



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**



**"ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS Y SU APLICACIÓN EN  
UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA DE LA INDUSTRIA  
DE LA CONSTRUCCIÓN"**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**LÁZARO JAIME GARRIDO LÓPEZ**

**ASESOR: LIC. RAFAEL MEJÍA RODRÍGUEZ**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACIÓN  
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de Seminario: Administración Financiera. Administración Financiera de Inventarios y su Aplicación en una Empresa de Mantenimiento de Maquinaria de la Industria de la Construcción.

que presenta el pasante: Lázaro Jaime Garrido López  
con número de cuenta: 9057125-7 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Contaduría

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

**ATENTAMENTE**

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de noviembre de 199 4.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

Lic. Rafael Mejía Rodríguez

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLÁN

No. 30.  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES  
PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

UAE/DE/AT/01

**AGRADECIMIENTOS:**

A **DIOS** por permitirme vida y energía para concluir una etapa más de mi existencia.

A todos los que de una u otra forma contribuyeron para la consecución de esta meta y que son tantos que sería injusto nombrar a sólo unos de ellos.

Agradezco tanto las críticas amables que me motivaron como las severas que me impulsaron a superarme.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a todos los maestros que participaron en mi formación académica y que más que maestros los considero mis amigos.  
A su personal administrativo que me apoyó y facilitó mis trámites escolares con su eficiencia.

## INDICE

	hoja
INTRODUCCIÓN	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
OBJETIVOS	II
HIPÓTESIS	III
<b>1.- LOS INVENTARIOS Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>	
1.1.- ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1.1.- CONCEPTO DE INVENTARIOS	1
1.1.1.1.- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA	1
1.1.1.2.- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS	1
1.1.2.- CONCEPTO DE FINANZAS	2
1.1.3.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	3
1.1.4.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	5
1.2.- PRINCIPALES TIPOS DE INVENTARIOS	6
1.3.- LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	7
<b>2.- MARCO IMPOSITIVO Y TÉCNICAS APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS.</b>	
2.1.- PRINCIPIOS CONTABLES Y MARCO FISCAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	9
2.1.2.- ASPECTOS CONTABLES	9
2.1.2.1.- REGLAS DE VALUACIÓN	10
- SISTEMAS DE VALUACIÓN	12
- MÉTODOS DE VALUACIÓN	13
2.1.2.2.- REGLAS DE PRESENTACIÓN	15
2.1.3.- MARCO FISCAL	15
2.1.3.1.- LEY DEL ISR Y SU REGLAMENTO	16
2.1.3.2.- LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO	20
2.1.3.3.- LEY DEL IVA Y SU REGLAMENTO	20
2.1.3.4.- CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN	21
2.2.- ASPECTOS FINANCIEROS	22
2.2.1.- COSTO DE LOS INVENTARIOS	23
2.2.2.- IMPORTANCIA Y RAZONES FINANCIERAS RELATIVAS AL RUBRO DE INVENTARIOS	24
2.2.3.- FACTORES QUE INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN EL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS	29
2.3.- TÉCNICAS TRADICIONES PARA LA ADMÓN. FINANCIERA DE INVENTARIOS	30
2.3.1.- CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO	31
2.3.2.- MÁXIMOS, MÍNIMOS Y PUNTO DE REORDEN	34
2.3.3.- LEY DE PARETO O CLASIFICACIÓN ABC	36

## I N D I C E

	hoja
2.4.- TENDENCIAS ACTUALES APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	36
2.4.1.- JUSTO-A-TIEMPO	37
2.4.2.- CALIDAD TOTAL Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD	39
2.4.3.- DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO	43
3.- APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN	
3.1.- PROBLEMÁTICA	45
3.2.- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS.	48
4.- CONCLUSIONES	57
5.- BIBLIOGRAFÍA	59

## INTRODUCCION

EN LA ACTUALIDAD, PARA QUE UNA EMPRESA ESTE EN POSIBILIDAD DE REALIZAR SU MISIÓN Y OBJETIVOS, NECESITA CARACTERÍSTICAS DE COMPETITIVIDAD EN RAZÓN DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, OPORTUNIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.

PARA ELLO DEBERÁ VALERSE DE TODAS LAS TÉCNICAS CONOCIDAS, ASÍ COMO DE LA INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE SUS MATERIALES, PROCESOS Y RECURSOS HUMANOS.

EN VISTA DE QUE LOS INVENTARIOS EN ALGUNAS EMPRESAS REPRESENTAN HASTA DOS TERCERAS PARTES DEL ACTIVO CIRCULANTE, ES NECESARIO QUE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PONGA ESPECIAL INTERÉS EN EL CONTROL DE ESTE RUBRO, PUES ESTO LE AYUDARÁ A CUMPLIR CON SU MISIÓN PRINCIPAL QUE ES LA DE INCREMENTAR LOS MÁS AMPLIAMENTE POSIBLE LOS BENEFICIOS QUE LOS PROPIETARIOS Y SOCIOS OBTIENEN DE LA ORGANIZACIÓN

PARA LOGRAR EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBERÁ CONOCER AUNQUE SEA EN FORMA GENERAL LOS ASPECTOS CONTABLES Y LOS IMPOSITIVOS ASÍ COMO LAS TENDENCIAS ACTUALES APLICABLES A ESTE RUBRO, Y MÁS PROFUNDAMENTE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA Y POR SUPUESTO LAS DE SU PROFESIÓN.

LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS, SE HACE IMPRESCINDIBLE EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, DEBIDO A QUE ACTUALMENTE EXISTEN INVENTARIOS EN EXCESO O INNECESARIOS QUE TIENEN UN IMPACTO IMPORTANTÍSIMO EN EL COSTO Y QUE PUEDEN DISMINUIRSE CONSIDERABLEMENTE A LA LUZ DE ESTA DISCIPLINA.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿DE QUE MANERA INFLUYEN EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA RIQUEZA LOS ASPECTOS FINANCIEROS, DE CONTROL, CONTABLES Y FISCALES APLICADOS A LOS INVENTARIOS ?

¿PORQUÉ ES ÚTIL LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS FINANCIERAS Y DE CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS?

¿ TIENEN RELACIÓN LAS TENDENCIAS ACTUALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD, LA CALIDAD Y EL SERVICIO AL CLIENTE EN RAZÓN DE GANAR MERCADO, CON LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS?

¿ CUALES SERÁN LOS RESULTADOS DE APLICAR ESTOS ASPECTOS A LOS INVENTARIOS DE UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN?

## OBJETIVOS

- **MOSTRAR LA IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS, DE CONTROL, CONTABLES Y FISCALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS.**
- **INDICAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN EL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS.**
- **DEMOSTRAR TEÓRICAMENTE QUE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN, INCREMENTA SUS UTILIDADES.**



**HIPÓTESIS**

UNA EMPRESA QUE SE DEDICA AL MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, QUE LOGRE LA CORRECTA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS FINANCIERAS Y DE CONTROL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SUS INVENTARIOS, INCREMENTARÁ SUS GANANCIAS Y LOGRARÁ UN EQUILIBRIO ENTRE LA NECESIDAD DE INVENTARIOS Y LA DISMINUCIÓN DE COSTOS.

## 1.- LOS INVENTARIOS Y LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

### 1.1.- ASPECTOS GENERALES

#### 1.1.1.- CONCEPTO DE INVENTARIOS

##### 1.1.1.1.- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

EN FORMA GENERAL, NOS DICE QUE:

*" INVENTARIO ES EL ASIENTO DE LOS BIENES Y DEMÁS COSAS PERTENECIENTES A UNA PERSONA O COMUNIDAD, HECHO CON ORDEN Y DISTINCIÓN."* <sup>1</sup>

##### 1.1.1.2.- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS

EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, EN SU BOLETÍN C-4, CONCEPTÚA EL INVENTARIO COMO:

*" EL RUBRO DE INVENTARIOS LO CONSTITUYEN LOS BIENES DE UNA EMPRESA DESTINADOS A LA VENTA O A LA PRODUCCIÓN PARA SU POSTERIOR VENTA, TALES COMO MATERIA PRIMA, PRODUCCIÓN EN PROCESO (MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y GASTOS INDIRECTOS), ARTÍCULOS TERMINADOS Y OTROS MATERIALES QUE SE UTILICEN EN EL EMPAQUE, ENVASE DE MERCANCÍAS O LAS REFACCIONES PARA EL MANTENIMIENTO, QUE SE CONSUMAN EN EL CICLO NORMAL DE OPERACIONES, INCLUYENDO LOS INVENTARIOS EN TRÁNSITO, ASÍ COMO LOS ANTICIPOS A PROVEEDORES."* <sup>2</sup>

DE ACUERDO AL CONCEPTO DEL IMCP ANTERIORMENTE DESCRITO, LAS REFACCIONES PARA LA REPARACIÓN DE MAQUINARIA MAYOR PARA CONSTRUCCIÓN (TRACTORES, GRÚAS, COMPACTADORES, MOTOCONFORMADORAS, ETC.), SE PUEDEN CONSIDERAR COMO INVENTARIO DE MATERIA PRIMA, YA QUE PERMANECEN UN TIEMPO EN EL ALMACÉN Y

<sup>1</sup> BAÑOS MARTÍNEZ, JUAN JOSÉ. " LOS INVENTARIOS Y SU TRASCENDENCIA EN LA AUDITORÍA"--MÉXICO 1994-191 P. TESIS (LICENCIADO EN CONTADURÍA)-- UNAM, FES-C.

<sup>2</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C. " NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA " --13 ED--MÉXICO, 1993 : IMCP, 5120-4.

PASAN A FORMAR PARTE DE LA PRODUCCIÓN EN PROCESO EN EL MOMENTO EN QUE SE INICIA EL CICLO DE REPARACIÓN, Y SE COBRAN POSTERIORMENTE AL USUARIO VÍA FACTURACIÓN DEL SERVICIO.

### **1.1.2.- CONCEPTO DE FINANZAS**

EL DICCIONARIO NOS DICE QUE FINANZAS ES UN ANGLICISMO UTILIZADO PRINCIPALMENTE EN AMÉRICA COMO SINÓNIMO DE HACIENDA, CAUDAL, DINERO.

LAS FINANZAS SON UNA FORMA DE ECONOMÍA APLICADA Y SE FUNDAMENTAN EN ALTO GRADO EN LOS CONCEPTOS DE LA PROPIA ECONOMÍA .

LA ECONOMÍA ES LA CIENCIA QUE ESTUDIA LAS LEYES QUE RIGEN LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN ,CIRCULACIÓN Y CONSUMO DE LOS BIENES MATERIALES QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES HUMANAS.

LOS DOS GRANDES CAMPOS DE LA ECONOMÍA LA MACRO Y LA MICROECONOMÍA SE RELACIONAN DIRECTAMENTE CON LAS FINANZAS

LA MACROECONOMÍA ESTUDIA LAS POLÍTICAS CON LAS QUE EL GOBIERNO HACE FRENTE Y CONTROLA O PROCURA CONTROLAR LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS O DE SU ÁREA DE INFLUENCIA, LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DEL SISTEMA BANCARIO, DE LA TESORERÍA DE LA NACIÓN Y DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS. DICHO DE OTRA MANERA, SE OCUPA DE LA TOTALIDAD DEL AMBIENTE ECONÓMICO INSTITUCIONAL NACIONAL Y DEL INTERNACIONAL

LA MICROECONOMÍA SE ENFOCA A LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE PERMITEN A LAS ORGANIZACIONES O INDIVIDUOS SER EFICIENTES EN SU OPERACIÓN, TALES COMO; MERCADO Y PRECIOS, OFERTA Y DEMANDA, COSTO Y PRECIO, FACTORES PRODUCTIVOS Y MERCANCÍA Y DINERO.

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO MODERNO NECESITA DEL CONOCIMIENTO DE ESTOS CAMPOS, DEBIDO A QUE LA MACROECONOMÍA LE PROPORCIONA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DEL ENTORNO POLÍTICO E INSTITUCIONAL NACIONAL E INTERNACIONAL Y LA TEORÍA MICROECONÓMICA LE APOYA EN LA MAXIMIZACIÓN DE LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA. LO ANTERIOR ES COMPRENSIBLE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE QUE NO SOLO DEBE COMPETIR CON OTRAS ORGANIZACIONES SINO TAMBIÉN CONTRA LAS CONDICIONES ECONÓMICAS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE PUEDEN SER FAVORABLES O DESFAVORABLES.

### **1.1.3.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.**

*"FASE DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL, MEDIANTE LA CUAL SE RECOPILAN DATOS SIGNIFICATIVOS, ANALIZAN, PLANEAN Y CONTROLAN PARA TOMAR DECISIONES ACERTADAS Y ALCANZAR EL OBJETIVO NATURAL DE MAXIMIZAR EL CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA."*<sup>3</sup>

LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA DEPENDE EN GRAN MEDIDA DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS ESTA FUNCIÓN LA LLEVA A CABO EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, SIN EMBARGO A TRAVÉS DEL TIEMPO SE HA INCREMENTADO LA NECESIDAD DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE FINANZAS ESPECIALIZADO .

MUCHA GENTE CONSIDERA QUE LA FUNCIÓN FINANCIERA Y CONTABLE SON LAS MISMAS, POR LO QUE ES NECESARIO PRECISAR QUE AUNQUE HAY UNA RELACIÓN MUY ESTRECHA EXISTEN DIFERENCIAS BÁSICAS.

LA FUNCIÓN PRIMORDIAL DEL CONTADOR, ES PRODUCIR Y SUMINISTRAR INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA PARA EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO Y LA POSICIÓN FINANCIERA

<sup>3</sup> PERDOMO MORENO, ABRAHAM. " ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVERSIONES " - I I I I - MEXICO. ECASA, 1991. - P. 221.

DE LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO EL PAGO DE IMPUESTOS. TOMANDO COMO BASE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS, RECONOCE LOS INGRESOS COMO TALES EN EL MOMENTO DE LA VENTA Y LOS EGRESOS CUANDO SE INCURRE EN ELLOS, ES DECIR AÚN CUANDO NO HAYA MOVIMIENTO DE EFECTIVO EN EL MOMENTO DEL REGISTRO. MIENTRAS QUE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO CONSIDERA A LOS INGRESOS Y EGRESOS SOLAMENTE CUANDO ORIGINAN UN FLUJO DE EFECTIVO Y UTILIZA LA INFORMACIÓN CONTABLE COMO INSUMO PARA CUMPLIR CON SU FUNCIÓN. SUS OBLIGACIONES DIFIEREN EN QUE EL CONTADOR PONE MÁS ÉNFASIS EN LA COMPILACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS FINANCIEROS Y EL FUNCIONARIO DE FINANZAS EN EVALUAR Y PRODUCIR DATOS ADICIONALES, AJUSTAR Y MODIFICAR LA INFORMACIÓN PARA ADECUARLA AL PUNTO DE VISTA FINANCIERO, ANALIZAR ALTERNATIVAS Y TOMAR DECISIONES .

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO TIENE COMO OBJETIVO MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS QUE LOS PROPIETARIOS OBTIENEN DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES SON:

- EL ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS
- DETERMINAR LOS NIVELES ÓPTIMOS DEL ACTIVO
- DETERMINACIÓN DE LA ADECUADA COMPOSICIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

EL CONTINUO CAMBIO DEL ENTORNO <sup>4</sup> DE LA EMPRESA; LA INFLACIÓN, EL PROGRESO TECNOLÓGICO ACELERADO, LOS MALES SOCIALES COMO LA CONTAMINACIÓN Y EL DESEMPLEO , LA COMPETENCIA CADA VEZ MAYOR POR LOS MERCADOS Y LOS CAPITALES, Y LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS ,AUNADO A QUE LAS DECISIONES EMPRESARIALES SE MIDEN EN TÉRMINOS FINANCIEROS , CONFIRMAN EL PORQUE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DESEMPEÑA UNA FUNCIÓN CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN.

<sup>4</sup> Conjunto de valores que influyen en forma determinante en la actividad de la organización, los cuales pueden ser económicos, sociales o del medio ambiente.

#### **1.1.4.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

*LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS CONSISTE EN VIGILAR QUE ESTOS SE ESTABLEZCAN EN EL NIVEL QUE ELEVE AL MÁXIMO LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, CONSIDERANDO CONTAR CON LAS EXISTENCIAS SUFICIENTES PARA CUMPLIR CON LAS DEMANDAS DE LA PRODUCCIÓN Y AL MISMO TIEMPO MINIMIZAR EL COSTO DE MANTENER DICHS INVENTARIOS.*

EXISTEN VARIAS RAZONES POR LAS QUE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS MERECE ESPECIAL ATENCIÓN:

- LOS INVENTARIOS CONSTITUYEN UN PORCENTAJE SIGNIFICATIVO RESPECTO DEL ACTIVO CIRCULANTE Y DEL TOTAL.
- REPRESENTAN EL ACTIVO MENOS LIQUIDO DEL ACTIVO CIRCULANTE
- LOS CAMBIOS EN LOS NIVELES DE INVENTARIOS TIENEN EFECTOS ECONÓMICOS IMPORTANTES.
- LOS ERRORES QUE SE COMETEN EN SU ADMINISTRACIÓN NO PUEDEN SER REMEDIADOS FÁCILMENTE.
- DEPENDIENDO DEL TIEMPO, DEL MANEJO, DE LA MODA O DEL AVANCE TECNOLÓGICO, SUFREN DETERIORO Y OBSOLESCENCIA.
- LOS COSTOS DE MANTENER INVENTARIOS SON ELEVADOS.

TODOS ESTOS ELEMENTOS Y MÁS, DEBERÁ TENER EN CUENTA EL ADMINISTRADOR FINANCIERO AL ADMINISTRAR LOS INVENTARIOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

## **1-2.- PRINCIPALES TIPOS DE INVENTARIOS**

CONSIDERANDO EL CONCEPTO DEL IMCP, LOS PRINCIPALES TIPOS DE INVENTARIOS EN LAS ORGANIZACIONES SON:

**MATERIAS PRIMAS.-** COMPRENDEN MATERIALES BÁSICOS QUE SE EMPLEAN EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS COMO POR EJEMPLO: ACERO, PLÁSTICOS, TORNILLOS, CAUCHO, PRODUCTOS QUÍMICOS, DERIVADOS DEL PETRÓLEO.

CUANDO UNA EMPRESA FABRICA, ENSAMBLA O REPARA PRODUCTOS MUY ELABORADOS QUE ESTÁN COMPUESTOS DE MUCHAS PARTES, SU INVENTARIO DE MATERIA PRIMA INCLUYE ARTÍCULOS SEMIELABORADOS O ELABORADOS QUE SE INSTALAN O ARMAN EN EL PRODUCTO FINAL, POR EJEMPLO, REFACCIONES, TRANSMISIONES, LLANTAS QUE PUEDEN SER COMPRADAS A PROVEEDORES EXTERNOS O A OTRAS DIVISIONES DE LA MISMA EMPRESA.

**PRODUCCIÓN EN PROCESO.-** COMPRENDE TODOS LOS ELEMENTOS QUE SE ENCUENTRAN EN LAS DIVERSAS ETAPAS DE PRODUCCIÓN O FABRICACIÓN (MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y COSTOS INDIRECTOS).

**PRODUCTOS TERMINADOS.-** SON LOS ARTÍCULOS PRODUCIDOS PERO QUE AÚN NO SE HAN VENDIDO.

EL VOLUMEN DE CADA TIPO DE INVENTARIO VARIA DE ACUERDO CON EL GIRO DE LA EMPRESA DE QUE SE TRATE; EL DE MATERIA PRIMA ESTÁ INFLUENCIADO POR LAS NECESIDADES DE PRODUCCIÓN, EL TIEMPO Y COSTO DE SURTIDO Y EL COSTO DE MANTENER EL INVENTARIO. EL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO ESTÁ EN FUNCIÓN DEL TIEMPO QUE DURE

LA MANUFACTURA, ENSAMBLE O REPARACIÓN Y EL DE PRODUCTOS TERMINADOS EN RELACIÓN AL TIEMPO EN QUE DURAN EN VENDERSE LOS ARTÍCULOS.

### **1.3.- LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS TIENEN EN COMÚN ELEVAR AL MÁXIMO LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, LA PRIMERA ABARCANDO LA TOTALIDAD DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA Y LA SEGUNDA A UN RUBRO EN ESPECIAL. ES CLARO QUE PRECISAMENTE ES ESTE OBJETIVO EL QUE SUBORDINA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS A LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS CONFLUYEN VARIOS INTERESES NATURALES QUE NORMALMENTE NO COINCIDEN, COMO EJEMPLO PODEMOS CITAR:

- EL DE PRODUCCIÓN DE CONTAR CON LA SUFICIENTE EXISTENCIA DE INVENTARIOS PARA EN UN MOMENTO DADO NO PARAR LA PRODUCCIÓN LO CUAL REPERCUTIRÍA EN ALTOS COSTOS DE MANO DE OBRA Y DE EQUIPO OCIOSO
- EL DEL ÁREA DE ADQUISICIONES DE SURTIR DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS ADEMÁS DE CANTIDAD, PRECIO Y OPORTUNIDAD, LIMITADO POR LA CAPACIDAD, CRÉDITO Y OPORTUNIDAD DE LOS PROVEEDORES.
- EL DEL ÁREA DE VENTAS O COMERCIALIZACIÓN DE CONTAR CON SUFICIENTE EXISTENCIA DE PRODUCTO TERMINADO PARA SURTIR LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES Y EVITAR PERDERLOS POR NO SATISFACER SUS NECESIDADES.



- EL DE LA ADMINISTRACIÓN DE REDUCIR AL MÍNIMO LOS COSTOS DE MANTENER INVENTARIOS Y EVITAR QUE EL DINERO DE LA EMPRESA SE INVIERTA INAPROPIADAMENTE..

SI BIEN LOS TRES PRIMEROS TIENEN LA TENDENCIA A ELEVAR LOS NIVELES DE INVENTARIO, EL ULTIMO LA TIENE A REDUCIRLOS.

TOMANDO EN CONSIDERACIÓN LOS ASPECTOS SEÑALADOS ANTERIORMENTE, LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEBE INVOLUCRARSE EN FORMA DETERMINANTE PARA DEFINIR LAS POLÍTICAS DE INVENTARIOS CONJUNTAMENTE CON LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA TENIENDO COMO FIN COMÚN EL EQUILIBRIO ENTRE LA NECESIDAD DE CONTAR CON INVENTARIOS Y DE MINIMIZAR LOS COSTOS DE MANTENERLOS, COADYUVANDO A OBTENER LAS EXPECTATIVAS DE LOS SOCIOS O ACCIONISTAS DE TENER MEJORES UTILIDADES DE LA EMPRESA Y POR ENDE MEJORAR LOS PROPIOS INGRESOS.

## **2.- MARCO IMPOSITIVO Y TÉCNICAS APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS**

### **2.1.- PRINCIPIOS CONTABLES Y MARCO FISCAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.**

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO, AL ANALIZAR LOS INVENTARIOS, DEBE RECURRIR A TODAS LAS HERRAMIENTAS DISPONIBLES, DOMINAR LAS TENDENCIAS ACTUALES, CREAR NUEVAS OPCIONES Y CONOCER CUANDO MENOS EN FORMA GENERAL LOS ASPECTOS CONTABLES Y EL RÉGIMEN IMPOSITIVO RELATIVO A ESTE RUBRO CON LA FINALIDAD DE TOMAR DECISIONES ACERTADAS QUE LE PERMITAN CUMPLIR SU FUNCIÓN.

LOS PRINCIPIOS CONTABLES NOS DICEN CUALES SON LOS SISTEMAS Y MÉTODOS DE VALUACIÓN ACEPTADOS EN LO GENERAL APLICABLES A LOS INVENTARIOS Y A PARTIR DE ESTA BASE LA LEYES CORRESPONDIENTES GRAVARÁN O SANCIONARÁN EL SISTEMA O MÉTODO ADOPTADO.

ES POR ELLO QUE DECIDIMOS INCLUIR EN ESTE ESTUDIO, LOS ASPECTOS CONTABLES Y FISCALES, ASÍ COMO LAS TÉCNICAS TRADICIONALES Y TENDENCIAS ACTUALES PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS..

#### **2.1.2.-ASPECTOS CONTABLES.**

LOS ASPECTOS CONTABLES QUE DEBEN ESTAR PRESENTES EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS ESTÁN NORMADOS EN LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS EN SU BOLETÍN C-4. MISMOS QUE A CONTINUACIÓN SE RESUMEN Y / O SE COMENTAN.

LA IMPORTANCIA DE QUE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO CONOZCA CUANDO MENOS EN FORMA GENERAL ESTOS ASPECTOS RESIDE PRECISAMENTE EN QUE LA INFORMACIÓN QUE RESULTE DEL REGISTRO SISTEMÁTICO DE LA CONTABILIDAD ES LA QUE LE SERVIRÁ DE BASE PARA EL ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES, UNA INFORMACIÓN QUE NO REÚNA LOS

REQUISITOS O ELEMENTOS NECESARIOS PARA UN CONOCIMIENTO REAL DEL IMPACTO DEL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS PUEDE RESULTAR EN DECISIONES EQUIVOCADAS QUE AFECTEN SERIAMENTE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

#### 2.1.2.1.- REGLAS DE VALUACIÓN

PARA ESTABLECER LAS BASES DE CUANTIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES RELATIVAS A ESTE RUBRO, DEBEMOS TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD:

**PERIODO CONTABLE.-** LOS COSTOS Y LOS GASTOS DEBEN IDENTIFICARSE CON EL INGRESO QUE ORIGINARON , INDEPENDIEMENTE DE LA FECHA EN QUE SE PAGUEN.

**REALIZACIÓN.-** SE CONSIDERAN REALIZADAS LAS OPERACIONES Y EVENTOS ECONÓMICOS CUANTIFICABLES POR LA CONTABILIDAD: CUANDO SE HAN EFECTUADO TRANSACCIONES CON OTROS ENTES ECONÓMICOS ; CUANDO HABIENDO CAMBIOS INTERNOS SE MODIFICA LA ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS O FUENTES DE LOS MISMOS; CUANDO OCURREN EVENTOS ECONÓMICOS EXTERNOS DERIVADOS O NO DE LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD Y CUYO EFECTO PUEDE CUANTIFICARSE EN TÉRMINOS MONETARIOS.

**VALOR HISTÓRICO ORIGINAL .-** LAS TRANSACCIONES O EVENTOS ECONÓMICOS SE REGISTRAN SEGÚN LAS CANTIDADES DE EFECTIVO , SU EQUIVALENTE O LA ESTIMACIÓN RAZONABLE QUE SE HAGA EN EL MOMENTO EN QUE SE CONSIDEREN REALIZADOS.

**CONSISTENCIA.-** LOS PROCEDIMIENTOS DE CUANTIFICACIÓN DEBEN PERMANECER EN EL TIEMPO

CONSIDERANDO LOS PRINCIPIOS CONTABLES ANTERIORMENTE ENUNCIADOS, LAS REGLAS DE VALUACIÓN PARA INVENTARIOS ES EL COSTO DE ADQUISICIÓN O PRODUCCIÓN EN QUE SE INCURRE AL COMPRAR O FABRICAR UN ARTICULO.

LOS IMPORTES QUE SE REGISTREN DEBEN INCLUIR A DEMÁS DE LOS DE ADQUISICIÓN TODOS AQUELLOS GASTOS QUE SE EFECTÚEN PARA TENERLOS DISPONIBLES , TALES COMO :

FLETES, ACARREOS, SEGUROS, IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN, GASTOS ADUANALES, GASTOS DE TRAMITES DIVERSOS, COPIAS.

LOS ARTÍCULOS QUE SE COMPRAN LIBRE A BORDO PROVEEDOR Y SUS GASTOS DE TRASLADO, DEBEN REGISTRARSE EN LA CUENTA DE MERCANCIAS EN TRÁNSITO PARA SU CONTROL.

**COSTO DE PRODUCCIÓN.-** REPRESENTA A LOS ELEMENTOS DEL COSTO (MANO DE OBRA, MATERIAS PRIMA Y GASTOS INDIRECTOS), INCURRIDOS CON EL PROPÓSITO DE DEJAR UN ARTÍCULO DISPONIBLE PARA SU VENTA O USO EN UN PROCESO POSTERIOR DE FABRICACIÓN. DENTRO DE ESTE RENGLÓN EXISTEN CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES QUE DE ACUERDO CON EL BOLETÍN C-4, NO DEBEN AFECTAR EL COSTO DE PRODUCCIÓN, SINO LLEVARSE DIRECTAMENTE A RESULTADOS COMO SON:

-CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN NO UTILIZADA

-CASTIGOS DE INVENTARIOS

-DESPERDICIOS ANORMALES DE MATERIA PRIMA

ESTAS CIRCUNSTANCIAS REVISTEN ESPECIAL ATENCIÓN YA QUE DEBEN SER ANALIZADAS POR LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CONJUNTAMENTE CON LAS ÁREAS INVOLUCRADAS CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN NO UTILIZADA SE REFIERE A QUE ALGUNAS EMPRESAS OPERAN A UN GRADO INFERIOR DE LO NORMAL DEBIDO A QUE PARTE DE SUS INSTALACIONES ESTÁN OCIOSAS O BIEN QUE POR DIVERSAS SITUACIONES LOS RECURSOS NO ESTÉN SIENDO UTILIZADOS A SU COMPLETA CAPACIDAD

LOS INVENTARIOS NO PLANEADOS O MAL PLANEADOS PROVOCAN CASTIGOS A LOS INVENTARIOS NORMALMENTE POR OBSOLESCENCIA O LENTO MOVIMIENTO

LOS DESPERDICIOS ANORMALES DE MATERIA PRIMA SON ORIGINADOS PRINCIPALMENTE POR EL PERIODO INICIAL DE OPERACIONES, PRODUCTOS NUEVOS, FALTA

DE AJUSTE A LA MAQUINARIA, INEXPERIENCIA EN EL MANEJO DE LA PRODUCCIÓN, POR NO CUMPLIR ALGUNA ESPECIFICACIÓN REQUERIDA O PLANEADA.

EN RESUMEN, TODO LO ANTERIOR AFECTA A LA EMPRESA AL ELEVAR SUS COSTOS Y DISMINUIR SUS GANANCIAS, ASPECTOS RELEVANTES PARA EL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

**-SISTEMAS DE VALUACIÓN.**

EL IMCP EN SU BOLETÍN C-4, CONSIDERA QUE LA VALUACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LOS INVENTARIOS PUEDE HACERSE POR MEDIO DE LOS SIGUIENTES SISTEMAS DE VALUACIÓN:

- COSTEO ABSORBENTE

- COSTEO DIRECTO

Y ESTOS A SU VEZ LLEVARSE SOBRE LA BASE DE COSTO HISTÓRICO O PREDETERMINADO, SIEMPRE Y CUANDO ESTE ÚLTIMO SE APROXIME AL COSTO HISTÓRICO.

**COSTEO ABSORBENTE.-** LOS ELEMENTOS QUE FORMAN EL COSTO DE UN ARTÍCULO BAJO ESTE SISTEMA SERÁN: MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y GASTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES O FIJOS. LA ASIGNACIÓN DEL COSTO SE HACE CONSIDERANDO LOS GASTOS INCURRIDOS EN FORMA DIRECTA Y LOS GASTOS DE OTROS PROCESOS O ACTIVIDADES RELACIONADOS.

**COSTEO DIRECTO.-** EN ESTE SISTEMA EL COSTO DE PRODUCCIÓN SE INTEGRA POR MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y GASTOS DE FABRICA QUE VARÍAN EN RELACIÓN A LOS VOLÚMENES PRODUCIDOS, ELIMINANDO AQUELLAS EROGACIONES QUE NO VARÍEN EN RELACIÓN AL VOLUMEN QUE SE PRODUZCA CONSIDERÁNDOLAS COMO GASTOS DEL PERIODO

**COSTOS HISTÓRICOS.-** CONSISTE EN ACUMULAR LOS ELEMENTOS DEL COSTO INCURRIDO PARA LA ADQUISICIÓN O PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS.

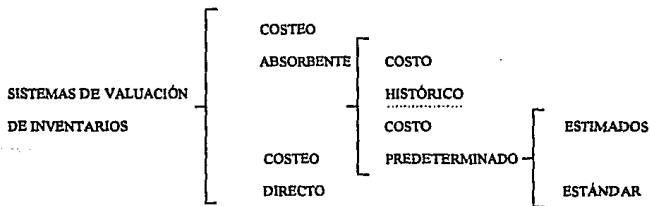
**COSTOS PREDETERMINADOS.**- SE LLAMAN ASÍ PORQUE SE CALCULAN ANTES DE INICIARSE LA PRODUCCIÓN DE LOS ARTÍCULOS Y DE ACUERDO A LA FORMA EN QUE SE DETERMINEN SE CLASIFICAN EN:

- **COSTOS ESTIMADOS.**- SE BASAN EN LA DETERMINACIÓN DEL COSTO MEDIANTE LA EXPERIENCIA DE AÑOS ANTERIORES O EN ESTIMACIONES HECHAS POR EXPERTOS EN EL RAMO.

- **COSTOS ESTÁNDAR.**- SE DETERMINAN MEDIANTE INVESTIGACIONES, ESTADÍSTICA, ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y LA EXPERIENCIA.

LA DIFERENCIA ENTRE COSTO HISTÓRICO Y PREDETERMINADO ES QUE EN EL PRIMERO LOS COSTOS SE CONOCEN HASTA DESPUÉS DE TERMINADA LA ADQUISICIÓN O PRODUCCIÓN DEL ARTÍCULO Y EN LOS SEGUNDOS SE CONOCE ANTES.

EN FORMA ESQUEMÁTICA QUEDARÍA ASÍ:



**-MÉTODOS DE VALUACIÓN.**

UTILIZANDO CUALQUIERA DE LOS SISTEMAS DE VALUACIÓN Y YA SEA POR COSTOS HISTÓRICOS O PREDETERMINADOS, LOS INVENTARIOS PUEDE VALUARSE CONFORME A LOS SIGUIENTES MÉTODOS.

- **COSTOS IDENTIFICADOS.**- LOS ARTÍCULOS SE IDENTIFICAN ESPECÍFICAMENTE CON SU COSTO DE ADQUISICIÓN O PRODUCCIÓN.
- **COSTOS PROMEDIO.**- SE DETERMINA EN BASE AL IMPORTE TOTAL ENTRE LA CANTIDAD CORRESPONDIENTE DE ARTÍCULOS ADQUIRIDOS O PRODUCIDOS.
- **PRIMERAS ENTRADAS- PRIMERAS SALIDAS (PEPS).**- ESTE MÉTODO CONSIDERA QUE LOS PRIMEROS ARTÍCULOS EN ENTRAR AL ALMACÉN SON LOS PRIMEROS EN SALIR . POR LO QUE LAS EXISTENCIAS QUEDAN REGISTRADAS A LOS ÚLTIMOS PRECIOS DE COMPRA Y LOS COSTOS DE VENTA CORRESPONDEN AL INVENTARIO INICIAL Y A LAS PRIMERAS COMPRAS DEL EJERCICIO.
- **ULTIMAS ENTRADAS - PRIMERAS SALIDAS (UEPS).**- CON ESTE MÉTODO. LAS EXISTENCIAS QUEDAN REGISTRADAS A LOS PRECIOS DE ADQUISICIÓN MAS ANTIGUOS. MIENTRAS QUE EL COSTO DE VENTA CONTENDRÁ LOS PRECIOS MÁS ACTUALES. YA QUE CONSIDERA QUE LOS PRIMEROS ARTÍCULOS EN SALIR, FUERON LOS ÚLTIMOS EN ENTRAR
- **DETALLISTAS.**- SE DEBEN AGRUPAR LOS ARTÍCULOS POR GRUPOS HOMOGÉNEOS Y ASIGNAR A LAS EXISTENCIAS EL PRECIO DE VENTA, DEDUCIÉNDOLES LOS FACTORES DE MARGEN DE UTILIDAD Y EL COSTO DE COMPRA.

CONSIDERANDO QUE LOS INVENTARIOS PUEDEN SUFRIR VARIACIONES IMPORTANTES POR CAMBIOS DE PRECIOS EN EL MERCADO, OBSOLESCENCIA Y LENTO MOVIMIENTO , EN BASE AL PRINCIPIO DE REALIZACIÓN, ES INDISPENSABLE QUE SE MODIFIQUEN LAS CIFRAS QUE ARROJA LA VALUACIÓN. CON LA FINALIDAD DE PRESENTAR RAZONABLEMENTE LOS RESULTADOS DEL EJERCICIO .

ESTE PUNTO LO RETOMAREMOS POSTERIORMENTE EN VISTA DE QUE ESTAS VARIACIONES IMPORTANTES SON UNA DE LAS CAUSAS PRINCIPALES QUE INCREMENTAN LOS COSTOS DE MANTENER INVENTARIOS, RAZÓN DE NUESTRO ESTUDIO

### **2.1.2.2.- REGLAS DE PRESENTACIÓN.**

SU PRESENTACIÓN EN EL BALANCE GENERAL DEBE HACERSE DENTRO DEL ACTIVO CIRCULANTE .

DEBERÁ INDICARSE EL SISTEMA Y MÉTODO DE VALUACIÓN Y EN CASO DE QUE HAYA HABIDO MODIFICACIONES POR EFECTOS DE PRECIOS DE MERCADO, OBSOLESCENCIA Y / O LENTO MOVIMIENTO , RESALTAR DICHAS MODIFICACIONES.

EN EL CASO DE QUE HUBIERAN CAMBIADO LOS SISTEMAS Y/O MÉTODOS DE VALUACIÓN RESPECTO DEL EJERCICIO ANTERIOR, DEBERÁ HACERSE LA INDICACIÓN CORRESPONDIENTE , Y EXPLICAR LOS EFECTOS QUE TUVO EN LOS INVENTARIOS Y EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.

ASÍ MISMO, DEBERÁ MENCIONARSE SI EXISTE GRAVAMEN O SI ESTÁN OFRECIDOS EN GARANTÍA, HACIENDO REFERENCIA AL PASIVO CORRESPONDIENTE

EN CASO DE QUE LA MANO DE OBRA O CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN NO SE UTILICE EN SU TOTALIDAD, DEBERÁ DESTACARSE EL EFECTO REGISTRADO EN GASTOS.

### **2.1.3.- MARCO FISCAL**

POR LO QUE RESPECTA A LOS ASPECTOS FISCALES, ES IGUALMENTE IMPORTANTE EL CONOCIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PUESTO QUE EL NO CUMPLIR CON LOS PRECEPTOS ESTABLECIDOS EN LEY IMPLICA SANCIONES MUY SEVERAS.

LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y SU REGLAMENTO (ISR), LA LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO (IMPAC), LA LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO Y SU REGLAMENTO (IVA) Y EL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN (CFF). GRAVAN A LOS INVENTARIOS, UNAS EN FORMA DIRECTA Y OTRAS EN EL PROCESO DE OBTENERLOS O DE VENDERLOS Y EN EL CASO DEL CFF POR NO CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS.



A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS LAS PRINCIPALES DISPOSICIONES APLICABLES A INVENTARIOS.

**2.1.3.1.- LEY DEL ISR.**

**DE LOS INGRESOS**

**ARTICULO 17.-** " PARA LOS EFECTOS DE ESTE TITULO SE CONSIDERAN INGRESOS ACUMULABLES, ADEMÁS DE LOS SEÑALADOS EN OTROS ARTÍCULOS DE ESTA LEY, LOS SIGUIENTES:

**I.-** LOS INGRESOS DETERMINADOS, INCLUSIVE PRESUNTIVAMENTE POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, EN LOS CASOS EN QUE PROCEDA CONFORME A LAS LEYES. "

**DEDUCCIONES AUTORIZADAS.**

**ARTICULO 22.-** " LOS CONTRIBUYENTES PODRÁN EFECTUAR LAS DEDUCCIONES SIGUIENTES:

**I.-** " LAS DEVOLUCIONES QUE SE RECIBAN O LOS DESCUENTOS Y BONIFICACIONES QUE SE HAGAN, AUN CUANDO SE EFECTÚEN EN EJERCICIOS POSTERIORES.

**II.-** " LAS ADQUISICIONES DE MERCANCÍAS, ASÍ COMO DE MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS SEMITERMINADOS O TERMINADOS QUE UTILICEN PARA PRESTAR SERVICIOS, PARA FABRICAR BIENES O ENAJENARLOS, DISMINUIDAS CON LAS DEVOLUCIONES, DESCUENTOS Y BONIFICACIONES SOBRE LAS MISMAS. . . ."

**V.-** " LAS DIFERENCIAS ENTRE LOS INVENTARIOS FINAL E INICIAL DE UN EJERCICIO, CUANDO EL INVENTARIO INICIAL FUERE MAYOR, TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES DEDICADOS A LA GANADERÍA. ".

VI.-.....

**REQUISITOS DE LAS DEDUCCIONES.**

**ARTÍCULO 24.-** " LAS DEDUCCIONES AUTORIZADAS EN ESTE TITULO DEBERÁN REUNIR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

VII.- " QUE CUANDO LOS PAGOS CUYA DEDUCCIÓN SE PRETENDA SE HAGAN A CONTRIBUYENTES QUE CAUSEN EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, DICHO IMPUESTO SE TRASLADE EN FORMA EXPRESA Y POR SEPARADO EN LOS COMPROBANTES .... "

XV. - " QUE EL COSTO DE ADQUISICIÓN DECLARADO POR EL CONTRIBUYENTE CORRESPONDA AL DE MERCADO. CUANDO EXCEDA DEL PRECIO DE MERCADO NO SERÁ DEDUCIBLE. "

XVI.- " QUE EN EL CASO DE ADQUISICIÓN DE BIENES DE IMPORTACIÓN SE COMPROBE QUE SE CUMPLIERON LOS REQUISITOS LEGALES PARA SU IMPORTACIÓN. EL IMPORTE DE DICHAS ADQUISICIONES NO PODRÁ SER SUPERIOR AL VALOR EN ADUANAS DEL BIEN DE QUE SE TRATE... "

#### **OBLIGACIONES DE LAS PERSONAS MORALES**

ARTÍCULO 58.- " LOS CONTRIBUYENTES QUE OBTENGAN INGRESOS DE LOS SEÑALADOS EN ESTE TÍTULO, ADEMÁS DE LAS OBLIGACIONES ESTABLECIDAS EN OTROS ARTÍCULOS DE ESTA LEY, TENDRÁN LAS SIGUIENTES:

I.- " LLEVAR LA CONTABILIDAD DE CONFORMIDAD CON EL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN, SU REGLAMENTO Y EL REGLAMENTO DE ESTA LEY Y EFECTUAR LOS REGISTROS EN LA MISMA. CUANDO SE REALICEN OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA, DEBERÁN REGISTRARSE AL TIPO DE CAMBIO APLICABLE EN LA FECHA EN QUE SE CONCIERTEN "

II.- " EXPEDIR COMPROBANTES POR LAS ACTIVIDADES QUE REALICEN Y CONSERVAR COPIA DE LOS MISMOS A DISPOSICIÓN DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. "

VII.- " FORMULAR UN ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA Y LEVANTAR INVENTARIO DE EXISTENCIAS A LA FECHA EN QUE TERMINE EL EJERCICIO, DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS RESPECTIVAS. "

#### **FACULTADES DE LAS AUTORIDADES FISCALES**

ARTICULO 62.- " LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA DETERMINAR PRESUNTIVAMENTE LA UTILIDAD FISCAL DE LOS CONTRIBUYENTES PODRÁ APLICAR A LOS INGRESOS BRUTOS DECLARADOS O DETERMINADOS PRESUNTIVAMENTE, EL COEFICIENTE DEL 15% O HI. QUE CORRESPONDA... "

ARTICULO 64.- " LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PODRÁ MODIFICAR LA UTILIDAD O PÉRDIDA FISCAL MEDIANTE LA DETERMINACIÓN PRESUNTIVA DEL PRECIO EN QUE LOS CONTRIBUYENTES

ADQUIERAN O ENAJENEN BIENES, ASÍ COMO EL MONTO DE LA CONTRAPRESTACIÓN EN EL CASO DE OPERACIONES DISTINTAS DE ENAJENACIÓN, EN LOS SIGUIENTES CASOS:

I.- " CUANDO LAS OPERACIONES SE PACTEN A MENOS DEL PRECIO DE MERCADO O EL COSTO DE ADQUISICIÓN SEA MAYOR QUE DICHO PRECIO."

II.- " CUANDO LA ENAJENACIÓN DE LOS BIENES SE REALICE AL COSTO O A MENOS DEL COSTO, SALVO QUE EL CONTRIBUYENTE COMPROBE QUE LA ENAJENACIÓN SE HIZO AL PRECIO DE MERCADO EN LA FECHA DE LA OPERACIÓN, O QUE LOS BIENES SUFRIERON DEGRADO O EXISTIERON CIRCUNSTANCIAS QUE DETERMINARON LA NECESIDAD DE EFECTUAR LA ENAJENACIÓN EN ESTAS CONDICIONES."

III.- " CUANDO SE TRATE DE OPERACIONES DE IMPORTACIÓN O EXPORTACIÓN, O EN GENERAL SE TRATE DE PAGOS AL EXTRANJERO."

ARTÍCULO 64-A.- " . . . PODRÁ MODIFICAR LA UTILIDAD O PÉRDIDA FISCAL . . . EN LAS OPERACIONES CELEBRADAS ENTRE PERSONAS MORALES, RESIDENTES EN EL PAÍS O EN EL EXTRANJERO. . . SI UNA DE ELAS POSEE INTERÉS EN LOS NEGOCIOS DE LA OTRA, O BIEN EXISTEN INTERESES COMUNES ENTRE AMBAS. . ."

ARTICULO 65.- " EN LOS CASOS A QUE SE REFIEREN LOS ARTÍCULOS 64 Y 64-A . . . PARA DETERMINAR PRESUNTIVAMENTE EL MONTO DE LA CONTRAPRESTACIÓN, PODRÁ CONSIDERAR LO SIGUIENTE:

I.- " LOS PRECIOS CORRIENTES EN EL MERCADO INTERIOR O EXTERIOR Y EN DEFECTO DE ESTOS EL AVALÚO QUE PRACTIQUEN U ORDENEN PRACTICAR LAS AUTORIDADES FISCALES."

II.- " EL COSTO DE LOS BIENES O SERVICIOS INCREMENTADO CON EL PORCIENTO DE UTILIDAD BRUTA CON QUE OPERA EL CONTRIBUYENTE DETERMINADO DE CONFORMIDAD CON EL CÓDIGO FISCAL . . ."

III.- " EL PRECIO EN QUE UN CONTRIBUYENTE ENAJENE BIENES ADQUIRIDOS DE OTRA PERSONA, DISMINUIDO CON EL COEFICIENTE QUE PARA DETERMINAR LA UTILIDAD FISCAL DE DICHO CONTRIBUYENTE LE CORRESPONDERÍA CONFORME AL ARTICULO 62. . ."

**REGLAMENTO DE LA LEY DEL ISR.**

**EL REGLAMENTO DE LA LEY DEL ISR EN SU TÍTULO II, CAPÍTULO II, SECCIÓN I, ARTÍCULO 13-A, ESTABLECE LOS LINEAMIENTOS PARA APLICAR LAS DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS QUE CORRESPONDAN A EJERCICIOS ANTERIORES.**

**DESTRUCCIÓN O DONACIÓN DE INVENTARIOS**

**EN EL ARTÍCULO 14 E, PÁRRAFO 2, NOS DICE QUE NO SERÁN DEDUCIBLES LOS DONATIVOS DE INVENTARIOS DEDUCIDOS EN LOS TÉRMINOS DE LA FRACCIÓN II DEL ARTÍCULO 22.**

**CONTINUANDO CON EL MISMO TEMA NOS DICE:**

*ARTÍCULO 61.- " LOS CONTRIBUYENTES PODRÁN EFECTUAR LA DESTRUCCIÓN O DONACIÓN DE LAS MERCANCÍAS QUE HUBIERAN PERDIDO SU VALOR POR DETERIORO U OTRAS CAUSAS, SIEMPRE QUE PRESENTEN AVISO ANTE LA AUTORIDAD ADMINISTRADORA CORRESPONDIENTE CUANDO MENOS TREINTA DÍAS ANTES DE LA FECHA EN QUE PRETENDAN EFECTUAR LA DESTRUCCIÓN O DONACIÓN DE LAS MERCANCÍAS DE QUE SE TRATE. LA DESTRUCCIÓN SÓLO PODRÁ EFECTUARSE UNA VEZ EN EL EJERCICIO. . .*

"

*EL CONTRIBUYENTE DEBERÁ REGISTRAR LA DESTRUCCIÓN O DONACIÓN DE LAS MERCANCÍAS EN SU CONTABILIDAD EN EL EJERCICIO EN EL QUE SE EFECTÚE."*

**INVENTARIO FÍSICO DE EXISTENCIAS.**

*ARTÍCULO 62.- " PARA FORMULAR EL ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA A QUE SE REFIERE LA FRACCIÓN VII DEL ARTÍCULO 58 DE LA LEY, LOS CONTRIBUYENTES DEBERÁN REALIZAR UN INVENTARIO FÍSICO TOTAL DE LAS EXISTENCIAS A LA FECHA EN QUE SE FORMULE DICHO ESTADO. LA PRACTICA DEL INVENTARIO PODRÁ ANTICIPARSE HASTA EL ÚLTIMO DÍA DEL MES ANTERIOR A LA FECHA DE TERMINACIÓN DEL EJERCICIO, O EFECTUARSE MEDIANTE CONTEOS FÍSICOS PARCIALES DURANTE EL EJERCICIO. EN AMBOS CASOS, DEBERÁ HACERSE LA CORRECCIÓN RESPECTIVA PARA DETERMINAR EL SALDO A LA FECHA DE TERMINACIÓN REFERIDA."*

## **DE LAS FACULTADES DE LAS AUTORIDADES FISCALES**

**ARTÍCULO 66.-** " PARA EFECTOS DE LA DETERMINACIÓN PRESUNTIVA A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 64 DE LA LEY, CUANDO EL CONTRIBUYENTE RECIBA COMO PARTE DEL PRECIO UN ARTÍCULO USADO QUE DESPUÉS ENAJENE CON PÉRDIDAS, LAS AUTORIDADES DEBERÁN CONSIDERAR LA OPERACIÓN GLOBAL PARA DETERMINAR SI EXISTE ENAJENACIÓN A COSTO DE ADQUISICIÓN O A MENOS DE DICHO COSTO. "

### **2.1.3.2.- LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO.**

**ARTÍCULO 2.-** " EL CONTRIBUYENTE DETERMINARÁ EL IMPUESTO POR EJERCICIOS FISCALES, APLICANDO AL VALOR DE SU ACTIVO EN EL EJERCICIO, LA TASA DEL 3%.

EL VALOR DEL ACTIVO EN EL EJERCICIO SE CALCULARÁ SUMANDO LOS PROMEDIOS DE LOS ACTIVOS PREVISTOS EN ESTE ARTÍCULO, CONFORME AL SIGUIENTE PROCEDIMIENTO:

IV.- " LOS INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS SEMITERMINADOS O TERMINADOS QUE EL CONTRIBUYENTE UTILICE EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y TENGA AL INICIO Y AL CIERRE DEL EJERCICIO, VALUADOS CONFORME AL MÉTODO QUE TENGA IMPLANTADO, SE SUMARÁN Y EL RESULTADO SE DIVIDIRÁ ENTRE DOS. "

### **2.1.3.3.- LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

**ARTÍCULO 8.-** " PARA LOS EFECTOS DE ESTA LEY, SE ENTIENDE POR ENAJENACIÓN, ADEMÁS DE LO SEÑALADO EN EL CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN, EL FALTANTE DE BIENES EN LOS INVENTARIOS DE LAS EMPRESAS. EN ESTE ÚLTIMO CASO, LA PRESUNCIÓN ADMITE PRUEBA EN CONTRARIO. "

### **REGLAMENTO DE LA LEY DEL IVA**

**ARTÍCULO 18.-** " NO SE PAGARÁ EL IMPUESTO POR LOS FALTANTES DE BIENES EN LOS INVENTARIOS DE LAS EMPRESAS A QUE SE REFIERE EL PRIMER PÁRRAFO DEL ARTÍCULO 8 DE LA LEY, CUANDO SEAN DEDUCIBLES PARA EFECTOS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y CONSISTAN EN MERMAS, DESTRUCCIÓN AUTORIZADA DE MERCANCÍAS O FALTANTES DE BIENES POR CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR. "

### 3.1.3.4. - CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN

**ARTÍCULO 55.-** " LAS AUTORIDADES FISCALES PODRÁN DETERMINAR PRESUNTIVAMENTE LA UTILIDAD FISCAL DE LOS CONTRIBUYENTES, EL VALOR DE LOS ACTOS, ACTIVIDADES O ACTIVOS, POR LO QUE DEBAN PAGAR CONTRIBUCIONES, CUANDO:

III.- " SE DE ALGUNA DE LAS SIGUIENTES IRREGULARIDADES:

A).- OMISIÓN DEL REGISTRO DE OPERACIONES, INGRESOS O COMPRAS, ASÍ COMO ALTERACIÓN DEL COSTO, POR MÁS DE 3% SOBRE LOS DECLARADOS EN EL EJERCICIO.

B).- REGISTRO DE COMPRAS, GASTOS O SERVICIOS NO REALIZADOS O NO RECIBIDOS.

C).- OMISIÓN O ALTERACIÓN DEL REGISTRO DE EXISTENCIAS QUE DEBAN FIGURAR EN LOS INVENTARIOS, O REGISTREN DICHAS EXISTENCIAS A PRECIOS DISTINTOS DE LOS DEL COSTO . . . "

IV.- " NO CUMPLAN CON LAS OBLIGACIONES SOBRE VALUACIÓN DE INVENTARIOS O NO LLEVEN EL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS MISMOS, QUE ESTABLEZCAN LAS DISPOSICIONES FISCALES. "

**ARTÍCULO 60.-** " CUANDO EL CONTRIBUYENTE OMITA REGISTRAR ADQUISICIONES EN SU CONTABILIDAD Y ÉSTAS FUERAN DETERMINADAS POR LAS AUTORIDADES FISCALES, SE PRESUMIRÁ QUE LOS BIENES ADQUIRIDOS Y NO REGISTRADOS, FUERON ENAJENADOS Y QUE EL IMPORTE DE LA ENAJENACIÓN FUE EL QUE RESULTA DE LAS SIGUIENTES OPERACIONES:

I.- " EL IMPORTE DETERMINADO DE ADQUISICIÓN, INCLUYENDO EL PREDIO PACTADO Y LAS CONTRIBUCIONES, INTERESES, NORMALES O MORATORIOS. . . . "

II.- " LA CANTIDAD RESULTANTE SE SUMARÁ AL IMPORTE DETERMINADO DE ADQUISICIÓN Y LA SUMA SERÁ EL VALOR DE LA ENAJENACIÓN. "

". . . IGUAL PROCEDIMIENTO SE SEGUIRÁ PARA DETERMINAR EL VALOR POR ENAJENACIÓN DE BIENES FALTANTES EN INVENTARIO. . . . "

**ARTICULO 83.- " SON INFRACCIONES RELACIONADAS CON LA OBLIGACIÓN DE LLEVAR CONTABILIDAD, SIEMPRE QUE SEAN DESCUBIERTAS EN EL EJERCICIO DE LAS FACULTADES DE COMPROBACIÓN, LAS SIGUIENTES:**

**II.- "... NO CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES SOBRE VALUACIÓN DE INVENTARIOS O NO LLEVAR EL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LOS MISMOS, QUE ESTABLEZCAN LAS DISPOSICIONES FISCALES."**

## **2.2.-ASPECTOS FINANCIEROS.**

LAS POLÍTICAS Y PLANES DE OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES RESPECTO DE SUS ÁREAS FUNCIONALES, PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y OTRAS ÁREAS DE SOPORTE, CONSTITUYEN ASPECTOS DE IMPORTANCIA EN SUS REQUERIMIENTOS FINANCIEROS .

ESTO NO QUIERE DECIR QUE LA FUNCIÓN DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO O EJECUTIVO DE FINANZAS SEA PURAMENTE PASIVA Y QUE CONSISTA EN ACOMODAR LAS NECESIDADES FINANCIERAS QUE SURJAN DE DECISIONES TOMADAS EN ALGUNA OTRA PARTE DE LA EMPRESA.

UNA BUENA PLANEACIÓN FINANCIERA TIENE UN PAPEL ACTIVO EN LAS POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS PUES EN MUCHAS EMPRESAS ESTOS RUBROS REPRESENTAN INVERSIONES CONSIDERABLES Y LA HABILIDAD CON QUE SE PLANEEN EFECTÚEN Y CONTROLÉN, PUEDE REDUNDAR EN RELACIÓN A LA REDITUABILIDAD DE ESTAS. LA NECESIDAD DE LOGRAR COMPETITIVIDAD , PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA PARA ELEVAR EL NIVEL DE VENTAS , PUEDE CONDUCIR A AUMENTAR EL VOLUMEN DE INVENTARIOS, SIN EMBARGO LOS BENEFICIOS QUE PODRÍA ACARREAR ESTO, PUEDEN NULIFICARSE CON EL COSTO ADICIONAL DEL MANEJO DE INVENTARIOS

LOS MÉTODOS MODERNOS DE QUE SE VALE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA TALES COMO LAS COMPUTADORAS Y LAS NUEVAS TENDENCIAS ORIGINADAS POR EL AVANCE

TECNOLÓGICO HAN REDUCIDO EN TIEMPOS RECIENTES EL TAMAÑO DE LOS INVENTARIOS EN PROPORCIÓN A LAS VENTAS .

EL IDEAL PARA LA EMPRESA ES QUE LA MATERIA PRIMA NECESARIA PARA SUS PROCESOS DE PRODUCCIÓN FLUYA DIRECTAMENTE, SIN NECESIDAD DE SER ALMACENADA O DE MANTENER UN INVENTARIO.

AUNQUE ESTE IDEAL SE ANTOJA CASI IMPOSIBLE DE ALCANZAR, DEBIDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROVEEDORES Y DE LAS POLÍTICAS DE ADQUISICIONES OBSOLETAS DE MUCHAS EMPRESAS, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO , PARA APROXIMARSE A ÉL, DEBERÁ RECURRIR A TODO SU POTENCIAL CREATIVO VALIÉNDOSE DE LOS CONOCIMIENTOS DISPONIBLES.

#### *2.2.1.- COSTO DE LOS INVENTARIOS*

A CONTINUACIÓN ENUNCIAREMOS LOS PRINCIPALES COSTOS DE MANTENER INVENTARIOS.

##### COSTO DE CAPITAL

COSTO DEL DINERO INVERTIDO EN INVENTARIOS

EQUIPO PARA EL ALMACENAMIENTO Y MANEJO.

##### COSTO DE SERVICIO

SUELDOS

IMPUESTOS

SEGUROS

FALTANTES

DETERIORO

OBSOLESCENCIA

##### POR ESPACIO OCUPADO

LUZ, TELÉFONO, AGUA

MANTENIMIENTO DEL LOCAL

DEPRECIACIÓN

RENTA



## VIGILANCIA

COSTOS DE MANTENER NIVELES ADECUADOS.

DE REORDEN

POLÍTICAS OBSOLETAS DE COMPRA

DE OPORTUNIDAD

DE PRODUCCIÓN

POR RIESGOS INHERENTES AL PROVEEDOR

FALTANTES POR NO DISPONER DEL INVENTARIO EN EL MOMENTO OPORTUNO (JUST-IN-TIME)

FALLAS OCULTAS EN EL MATERIAL

SURTIDO DE MATERIAL O REFACCIÓN EQUIVOCADA.

FLUCTUACIONES DE PRECIOS.

SE HA ESTIMADO QUE LOS COSTOS DE MANTENER INVENTARIOS OSCILAN ENTRE EL 15 Y EL 30 % DEL VALOR DE LOS MISMOS.

EN LOS CAPÍTULOS POSTERIORES TRATAREMOS SOBRE LOS MÉTODOS Y TÉCNICA APLICABLES A LOS INVENTARIO Y COMO SE PUEDE VALER DE ELLAS EL ADMINISTRADOR FINANCIERO PARA MINIMIZAR LOS COSTOS MENCIONADOS ANTERIORMENTE.

**2.2.2.- IMPORTANCIA Y RAZONES FINANCIERAS RELATIVAS AL RUBRO DE INVENTARIOS.**

LAS RAZONES, ÍNDICES, MEDIDAS O COCIENTES FINANCIEROS BÁSICOS SE PUEDEN DIVIDIR EN CUATRO GRUPOS PRINCIPALES QUE SON:

- LIQUIDEZ
- ACTIVIDAD
- ENDEUDAMIENTO Y.

**- RENTABILIDAD.**

EN REALIDAD SON MUCHAS LAS RAZONES FINANCIERAS EN LAS QUE PARTICIPA EL MONTO DE LOS INVENTARIOS, EN ALGUNAS DE ELLAS EN FORMA DIRECTA Y OTRAS EN FORMA INDIRECTA, PERO TIENE QUE VER DEFINITIVAMENTE CON LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA. A CONTINUACIÓN MENCIONAREMOS LAS MAS USUALES:

LAS PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS RELACIONADAS EN FORMA DIRECTA CON LOS INVENTARIOS , CONSIDERANDO LA IMPORTANCIA DE ESTOS DENTRO DEL ACTIVO CIRCULANTE SON:

- CAPITAL NETO DE TRABAJO.
- ÍNDICE DE SOLVENCIA
- RAZÓN DE PRUEBA DEL ÁCIDO
- ROTACIÓN DEL INVENTARIO

Y EN FORMA INDIRECTA CON TODAS LAS DEMÁS YA QUE DE ALGUNA MANERA SE INVOLUCRA EN EL PROCESO Y AUNQUE NO SE MENCIONE EN FORMA EXPRESA, SI ESTA IMPLÍCITA EN DICHAS RAZONES, POR EJEMPLO:

- RAZÓN O ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO
- ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES
- RAZÓN PASIVO-CAPITAL
- MARGEN BRUTO DE UTILIDADES, ETC.

DE LA MISMA MANERA EXISTEN VARIAS RAZONES PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO ENFOCADO A LOS INVENTARIOS COMO SON:

- ROTACIÓN DE INVENTARIOS
- PORCIENTOS INTEGRALES
  - INVENTARIOS / ACTIVO CIRCULANTE
  - INVENTARIOS / ACTIVO TOTAL

## - INVENTARIOS / COSTO DE VENTAS HTV

PARA TENER UNA NOCIÓN GENERAL DEL PORCENTAJE QUE REPRESENTAN LOS INVENTARIOS EN RELACIÓN AL ACTIVO CIRCULANTE Y TOTAL, SE ESCOGIERON AL AZAR ESTADOS FINANCIEROS DE ORGANIZACIONES CON DIFERENTES GIROS, INCLUYENDO LA QUE ES OBJETO DE NUESTRO ESTUDIO, SIN PRETENDER HACER UN ANÁLISIS ESTADÍSTICO RIGUROSO, SE EXTRAJO LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON INVENTARIOS Y SE APLICARON ALGUNAS RAZONES FINANCIERAS QUE SE MUESTRAN EN LA SIGUIENTE TABLA:

## INFORMACIÓN OBTENIDA DE ESTADOS FINANCIEROS

## IMPORTE EN MILES DE NUEVOS PESOS

(1) CÍAS. EXTRANJERAS	ACTIVO			PASIVO CIRCULANTE	COSTO DE VENTAS
	INVENTARIO	CIRCULANTE	TOTAL		
1.- TIENDA DE VÍVERES	602	1043	1440	347	9929
2.- TIENDA DE DEPTOS.	858	2279	2672	663	7956
3.- FABRICA DE MAQUINARIA INDUSTRIAL	1161	4233	6523	815	7720
 (2) CÍAS. NACIONALES					
4.- MANTENIMIENTO DE MAQ. P/CONSTRUCC.	15674	25430	42088	18855	67022
5.- AUTOMOTORES DIESEL	726541	1068239	1496633	465312	1944218
6.- CONSTRUCTORA	486149	4266544	9469213	2916079	4247169
7.- TIENDA DE AUTOSERV.	157289	243938	1675550	277302	581439
8.- CEMENTERA	205795	1096519	3911397	393024	1613956
9.- COMERCIAL	295	418	774	26	56
<b>PROMEDIO</b>	<b>177151</b>	<b>745404</b>	<b>1845143</b>	<b>452491</b>	<b>942162</b>

## RAZONES FINANCIERAS.

(1) CÍAS. EXTRANJERAS	ROTACIÓN DE INVENTARIOS VS. ACTIVO			PRUEBA DEL ÁCIDO
	INVENTARIOS	CIRCULANTE	TOTAL	
1.- TIENDA DE VÍVERES	16.5	57	41	1.271
2.- TIENDA DE DEPTOS.	9.3	37	32	2.143
3.- FABRICA DE MAQUINARIA INDUSTRIAL	6.6	27	17	3.769
 (2) CÍAS. NACIONALES				
4.- MANTENIMIENTO DE MAQ. P/CONSTRUCC.	4.3	61	37	0.517
5.- AUTOMOTORES DIESEL	2.7	68	48	0.734
6.- CONSTRUCTORA	8.7	11	5	1.296
7.- TIENDA DE AUTOSERV.	3.7	64	9	0.312
8.- CEMENTERA	7.8	18	5	2.266
9.- COMERCIAL	0.2	70	38	4.731
<b>PROMEDIO</b>	<b>6.00</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>1,000</b>

COMO PODEMOS APRECIAR , EN LAS EMPRESAS SELECCIONADAS, EL PORCENTAJE DEL MONTO DEL INVENTARIO EN RELACIÓN AL ACTIVO CIRCULANTE VA DESDE EL 11 HASTA EL 70%, CON RESPECTO AL ACTIVO TOTAL DEL 5 AL 48% Y EN PROMEDIO 45% Y 25% RESPECTIVAMENTE.

EL ÍNDICE DE ROTACIÓN VA DESDE 1 HASTA 16.5 VECES EN EL PERIODO.

AUNQUE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS NO SEAN REPRESENTATIVAS DEL SECTOR Y LAS RAZONES FINANCIERAS ESTÉN INFLUIDAS POR SITUACIONES PARTICULARES DE LAS MISMAS, ES INDUDABLE QUE LOS DATOS PRESENTADOS NOS CONFIRMAN LA IMPORTANCIA DE LOS INVENTARIOS Y DE QUE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA TIENE UN VASTO CAMPO DE ANÁLISIS Y OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LAS UTILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN VALIÉNDOSE DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

LAS FUENTES DE LOS DATOS SELECCIONADOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA EL ANÁLISIS ANTERIOR FUERON:

(1) CÍAS EXTRANJERAS

1 a 3.- KENNEDY RALPH Y STEWARD YARWOOD. " ESTADOS FINANCIEROS, FORMA ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN " --2 ED. MÉXICO: EDITORIAL LIMUSA 1992, P. 580-600.

(2) CÍAS NACIONALES

4.- DATOS RECABADOS EN INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

5.- " DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN " --tomo CDLXXIV No. 23 -- MÉXICO ABRIL DE 1993- -2DA. sección P 90-91.

6 Y 8.- IBÍDEM , tomo CDLXXV No. 1, P. 102-103; 112-113

7.- IBÍDEM, tomo CDLXXIV No. 22, P.111-112

9.- ANZURES , MAXIMINO. " CONTABILIDAD GENERAL " -- 2 ED. MÉXICO: PORRÚA 1989, P.66-

### **2.2.3.- FACTORES QUE INFLUYEN NEGATIVAMENTE EN EL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS.**

EXISTEN FACTORES QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS Y QUE SON MUY NOCIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN, ESTOS FACTORES SE ENCUENTRAN ESCONDIDOS EN LAS ACTIVIDADES DIARIAS Y SON DIFÍCILES DE DETECTAR, SOBRE TODO POR LA GENTE QUE HA MANEJADO TRADICIONALMENTE LA ADMINISTRACIÓN LA PRODUCCIÓN Y LAS VENTAS . EL HECHO DE TRATAR TODOS LOS DÍAS CON LOS MISMOS PROBLEMAS HACE QUE ESTOS FORMEN PARTE "DEL PAISAJE" Y NO EXTRAÑE A NADIE TENER QUE LIDIAR CON ELLOS O ACEPTARLOS COMO PARTE DE LA RUTINA.

EL FUNCIONARIO DE FINANZAS TENDRÁ QUE CONSIDERAR MUY AMPLIAMENTE SUS CAUSAS Y VERLOS CON MENTALIDAD INNOVADORA PARA AYUDAR A LA EMPRESA A LLEGAR A LA EXCELENCIA..

DENTRO DE ESTE TIPO DE SITUACIONES ENCONTRAMOS LAS VARIACIONES QUE PUEDEN SUFRIR LOS INVENTARIOS POR CAMBIOS DE PRECIOS EN EL MERCADO DEBIDO AL ENTORNO ECONÓMICO, TAMBIÉN ESTÁ LA OBSOLESCENCIA POR CAMBIO EN LAS MODAS , EN EL GUSTO DEL CONSUMIDOR O ERRORES EN EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS.

CUANDO TENEMOS EXCESO EN EL NIVEL DE INVENTARIOS, LA CANTIDAD DE ARTÍCULOS DE LENTO MOVIMIENTO AFECTA EL FLUJO DE EFECTIVO Y NOS CUESTA MÁS MANTENER EL INVENTARIO, TAMBIÉN EL NIVEL EXCESIVO DE INVENTARIOS PUEDE PROVOCAR DEFICIENCIAS EN EL CONTROL Y ORIGINAR FALTANTES SIGNIFICATIVOS, ASÍ COMO REQUERIR MAS PERSONAL PARA SU MANEJO O ÁREAS MAYORES Y MÁS COSTOSAS PARA SU ALMACENAMIENTO Y CUSTODIA. Y YA NO DIGAMOS DEL COSTO FINANCIERO POR TENER DINERO INVERTIDO SIN PRODUCIR Y AL CONTRARIO, ORIGINANDO MÁS COSTO.

**LAS POLÍTICAS OBSOLETAS DE ADQUISICIONES** . DONDE POR CITAR ALGUNAS ESTÁN LAS DE SOLICITAR TRES COTIZACIONES Y COMPRAR AL PROVEEDOR MÁS BARATO, RESULTANDO QUE EL PROVEEDOR NO CUMPLIÓ CON EL PLAZO DE ENTREGA O SU CALIDAD NO ES LA ESPERADA ORIGINANDO RETRASOS COSTOSOS EN LA PRODUCCIÓN. LA FALTA DE "DESARROLLO DE PROVEEDORES" CONFIABLES QUE SE COMPROMETAN CON EL CONTROL DE CALIDAD HARÁ AFRONTAR A LA EMPRESA ,PROBLEMAS EN EL FUTURO.

POR EL LADO DE LA PRODUCCIÓN, NOS ENCONTRAMOS CON LARGOS PERIODOS DE PRODUCCIÓN QUE INCREMENTAN EL INVENTARIO EN PROCESO Y PRESIONA A COMERCIALIZACIÓN A TENER FUERTES VOLÚMENES DE PRODUCTO TERMINADO PARA NO PERDER CLIENTES POR FALTA DE OPORTUNIDAD.

TODO ESTO PRODUCE COSTOS QUE IMPACTAN EL PRECIO DE VENTA, LA COMPETITIVIDAD . LA CALIDAD Y EN RESUMEN LAS GANANCIAS DE LA EMPRESA Y EN CASOS EXTREMOS PUEDEN LLEVAR A LA QUIEBRA A LA ORGANIZACIÓN.

SIN EMBARGO NO TODO ES PESIMISMO, EXISTEN ACTUALMENTE TENDENCIAS QUE PUEDEN AYUDAR A RESOLVER LOS PROBLEMAS ANTERIORMENTE CITADOS Y QUE ABORDAREMOS EN LOS SIGUIENTES PUNTOS.

### **2.3.- TÉCNICAS TRADICIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS**

LAS TÉCNICAS TRADICIONALES PARA EL CONTROL DE LOS INVENTARIOS QUE SE EMPLEAN MAS COMÚNMENTE SON

- CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO
- MÁXIMOS, MÍNIMOS Y PUNTO DE REORDEN
- LEY DE PARETO O CLASIFICACIÓN ABC.

"AUN CUANDO ESTAS TÉCNICAS NO SON ESTRICTAMENTE FINANCIERAS, PUEDEN RESULTAR ÚTILES PARA EL ADMINISTRADOR DE FINANZAS."<sup>5</sup>, EN NUESTRA OPINIÓN, SON FUNDAMENTALES YA QUE SU USO PERMITIRÁ AL ADMINISTRADOR FINANCIERO EVITAR QUE EL DINERO DE LA EMPRESA SE INVIERTA INADECUADAMENTE COMO VEREMOS MÁS ADELANTE.

### 2.3.1.- CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO.

ÉSTA TÉCNICA TOMA COMO BASE LOS COSTOS QUE ORIGINA EL INVENTARIO, SIN CONSIDERAR EL PRECIO ORIGINAL DE LA MERCANCÍA Y DIVIDE DICHS COSTOS EN TRES GRUPOS: COSTO DE PEDIR, DE MANTENIMIENTO Y TOTAL. SU FINALIDAD ES LA DE DETERMINAR LA CANTIDAD A PEDIR QUE MINIMICE EL COSTO TOTAL.

LOS COSTOS DE PEDIR ESTÁN INTEGRADOS POR LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS. FIJOS Y COMPRENDE EL COSTO DE ELABORAR LA REQUISICIÓN, TRAMITAR LA COMPRA, ELABORAR EL PEDIDO Y DE RECIBIR Y COTEJAR PEDIDO CONTRA FACTURA. ESTOS COSTOS SE ESTIPULAN EN UNIDADES MONETARIAS POR PEDIDO.

EL COSTO DE MANTENIMIENTO SE REFIERE A ELEMENTOS VARIABLES TALES COMO LOS SEÑALADOS EN EL PUNTO 2.2.1, EXCLUYENDO LOS COSTOS DE PEDIR.

EL COSTO TOTAL ES LA SUMA DE EL COSTO DE PEDIR MÁS LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO DEL INVENTARIO

GITMAN CORROBORA NUESTRA OPINIÓN AL AFIRMAR " EL COSTO DE OPORTUNIDAD ES EL COMPONENTE DE COSTO FINANCIERO, ES DECIR, EL VALOR DE LOS RENDIMIENTOS DE LOS CUALES SE HA PRESCINDIDO ( EN INVERSIONES DE IGUAL RIESGO ) CON EL FIN DE ASIGNAR LA INVERSIÓN EN INVENTARIO."<sup>6</sup> Y MÁS ADELANTE REAFIRMA " AUNQUE UN DIRECTOR DE FINANZAS SUELE NO ESTAR DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL USO DEL MODELO DE LA

<sup>5</sup> GITMAN, LAWRENCE J. " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" -- 3A. ED--MÉXICO: HARLA, 1986--P.314.

<sup>6</sup> IBÍDEM P.315.



CEP (COSTO ECONÓMICO DE PEDIDO), DEBE CONOCER SU UTILIDAD. ASÍ MISMO EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBE APORTAR CIERTOS INSUMOS FINANCIEROS, SOBRE TODO EN LO QUE RESPECTA A LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIO. . ."

LA CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO PUEDE OBTENERSE MEDIANTE DOS MÉTODOS: EL MÉTODO GRÁFICO Y EL MÉTODO ANALÍTICO.

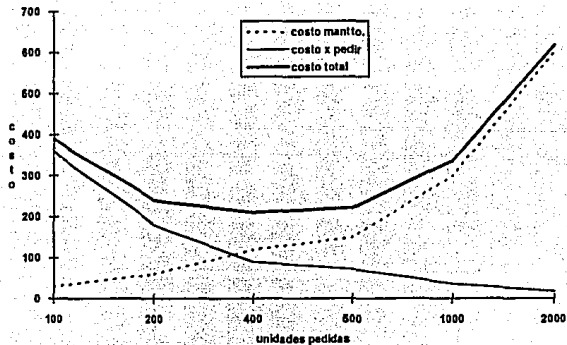
EL MÉTODO GRÁFICO CONSISTE EN REPRESENTAR LOS CANTIDAD PEDIDAS EN EL EJE DE LAS ABCISAS Y EL COSTO, SOBRE EL DE LAS ORDENADAS E IR GRAFICANDO VALORES OBTENIDOS PREVIAMENTE. EL COSTO TOTAL MÍNIMO SE PRESENTA EN EL PUNTO EN QUE SE CORTAN LAS LÍNEAS DE COSTO DE PEDIR Y COSTO DE MANTENIMIENTO .

#### D A T O S

- G).- COSTO ANUAL MANTENER INVENTARIOS      30%      NUMERO DE PEDIDOS = 2000/ A  
 H).- COSTO DE HACER UN PEDIDO                      N\$ 18      PROMEDIO EN INVEN. = A/2 \* J  
 I).- CONSUMO ANUAL DE UNIDADES                      2000      COSTO TOTAL MTT. = G \* C  
 J).- PRECIO POR UNIDAD                                      N\$ 2      COSTO POR PEDIR = H \* B

A) UNIDADES PEDIDAS	100	200	400	500	1000	2000
B) NUMERO DE PEDIDOS	20	10	5	4	2	1
J) PROMEDIO DE INVENTARIOS N\$	100	200	400	500	1000	2000
D) COSTO TOTAL MANTENIMIENTO	30	60	120	150	300	600
E) COSTO TOTAL POR PEDIR	360	180	90	72	36	18
F) COSTO TOTAL D + E	390	240	210	222	336	618

PODEMOS OBSERVAR QUE EL COSTO TOTAL TIENE UN VALOR MÍNIMO DADO POR EL COSTO DE MANTENER INVENTARIO Y EL COSTO POR PEDIR Y LO REPRESENTAREMOS EN LA GRÁFICA SIGUIENTE:



EL MÉTODO ANALÍTICO UTILIZA UNA FORMULA PARA DETERMINAR LA CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO, DICHA FORMULA ES:

$$CEP = \sqrt{\frac{2 PU}{M}}$$

DONDE: CEP= CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO

P= COSTO UNITARIO POR PEDIDO

U= CONSUMO ANUAL DE UNIDADES

M= COSTO DE MANTENER INVENT. POR UNIDAD EN EL PERIODO

Q= CANTIDAD DEL PEDIDO EN UNIDADES

SUBSTITUYENDO LOS VALORES DADOS PARA EL MÉTODO GRÁFICO OBTENEMOS:

$$Q \text{ ó } CEP = \sqrt{\frac{2 (18) (2000)}{0.6}} = 346.4$$

QUIERE DECIR QUE SI SE HACEN PEDIDOS POR 346 UNIDADES SE REDUCIRA AL MÍNIMO EL COSTO TOTAL DEL INVENTARIO. LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR AMBOS MÉTODOS SON MUY PARECIDOS COMO SE PUEDE APRECIAR.

LA CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO ES EL PUNTO DONDE EL COSTO DEL PEDIDO ES EQUIVALENTE AL COSTO DE MANTENER INVENTARIO. EN ESTE PUNTO EL COSTO TOTAL SE ENCUENTRA EN SU NIVEL MAS BAJO Y SI SE AUMENTA O DISMINUYE LA CANTIDAD, EL COSTO SERÍA MAS ALTO.

ESTA TÉCNICA RESALTA LO MEJOR DE UNA MALA SITUACIÓN AL RECOMENDAR QUE SE HAGAN PEDIDOS POR CANTIDADES MAS GRANDES, PERO UNA RESPUESTA MÁS COMPETITIVA SERÍA REDUCIR EL COSTO DE PEDIDO Y EL TIEMPO QUE PERMANECEN LOS INVENTARIOS

### *2.3.2.- MÁXIMOS, MÍNIMOS Y PUNTO DE REORDEN*

UNA VEZ QUE SE DETERMINÓ LA CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO ES NECESARIO ESTABLECER CUANTO DEBERÁ HABER COMO MÍNIMO, O SEA CUAL SERÁ EL INVENTARIO DE SEGURIDAD PARA EVITAR EL RIESGO DE NO CONTAR CON EXISTENCIAS CUANDO SE NECESITAN.

PARA ESTABLECER LAS CANTIDADES MÍNIMAS EN INVENTARIO, ES NECESARIO TENER EN CUENTA CIERTOS ELEMENTOS DE INCERTIDUMBRE COMO SON: TIEMPOS DE ENTREGA DEL PROVEEDOR, RITMOS DE PRODUCCIÓN Y RITMOS DE VENTA. ENCONTRAR EL NIVEL ÓPTIMO DEL INVENTARIO DE SEGURIDAD IMPLICA CONSIDERAR LOS COSTOS POR FALTA DE EXISTENCIA Y LOS DE MANTENER EL INVENTARIO. EXISTEN FORMAS MUY COMPLEJAS PARA DETERMINAR EL INVENTARIO DE SEGURIDAD Y PRECISAR LA RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE SERVICIO A LOS CLIENTES Y EL TAMAÑO DEL INVENTARIO, SIN EMBARGO, NOS APOYAREMOS EN LAS NUEVAS TENDENCIAS DE JUSTO A TIEMPO Y CALIDAD TOTAL COMO

MEDIO DE DEFINIR NUESTRO NIVEL OPTIMO DE INVENTARIOS Y QUE VEREMOS MÁS ADELANTE. EL PUNTO DE REORDEN SE REFIERE A LA PREGUNTA ¿ EN QUE MOMENTO DEBEMOS DE PEDIR?. EL MODELO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO SUPONE QUE LOS PEDIDOS SON RECIBIDOS EN CUANTO EL NIVEL DE INVENTARIO LLEGA A CERO, SIN EMBARGO CONSIDERANDO, EL CONSUMO PROMEDIO, EL TIEMPO EN FORMULAR Y AUTORIZAR LA REQUISICIÓN, EL TIEMPO QUE UTILIZA EL DP.TO. DE ADQUISICIONES EN FINCAR EL PEDIDO Y EL QUE EL PROVEEDOR TARDA EN ENTREGAR LAS MERCANCÍAS EN LAS CANTIDADES, CALIDAD Y PRECIO, OBLIGAN A DETERMINAR EL MOMENTO PRECISO PARA FORMULAR Y RECIBIR PEDIDOS. ESTO QUIERE DECIR QUE LA FORMULACIÓN DE LA REQUISICIÓN SE DEBERÁ HACER EN EL MOMENTO EN QUE EL NIVEL DE INVENTARIOS ALCANCE LA CANTIDAD QUE SE OBTIENE DE LA SIGUIENTE MANERA: EN EL EJEMPLO QUE VENIMOS MANEJANDO EL CONSUMO DIARIO ES DE 6 UNIDADES, Y UN TIEMPO DE 7 DÍAS PARA RECIBIR EL PEDIDO, EL PUNTO DE REORDEN DEBERÁ CALCULARSE MULTIPLICANDO EL NUMERO DE DÍAS POR EL CONSUMO DIARIO, QUE NOS DA POR RESULTADO 42 UNIDADES. ESTE RESULTADO DEBERÁ INCREMENTARSE CON LA CANTIDAD CALCULADA PARA EL INVENTARIO DE SEGURIDAD

$$\text{PUNTO DE REORDEN} = \text{DÍAS TRANSCURRIDOS P/ RECIBIR} * \text{CONSUMO DIARIO} + \text{INV. SEGURIDAD}$$

EL NIVEL MÁXIMO DE INVENTARIOS ES AQUEL EN EL CUAL LA CANTIDAD EN INVENTARIO NO DEBERÁ EXCEDER AQUELLA QUE RESULTE DE EL INVENTARIO DE SEGURIDAD MÁS EL PUNTO DE REORDEN MÁS LA CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO, Y SIRVE DE REFERENCIA PARA EVITAR COMPRAS EN EXCESO POR FLUCTUACIONES INESPERADAS. UTILIZANDO NUEVAMENTE LOS DATOS QUE VENIMOS MANEJANDO EL NIVEL MÁXIMO , SUPONIENDO EL INVENTARIO DE SEGURIDAD IGUAL A 40, SERÍA:

$$40 + 42 + 346 = 428 \text{ CANTIDAD MÁXIMA}$$

### **2.3.3.- LEY DE PARETO O CLASIFICACIÓN ABC**

UNA EMPRESA QUE MANEJA INFINIDAD DE ARTÍCULOS EMPLEA EL SISTEMA A. B. C PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE SUS INVENTARIOS, ESTE SISTEMA CONSISTE EN

AGRUPAR LOS ARTÍCULOS QUE REPRESENTAN LA MÁXIMA INVERSIÓN EN A, QUE SE COMPONE DEL 20 % DE LOS ARTÍCULOS, PERO REPRESENTA EL 90% EN VALOR, EL GRUPO B , SE INTEGRA POR EL 20% DE ARTÍCULOS DEL INVENTARIO, PERO EQUIVALE A SOLO EL 8 % DE LA INVERSIÓN, EL GRUPO C, CONTIENE EL 50 % DE LOS ARTÍCULOS Y ÚNICAMENTE EL 2% DE LA INVERSIÓN.

EL PROCEDIMIENTO PARA HACER ESTA AGRUPACIÓN SE BASA EN LA LEY DE PARETO QUE DICE " UN PORCENTAJE PEQUEÑO DE UN GRUPO PRODUCE LA PORCIÓN MÁS GRANDE DEL RESULTADO "7 ESTA CLASIFICACIÓN SIRVE PARA DETERMINAR QUE INVENTARIOS REQUIEREN MAYOR ATENCIÓN Y POR CONSIGUIENTE OBTENER VERDADEROS AHORROS EN EL CONTROL.

EN EL CASO QUE NOS OCUPA, ESTAS TRES TÉCNICAS SE COMPLEMENTAN ENTRE SI YA QUE UNA NOS DICE CUANTO PEDIR, OTRA CUANDO PEDIR Y OTRA QUE PEDIR EN RELACIÓN CON LAS OTRAS DOS.

#### **2.4.- TENDENCIAS ACTUALES APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.**

EN NUESTRO TIEMPO, LA NECESIDAD DE COMPETIR CON VENTAJAS Y GANAR MERCADOS EN FUNCIÓN DE CALIDAD , PRECIO Y OPORTUNIDAD HA ORIGINADO VARIAS TÉCNICAS QUE TIENDEN A REDUCIR LOS INVENTARIOS CASI A CERO SIN LESONAR LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS, ASÍ COMO A SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES, ESTAS TÉCNICAS ENFOCADAS A LA PRODUCCIÓN O SERVICIO AL CLIENTE SE APLICAN POR EXTENSIÓN A LOS INVENTARIOS YA QUE SON ELEMENTOS QUE VAN DE LA MANO, A CONTINUACIÓN RESUMIMOS SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y SU ENFOQUE A LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS.

---

<sup>7</sup> ALMEIDA VÁZQUEZ, JUAN " COMO ORGANIZAR, REGULAR Y CONTROLAR LAS OPERACIONES DE INVENTARIOS." - SEMINARIO 4307KDI-90-- MÉXICO. MANAGEMENT CENTER DE MÉXICO, A.C., MAYO 1994

#### 2.4.1.- JUSTO A TIEMPO. (JIT)

JUSTO A TIEMPO O " JUST IN TIME" O JIT COMO LO MENCIONAREMOS DE AQUÍ EN ADELANTE, ES UNA SERIE DE ACTIVIDADES ENFOCADAS A ELIMINAR COMPLETAMENTE LAS PÉRDIDAS Y O LOS DESPERDICIOS."

"JUSTO A TIEMPO" ES UN ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN CON NUEVOS VALORES PARA MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

JIT PONE ESPECIAL ATENCIÓN A LO SIGUIENTE:

SI HAY INVENTARIO EXCESIVO O INVENTARIO INNECESARIO.

QUE VOLUMEN DE DESECHOS O DEFECTOS HAY EN LOS PROCESOS.

REDUCCIÓN EN LOS TIEMPOS DE MONTAJE

ELIMINACIÓN DE INSPECTORES DE CONTROL DE CALIDAD

ENTRENAMIENTO VARIADO A OPERADORES Y EMPLEADOS

TIEMPOS DE PRODUCCIÓN MÁS CORTOS

SIMPLIFICACIÓN EN EL DISEÑO SIN DETERIORO DE LA CALIDAD

ELIMINAR TRANSACCIONES INNECESARIAS

ELIMINAR TRANSACCIONES DE VALOR NO AGREGADO

PROCESOS DE FLUJO CONTINUO

ELIMINACIÓN DE TIEMPO DE ESPERA

INVOLUCRA AL EMPLEADO EN EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO.

CON RESPECTO A LOS PROVEEDORES BUSCA CERTIFICAR SU CALIDAD ,OPORTUNIDAD Y COSTO CON MIRAS A TENER FUENTES ÚNICAS DE ABASTECIMIENTO APLICANDO CONTRATOS GENERALES CON DESCARGOS Y PLANES COMPARTIDOS QUE LE ASEGUEN EL ABASTO FRECUENTE CON ENTREGAS PEQUEÑAS U OPORTUNAS, ES DECIR, QUE LOS MATERIALES DEL GRUPO A DE PARETO ESTÉN EN EL TIEMPO PRECISO EVITANDO GASTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIOS O FINANCIEROS (INTERESES SOBRE PRESTAMOS, O INVERSIONES PARA COMPRAR MERCANCÍA). ESTA ESTRATEGIA, REQUIERE QUE LOS PROVEEDORES

SELECCIONADOS TENGAN PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL Y MEJORAMIENTO CONTINUO)  
JIT CONSIDERA QUE LA PARTE MAYOR DEL CAPITAL DE TRABAJO CORRESPONDE A LOS INVENTARIOS, EN ALGUNAS EMPRESAS LLEGA A SER LA MITAD O HASTA DOS TERCERAS PARTES DE EL TOTAL DE LOS ACTIVOS, Y POR ESTA RAZÓN LA LEY DE PARETO CLASIFICARÍA A LOS INVENTARIOS DENTRO DEL GRUPO A .

JIT IDENTIFICA A LOS INVENTARIOS COMO UNA RESPONSABILIDAD QUE INHIBE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD , POR LO QUE SI QUEREMOS QUE ESTOS ELEMENTOS CREZCAN DEBEMOS ALENTAR LA DISMINUCIÓN EN LOS NIVELES DE INVENTARIOS.

EN EL MÉTODO JIT PERFECTO, NO DEBERÍA HABER INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS O MATERIA PRIMA Y NIVELES MUY BAJOS DEL INVENTARIO DE PRODUCCIÓN EN PROCESO. PARA APROXIMARSE A ESTE OBJETIVO, UTILIZA LA RAZÓN FINANCIERA DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS BAJO EL SIGUIENTE ESQUEMA.

LA UTILIZACIÓN DEL INVENTARIO PUEDE EXPRESARSE COMO EL NÚMERO DE DÍAS DE VENTA QUE EL INVENTARIO SOPORTA, ES DECIR, POR EJEMPLO, SI TENEMOS 90 DÍAS EL INVENTARIO Y EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN SE SUPONE EN 30 DÍAS, ES CLARO QUE HAY EXCESO DE INVENTARIO Y QUE SE DEBERÁN TOMAR LAS DECISIONES PERTINENTES PARA REDUCIRLOS HASTA HACERLOS CONGRUENTES .

LA REDUCCIÓN EN LOS TIEMPO DE PROCESO, PRODUCIR LA EXACTA DEMANDA DEL CLIENTE, IMPLEMENTAR FORMAS DE MEDICIÓN EFECTIVAS QUE REFLEJEN : EL VALOR DEL TIEMPO, LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVOS VALORES DE JIT, UN ÉNFASIS CONTINUO EN EL MEJORAMIENTO, UNA NUEVA MENTALIDAD HACIA LA CALIDAD Y LA TOTAL PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL SON LAS HERRAMIENTAS DE QUE SE VALE JIT PARA CUMPLIR SU OBJETIVO.

#### **2.4.2.- CALIDAD TOTAL Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.**

ESTOS TEMAS TIENEN QUE VER CON LOS REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL ADMINISTRADOR FINANCIERO PARA SU DESARROLLO DENTRO DE LA EMPRESA, CON ABATIR LOS COSTOS DE VENTA Y CON EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD. SIN EMBARGO, DESDE NUESTRO PUNTO DE VISTA Y DADA LA SUBORDINACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS QUE MENCIONAMOS EN EL PRIMER CAPITULO, ESTOS ASPECTOS UNA VEZ DIGERIDOS Y PUESTOS EN PRÁCTICA POR EL ADMINISTRADOR FINANCIERO SE PERMEARÁN HACIA LOS DEMÁS NIVELES, INCLUYENDO AL PERSONAL QUE INTERVIENE EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, PERMITIENDO UNA ACTITUD POSITIVA AL CAMBIO QUE REDUNDIRÁ AL FINAL DE CUENTAS EN ABATIR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO Y MAXIMIZARÁN LA RIQUEZA DE LOS DUEÑOS Y/O ACCIONISTAS DE LA EMPRESA, QUE ES LA FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PARA EL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES INDISPENSABLE CONOCER LAS ACTITUDES Y TENDENCIAS ACTUALES DEL ENTORNO YA QUE UNA EMPRESA QUE NO REÚNE REQUISITOS DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y EN RESUMEN CAPACIDAD PRESENTE PARA AUMENTAR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AL CUAL DIRIGE SU PRODUCTO O SERVICIO Y CAPACIDAD POTENCIAL PARA INTRODUCIRSE EN NUEVOS MERCADOS, ES UNA EMPRESA A LA QUE DIFÍCILMENTE OTORGARÍAN CRÉDITO PARA FINANCIAR SU DESARROLLO.

SI POR EXTENSIÓN ENFOCAMOS LO ANTERIOR A LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS, UNA EMPRESA QUE TIENE INVENTARIOS EXCESIVOS O INNECESARIOS, TENDRÁ POR CONSIGUIENTE UN COSTO DE VENTA MÁS ELEVADO. SIN QUERER DECIR QUE ES EL ÚNICO ELEMENTO QUE AFECTA EL COSTO DE VENTA, SI PODEMOS AFIRMAR QUE ES EL QUE MÁS LO PUEDE IMPACTAR POR EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA EN ALGUNAS EMPRESA CON RELACIÓN AL CAPITAL DE TRABAJO.



ENTENDEMOS POR:

**CALIDAD**

*CALIDAD ES SATISFACER CONSISTENTEMENTE LAS EXPECTATIVAS O REQUISITOS DEL CLIENTE.*

**CALIDAD TOTAL**

*LOGRAR NUESTRAS EXPECTATIVAS SATISFACIENDO LAS DE NUESTRO MEDIO AMBIENTE.*

**CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD**

*EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD ES UNA ESTRATEGIA DE LA ALTA DIRECCIÓN PARA ELIMINAR LOS DEFECTOS EN LA PRODUCCIÓN O SERVICIOS CON LA PARTICIPACIÓN PLENA DE TODA LA EMPRESA, ES UNA DISCIPLINA DEDICADA A RESOLVER PROBLEMAS*

REFLEJANDO ESTOS CONCEPTOS UNA EMPRESA DE CALIDAD ES AQUELLA QUE:

- LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y ACTIVIDADES QUE REALIZA CUMPLEN CONSISTENTEMENTE CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES
- CUMPLE CON LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS CON OPORTUNIDAD
- LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO DE SUS RECURSOS HUMANOS SON ALTOS
- PLANEA Y ORGANIZA TODAS SUS ACTIVIDADES
- CONSIGUE LOS PROPÓSITOS PLANEADOS
- CONOCE EL COSTO DE LOS ERRORES
- RESUELVE LOS PROBLEMAS POR LAS CAUSAS NO POR LOS EFECTOS.
- DESARROLLA A SU PERSONAL
- DESDE LA ALTA DIRECCIÓN HASTA EL NIVEL MAS BAJA BUSCAR MEJORAR CONTINUAMENTE
- EXISTE UNA CLIMA PROPICIO PARA UNA MENTALIDAD ENFOCADA A LA CALIDAD

**LA CALIDAD TOTAL ENFOCA SU ATENCIÓN HACIA:**

- EL CLIENTE ES LO MAS IMPORTANTE
- HAY QUE PREVENIR NO CORREGIR
- REDUCIR COSTOS Y DESPERDICIOS EN GENERAL.

- PARTICIPACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DE TODO EL PERSONAL
- TRABAJO EN EQUIPO
- MEDIR LOS RESULTADOS Y DAR RECONOCIMIENTO
- TENER UN PROCESO O HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO SISTEMÁTICO

LA CALIDAD TOTAL CONSIDERA A LOS CLIENTES TANTO EXTERNOS COMO INTERNOS, LOS CLIENTES EXTERNOS SON LOS INTERMEDIARIOS O CONSUMIDORES DE NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO Y LOS INTERNOS SON TODOS AQUELLOS QUE DENTRO DE LA EMPRESA TIENEN UNA RELACIÓN CON NUESTRO TRABAJO.

SI UN PROCESO DE FABRICACIÓN O DE SERVICIO ES DEFECTUOSO, NO PODEMOS FIARNOS DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO, POR MÁS MINUCIOSA QUE SEA LA INSPECCIÓN. POR OTRA PARTE CUANDO EL PORCENTAJE DE DEFECTOS ES IGUAL A CERO, LA INSPECCIÓN DEJA DE SER NECESARIA.

ESTE MISMO PLANTEAMIENTO PUEDE APLICARSE A LA RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA O PRODUCTOS, PUES NI LA REVISIÓN MÁS EXIGENTE EVITARÍA LA ENTRADA DE ARTÍCULOS O MATERIALES DEFECTUOSOS, PERO SI SELECCIONAMOS PROVEEDORES QUE CERTIFIQUEN SU CALIDAD Y OPORTUNIDAD, LA REVISIÓN Y LOS VOLÚMENES ALTOS DE EXISTENCIA DEJARÁN DE SER NECESARIOS, INCLUSIVE TENDERÍAN AL MÍNIMO.

EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD SE ENFOCA A LAS RELACIONES ENTRE LA DIRECCIÓN Y LA MANO DE OBRA MEDIANTE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD. SE PUEDE DECIR QUE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD NACIERON A LA LUZ DEL ENORME ESFUERZO NECESARIO PARA ELIMINAR LAS TAREAS DE INSPECCIÓN. " CUANDO ALGO VA MAL, EL PRIMER SÍNTOMA ES EL AUMENTO DEL RATIO DE DEFECTOS DESPUÉS, ESTE SE TRADUCE EN UN AUMENTO DEL

---

<sup>1</sup> KARATSU, HAJIME. " EL ESTILO JAPONÉS DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD "

-MÉXICO, EDICIONES GESTIÓN 2000 1989.P. 95.

COSTE O DEL NÚMERO DE AVERÍAS DESPUÉS DE LA VENTA. ASÍ COMO DE LAS QUEJAS DE LOS CONSUMIDORES. CADA UNO DE ESTOS PROBLEMAS DEBE AISLARSE. ESTUDIARSE Y RESOLVERSE"

EN RELACIÓN A LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, EL ÉNFASIS SOBRE EL AUMENTO DE LOS INGRESOS COMO INCENTIVO PARA LOS EMPLEADOS ES ESPECIALMENTE DIGNO DE ATENCIÓN, ASÍ COMO EL RECONOCIMIENTO QUE SE DA A LOS TRABAJADORES POR LA CREATIVIDAD E INVENTIVA , LOGRANDO QUE ESTOS, CONTRIBUYAN EN FORMA REALMENTE IMPORTANTE EN LA ORGANIZACIÓN.

SEGÚN HAJIME KARATSU, UNA ORGANIZACIÓN PUEDE TRANSFORMARSE CUANDO UN DIRECTOR QUE REÚNE LAS SIGUIENTES APTITUDES, ASUME EL MANDO.

**CONOCIMIENTOS GENERALES.** (DE AQUÍ NUESTRO EMPÑO EN INCLUIR ESTOS TEMAS). YA QUE UN DIRECTOR SIN CONOCIMIENTOS GENERALES PUEDE SER CONSIDERADO COMO UN LOCO DE SU PROPIA ESPECIALIZACIÓN.

**ENTUSIASMO Y SENTIDO COMÚN**

**TRABAJO EN EQUIPO** . EL DIRECTOR QUE NO SEPA TRABAJAR EN EQUIPO NO PODRÁ MOTIVAR A SUS SUBORDINADOS

**IMPARCIALIDAD Y COMPRENSIÓN**

**PODER DE PERSUASIÓN**

**ESTABILIDAD, INTREPIDEZ Y BUENA SALUD**

**SENSIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

LOS OBJETIVOS DEBEN SER CLAROS, CORRECTOS Y HONESTOS. CUANDO SE ESTABLECEN BUENOS OBJETIVOS, EL TRABAJADOR LOS SEGUIRÁ, EN CAMBIO SI LE RESULTAN EXTRAÑOS LOS IGNORARÁ, LA ALTA DIRECCIÓN DEBE SER CAPAZ DE SEÑALAR OPORTUNAMENTE OBJETIVOS QUE RESPONDAN A LAS CONDICIONES ACTUALES CON VISIÓN AL FUTURO.

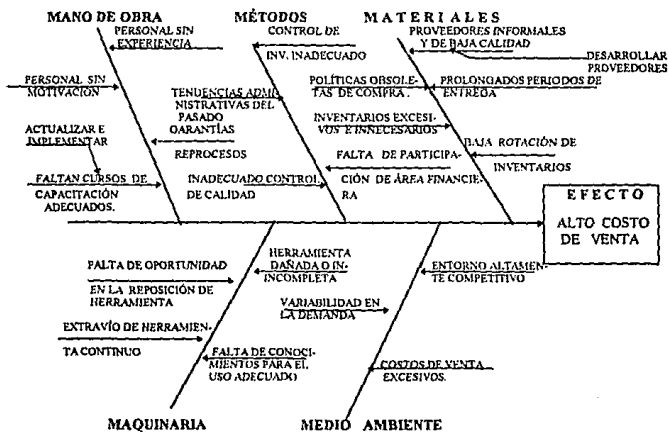
### 2.4.3.- DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO.

ESTA HERRAMIENTA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUIZÁ NO SEA TAN MODERNA, PERO LA UTILIZAN LAS TENDENCIAS ACTUALES SEÑALADAS CON ANTERIORIDAD Y A CONTINUACIÓN RESUMIREMOS LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES.

UN DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO, ORGANIZA TODO LO QUE LA GENTE HA OBSERVADO ACERCA DE UN PROBLEMA DETERMINADO, CON LA FINALIDAD DE RESOLVER UN PROBLEMA O ELIMINAR UN DEFECTO, ESTO NO QUIERE DECIR QUE LAS CAUSAS RESULTEN OBIVIAS INMEDIATAMENTE, PERO EL DIAGRAMA NOS AYUDARÁ A LOCALIZAR LAS CAUSAS POTENCIALES Y AL ANALIZARLAS SABER CUAL DE ELLAS APOYADOS EN PRUEBAS, FUE LA QUE ORIGINO EL PROBLEMA.

ESTE MÉTODO AGRUPA LAS CAUSAS EN CINCO CATEGORÍAS PRINCIPALES QUE SON: MATERIALES, MÉTODOS, MANO DE OBRA, MAQUINARIA Y MEDIO AMBIENTE.

EN RELACIÓN A ESTO, UN DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO TENDRÍA ESTE ASPECTO



EL PROCESO PARA RESOLVER UN PROBLEMA ES IDENTIFICAR AQUELLO QUE HAY QUE INVESTIGAR PARA CONOCER LAS CAUSAS, PARA ESTO, SE HACE UNA REUNIÓN CON TODO EL PERSONAL QUE SABE ALGO RELACIONADO AL PROBLEMA PARA EXPONGAN SU OPINIÓN SOBRE CUALES SON LAS CAUSAS QUE LO ORIGINARON.

UTILIZANDO EL DIAGRAMA ANTERIOR, SE VAN ANOTANDO DE ACUERDO AL GRUPO O CATEGORÍA EN SE UBIQUEN.

POSTERIORMENTE SE ANALIZAN UNA POR UNA LAS CAUSAS POTENCIALES UTILIZANDO COMO PUNTO DE COMPARACIÓN LOS DATOS QUE SE HAYAN DADO EN EL PASADO . EL ANÁLISIS DE LOS DATOS DEL PASADO NOS PUEDE DAR PISTAS PARA ESTUDIOS APLICABLES AL FUTURO. DESPUÉS SE OBSERVA EN EL LUGAR DE TRABAJO EL PROCESO, PARA ENCONTRAR PISTAS QUE TAL VEZ NADIE HAYA NOTADO, SI ENCONTRAMOS ALGO QUE SE SALE DE LO NORMAL, HABRÁ QUE INVESTIGARLO MINUCIOSAMENTE PUES PUEDE SER LA CAUSA DEL PROBLEMA.

UNA VEZ QUE SE ENCUENTRE UNA SOLUCIÓN DEBERÁ IMPLEMENTARSE EXPERIMENTANDO AL VARIAR LOS FACTORES QUE SE SOSPECHAN SON LA CAUSA DEL PROBLEMA HASTA OBTENER RESULTADOS SATISFACTORIOS.

### **3.- APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN.**

#### **3.1.- PROBLEMÁTICA.**

LA PRINCIPAL PROBLEMÁTICA A QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA EN CUESTIÓN ES LA DE TENER FUERTES VOLÚMENES EN EL INVENTARIO DE MATERIA PRIMA (REFACCIONES QUE EMPLEA EN LA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN), QUE LE ORIGINAN IMPORTANTES GASTOS TANTO POR TENER INVENTARIO EN EXCESO COMO EN MANTENER INVENTARIO INNECESARIO O QUE NO REÚNE LAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS; POR ERRORES EN EL SURTIDO DEL PROVEEDOR, DE ADQUISICIÓN O AL SOLICITAR PARTES CON NÚMERO EQUIVOCADO E INCLUSIVE AL ADQUIRIR CON DEDEMASIADA ANTICIPACIÓN.

EL TRÁMITE DE DEVOLUCIÓN AL PROVEEDOR ES DIFÍCIL Y MUCHAS VECES NO SE EFECTÚA, TENIENDO QUE CONTROLAR LAS PIEZAS NO UTILIZADAS EN EL ALMACÉN DE EXCEDENTES PARA UTILIZARSE EN POSTERIORES REPARACIONES SI ES POSIBLE, CON LOS CONSIGUIENTES GASTOS QUE ELLO IMPLICA.

LA DEMANDA VARIABLE DEL CLIENTE, QUE EN CIERTOS PERIODOS TIENE URGENCIA DE CONTAR CON MAQUINARIA EN CONDICIONES PARA CUMPLIR LOS CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN Y OTROS EN LOS CUALES LA DEMANDA ES CASI NULA, LE ORIGINA A ESTA EMPRESA, INCERTIDUMBRE Y DIFICULTAD PARA PLANEAR SUS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS.

LOS PROCESOS Y REPROCESOS O EL HACER EFECTIVA LA GARANTÍA DE LAS REPARACIONES POR NO CONTAR CON UN CONTROL DE CALIDAD TOTAL, LE SIGNIFICAN COSTOS ELEVADOS.

LOS RECLAMOS DE SUS CLIENTES POR FALTA DE OPORTUNIDAD, CALIDAD Y COSTO EN LA ENTREGA DE REPARACIONES SE HACEN CADA VEZ MAS FRECUENTES, ORIGINANDO TIRANTEZ EN LAS RELACIONES.

LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO, HA HECHO ESFUERZOS CONSIDERABLES PARA CAPACITAR AL PERSONAL Y OFRECER UN MEJOR SERVICIO. PERO ESTAMOS CONVENCIDOS QUE EL IMPLEMENTAR EN FORMA CORRECTA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE SUS INVENTARIOS EN TODOS SUS ASPECTOS, ASÍ COMO LA APLICACIÓN DE LAS TENDENCIAS ACTUALES PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD, LE PERMITIRÁ RESOLVER UNA PARTE IMPORTANTE DE LOS PROBLEMAS QUE LA AQUEJAN.

### **3.2.- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS**

LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE INVENTARIOS, COMO LO VIMOS EN LOS CAPÍTULOS ANTERIORES, ES AMPLIAR CONSIDERABLEMENTE LOS BENEFICIOS QUE LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS OBTIENEN DE LA ORGANIZACIÓN OPTIMIZANDO EL USO DE LOS INVENTARIOS.

LA EMPRESA QUE SE ESTUDIA, COMO VEREMOS MÁS ADELANTE, TIENE UN CAMPO DE OPORTUNIDAD PARA QUE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CUMPLA CON SU FUNCIÓN.

PARA LOGRARLO, ES NECESARIO QUE CONOZCA EN QUE SITUACIÓN SE ENCUENTRA LA EMPRESA Y HACIA DONDE VA A DIRIGIR SU ESTRATEGIA

ESTA ESTRATEGIA DEBE ESTAR EN FUNCIÓN DEL CAMBIO DE MENTALIDAD EN LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA, YA QUE SI POR EJEMPLO, PRODUCCIÓN O COMPRAS CONTINÚAN CON LA FORMA TRADICIONAL EN QUE VENÍAN TRABAJANDO DE POCO SERVIRÍA EL ESFUERZO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS, DICHO DE OTRA MANERA, ES NECESARIO EL TRABAJO DE EQUIPO COMO LO SUGIEREN JIT Y CALIDAD TOTAL.

CON EL PROPÓSITO DE HACER UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, A CONTINUACIÓN PRESENTAREMOS BALANCES GENERALES Y ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS POR LOS AÑOS 1991, 1992 Y 1993 A VALOR ADQUISITIVO DE 1993, ASÍ COMO LAS COMPRAS ANUALES EFECTUADAS POR EL MISMO PERÍODO, PARA POSTERIORMENTE PROFUNDIZAR EN LOS INVENTARIOS.

## EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, S.A.

BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991, 1992 Y 1993  
MILES DE NUEVOS PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.

<b>ACTIVO</b>		1993	1992	1991
<b>CIRCULANTE</b>	N\$			
EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES		8399	2981	3622
CLIENTES		573	5868	3187
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		784	1146	961
INVENTARIOS		15674	12704	10442
<b>SUMA EL CIRCULANTE</b>		<b>25430</b>	<b>22699</b>	<b>18212</b>
<b>INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>16658</b>	<b>16773</b>	<b>19779</b>
<b>TOTAL</b>	N\$	<b>42088</b>	<b>39472</b>	<b>37991</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>				
<b>CIRCULANTE</b>				
INSTITUCIONES DE CRÉDITO	N\$		809	235
PORCIÓN DEL CIRCULANTE DEL PASIVO A LARGO PLAZO		159	1566	1651
PROVEEDORES		7072	10466	9519
AFILIADAS		5807	1300	1890
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		5817	5596	3338
<b>SUMA EL PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>18855</b>	<b>19737</b>	<b>16633</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>				
INSTITUCIONES DE CRÉDITO			987	2723
DOCUMENTOS POR PAGAR A AFILIADAS		3311		
PRIMA DE ANTIGÜEDAD E INDEMNIZ.		2540	2607	1367
IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES, DIFERIDAS		1357		51
<b>SUMA EL PASIVO A LARGO PLAZO</b>		<b>7208</b>	<b>3594</b>	<b>4141</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>		<b>26063</b>	<b>23331</b>	<b>20774</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
CAPITAL SOCIAL NOMINAL		4650	4650	4650
ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL		7247	7247	7383
UTILIDADES RETENIDAS		3328	3310	5142
EXCESO EN LA ACTUALIZACIÓN DEL CAPITAL		800	934	42
<b>SUMA EL CAPITAL CONTABLE</b>		<b>16025</b>	<b>16141</b>	<b>17217</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	N\$	<b>42088</b>	<b>39472</b>	<b>37991</b>



**EMPRESA DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, S.A.**

ESTADOS DE RESULTADOS AL EL 31 DE DICIEMBRE DE 1993, 1992 Y 1991  
MILES DE NUEVOS PESOS DE PODER ADQUISITIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

		1993	1992	1991
INGRESOS POR MANTENIMIENTO	NS	74650	69078	71382
COSTO POR MANTENIMIENTO		67022	63094	64018
UTILIDAD BRUTA		7628	5984	7364
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN		11541	9342	7599
PERDIDA DE OPERACIÓN		-3913	-3358	-235
INGRESO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO		1182	1054	1211
PERDIDA DESPUÉS DE FINANCIAMIENTO		-2731	-2304	976
OTROS PRODUCTOS, NETO		6115	3839	2578
UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES		3384	1535	3354
PROVISIONES				
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		1580	408	1282
PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES		592	132	301
UTILIDAD NETA	NS	1212	995	1771

DE	COMPRAS	INVENTARIO
1991	MILES DE NS	32873
1992		34544
1993		39108

ES CONVENIENTE TENER EN MENTE EL PORCENTAJE QUE REPRESENTAN LAS COMPRAS EN RELACIÓN AL COSTO DE VENTAS, ASÍ COMO LOS INVENTARIOS EN RELACIÓN AL ACTIVO CIRCULANTE Y A LAS COMPRAS, PARA QUE MAS FÁCILMENTE COMPRENDAMOS EL PORQUE TIENEN UNA SINGULAR IMPORTANCIA EN EL CASO EN ESTUDIO

CONCEPTO	1991	1992	1993
COMPRAS / COSTO DE VENTAS	51%	55%	58%
INVENTARIOS / ACTIVO CIRCULANTE	57%	56%	62%
INVENTARIOS FINALES / COMPRAS	32%	37%	40%

A CONTINUACIÓN MOSTRAMOS UN ANÁLISIS FINANCIERO BÁSICO QUE PERMITIRÁ CONOCER LA SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y POSTERIORMENTE TOMÁNDOLA EN CONSIDERACIÓN PROFUNDIZAR SOBRE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS.

VENTAS Y PRODUCTIVIDAD	1991	1992	1993
VENTAS	71382	69078	74650
CRECIMIENTO EN VENTAS	BASE	-3%	8%
COSTO DE VENTAS	89%	91%	90%
GASTOS DE OPERACIÓN	11%	13.5%	15.4%
OTROS PRODUCTOS	3.6%	5.5%	8.2%
UTILIDADES NETAS / VENTAS	2.4%	1.4%	1.6%
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	1.88%	1.75%	1.77%

COMO SE PUEDE APRECIAR EN EL CUADRO ANTERIOR, LAS VENTAS HAN TENIDO ALTIBAJOS, EL COSTO DE VENTAS OSCILA ENTRE EL 89 Y EL 91%. LOS GASTOS DE OPERACIÓN HAN CRECIDO EN EL PERIODO, DESDE EL 11 HASTA EL 15.4 POR CIENTO DEBIDO PRINCIPALMENTE AL INTERÉS DE LA DIRECCIÓN POR EL DESARROLLO DEL PERSONAL PARA PREPARARLO PARA EL CAMBIO. GRACIAS AL RUBRO DE OTROS PRODUCTOS, LA EMPRESA HA ALCANZADO UTILIDADES MÍNIMAS AUNQUE CON TENDENCIA A LA BAJA DEBIDO AL INCREMENTO EN LOS GASTOS DE OPERACIÓN, PERO DE OTRA MANERA TENDRÍA PÉRDIDA. POR LO QUE RESPECTA A LA ROTACIÓN DEL ACTIVO, ESTE SE HA MANTENIDO CASI CONSTANTE.

EN RELACIÓN A SU ESTRUCTURA FINANCIERA MOSTRAREMOS LA SIGUIENTE TABLA

ESTRUCTURA FINANCIERA	1991	1992	1993
PASIVO CIRCULANTE	16633	19737	18855
PASIVO TOTAL	20774	23331	26063
CAPITAL CONTABLE	17217	16141	16025
PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE	1.21	1.44	1.63
BANCOS / PASIVO TOTAL	14%	8%	0
PROVEEDORES / PASIVO TOTAL	46%	45%	27%
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	55%	59%	62%

EL FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE BANCOS ES NULO PUES DE UN 14 % EN 1991 SE REDUJO A CERO EN 1993, SU FINANCIAMIENTO SE BASA PRÁCTICAMENTE EN LOS PROVEEDORES Y EN SU DEFECTO EN LAS COMPAÑÍAS AFILIADAS PUES COMO SE APRECIA EN EL BALANCE GENERAL COMPARATIVO, EN EL MOMENTO EN QUE PROVEEDORES SE REDUCE DE 46% A 27 %, LAS AFILIADAS AUMENTAN SU PARTICIPACIÓN DE 1300 A 5807 MILES DE NS.

EL PORCENTAJE DE DINERO DE OTRAS PERSONAS QUE LA EMPRESA UTILIZA PARA TRABAJAR HA CRECIDO DEL 55% EN 1991, AL 62% EN 1993.

PARA CONOCER EL RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN, MOSTRAMOS LOS SIGUIENTES DATOS:

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	1991	1992	1993
UTILIDADES NETAS / ACTIVOS TOTALES	4.7%	2.5%	2.8%
RENDIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL	12.3%	6.0%	6.2%

CON INFLACIONES ANUALES QUE VAN DESDE EL 15 AL 25 %, LOS RENDIMIENTOS DEL CAPITAL SOCIAL, ADEMÁS DE IR EN DESCENSO, NO PRODUCEN NI LO QUE UNA INVERSIÓN DE RENTA FIJA, INCLUSO, LAS GANANCIAS SE DEBEN A INGRESOS POR FINANCIAMIENTO Y A OTROS PRODUCTOS, PERO NO A LA ACTIVIDAD PROPIA DE LA ENTIDAD..

OBSERVEMOS AHORA LA LIQUIDEZ Y EL CAPITAL DE TRABAJO.

LIQUIDEZ Y CAPITAL NETO DE TRABAJO	1991	1992	1993
LIQUIDEZ	1.09	1.15	1.34
PRUEBA DEL ÁCIDO	.46	.51	.52
CAPITAL DE TRABAJO	1579	2962	6575
PLAZO DE COBRO PROMEDIO EN DÍAS	16	30	3
PLAZO DE PAGO PROMEDIO EN DÍAS	104	109	65
ROTACIÓN DEL INVENTARIO	6.13	4.97	4.28
DÍAS DE TENER INVENTARIO	59	72	84

PARA EL ANÁLISIS DE ESTA INFORMACIÓN, DEBEMOS TOMAR EN CUENTA QUE LAS REFACCIONES QUE SE COMPRAN PARA EL MANTENIMIENTO O REPARACIÓN DE LA MAQUINARIA QUE SE UTILIZA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, UNA VEZ ADQUIRIDAS SON DIFÍCILES DE VENDER PORQUE SE PIDEN PARA REEMPLAZAR PIEZAS DAÑADAS ESPECIFICAS AÚN CUANDO SE TRATE DE ELEMENTOS DE DESGASTE, POR LO TANTO SUS INVENTARIOS NO SON MUY LÍQUIDOS EN CASO DE QUE NO SE CONCLUYA LA REPARACIÓN, ESTA MISMA CARACTERÍSTICA DEBERÍA PERMITIR QUE NO HUBIERA INVENTARIOS.

CONSIDERANDO QUE TODO EL INVENTARIO VA HA SER UTILIZADO, LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA ES BUENA YA QUE ESTA POR ARRIBA DE LA UNIDAD.

EL CAPITAL DE TRABAJO SE HA MANTENIDO SUFICIENTE EN LOS TRES PERIODOS DEBIDO AL INCREMENTO EN EL ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO.

LA VELOCIDAD PARA EL COBRO ES REALMENTE ASOMBROSA, PRINCIPALMENTE EN EL AÑO DE 1993, POSIBLEMENTE IMPULSADA POR SUS BAJAS UTILIDADES.

CON RESPECTO A CUENTAS POR PAGAR HAN REDUCIDO SU PLAZO DE PAGO DE 104 A 65 DÍAS PARA 1993, ESTO SÓLO TIENE SENTIDO EN RELACIÓN CON EL CRÉDITO DE LOS PROVEEDORES

Y EN EL CASO QUE NOS OCUPA ES POR LO REGULAR A 30 DÍAS, OBTENIENDO UNA VENTAJA LA EMPRESA, EN RELACIÓN CON EL PLAZO DE COBRO.

TENIENDO YA UNA IDEA GENERAL DE LA POSICIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA, NOS ENFOCAREMOS AHORA A LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS INVENTARIOS.

EMPEZAREMOS CON LA TENDENCIA EN EL PERIODO ANALIZADO.

TENDENCIA DE LOS INVENTARIOS	1991	1992	1993
MONTO EN NS	10442	12704	15674
PORCENTAJE	BASE	21.6%	23.4%

PRÁCTICAMENTE NO EXISTE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO YA QUE TAN PRONTO SE REALIZA EL REACONDICIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA, SE FACTURA AL CLIENTE.

POR LO QUE RESPECTA AL INVENTARIO DE PRODUCCIÓN EN PROCESO, TIENE UN PERÍODO PROMEDIO DE 30 DÍAS CALENDARIO. RELACIONANDO ESTE CON LOS DÍAS DE PERMANENCIA DEL INVENTARIO, ENCONTRAMOS QUE SE TIENE INVENTARIO EN EXCESO HASTA POR 47 DÍAS. LA ANTERIOR AFIRMACIÓN SE BASA EN QUE DADO QUE LAS REFACCIONES SE SOLICITAN PARA UNA MÁQUINA EN ESPECÍFICO, DEBIERAN ESTAR DISPONIBLES CUANDO MÁS, UNA SEMANA ANTES DE QUE SE INICIE LA REPARACIÓN.

DE ACUERDO CON EL ANÁLISIS ANTERIOR, LA EMPRESA TIENE QUE ACTUALIZAR SUS POLÍTICAS EN LAS SIGUIENTES ÁREAS.

RECURSOS HUMANOS,

PRODUCCIÓN,

ADQUISICIONES

FINANZAS

INVENTARIOS.

MERCADOTECNIA

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

POR LO QUE RESPECTA A LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, ADQUISICIONES E INVENTARIOS, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO CONJUNTAMENTE CON DICHAS ÁREAS DEBERÁ DETERMINAR LOS RECURSOS NECESARIOS Y ASÍ MISMO LAS POLÍTICAS A SEGUIR.

SIENDO QUE LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y ADQUISICIONES ESTÁN ESTRECHAMENTE LIGADAS CON LA DE INVENTARIOS, LAS TENDENCIAS GLOBALES DE ESAS DOS, REPERCUTIRÁN EN ESTA ÚLTIMA.

NO PODEMOS SUGERIR MEJORAS A LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS SIN PRIMERO CONSIDERAR LAS QUE HABRÁN DE HACERSE EN LA PRODUCCIÓN Y SOBRE TODO EN ADQUISICIONES.

EN PRODUCCIÓN SE DEBEN IMPLEMENTAR LOS TRES FACTORES QUE INCREMENTAN LA PRODUCCIÓN: MECANIZACIÓN, ESPECIALIZACIÓN Y TÉCNICAS DE DIRECCIÓN.

NOS REFERIMOS A LA MECANIZACIÓN CUANDO HABLAMOS DE QUE NO ES LO MISMO DESARMAR O ARMAR UNA MAQUINA CON UNA LLAVE DE IMPACTO QUE CON UNA LLAVE ESPAÑOLA O DE ESTRÍAS.

POR ESPECIALIZACIÓN ENTENDEMOS QUE LA GENTE NACE CON DISTINTOS TALENTOS Y DEBEMOS FORMARLA Y DARLE LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR UN BUEN TRABAJO, AUMENTANDO SIGNIFICATIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD " LA PERSONA ADECUADA PARA EL TRABAJO ADECUADO".

CUANDO HABLAMOS DE DIRECCIÓN, ESTAMOS HABLANDO DE LA COMBINACIÓN EFECTIVA DE PERSONAS Y COSAS, PARA LO CUAL PODEMOS VALERNOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD. REDISEÑAR LA UBICACIÓN DE MAQUINAS Y PROCESOS, DE UTILIZAR LAS NUEVAS TÉCNICAS, ETC.

EN EL ÁREA DE ADQUISICIONES. LAS NUEVAS POLÍTICAS DEBERÁN ESTAR ENFOCADAS AL DESARROLLO DE PROVEEDORES CONFIABLES QUE TENGAN IMPLEMENTADA LA CALIDAD TOTAL, YA QUE REQUERIREMOS DE ELLOS OPORTUNIDAD, CALIDAD Y PRECIO, DISMINUYENDO ASÍ EL TIEMPO DE MANTENER INVENTARIOS. O COSTOS INNECESARIOS COMO CONSECUENCIA DE NO TENER LA REFACCIÓN ADECUADA EN EL TIEMPO OPORTUNO.

SE DEBE CAMBIAR LA POLÍTICA DE TRES COTIZACIONES POR LA DE NEGOCIACIONES CON PROVEEDORES CONFIABLES QUE PUEDAN TAMBIÉN PARTICIPAR EN LAS NUEVAS TENDENCIAS, DE TAL MANERA QUE DE LAS REQUISICIONES QUE SE EFECTÚEN. SEA EL PROVEEDOR SELECCIONADO QUIEN SE ENCARGUE DE SURTIR EN EL MOMENTO OPORTUNO CON LOS PRECIOS Y CONDICIONES ESTABLECIDOS, ELIMINANDO LOS PROCESOS REPETITIVOS Y PASOS INNECESARIOS. EN ESTA TAREA LA PARTICIPACIÓN DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES IMPORTANTE, PUES DEBERÁ ACORDAR LOS CRÉDITOS CON LOS PROVEEDORES TENIENDO EN CUENTA QUE DEBERÁ COMPARTIR RIESGO Y OPORTUNIDAD CON ELLOS Y NO "ESTRANGULARLOS" POR RETENERLES LOS PAGOS.

COMERCIALIZACIÓN DEBERÁ DIVERSIFICAR LOS CLIENTES Y GANAR MERCADO YA QUE LA EMPRESA ACTUALMENTE TRABAJA CON EMPRESAS AFILIADAS.

PARA SU CRECIMIENTO PODRÍA INCURSIONAR EN LAS REPARACIONES DE CAMIONES, TRACTOCAMIONES Y AUTOBUSES, DE EMPRESAS QUE NO SEAN DEL RAMO DE LA CONSTRUCCIÓN

EN VISTA DE QUE NO HAY MEJOR INVENTARIO QUE ADMINISTRAR QUE EL QUE SE DETERMINA COMO ESTRUCTAMENTE INDISPENSABLE Y CON EL MÍNIMO DE DÍAS POR MANTENER, LA EMPRESA DEBERÁ ANALIZAR LA ANTIGÜEDAD DEL ALMACÉN DE EXCEDENTES Y SI LOS ARTÍCULOS QUE LO COMPONEN NO SE VAN A UTILIZAR EN UN PLAZO DE TRES MESES, PROMOVER SU VENTA A TERCEROS.

AL IMPLEMENTAR ESTAS POLÍTICAS, LA EMPRESA TENDRÁ INVENTARIOS MÍNIMOS Y COMO CONSECUENCIA, EL ADMINISTRADOR SOLAMENTE TENDRÁ QUE PREOCUPARSE POR HACER COMPROBACIONES SELECTIVAS DE QUE EL PROVEEDOR ESTÁ CUMPLIENDO CON LO PACTADO Y DE QUE EL INVENTARIO EXISTENTE SEA SUFICIENTE Y OPORTUNO PARA LOS PROCESOS.

LOS AHORROS QUE PUEDEN DERIVARSE DE IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA ESTAS SUGERENCIAS, CONSISTEN EN QUE EL COSTO DE MANTENER INVENTARIOS SE DISMINUIRÁ PUES SU ROTACIÓN SE INCREMENTARÁ, ESTO LO PROBAREMOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

DE LA FORMULA PARA OBTENER LOS DÍAS DE MANTENER INVENTARIO:

$$\text{DÍAS DE INVENTARIO} = \frac{\text{INVENTARIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} ; \text{DESPEJANDO EL INVENTARIO :}$$

OBTENEMOS:

$$\text{INVENTARIO} = \frac{\text{DÍAS DE INVENTARIO} * \text{COSTO DE VENTAS}}{360}$$

CONSIDERANDO 30 DÍAS DE PRODUCCIÓN EN PROCESO Y 7 PARA PREVER ALGUNA CONTINGENCIA, LA PERMANENCIA DE LOS INVENTARIOS NO DEBERÁ EXCEDER DE 37 DÍAS, SUBSTITUYENDO VALORES OBTENEMOS: 6,888 MILES DE NS Y UNA ROTACIÓN DE 9.73 VECES POR EL LADO DEL IMPUESTO AL ACTIVO, EL RESULTADO DE CALCULAR EL INVENTARIO COMO COMPONENTE DEL MISMO TAMBIÉN SE REDUCIRÍA DE 283.78 A 195.92 NS, CONSIDERANDO ESTOS CÁLCULOS SOBRE LA VARIACIÓN QUE PODRÍA DARSE EN EL INVENTARIO FINAL.

LA DISMINUCIÓN EN EL VOLUMEN EVITARÁ GASTOS DE MANTENER INVENTARIOS YA QUE CONSIDERANDO QUE EL IMPORTE ESTA EN RELACIÓN CON EL VOLUMEN TENDRÍAMOS:

A N T E S	D E S P U É S
INV. PROMEDIO = (12704+15674) / 2= 14289	INV. PROMEDIO=(6888*9+(12704*3)) / 12= 8342
SI 14289=100%	8342 / 14289= .587 = 59 %

ESTO SIGNIFICARÍA UN AHORRO DE HASTA EL 41 % EN CONCEPTOS TALES COMO : SEGUROS, LUZ, MANTENIMIENTO DEL LOCAL, DEPRECIACIÓN, RENTA.

ADEMÁS, SE EVITARÍA OBSOLESCENCIA, DETERIORO, COSTO DE DINERO INVERTIDO EN INVENTARIOS, IMPUESTOS.



POR EL LADO DE LA PERMANENCIA DEL INVENTARIO EN ALMACENES, SE EVITARÍAN COSTOS AL REDUCIR LA COMPLEJIDAD DEL CONTROL DE VOLÚMENES ALTOS, FALTANTES Y DEVOLUCIONES NO EFECTUADAS AL PROVEEDOR, PUES EN LA NEGOCIACIÓN SE ASENTARÍA QUE EL MATERIAL QUE NO CUMPLIERA CON LAS ESPECIFICACIONES NO SE LE PAGARÍA.

LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES MEJORARÍAN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL, SIENDO QUE UNO DE SUS PRINCIPALES ENFOQUES ES PRECISAMENTE EL CLIENTE.

ANÁLISIS FINANCIERO COMO EL PRESENTE SE PUEDEN HACER EN TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA Y LOS RESULTADOS QUE OBTENGAMOS APLICADOS EN FORMA CONJUNTA LOGRARÁN RENDIMIENTOS MAYORES PARA LOS DUEÑOS O ACCIONISTAS, CONSIGUIENDO ASÍ SU OBJETIVO EL ADMINISTRADOR FINANCIERO.

#### 4.- CONCLUSIONES.

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBE INCURSIONAR EN TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA Y NO ÚNICAMENTE EN LAS QUE NORMALMENTE SE IDENTIFICA.

COMO HEMOS VISTO EN EL DESARROLLO DE LOS CAPÍTULOS, SU FUNCIÓN QUE ES LA DE MAXIMIZAR LA RIQUEZA DE LA ORGANIZACIÓN, NO SERÍA PLENA SI LIMITARA SU CAMPO DE ACCIÓN.

LA INTERRELACIÓN QUE EXISTE CON LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, ADQUISICIONES, COMERCIALIZACIÓN, RECURSOS HUMANOS E INVENTARIOS ES TAL QUE SI EL ADMINISTRADOR FINANCIERO NO TRABAJA EN FORMA CONJUNTA NO TENDRÁ EL ÉXITO ESPERADO.

UNA DE LAS ÁREAS IMPORTANTÍSIMAS POR EL PORCENTAJE QUE REPRESENTA EN RELACIÓN AL ACTIVO CIRCULANTE ES LA DE LOS INVENTARIOS. EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBERÁ PONER ESPECIAL ATENCIÓN EN ESTE RUBRO, PUES UN INVENTARIO EXCESIVO O INNECESARIO TIENE GRANDES REPERCUSIONES PARA LA EMPRESA.

SIN QUE PENSEMOS QUE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBA SER UN "TODOLOGO", DEBE CONOCER EL SISTEMA CONTABLE Y EL MARCO FISCAL EN QUE SE UBICA LA ENTIDAD, ASÍ COMO SU ENTORNO ECONÓMICO.

DENTRO DE LAS TENDENCIAS ACTUALES, LA DE JUSTO A TIEMPO ADQUIERE UNA SINGULAR IMPORTANCIA DADO QUE CONSIDERA UN CAMBIO RADICAL EN LA MENTALIDAD DE TODOS LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA, CON LA ESTRATEGIA DE MEJORAR CONTINUAMENTE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.

ASÍ MISMO, LA CALIDAD TOTAL Y EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, BUSCAN DAR AL CLIENTE LO QUE ESTE REQUIERE, CON CALIDAD, PRECIO Y OPORTUNIDAD. LA CALIDAD DEL

INVENTARIO ESTRIBA EN QUE SE DEBE TENER LO NECESARIO EN EL MOMENTO PRECISO SIN PÉRDIDAS NI DESPERDICIOS O INVERSIONES INNECESARIAS.

ESTOS CONOCIMIENTOS DARÁN LA PAUTA AL ADMINISTRADOR FINANCIERO PARA DESARROLLAR SU CREATIVIDAD Y PODER INNOVADOR Y SERÁN LAS HERRAMIENTAS QUE INDUDABLEMENTE LE FACILITARÁN CUMPLIR CON SU FUNCIÓN.

**BIBLIOGRAFÍA.**

- GITMAN, LAWRENCE J. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA".--3. ED-- MÉXICO: HARLA, 1986.--782p.
- WESTON, FRED J. EUGENE F. BRIGHAM. "FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN".-- 1. ED-- MÉXICO: INTERAMERICANA, 1977.-- 795 p.
- JOHNSON, W. ROBERT. "ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" MÉXICO: CECSA, 1982.-- P 173-194
- EZRA, SALOMON Y JOHN J. PRINGLE. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA" -- 1. ED-- MÉXICO: DIANA TÉCNICO, 1986--P 197-216.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C. "PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS" -- MÉXICO, 1993 -- 508 p
- CALVO NICOLAU, ENRIQUE Y ELISEO MONTES SUÁREZ. "BREVIARIO FISCAL" MÉXICO: THEMIS, 1994.
- KENNEDY, RALPH DALE Y STEWART YARWOOD "ESTADOS FINANCIEROS FORMA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN" -- 1. ED-- MÉXICO: LIMUSA, 1992-- 805 p.
- ANZURES, MAXIMINO "CONTABILIDAD GENERAL" 2. ED-- MÉXICO: PORRÚA, 1989 -- 600 p.
- WANTUC, KENNETH A. "JUS-IN-TIME FOR AMERICA.- A COMMON SENSE PRODUCTION STRATEGY" --1. ED-- USA: KWA MEDIA, 1989-- 423 p.
- KARATSU, HAJIME "EL ESTILO JAPONÉS DEL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD" -- MÉXICO: GESTIÓN 2000 -- 121 p.
- ALMEIDA VÁZQUEZ, JUAN "COMO ORGANIZAR, REGULAR Y CONTROLAR OPERACIONES DE INVENTARIOS" -- MÉXICO: MANAGEMENT CENTER DE MÉXICO, A.C., MAYO 1994.