



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Mejora de la gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa CONSORCIO JJA S.C.R.L**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público

**Fátima Abigail Viera Encalada**

Revisor:  
**Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka**

**Piura, enero de 2026**

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Fátima Abigail Viera Encalada, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 74090593, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Mejora de la gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa CONSORCIO JJA S.C.R.L.”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Contador Público.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka, identificado con DNI: 02845622

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 21/01/2026.



Firma del autor<sup>1</sup>

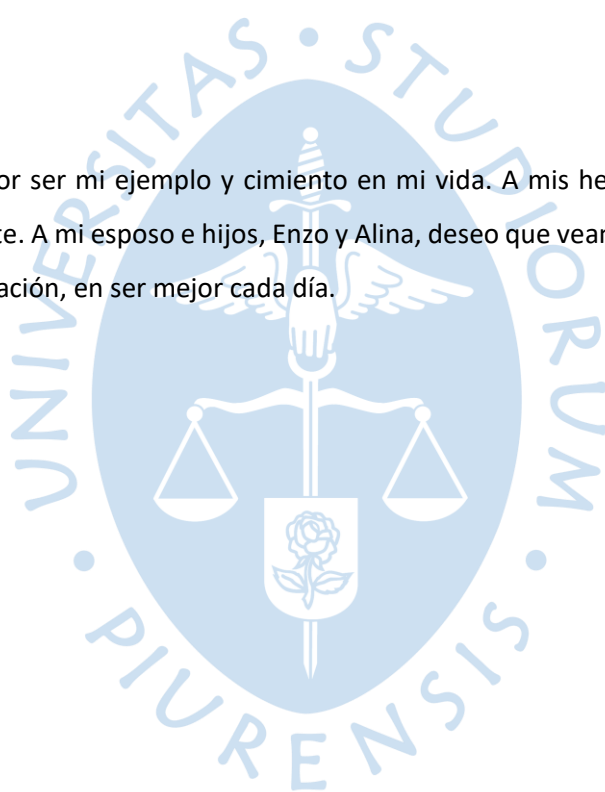


Firma del asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

## **Dedicatoria**

A mis padres, por ser mi ejemplo y cimiento en mi vida. A mis hermanos, por sostener a la familia para salir adelante. A mi esposo e hijos, Enzo y Alina, deseo que vean en mi un modelo a seguir y ser para ellos su inspiración, en ser mejor cada día.



## Resumen

El siguiente trabajo de suficiencia profesional describe la problemática que presenta la empresa en relación a una falta de control de inventarios, que no permitía establecer un costo de ventas real. Ante esta situación, se tomaron decisiones para mejorar la gestión de inventarios y obtener una mayor rentabilidad de la empresa.

El detalle de las acciones realizadas se muestran mediante un estudio de tipo cualitativo descriptivo, para lo cual la autora establece procedimientos y herramientas, que inician desde el proceso de compra hasta el uso de la materia prima en la producción. Con la finalidad que estos lineamientos permitan mejorar la gestión y contabilización de los inventarios.

Así mismo, se han analizado otras investigaciones en relación a control de inventarios para respaldar las acciones ejecutadas y se ha tomado como base la NIC 2 y El marco conceptual para la realización del presente trabajo.

Los resultados demuestran que al obtener un mejor control de los costos podemos tomar decisiones estratégicas para maximizar las ganancias y ser más competitivos en el mercado.



## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Capítulo 1 Aspectos Generales .....	9
1.1 Descripción de la empresa .....	9
1.1.1 Ubicación.....	9
1.1.2 Actividad .....	9
1.1.3 Misión y Visión de la empresa .....	9
1.1.4 Organización .....	9
1.2 Descripción general de la experiencia.....	10
1.2.1 Actividad Profesional desempeñada .....	11
1.2.2 Propósito del puesto .....	11
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe .....	11
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	12
Capítulo 2 Fundamentación del Tema.....	14
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional .....	14
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	15
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de Experiencias .....	20
3.1 Desarrollo de Experiencias .....	20
3.2 Aportes.....	21
Conclusiones .....	23
Recomendaciones .....	24
Referencias.....	25

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Evolución Mensual Costo por Plato .....	21
<b>Tabla 2</b> Stock en Soles de Inventario septiembre 2022 .....	22



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> ORGANIGRAMA DE CONSORCIO JJA.....	10
<b>Figura 2</b> Estado de Resultados de un comedor - mayo 2022.....	15
<b>Figura 3</b> Proceso Operativo de Pedidos .....	16
<b>Figura 4</b> Inventario de comedor .....	17
<b>Figura 5</b> Reporte de costos y gastos.....	18
<b>Figura 6</b> Estado de Resultados diciembre 2022 de un Concesionario. ....	19
<b>Figura 7</b> Estado de Resultados diciembre 2021 de un Concesionario. ....	20



## Introducción

Después de dos años de que la autora laborara en la mype CONSORCIO JJA Servicios Generales S.C.R.L., se le asignó la responsabilidad de manejar la administración general de la empresa.

En el desempeño de sus responsabilidades, pudo constatar que los Estados de Resultados mensuales, no mostraban la información fehaciente de la empresa. La inexistencia de un control de inventarios, la nula diferenciación entre costos fijos y variables, la poca revelación de todos los costos y gastos incurridos en la empresa, dificultaba tomar decisiones estratégicas en el negocio.

Debido a que la empresa, continuaba aumentando su volumen de ventas, se consideró necesario; proponer mejoras en la gestión de inventarios, iniciando por una plantilla de excel de inventarios, para obtener el importe real consumido de materia prima, y el listado de todos los desembolsos realizados por la empresa para ser reclasificados como costo o gasto según corresponda. Esto permitiría mostrar un Estado de Resultados real y tomar decisiones para maximizar la eficiencia y eficacia del negocio.



## **Capítulo 1. Aspectos generales**

### **1.1 Descripción de la empresa**

CONSORCIO JJA es una empresa con más de 15 años de experiencia en servicio de alimentación a comedores industriales, lo que le ha permitido consolidarse en este rubro. Actualmente cuenta con 50 trabajadores en campaña baja y hasta 130 en campaña alta, posee una facturación promedio anual de dos millones de soles y cuenta con un restaurante propio.

#### **1.1.1 Ubicación**

Las oficinas administrativas de la empresa se sitúan en la ciudad de Piura y posee diversos concesionarios en Sullana.

#### **1.1.2 Actividad**

La actividad de la empresa se basa en ser especialistas en el rubro de alimentación, de pequeña y gran escala, además ofrecen un servicio personalizado y se enfoca en cumplir los estándares de calidad que sus clientes requieren (CONSORCIO JJA SERVICIOS GENERALES S.R.L, año 2023).

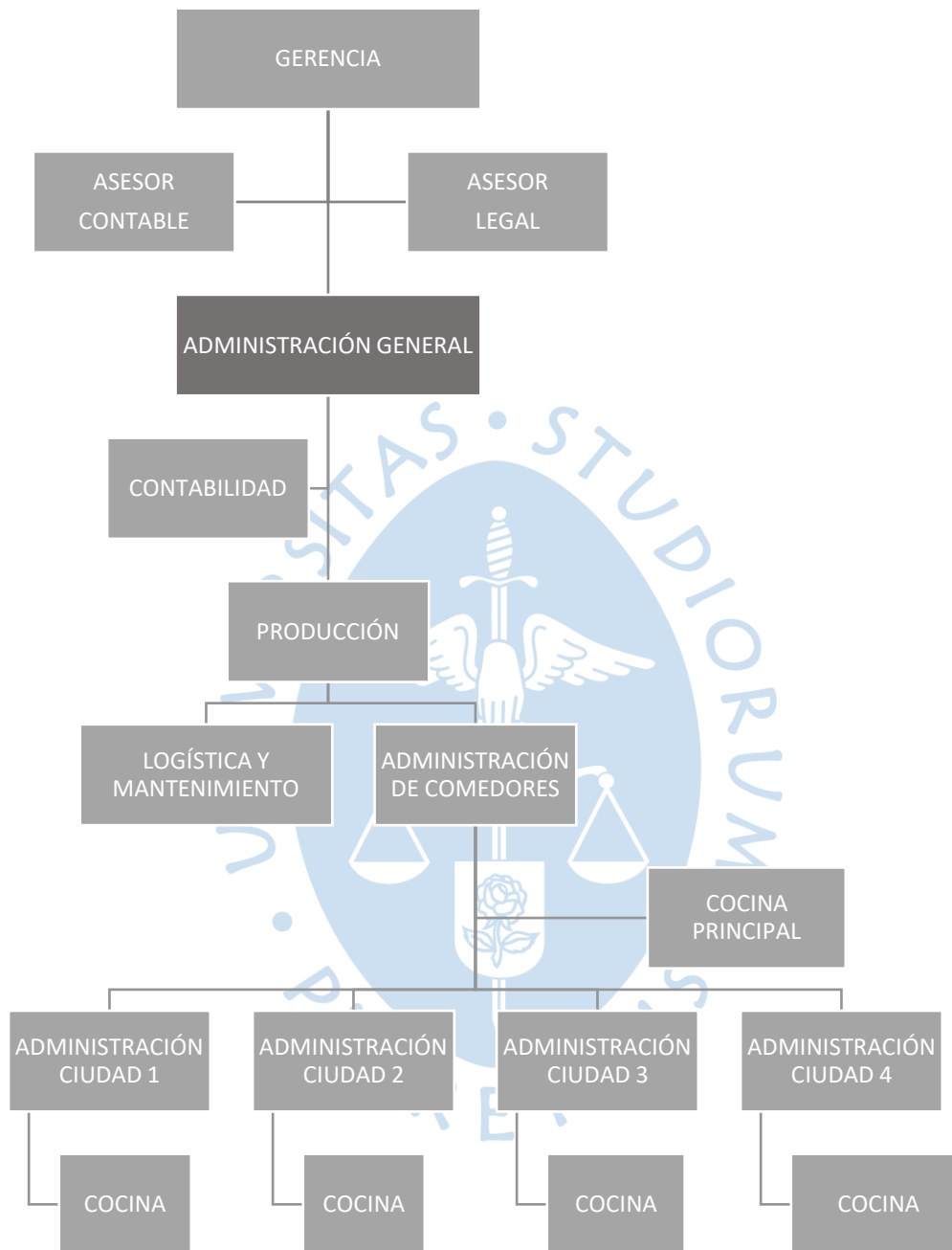
#### **1.1.3 Misión y visión de la empresa**

"La Misión es brindar a los clientes un servicio de alimentación acorde a los estándares exigidos y con los nutrientes necesarios para recuperar las energías durante una jornada, a través de una experiencia agradable para su paladar"(CONSORCIO JJA SERVICIOS GENERALES S.R.L, año 2023).

Así mismo, La Visión es "lograr ser una empresa líder en la región en el rubro de la comida industrial"(CONSORCIO JJA SERVICIOS GENERALES S.R.L, año 2023).

#### **1.1.4 Organización**

El número de personal de la empresa oscila entre 50 a 140 trabajadores, según temporada. El cargo de mayor jerarquía es la gerencia, seguido de la administración general, cargo que ocupaba la autora del presente informe. El soporte de la Administración General es la asistente administrativa y la asistente contable. Aún no existe un área de contabilidad como tal, pero la empresa tiene un asesor externo. Dentro de las áreas funcionales, está el área de producción, conformada por los administradores de comedores y logística y mantenimiento. Así mismo, en cada concesionario se encuentra un jefe de cocina con su equipo de cocina. Por otro lado, CONSORCIO JJA tiene una asesoría legal externa (CONSORCIO JJA SERVICIOS GENERALES S.R.L, año 2023).

**Figura 1***Organigrama de CONSORCIO JJA*

*Nota.* La figura representa el Organigrama de la empresa, el cargo ocupado por la autora era el de Administración General. Tomado del MOF 2023 (p. 2) por CONSORCIO JJA Servicios Generales, año 2023.

## 1.2 Descripción general de la experiencia

La autora, en el desempeño de sus funciones como administradora general, durante los años 2020-2021 pudo constatar omisiones e inexactitudes de partidas de los Estados de Resultados

mensuales. La inexistencia de un control de inventarios, la nula diferenciación entre costos fijos y variables, la poca revelación de todos los costos y gastos incurridos en la empresa, no permitía conocer el rendimiento real de la empresa y tomar decisiones estratégicas de la misma.

### **1.2.1 Actividad Profesional desempeñada**

Al ser una mype, Las funciones desarrolladas de la Administración General abarcaban aspectos administrativos y contables. Las funciones del puesto figuran en el MOF 2023 de la empresa de la siguiente manera:

- dirigir, supervisar, coordinar y evaluar la empresa en concordancia con los planes, programas, estrategias y presupuesto aprobados;
- coordinar, supervisar y evaluar el desempeño de las áreas a su cargo;
- coordinar e implementar estrategias que promuevan la efectividad organizacional;
- autorizar y supervisar la captación y administración de los recursos financieros, humanos, logísticos;
- realizar los reportes económicos semanales de cada comedor y proponer alternativas de mejoras;
- elaborar y analizar el estado del resultado mensual de la empresa y proponer acciones para mejorar la rentabilidad;
- elaborar los flujos de caja, proyecciones de ventas y compras;
- realizar la programación de los pagos a cada proveedor;
- mantener un sistema de archivo de los documentos administrativos y financieros;
- otras funciones asignadas por gerencia;

### **1.2.2 Propósito del puesto**

El propósito del puesto de administración general es "Planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz" (CONSORCIO JJA SERVICIOS GENERALES S.R.L, año 2023).

### **1.2.3 Proceso objeto del informe**

Cada semana el administrador de cada concesionario realiza su requerimiento de compras. Este requerimiento considera un inventario existente, el cual se calculaba a la "vista" o según los comentarios del jefe de cocina, sin ningún respaldo documental. Logística procedía a realizar la compra en la ciudad de Piura y realizaba el transporte de los insumos a cada comedor. El Administrador o jefe de cocina, recibe los insumos y los registra. Las facturas de las compras realizadas por el área de logística son entregadas al área de administración, sin embargo, los proveedores que realizaban sus entregas en cada concesionario entregaban sus facturas al administrador in situ, sin embargo, esta

documentación no solía llegar a tiempo. Finalmente, con la información entregada del jefe de logística y administrador de concesionario, se procedía a elaborar los estados de resultados.

La autora pudo constatar que los comedores tenían una cantidad considerable de insumos en stock. Al no contar con inventarios exactos, se contabilizaban nuevamente los insumos en los requerimientos, provocando en algunos casos la descomposición de productos perecibles, ocasionando pérdidas para la empresa. Así mismo, debido a la falta de un reporte de inventarios, todo lo comprado era considerado como consumido en el Estado de resultados, sesgando la información y en consecuencia el costo de ventas era alto. Los inventarios estaban valorizados entre S/1000 a S/2500, al no ser considerados, el costo de ventas era alrededor del 75% cuando en realidad, después de considerar inventarios solo oscilaba entre el 55-65%. Así mismo, logística no cumplía a cabalidad con la atención de los requerimientos de compras ocasionando cambios los menús, algunos productos no eran trasladados en las condiciones de almacenamientos adecuados y no se tomaban en cuenta los precios de los productos al realizar la compra.

Por otro lado, el envío tardío de la documentación contable a la administración general ocasionaba inexactitud en los reportes financieros (Estado de resultados y Estado de Situación Financiera).

Con estas omisiones e inexactitudes, a la empresa se le dificultaba observar con claridad que decisiones estratégicas debía tomar para mejorar su rentabilidad.

#### **1.2.4 Resultados Obtenidos**

Ante estos problemas, se tomaron decisiones para una adecuada gestión de inventarios. Obteniendo los siguientes resultados:

- Reducción de costo de ventas. Los inventarios eran actualizados en base al precio de compra cada semana, si se observaba un precio mayor en el mismo producto, se informaba inmediatamente. Así mismo, se solicitaba a los proveedores su actualización de precios 48 horas antes de enviar el requerimiento, esta información se transmitía a cada administrador de comedor, para que realice el ajuste respectivo en su pedido. En el caso de las compras directas, cualquier aumento de precio superior a lo normal, era comunicado directamente al administrador, antes de realizar la compra. Todos estos cambios permitieron controlar los costos del servicio.
- Incremento de la liquidez. Un elevado nivel de inventarios genera costos elevados para la empresa y se convierte en dinero inmovilizado que podría ser utilizado en otros procesos de la empresa. Una mype tiene recursos más limitados que debe cuidar, por lo tanto cuando se realiza una adecuada gestión de inventarios, podemos utilizar el efectivo para atender otras obligaciones de la empresa.

- Maximización de la rentabilidad de la empresa. Un control adecuado de los inventarios permite tomar mejores decisiones financieras para aumentar la rentabilidad.



## Capítulo 2. Fundamentación del tema

### 2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

La Nic 2 define a los inventarios como "activos que son poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta; o en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios"(IASB, NIC 2, p. 1). Esta norma se cumple a cabalidad en la mayoría de las empresas que cotizan en las bolsas, sin embargo las mypes no atienden con la debida importancia este activo. Pérez (2023), indica en su investigación que "las mypes enfrentan muchas barreras para tener un control de inventario eficaz, a consecuencia de tener recursos limitados, falta de información y de capacitación al personal. Esto ocasiona que sea tedioso el registro de compras y ventas, así como el reabastecimiento de su almacén, generando pérdidas económicas y utilidades inferiores" (p. 16).

Una adecuada gestión de inventarios es necesaria para que una empresa controle adecuadamente los recursos escasos que utiliza y con ello maximizar sus beneficios. Ortega et al. (2017) afirma que "Un adecuado manejo de inventarios depende de la eficiencia en el registro, rotación y evaluación de estos; ya que a través de todo este proceso determinamos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable" (p. 1).

Por otro lado, la optimización de los inventarios permite mejorar la liquidez de una empresa. Solórzano (2022) concluye "que un adecuado control de inventarios contribuye a la optimización de recursos, eficiencia en las operaciones, mejoras en sus procesos internos, disminución de costos y beneficio económico, generando a las empresas aumento en su liquidez, ya que, se reduce la acumulación innecesaria de la mercancía"(p. 2).

La Nic 2 también establece que "la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos"(p. 1). Este costo formará parte de costo de ventas que se reflejan en los estados de resultados junto con los ingresos, por ello se debe conocer con precisión. Así mismo, la Nic1 nos indica que el estado del resultado del periodo es la principal fuente de información sobre el rendimiento financiero de una entidad para el periodo sobre el que se informa. Siendo así, es de vital importancia que toda empresa preste la debida atención a sus costos, pues en base a ello podrá desarrollar estrategias para mejorar continuamente su rentabilidad".

Como se ha podido observar, los análisis descritos líneas arriba, ponen en evidencia que es fundamental que toda empresa ejecute un control de inventarios para estructurar a detalle los costos de ventas y tomar decisiones internas con relación a la rentabilidad financiera que se refleja en los estados de resultados.

## 2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Con la finalidad de maximizar la eficiencia de los recursos, el dueño de la empresa otorgó mayores facultades a la Administración General para hacer los cambios pertinentes que permitieran mejorar los procesos de la empresa con el objetivo de tener mejores beneficios económicos.

Los balances mostraban que la relación de costos respecto a las ventas variaba volátilmente cada semana, podía estar en un 60% a un 90% en menos de 30 días, como se puede visualizar en la figura 2.

**Figura 2**

*Estado de resultados de un comedor - mayo 2022*

<b>May-22</b>		
<b>DEL 04.05 AL 11.05</b>	<b>DEL 12 AL 19.05</b>	<b>DEL 20.05 AL 27.05</b>
<b>INGRESOS</b> 100.00%	<b>INGRESOS</b> 100.00%	<b>INGRESOS</b> 100%
<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO VAR</b> 0.00%
ABARROTES 30.95%	ABARROTES 15.95%	ABARROTES 37.06%
CARNES 19.07%	CARNES 13.08%	CARNES 16.17%
VERDURAS 23.19%	VERDURAS 8.71%	VERDURAS 13.01%
MOD 34.18%	MOD 13.82%	MOD 35.48%
CIF	CIF	CIF
<b>TOTAL</b> 107.40%	<b>TOTAL</b> 51.56%	<b>TOTAL</b> 101.71%
<b>U.BRUTA</b> -7.40%	<b>U.BRUTA</b> 48.44%	<b>U.BRUTA</b> -1.71%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>
<b>TOTAL</b> 0.00%	<b>TOTAL</b> 0.00%	<b>TOTAL</b> 0%
<b>UTILIDAD OP</b> -7.40%	<b>UTILIDAD OP</b> 48.44%	<b>UTILIDAD OP</b> -2%

*Nota.* Tomado de estado de resultados de un concesionario de CONSORCIO JJA del mes de diciembre del 2022.

Era notorio que la ausencia de un control en los inventarios estaba ocasionando gastos para la empresa, los comedores tenían sobre stock, y el costo de ventas no consideraba todos los elementos de producción del servicio, lo cual no permitía observar con claridad las decisiones para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Así, en el año 2022, la administradora supervisó directamente cada comedor, y también analizó el procedimiento para determinar los costos. Las visitas permitieron corroborar lo siguiente:

- Ausencia de control de inventarios.
- Los requerimientos de compras no eran atendidos en su totalidad, ocasionando cambios de menús
- Falta de aplicación del método PEPS para evitar el deterioro de materia prima.

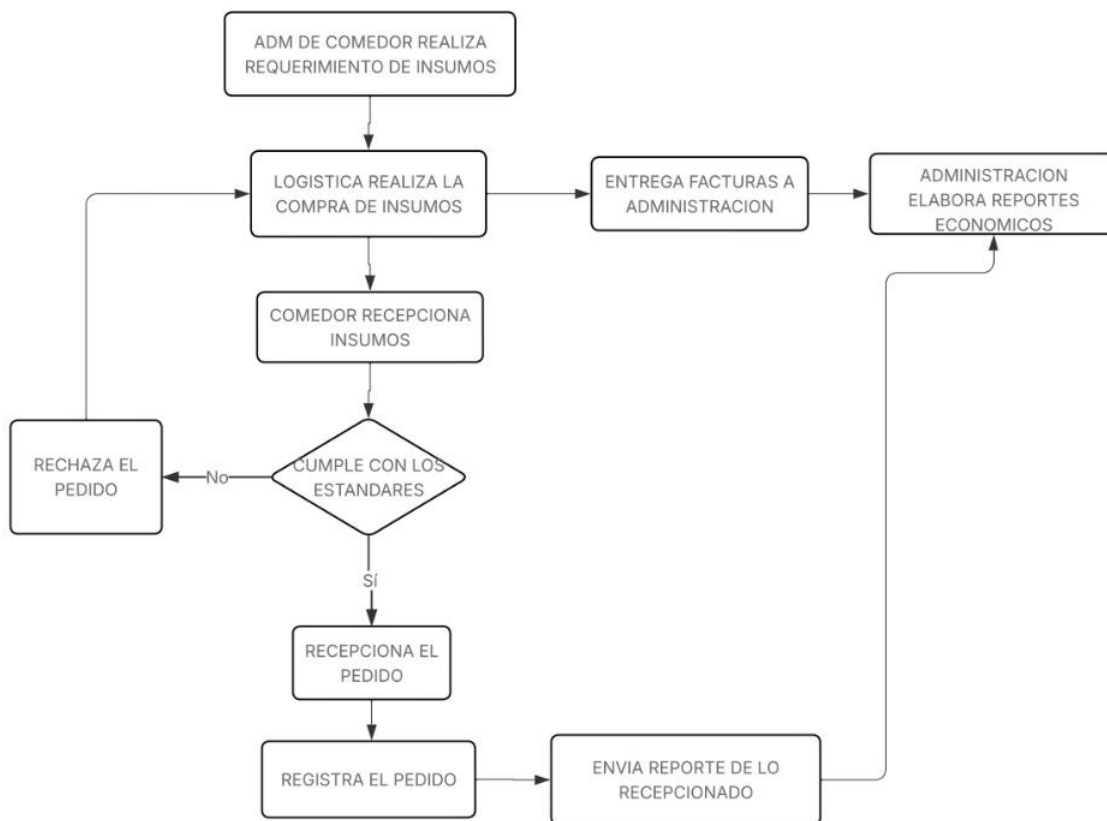
- Boletas y facturas en poder de los administradores, cuando deberían estar en oficina para su contabilización.
- La Administración no tenía un control detallado de la materia prima realmente consumida en la producción, se consideraba todo lo comprado como consumido.
- Los requerimientos de compra se mantenían en los mismos niveles, aun cuando se proyectaban ventas menores.
- El costo de ventas no consideraba todos los elementos de producción del servicio.

Siendo CONSORCIO JJA una mype, la contratación de un personal para dedicarse netamente al área de almacén en cada comedor era un costo alto que no podía asumirse y tampoco era la solución ante las deficiencias encontradas. La empresa necesitaba tomar decisiones para maximizar sus recursos y determinar un rendimiento financiero real.

Se identificó el proceso operativo que necesitaba una atención inmediata, el cual se presenta en la figura 3.

**Figura 3**

*Proceso operativo de pedidos*



*Nota.* Elaboración propia.

Ante estos problemas, la autora consideró necesario proponer y ejecutar los siguientes cambios:

- Crear una plantilla de excel de inventarios, la cual debía ser llenada por el administrador de cada comedor en un máximo de 24 horas después de haber recibido los productos y antes del siguiente requerimiento de compra. De tal forma que, semanalmente se reflejaría el importe real consumido, se observarían faltantes, mermas o desperdicios, según fuera el caso. La plantilla propuesta se detalla en la figura 4.

**Figura 4**

*Inventario de comedor*

MES NOVIEMBRE 2022			31 DE OCTUBRE AL 6 DE NOVIEMBRE				SEM 1	
UNDDad	C.U		StockINICIAL	Compras	Stock FINAL	Consumo UND	Consumo S/.	
<b>ABARROTOS</b>							<b>S/.</b>	<b>518.10</b>
ACEITE	LT	S/.10.70	3	5	1	7	S/. 74.9	
ANIS ARO *100 UND	UND	S/.0.05				0	S/. -	
ARROZ *KG	KG	S/.2.96	13	49	12	50	S/. 148.0	
ARVEJA VER PART *KG	KG	S/.3.52		2		2	S/. 7.0	
AVENA *KG	KG	S/.3.47	2		2	0	S/. -	
AZUCAR BLANCA *KG	KG	S/.2.42				0	S/. -	
AZUCAR RUB *KG	KG	S/.2.25	30		8	22	S/. 49.5	
BOLSA CHEQUERA 16 x 14	PAQUETE	S/.5.55				0	S/. -	
VINAGRE TINTO *LT	LT	S/.1.52	0.5	1	1	0.5	S/. 0.8	
VINO *LT	LT	S/.9.49				0	S/. -	
<b>CARNES</b>							<b>S/.</b>	<b>1,113.52</b>
PULPA DE CERDO	KG	S/. 22.00		4.05		4.05	S/. 89.1	
CARNE MOLIDA	KG	S/. 16.00		1		1	S/. 16.0	
CERDO TROZADO	KG	S/. 16.50		3		3	S/. 49.5	
PUPA DE RES	KG	S/. 22.00				0	S/. -	

*Nota.* Tomado de Excel de inventario de CONSORCIO JJA, año 2022

- Se estableció el proceso de compras. Logística debía cumplir con los requerimientos de compra, abasteciéndose de diferentes proveedores para atender las solicitud de cada comedor en base a buscar mejores precios sin descuidar la calidad. De tal forma que el menú establecido y aprobado por el cliente siempre se cumpliera. Los comedores eran evaluados y en algunos casos existía penalidad por incumplir un menu aprobado. Los insumos eran transportados con una guia que debian ser verificados
- Se estableció acuerdos con los proveedores de verduras para tener los precios 48 horas antes de nuestra solicitud de compra, esta información era compartida con los administradores de comedores, quienes hacían los ajustes respectivos para evitar costos elevados.
- Se estableció por norma que ningún personal de la empresa pueda retirar productos de comedor sin autorización de su jefe inmediato. En la medida posible, cada almacén debía ser cerrado con candado.

- Se crearon grupos de Whatsapp para los pedidos a proveedores, que dejaban el producto directamente en cada concesionario, todo pedido repentino debía reportarse por el grupo y se debía enviar la evidencia fotografica de la factura o boleta. El documento sustentario debía ser regularizado antes del cierre de semana, para el respectivo reporte económico.
- Se creó una plantilla para el reporte de ingresos, costos y gastos de cada comedor. Así mismo, con el apoyo de un especialista informático, se creo un sistema que consolide esta información para su tratamiento en los Estados de resultados, el cual mostraba la información resumida como se presenta en la Figura 5.

**Figura 5***Reporte de costos y gastos*

CONSESIONARIO XXXX

Mes: **OCTUBRE**

CUENTAS POR PAGAR						
Semana	Proveedor	Fecha	Documento	Importe	Pagado	
SEMANA 03	MAKRO SUPERMAYORISTA SA	19/09/2021	F:0009-00269584	234.33	0.00	
SEMANA 03	CARNICERIA JOSE	20/09/2021	B:0002-00001480	62.50	0.00	
SEMANA 03	WALTER PESCADO	20/09/2021	B:0001-00002381	80.00	0.00	
SEMANA 03	FERNANDEZ CASTILLO VERDURA	20/09/2021	F:0001-00014067	225.10	0.00	
SEMANA 03	INVERSIONES Y SERVICIOS ARYP	20/09/2021	F:0001-00000182	87.29	0.00	
SEMANA 03	CHIMU AGROPECUARIA S.A.	21/09/2021	O:0000-00000000	33.90	0.00	
SEMANA 04	CHIMU AGROPECUARIA S.A.	19/09/2021	O:0000-00000000	74.90	0.00	
SEMANA 04	FERNANDEZ CASTILLO VERDURA	20/09/2021	F:0001-00014120	92.55	0.00	
SEMANA 04	CARNICERIA JOSE	20/09/2021	B:0002-00001486	36.00	0.00	
SEMANA 04	WALTER PESCADO	20/09/2021	B:0001-00002390	63.00	0.00	
SEMANA 04	MAKRO SUPERMAYORISTA SA	20/09/2021	F:0009-00269880	418.49	0.00	

*Nota.* Reporte de sistema de CONSORCIO JJA año 2021.

- Con los costos y gastos detallados en su totalidad, se creo una base para agruparlos según tipo de costo, se empleo el metodo de costeo por absorción para la elaboración de Estados de resultados. Y con la información correctamente estructurada, se realizaron análisis verticales, para observar la variación de los costos, y poder tomar decisiones por comedor para maximizar la utilidad del negocio. Para proteger la confidencialidad del rendimiento financiero de la empresa, en la figura 6 no se consideran los Gastos operativos y financieros.

Figura 6

Estado de Resultados diciembre 2022 de un Concesionario.

<b>Dic-22</b>		
<b>04.12 AL 11.12</b>	<b>DEL 12.12 AL 19.12</b>	<b>DEL 20.12 AL 27.12</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>INGRESOS</b>
100.00%	100.00%	100%
<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>
0.00%	0.00%	0.00%
ABARROTES	ABARROTES	ABARROTES
17.30%	12.33%	20%
CARNES	CARNES	CARNES
12.83%	22.58%	14%
VERDURAS	VERDURAS	VERDURAS
10.52%	20.88%	10%
MOD	MOD	MOD
19.15%	4.86%	9%
CIF	CIF	CIF
5.82%	5.53%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>65.62%</b>	<b>66.18%</b>	<b>55.08%</b>
<b>U. BRUTA</b>	<b>U. BRUTA</b>	<b>U. BRUTA</b>
<b>40.20%</b>	<b>39.35%</b>	<b>47%</b>

Nota. Estado de Resultados de un concesionario de CONSORCIO JJA del mes de diciembre del 2022.

Todos estos cambios permitieron conocer a detalle cada costo para poder tomar decisiones estratégicas y con ello mejorar la rentabilidad de la empresa.



### Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

#### 3.1 Desarrollo de experiencias

La empresa es un concesionario de alimentos, que desarrolla sus operaciones dentro de la empresa de cada cliente. Su volumen de producción varía según la campaña de sus clientes. Los clientes están en campaña alta entre cuatro (4) a cinco (5) meses en el año y después permanecen en campaña baja. Las campañas bajas afectaban a la empresa, mostrando resultados negativos en el Estado de Resultados. En los análisis de los costos realizados por la autora en los años 2021-2022, se observa que los requerimientos de compra no disminuyen en relación con los ingresos proyectados, así mismo la relación de los costos respecto a las ventas eran altos como se muestra en la figura 7.

**Figura 7**

*Estado de Resultados diciembre 2021 de un Concesionario.*

Dic-21		
<u>DEL 29/11 AL 05/12</u>	<u>DEL 06/12 AL 12/12</u>	<u>DEL 13/12 AL 19/12</u>
<b>INGRESOS(VV)</b> 100.00%	<b>INGRESOS(VV)</b> 100.00%	<b>INGRESOS(V)</b> 100.00%
<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>
ABARROTES 14.71%	ABARROTES 10.43%	ABARROTES CONSUMIDOS 10.51%
CARNES 13.82%	CARNES 16.15%	CARNES 9.25%
VERDURAS 9.87%	VERDURAS 9.04%	VERDURAS 7.07%
MOD 11.08%	MOD 13.99%	MOD 10.44%
CIF 1.06%	CIF 1.08%	CIF 1.26%
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b> 49.49%	<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b> 49.61%	<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b> 37.27%
<b>U. BRUTA</b> 50.51%	<b>U. BRUTA</b> 50.39%	<b>U. BRUTA</b> 62.73%

*Nota.* Estado de resultados de CONSORCIO JJA de un comedor del año 2021.

En campañas altas no existía preocupación por la rentabilidad, sin embargo, se observaba duplicidad de requerimientos en algunos productos, pero no se analizaban con la debida atención, teníamos reportes de que algunos trabajadores retiraban productos sin autorización, así como requerimientos de compras no atendidos al 100%. Por otro lado, en las campañas bajas, era muy notorio, los altos costos de producción. Así mismo, al realizar un análisis financiero del estado de resultados, se podía observar un costo de ventas altos, y una baja rentabilidad en relación con la esperada.

Ante esto, la autora, en base a sus estudios de contabilidad y auditoría, sugirió al dueño replantear el procedimiento para controlar los inventarios, aplicando un mejor control de costos para maximizar la utilización de los recursos y a la vez obtener mayor rentabilidad.

### 3.2 Aportes

Siendo los inventarios, uno de los activos principales en toda empresa, se debe enfatizar en su adecuada gestión, Así mismo la administradora tiene como función " velar por el buen funcionamiento de la empresa" (CONSORCIO JJA, 2023, p. 4) y controlar los recursos de manera eficiente y eficaz, así con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa e impulsar el crecimiento de la misma, la autora planteo y ejecuto diversas acciones que permitieron un aumento en la rentabilidad de la empresa.

Así, se establecieron políticas y procedimientos en relacion al control de inventarios que permitan a la empresa una mejor gestión de los mismos. El uso del software para unificar la información, facilitó el tratamiento de datos de la empresa, proporcionando una base de datos de costos fiable en la elaboración del estado de resultados.

La estructuración de un costeo por absorción , permitió conocer que costos se deben ajustar para maximizar la utilidad bruta. Así se logro tener una mejor contabilidad de los costos incurridos en el proceso del servicio de alimentación, para tomar decisiones de control sobre los mismos, aprovechando al máximo los recursos.

Todo esto permitió maximizar las ganancias de la empresa, en la tabla 1 se puede observar como ha mejorado mensualmente el costo por plato de un concesionario, logrando una mejor eficiencia en el uso de los recursos de la organización.

**Tabla 1**

*Evolución mensual costo por plato.*

EVOLUCION DE COSTO POR PLATO		
MES		COSTO
Jul-22	S/	14.58
Ago-22	S/	14.95
Set-22	S/	10.52
Oct-22	S/	8.87
Nov-22	S/	6.93
Mar-23	S/	6.63

*Nota.* Elaboración propia.

Así mismo, las mejoras realizadas permitieron cuidar la liquidez de la empresa para que no este inmovilizada y pueda ser utilizada en otras operaciones y lograr los objetivos planteados. En la Figura 8 se puede observar cómo se mantienen inventarios mínimos, evitando deterioro de inventarios dado que se trabaja con productos perecibles, así de tener inventarios valorizados en S/2000.00 a S/3000.00, se redujeron a un valor entre S/500.00 a S/1000.00 soles.

Tabla 2

Stock en soles de inventario septiembre 2022

<b><i>INVENTARIO MES SEPTIEMBRE 2022</i></b>	<b><u>stock final1</u></b>	<b><u>stock final2</u></b>	<b><u>stock final3</u></b>	<b><u>stock final4</u></b>
<b><u>ABARROTOS</u></b>	S/333.36	S/424.41	S/560.52	S/536.29
<b><u>CARNES</u></b>	S/ 81.57	S/56.95	S/147.90	S/251.03
<b><u>VERDURAS</u></b>	S/179.69	S/81.23	S/151.49	S/137.88

Nota. Inventario de CONSORCIO JJA de un comedor del año 2022.



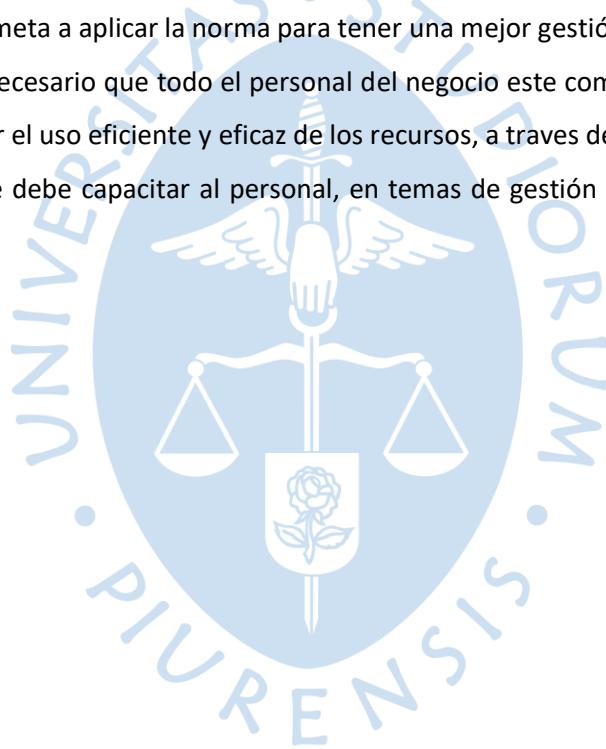
## Conclusiones

Un control de costos de inventarios permite a la empresa mejorar sus decisiones financieras, puesto que este activo es uno de los principales recursos de cualquier organización. Así mismo, se evitaria pérdidas y desmedros de insumos a causa de un mala gestión de los mismos.

La consolidación de la información a través de un software le ha permitido a esta empresa una mayor rapidez para procesar los datos, con la seguridad de que están siendo contabilizados todos los costos incurridos en la elaboración del servicio. En este sentido, se puede minimizar los costo de producción, sin descuidar la calidad del servicio, para lograr la rentabilidad esperada.

Las normas internacionales de información financiera así como el marco conceptual proporcionan información relevante para que se reconozca la importancia de los inventarios y su uso en los costos de ventas, que finalmente se ven reflejados en los estados de resultados. Es necesario, que la mype se comprometa a aplicar la norma para tener una mejor gestión de inventarios.

Finalmente es necesario que todo el personal del negocio este comprometido y reconozca la importancia de velar por el uso eficiente y eficaz de los recursos, a través de una adecuada gestión de inventarios. Para ello se debe capacitar al personal, en temas de gestión de inventarios, control de costos, kardex.



### **Recomendaciones**

El control de inventarios, es un tema relevante en toda empresa por ello, es necesario que se continúe capacitando al personal, acerca de técnicas actuales para una mejor gestión de los mismos.

El software debe ser actualizado. Existen en el mercado software modernos para restaurantes que permiten tener un mejor control de costos y te proporcionan análisis en línea de estos. Con lo que se reduciría el tiempo de esta función y se obtendría un mejor panorama al momento de tomar decisiones.

Se recomienda comunicación constante entre el área de logística y Administración de comedor, para una respuesta inmediata ante alza de precio, faltante de stock, devolución de productos no conformes y reposición de insumos. Esto conllevará que la empresa logre cumplir con el pedido de su cliente.



## Referencias

Consorcio JJA. (2023a). *Brochure 2023* [Archivo Word].

Consorcio JJA. (2023b). *Manual de Operaciones y Funciones* [Archivo Word].

Ortega, A., Padilla, S., Torres J., Ruz A. (04 de mayo de 2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Revista Liderazgo Estratégico*, Vol. 7, p 1-4. Universidad Simón Bolívar.  
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000>

Pérez, C. (2023). Control de inventarios: utilidad e importancia en las mypes comerciales. [Trabajo de investigación, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo].  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6952/1/TIB\\_PerezDiazCristhian.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/6952/1/TIB_PerezDiazCristhian.pdf)

Restrepo, M. Chamorro, C. Carvajal, D. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería. *Revista Activos*, 137–164.  
<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/activos/issue/view/574/152>

Solórzano-Mendoza, M., & Mendoza-Vera, C., (2022). El control de inventarios y su impacto en la liquidez de la distribuidora "Miguel Sebastián" Manabí-Ecuador 2019-2020. *Digital Publisher CEIT*, 7(3), 158-169. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1102>

