	0	18.2	49.1	0	0	64.68	-15.58	87.2450	-1,359.28	4,283.73
8666021	GRANOLA EN PAQUETES	BOLSAS	105	900	0	0	0	762	243	0	0	212	31	1.6933	52.49	411.47
Total categoria ----->														-8,801.35	19,687.67	
Categoria 005 descrip?n MEZCLAS																
305261	YOGURT 500 GRS. NATURAL Y1	UNIDAD	14.8	36	0	0	0	3	47.8	0	0	0	47.8	45.6854	2,183.76	2,183.76
305578	MEZCLA SUNDIAE VAINILLA GLA	GALONES	97.7	175	0	0	0	42.3	230.4	0	0	231.63	-1.23	130.1600	-160.10	29,988.86
Total categoria ----->														2,023.67	32,172.63	

Anexo 9 Datos de costo unitario del área cadena de suministro del 1ro al 30 de junio 2018.

INVERSIONES AG, S.A.		Compras Actualizadas		Fecha :	16-09-2018
e-SAR				Hora :	17:37:58
rinv232 consolidado				Página:	1
Periodo del 01-JUN-18 y 30-JUN-18					
Articulo	Descripcion	Cantidad	Cajas	Monto	
Compañía: 55					
Centro 12 SUYAPA					
Fecha: 02-JUN-18					
No. Referencia: 24640				Documento: 456	
302926	CHICKEN FILLET (NUEVO)	100	1.00	1,421.00	
10027000	MCDORADITAS	480	2.00	1,092.00	
				Total documento: 2,513.00	
				Total por Fecha: 2,513.00	
Fecha: 04-JUN-18					
No. Referencia: 4277				Documento: 458	
4411010	TE LIPTON LIMON - BIB	50	10.00	7,054.30	
				Total documento: 7,054.30	
No. Referencia: 60287990					
				Documento: 459	
10002000	LECHUGA	42	42.00	800.10	
10005000	CEBOLLA NATURAL	17	17.00	329.97	
10006000	CHILE VERDE	1	1.00	13.15	
10141012	LECHUGA ESCAROLA	6	6.00	115.74	
10141023	CEBOLLA MORADA RODAJAS	3	3.00	66.93	
10141026	REPOLLO ZANAHORIA PROCESADA	2	1.00	12.12	
304038	TOMATE PT	65	65.00	910.00	
305624	PICO DE GALLO HN	14	14.00	333.48	
305651	LIMONES PERSA	15	3.00	61.50	
10130000	QUESO	64	2.00	113.10	
				Total documento: 2,756.09	
				Total por Fecha: 9,810.39	
Fecha: 05-JUN-18					
No. Referencia: 4710				Documento: 460	
10001000	POLLO EN PIEZA	96	1.00	1,219.75	
302926	CHICKEN FILLET (NUEVO)	100	1.00	1,396.50	
10027000	MCDORADITAS	240	1.00	600.80	
				Total documento: 3,216.85	
No. Referencia: 60289013					
				Documento: 462	
10002000	LECHUGA	33	33.00	628.65	
10005000	CEBOLLA NATURAL	15	15.00	291.15	
10006000	CHILE VERDE	1	1.00	13.15	
10141012	LECHUGA ESCAROLA	5	5.00	96.45	
10141023	CEBOLLA MORADA RODAJAS	2	2.00	44.62	
10141026	REPOLLO ZANAHORIA PROCESADA	2	1.00	12.12	
304038	TOMATE PT	60	60.00	840.00	
305624	PICO DE GALLO HN	15	15.00	357.30	
305651	LIMONES PERSA	5	1.00	20.50	
10130000	QUESO	32	1.00	56.55	
				Total documento: 2,360.49	
No. Referencia: 60289352					
				Documento: 463	
302932	TORTILLA ARTESANAL (CONGELADA)	384	2.00	540.02	
302623	SALSA HONDUREÑA	63	7.00	1,418.21	
10122000	CARAMELO MASTICABLE	2120	1.00	619.99	
				Total documento: 2,578.22	
				Total por Fecha: 8,155.56	
Fecha: 06-JUN-18					

Anexo 10 Datos de costo unitario del área cadena de suministro del 1ro al 30 de junio 2018.

INVERSIONES AG, S.A.

Fecha : 16-09-2018

e-SAR

Compras Actualizadas

Hora : 17:37:58

rinv232 Consolidado

Página: 2

Periodo del 01-JUN-18 y 30-JUN-18

Articulo	Descripcion	Cantidad	Cajas	Monto
Fecha: 06-JUN-18				
No. Referencia: 60289061				
Documento: 464				
21186	NARANJA-BIB	20	4.00	2,665.96
360147	COCA DIETA-BIB 2.5 GL	17.5	7.00	2,332.76
3471060	TOPPING GALLETA OREO	24	2.00	1,335.63
65021	TOPPING DE CHOCOLATE	12	1.00	1,038.66
67062	TOPPING DE FRESA	24	2.00	1,459.98
69057	TOPPING DE CARAMELO (Mexico)	12	1.00	1,047.44
305261	YOGURT 500 GRS. NATURAL YPT	12	1.00	553.68
305578	MEZCLA SUNDAE VAINILLA GLAD	45	9.00	5,865.38
132084	CONCENTRADO DE JUGO NARANJA	8	1.00	2,446.06
2264	AGUA DASANI 500 ML	96	8.00	500.43
302584	NECTAR DE FRESA / MORA HN	6	1.00	775.46
52110300	CONCENTRADO JAMAICA 5/1 HN	10	2.00	1,220.41
53024	CAFE INDIO	200	2.00	2,000.00
150300	CONO AZUCARADO GRANDE	240	1.00	314.16
19016	PAN MUFFIN CONGELADO(E)	576	2.00	1,568.31
302071	TORTILLA DE HARINA 8(CJ)EXP	480	2.00	974.25
302072	TORTILLA DE HARINA 10(CJ)EXP	288	2.00	856.45
305629	PAN REGULAR CHIA-AJONOLI (CAJA)	1350	5.00	5,098.52
5916018	PAN ARTESANO	480	10.00	3,413.89
9289000	PAN REGULA (CAJA)	1350	5.00	3,636.62
9289000	PAN 1/4 LIBRA (CAJA)	1080	4.00	3,578.63
9290000	PAN BIG MAC (CAJA)	360	2.00	1,467.20
1870042	CEBOLLA EMPANIZADA	16	1.00	842.15
4336	PAPA (LAMB WESTON)	1620	45.00	23,284.89
6776070	PAPA WEDGE LV TFF	180	5.00	3,362.49
70037	HASHBROWN (LAM WESTON)	750	5.00	1,875.37
13000	QUESO SCHREIBER	5120	4.00	8,307.77
4737004	QUESO CHEDDAR BLANCO (SCHREIBER)	1280	2.00	2,194.33
9134000	HUEVOS	1440	4.00	3,696.00
11350006	SALSA CHIMICHURRI	12	1.00	1,096.96
12207003	SALSA SWEET BARBACOA	12	1.00	990.66
3101060	ADEREZO PARA ENSALADA DE REPOLLO	10	1.00	333.11
45053	KECHUP EN BOLSITA	7500	5.00	3,652.77
55198	SALSA BIG MAC AMBIENTE	24	1.00	1,314.10
10141020	FRUJOS EN LATA LA COSTEÑA	24	2.00	570.65
10141032	LECHE 473 ML	100	5.00	1,100.00
2589017	ACEITE LIQUIDO (COSTA RICA)	280	8.00	4,619.61
2679240	KETCHUP GRANEL 16 KG	96	6.00	3,098.03
300912	PLATANO PRE-FRITO (ODI)	24	1.00	535.50
301486	FRUJOS LATA COLORADO 29OZ	24	2.00	788.70
302619	RANCH DRESSING 128OZ (1 GAL)	4	4.00	818.21
33048	SIROPE PARA HOT CAKE (importad	480	4.00	1,612.60
3390003	LIQUIDO PARA CEBOLLA LOR	50	1.00	464.09
3525045	MARGARINA EN COPITAS TFF	600	1.00	836.67
4002096	MAYONESA LO. GRIFFIN	36	3.00	1,751.21
408099	SALSA BARBACOA	250	1.00	425.11
409093	SALSA AGRIDULCE	750	3.00	1,300.50
47087	AZUCAR EN SOBRES	3000	2.00	691.59
32042	HARINA PARA HOT CAKES	18	1.00	1,539.03
4038057	SAZONADOR FILETE GRILL	3	.25	170.53
5306054	BREADING MCCORADITAS	55	1.00	1,466.50
12254100	CAJETA MUNDIAL RUSIA 2018	870	1.00	575.75
163478	CAJETA PAPA MEDIANA	3300	2.00	1,267.35
305716	CAJETA CUARTO Q/QUESO RUSIA 18	900	1.00	571.74
305718	CAJETA MCNIFICA RUSIA 2018	700	1.00	575.02
5966077	CAJETA WRAP GOURMET	520	1.00	607.24
6472780	BOLSA B (BRAND AMBITION EXP)	2000	2.00	1,448.89
7512192	CAJETA PI/HAMBURGESA GOURMET	450	1.00	1,173.83
7512210	CAJETA GENERICA VALOR	870	1.00	584.61

Anexo 11 Datos de costo unitario del área cadena de suministro del 1ro al 30 de junio 2018.

INVERSIONES AG, S.A.

Fecha : 16-09-2018

e-SAR

Compras Actualizadas

Hora : 17:37:58

rinv232 Consolidado

Página: 3

Periodo del 01-JUN-18 y 30-JUN-18

Artículo	Descripcion	Cantidad	Cajas	Monto
----------	-------------	----------	-------	-------

Fecha: 06-JUN-18

No. Referencia: 60289061

Documento: 464

8796123	SOBRE PIHAMBURGUESA GOURMET KRAFT	1000	1.00	255.00
305749	BOLSA D (MUNDIAL 2018)	500	1.00	617.59
193300	SERVILLETA USA	24000	4.00	2,625.37
109255	TAPA VASO CAFE 12/16 ONZ	1000	1.00	453.58
11765042	VASO 12 OZ PREMIUM SV	500	1.00	824.40
11766060	VASO 16 OZ PREMIUM SV	500	1.00	997.10
155182	VASO SODA 12 ONZ DINAMYC	2160	1.00	1,246.80
232604	VASO 8 OZ PREMIUM SV	500	1.00	660.06
305744	VASO SODA 21 OZ MUNDIAL 2018	2640	2.00	2,513.76
305745	VASO SODA 32 OZ MUNDIAL 2018	860	1.00	1,100.17
305748	BOLSA C (MUNDIAL 2018)	1000	1.00	879.78
3278643	VASO SODA 32 ONZ B.A.	860	1.00	1,105.93
4197003	VASO DE 1/2 ONZ.	10000	2.00	1,082.38
6373280	VASO MCFLURRY MESOSUR	1000	1.00	758.38
7333081	VASO SODA 16 OZ BRAND AMBITION (EXP)	1776	1.00	1,330.90
302272	CUBIERTOS MCDONALD'S	1000	1.00	862.52
3500800	CUCHARAS GENERICAS (PAQUETE)	1000	1.00	236.38
5478010	CUCHARAS MCFLURRY MEX	1000	1.00	468.16
223074	PAJILLA MCD (NUEVA)	5000	1.00	432.49
10241000	TAPA TRANSPARENTE PARA DESAYUNO (LOCAL)	500	1.00	836.45
10003370	JABON PLUS 5GL.	5	1.00	1,058.63
10003700	DESENGRASANTE LIMPIADOR	4	1.00	692.96
430028	PAPEL HIGIENICO JUMBO CA 6 ROLL	12	2.00	510.88
10143000	PAPEL RESINITE	1	1.00	218.30
3174018	BOLSA 35 X 42	250	1.00	525.88
430037	ROLLOS BOND R-32 (HONDURAS)	50	1.00	619.41
6834003	MANTEL P/BANDEJA DE CARNE	2000	1.00	394.86
8380000	GUANTES DESECHABLES -(HN)	1000	1.00	421.31
305677	VASOS COCA COLA MUNDIAL 2018	480	10.00	8,306.22
232021	SELLO PEDIDO ESPECIAL	1	1.00	54.83
Total documento:				234,543.71

No. Referencia: 60289070

Documento: 473

10002000	LECHUGA	57	57.00	1,085.85
10005000	CEBOLLA NATURAL	22	22.00	427.02
10006000	CHILE VERDE	1	1.00	13.15
10141012	LECHUGA ESCAROLA	6	6.00	115.74
10141023	CEBOLLA MORADA RODAJAS	3	3.00	66.93
10141026	REPOLLO ZANAHORIA PROCESADA	2	1.00	12.12
304038	TOMATE PT	90	90.00	1,260.00
305624	PICO DE GALLO HN	20	20.00	476.40
305651	LIMONES PERSA	10	2.00	41.00
10130000	QUESO	64	2.00	113.10
Total documento:				3,611.31

Fecha: 07-JUN-18

Total por Fecha: 238,155.02

No. Referencia: 24749

Documento: 481

10001000	POLLO EN PIEZA	96	1.00	1,219.75
302926	CHICKEN FILLET (NUEVO)	100	1.00	1,421.00
10027000	MCDORADITAS	480	2.00	1,134.00
Total documento:				3,774.75

Fecha: 08-JUN-18

Total por Fecha: 3,774.75

Preguntas de la entrevista estructurada

Proyecto:	Diagnóstico de los costos financieros en la asimetría de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable en la empresa inversiones A.G.
Dirigido a:	Cadena de suministro y área Financiera contable
Nombre y apellidos	Josué Fúnez
Cargo	Gerente Centro de Distribución
Fecha (mm-dd-aa)	09/03/2018

Objetivo de la entrevista: Recopilar información sobre el procesamiento, registro y control de los costos unitarios en Inversiones A.G., que permitan identificar las causas que generan la asimetría de datos entre cadena de suministro y área financiera contable.

1. ¿Qué función desempeña dentro de inversiones A.G?

Procurar que la materia prima utilizada en los puntos de venta se puedan trasladar, almacenar en tiempo y forma de manera eficiente, previamente dando tratamiento a la recepción y registro de los productos recibidos por importaciones y/o compras locales y finalmente realizar el picking de producto para trasladarlo a los puntos de ventas y generar las órdenes de compra de pedidos con el costo del sistema SAR.

2. ¿Qué sistemas utilizan actualmente para el registro de las compras de producto y control del inventario de la cadena de suministro?

El sistema contable utilizado para el control de inventarios es el sistema SAR (back office) para el ingreso y control de inventarios.

3. ¿Qué opina sobre el registro y control de costos unitarios de Inversiones A.G?

En el centro de distribución, los envíos se realizan en cajas por lo tanto los precios son cargados de esta manera, no controlamos costos unitarios. El registro y control de los costos unitarios lo realiza otro departamento en los puntos de ventas para la receta del producto, nosotros podríamos calcularlo pero no lo monitoreamos. Nuestra labor es registrar las compras e importaciones y subir el catálogo de productos al sistema con su unidad de medida, costo por caja correcto para que finanzas realiza los prorrateos correspondientes y nosotros generemos órdenes de compra para él envió.

4. ¿Qué herramientas tienen para monitorear los precios de materia prima y la frecuencia de monitoreo?

No se cuenta con ninguna herramienta disponible para monitorear los precios de materia prima y

el control de ellos solo se da cuando se presentan inconsistencias significativas reportadas por los puntos de ventas y contabilidad, no se monitorea el comportamiento de un precio específico o controles, en Guatemala monitorean esta información.

5. ¿Se han identificado diferencias en los costos unitarios? ¿Qué lo genera?

Como le mencione anteriormente, no monitoreamos el costo unitario, si no el precio por caja y unidad de medida. Solo si el punto de venta y contabilidad reportan anomalías, por ejemplo en el mes de julio se han identificado diferencias en costos de 19 productos por códigos repetidos en los inventarios.

6. ¿Cuáles son los principales controles que se tienen para mitigar la diferencia en los costos de materia prima?

No se cuenta con controles definidos que permitan disminuir las variaciones entre los costos de las materias primas dentro de la empresa. Solamente las variaciones que sean atípicas se controlan.

7. ¿Se realizan conciliaciones de costos de los productos? ¿Con que periodicidad?

Se cuenta con controles en el aumento de los precios que se realiza en el costo por caja de parte de los proveedores y se realiza trimestralmente, pero para efectos de control de costo por caja, a nivel de costo unitario no se cuenta con un comparativo entre áreas de trabajo.

8. ¿Se realizan reuniones entre el área cadena de suministro y área financiera contable para monitorear costos?

Se realizan reuniones con el área financiera contable en caso se tengan diferencias significativas al cierre del mes para conciliar información entre ambos y normalmente se realizan ajustes en caso de problemas.

9. ¿Se tienen identificados los productos que más variación generan en sus costos?

No tenemos monitoreo de los productos que generan variaciones, solo los internos del centro de distribución, y se hacen ajustes en caso exista alguno con el punto de venta.

10. ¿Existen ajustes a los inventarios? ¿Por qué motivo se generan?

Si existen ajustes de inventarios, son generados por códigos cruzados, unidad de medida y ajustes. Lo que nos genera estas variaciones es la interface entre SAP y SAR porque a veces no identifica productos y no se cargan a los inventarios de los puntos de venta (SAR) pero si se descargan de nuestro inventario o por el catálogo de códigos que no lo tenemos actualizado en un 100% por que vienen productos nuevos o existe error de ingreso de productos.

11. ¿Cómo traslada la información de costos de la cadena de suministro al área financiera contable y/o viceversa?

La información se traslada de dos formas, al área de finanzas a través de SAP, y a los puntos de ventas a través de SAR.

12. ¿Cómo es la comunicación entre el área cadena de suministro y área financiera contable?
La comunicación con el área de financiera contable es complicada en cuanto a la cantidad de inconvenientes que se presentan a fin de mes, porque no se realizan los ajustes oportunamente y se acumulan a fin de mes a veces creando diferencias de costos.

Preguntas de la entrevista estructurada

Proyecto:	Diagnóstico de los costos financieros en la asimetría de datos entre la cadena de suministro y el área financiera contable en la empresa inversiones A.G.
Dirigido a:	Cadena de suministro y área Financiera contable
Nombre y apellidos	Doris Hernández
Cargo	Coordinadora Contable
Fecha (mm-dd-aa)	09/03/2018

Objetivo de la entrevista: Recopilar información sobre el procesamiento, registro y control de los costos unitarios en Inversiones A.G., que permitan identificar las causas que generan la asimetría de datos entre cadena de suministro y área financiera contable.

1. ¿Qué función desempeña dentro de inversiones A.G?

Las funciones que corresponde a mi puesto es medir, organizar y controlar las actividades del área contable, comunicar los costos que se producen dentro de la empresa, esto significa llevar un control de los costos y gastos generados en los puntos de ventas y departamentos funcionales de la empresa.

2. ¿Qué sistemas utilizan actualmente para el registro y control contable del inventario de la empresa?

El sistema contable utilizado para el control de inventarios y contable es el sistema SAP que permite el control adecuado de la contabilidad de la empresa a través de usuarios que registran sus gastos y estos se generen automáticamente.

3. ¿Qué opina sobre el registro y control de costos unitarios de Inversiones A.G?

El área de finanzas no controla los costos unitarios, cada uno de los procesos de registro y control de costos son llevados en el sistema SAP donde se preparan mensualmente los reportes financieros que se presentan a la gerencia general. Nosotros generamos la información del sistema SAR en cuanto a costo de ventas y en SAP la generación de compras y envíos de producto del centro de distribución. La diferencia de SAR y SAP debería ser mínima pero a veces no lo es y se deben realizar ajustes por malos registros en centro de distribución o en el punto de venta. En cuanto a registros tenemos inconvenientes con los catálogos de códigos que no se envía la información a tiempo de parte del centro de distribución, el cual nos genera diferencias en los costos por caja y unidades de medida y altera el costo unitario y no podemos prorratear con tiempo y se envía algunos productos con facturas manuales y no a través del sistema a los puntos de ventas.

4. ¿Qué herramientas tienen para monitorear los precios de materia prima y la frecuencia de monitoreo?

No se cuenta con ninguna herramienta disponible para control, monitoreo de precios de materia prima, a nivel comparativo solo si hay movimientos significativos en los costos se resuelven cuando sucede.

5. ¿Se han identificado diferencias en los costos unitarios? ¿Qué lo genera?

Las diferencias se dan cuando la cadena de suministro no genera códigos de productos con unidad de medida correcta y se envía a los puntos de ventas, cuando se genera la venta se registra a un costo incorrecto y se procede a realizar ajustes a los inventarios de los puntos de venta para corregir esta anomalía, pero solo se corrige inmediato no es retroactivo a los costos calculados anteriormente.

En el más común de los casos, esto se produce cuando existe un cambio de proveedor de un producto y se genera un código de proveedor nuevo y se envía a los puntos de ventas con el mismo código anterior y se recibe en un código diferente, el costo por caja varía.

El efecto en finanzas es la variación en los catálogos de producto que se tienen diferencias con el del centro de distribución y nos genera problemas, principalmente cuando hay códigos que el sistema SAP no reconoce y así se envía a los puntos de ventas y altera el costo de los ítems que en consecuencia genera variaciones significativas.

6. ¿Cuáles son los principales controles que se tienen para mitigar la diferencia en los costos de materia prima?

Se está trabajando en la actualización de catálogos de códigos que se han identificado como repetidos, esto permitirá la disminución de variaciones importantes de la materia prima. La realización de ajustes semanales para disminuir las diferencias en los costos en los puntos de ventas que son los afectados finales en sus costos.

7. ¿Se realizan conciliaciones de costos? ¿Con que periodicidad?

Actualmente no se están realizando conciliaciones de costos, solamente se realizan ajustes una vez detectadas las variaciones importantes que afectan el estado de resultados.

8. ¿Se realizan reuniones entre el área cadena de suministro y área financiera contable para monitorear costos?

Se realizan reuniones normalmente de emergencia durante el mes, por la generación de problemas en los costos, el cual nos carga de trabajo, la última vez el cierre de mes tardo 3 días más de lo normal en concluirse, por diferencias en costos entre el centro de distribución y finanzas, además de una actualización de catálogos que se tardó aproximadamente 2 días.

9. ¿Se tienen identificados los productos que más variación generan en sus costos?

Cada mes se tienen variaciones diferentes por la cantidad de productos que ingresan al país y los que se compran localmente, las diferencias se generan repito por malos registros de códigos o falta de generación de nuevos, y por ultimo mal registro de la unidad de medida porque finanzas no solo monitores el centro de distribución cuando compra producto si no cuando el centro de distribución factura a los punto de venta.

10. ¿Existen ajustes a los inventarios? ¿Por qué motivo se generan?

Cada semana se realizan ajustes dependiendo de la diligencia del centro de distribución a mandar información o percatarse de alguna diferencia en código o costo, existen ajustes de inventarios en el fin de mes donde se reflejan los saldos de las diferencias detectadas en los puntos de ventas.

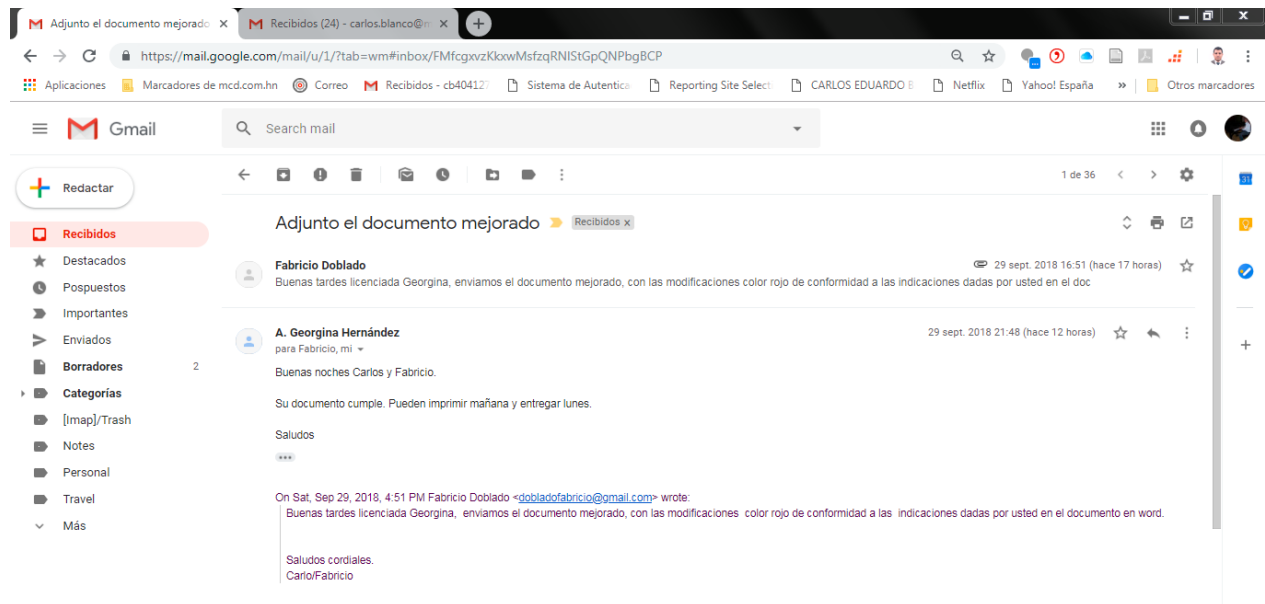
11. ¿Cómo traslada la información de costos, la cadena de suministro al área financiera contable y/o viceversa?

La información se traslada de forma automática del sistema SAP al momento de ingresar las importaciones y compras locales, los costos dependen del área de centro de distribución y posteriormente se prorratan los costos para que se carguen los envíos de producto a los puntos de venta.

12. ¿Cómo es la comunicación entre el área cadena de suministro y área financiera contable?

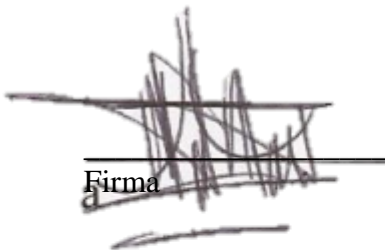
La comunicación con cadena de suministros es constante y tediosa en algunos momentos porque toda la información se genera inicialmente desde esta área, es decir es la base del costo de materia prima y si hay información en sus catálogos de códigos y cargan incorrectamente las importaciones, esto carga el trabajo de nuestra área con ajustes de productos por malos ingresos o por falta de generación de códigos o cuando un producto es reclamado por daño en el punto de venta.

Anexo 14 Visto bueno de tesis de parte del asesor metodológico



Anexo 15 Visto bueno de tesis de parte del asesor temático

Mediante la presente yo Elsy Gabriela Garay Lagos con identidad 0801-1985-06412 doy visto bueno a la tesis presentada por los maestrantes Carlos Eduardo Blanco Ramírez y Fabricio Humberto Doblado.


Firma

Elsy Gabriela Garay Lagos
Nombre