

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL  
DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DE INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA  
A LA COMPRA Y VENTA DE MERCADERÍA PARA EL HOGAR”**

**TESIS**

**Presentada a la Honorable Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas**

**POR**

**GLENDY BEATRÍZ GÓMEZ GODOY**

**Previo a conferírsele el Título de**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

**En el Grado Académico de**

**LICENCIADA**

**Guatemala, Abril de 2015**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 4.2.3 del punto CUARTO, del Acta 31-2011 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
SECRETARIO	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
EXAMINADOR	Lic. José Rolando Ortega Barreda

Guatemala, 04 de agosto 2014.

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD.273-2013 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la alumna Glendy Beatriz Gómez Godoy, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado **“EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR, EN EL DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE MERCADERÍA PARA EL HOGAR”**, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar por el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciada.

El trabajo presentado por la alumna Gómez Godoy reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para los catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Jorge Luis Reyna Pineda  
Colegiado 7162



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL QUINCE.**

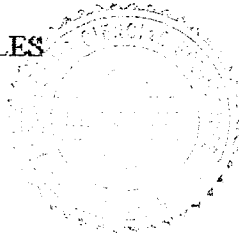
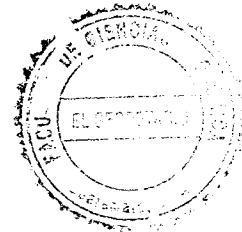
Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2014, se conoció el Acta AUDITORÍA 353-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN EL DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE MERCADERÍA PARA EL HOGAR", que para su graduación profesional presentó la estudiante **GLENDY BEATRIZ GÓMEZ GODOY**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSÉ ROLANDO SECARRA MORALES  
DECANO



*Ingrid*  
MORALES

Smp.

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

*Fiel y justo, amoroso, bondadoso y misericordioso. Gracias por ser el instructor de mi vida, por escuchar mis plegarias, y por regalarme uno de los regalos más grandes de mi vida. Te amo.*

### **A Mis Padres:**

*Irma Yolanda Godoy y Oscar René Gómez por ser el gran ejemplo de esfuerzo y superación, por sus consejos, oraciones y bendiciones. Esto es por ustedes y para ustedes.*

### **A Mis Hermanos:**

*David y Sharon, grandes amigos, cómplices, confidentes, por su paciencia, amor y por estar y compartir todos los momentos de mi vida. Espero que esto sirva de ejemplo de superación, recordando que todo lo podemos alcanzar si tenemos la ayuda de DIOS.*

### **A mi Abuelita:**

*Julia Bernal (Q.E.P.D) gracias por sus oraciones, sus consejos, por sus bendiciones, sé que desde el cielo usted está feliz por este triunfo alcanzado, siempre estará presente en mi corazón.*

### **A Toda Mi Familia:**

*Gracias por compartir este momento, bendiciones para sus vidas.*

### **A mis Amigos:**

*Por brindarme su amistad incondicional y sincera en los buenos y en los no muy buenos, se les quiere.*

***A Mi Casa de Estudio:***

*La tricentenaria y gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala grande  
entre las grandes.*

***A Mi Facultad:***

*Inolvidable Facultad de Ciencias Económicas*

## Índice

Página

Introducción

i

### CAPÍTULO I

#### EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE MERCADERÍA PARA EL HOGAR

1.1	Definición de empresa	1
1.2	Clasificación de las empresas	2
1.2.1	Según la actividad o giro	2
1.2.2	Según la procedencia del capital	3
1.2.3	Según su forma jurídica	3
1.2.4	Según su tamaño	5
1.2.5	Según su ámbito de actuación	5
1.2.6	Según la cuota del mercado	6
1.3	Finalidad económica y social de la empresa	7
1.4	Antecedentes de la empresa comercial	8
1.4.1	Principales actividades de la empresa	9
1.4.2	Características de la empresa	9
1.5	Empresa comercial dedicada a la compra y venta	10
1.5.1	Constitución	10
1.5.2	Organización	11
1.5.3	Funciones	12
1.5.4	Leyes aplicables	13

**CAPÍTULO II**  
**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO**

2.1	Auditor	17
2.1.1	Responsabilidad	17
2.1.2	Cualidades	18
2.1.3	Habilidades y destrezas	19
2.1.4	Normas de conducta	20
2.2	Consultor externo	22
2.2.1	Perfiles	22
2.2.2	Objetivos	23
2.2.3	Funciones	23
2.2.4	Características del consultor	24
2.2.5	Aspectos éticos del consultor	24
2.3	La consultoría	25
2.3.1	Fases y características de la consultoría	26
2.3.2	Tipos de consultoría	27

**CAPÍTULO III**  
**ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

3.1	Definición de administración	28
3.2	Propósito de la administración	29
3.3	Elementos básicos de la administración	30
3.4	Tipos de administración	31
3.4.1	La administración internacional	32
3.4.2	La administración comparativa	32
3.4.3	La administración por objetivos	32
3.4.4	La administración en la tecnología	32
3.4.5	La administración en la estrategia	33
3.4.6	Administración de la producción y de operaciones	33



3.4.7	Administración financiera	33
3.5	Administración de inventarios	34
3.5.1	Objetivos de la administración de inventarios	34
3.5.2	Evaluación de la administración de inventarios	35
3.6	Definición de inventarios	35
3.6.1	NIIF para las PYMES inventarios (Módulo 13)	36
3.6.2	Norma Internacional de Contabilidad No. 2 Inventario	38
3.7	Costo de inventarios	39
3.7.1	Costo de pedido	39
3.7.2	Costo de almacenaje de inventarios	40
3.7.3	Costo de orden	41
3.7.4	Costo total de inventarios	41
3.8	Función del inventario	41
3.9	Tipos de inventarios	42
3.9.1	Inventarios de mercaderías	42
3.9.2	Inventario en tránsito	42
3.9.3	Inventario en consignación	42
3.9.4	Inventario en comisión	42
3.10	Elementos de administración de inventarios	43
3.10.1	Método ABC	43
3.10.2	Método de razones financieras	44
3.10.3	Modelos de inventarios	45
3.11	Control de inventarios	48
3.11.1	Control contable	48
3.11.2	Control físico	48
3.11.3	Control del nivel de ingresos de inversión	48
3.11.4	Control de calidad	49

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR, EN EL**  
**DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE**  
**INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA**  
**COMPRA Y VENTA DE MERCADERÍA PARA EL HOGAR**

4.1	Antecedentes	50
4.1.1	Productos que comercializa	50
4.1.2	Principales proveedores	52
4.1.3	Costo del inventario	52
4.1.4	Precio de venta	53
4.1.5	Promedio de costo de adquisición	53
4.1.6	Información adicional	54
4.1.7	Procedimientos de inventarios actuales de la empresa	56
4.1.8	Manejo de inventario	57
4.1.9	Necesidades de los servicios profesionales para el diseño	58
4.2	Carta de invitación para realizar la consultoría	59
4.3	Carta de presentación de propuesta de servicios de consultoría	60
4.4	Carta de aprobación de la propuesta de servicios de consultoría	65
4.5	Carta de encargo	67
4.6	Planificación del diseño de los procedimientos para la administración de inventarios	69
4.7	Procedimientos para la administración de inventarios	73
4.8	Informe	135

Anexos	150
Conclusiones	162
Recomendaciones	163
Referencias Bibliográficas	164

## **Introducción**

Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

En una empresa comercial los inventarios se convierten en la parte fundamental de dicha empresa; por tal motivo la administración de los inventarios es de vital importancia, ya sea por el monto de la inversión que generalmente se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración efectiva, la que tendrá como finalidad mantener y/o aumentar la productividad de la empresa.

Para que exista una adecuada administración de inventarios se deben adoptar políticas operacionales y verificar su cumplimiento, por lo que la gerencia de operaciones debe darle seguimiento a cotizaciones con varios proveedores, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y días de crédito que conceden; así mismo, establecer niveles mínimos de existencias, dependiendo del producto, nivel de rotación, y del tiempo de espera.

Dichas herramientas tienen como fin la proyección de varios elementos, como el número de pedidos, el lote óptimo de compra, el cual es un modelo basado en el supuesto que no hubiese faltantes de mercadería; un punto de pedido para no dejar de abarcar la demanda de mercado, así como otras herramientas tales como la determinación de existencias de seguridad, modelos de inventarios, punto de reorden.

Dada la importancia de los inventarios en el éxito económico de las empresas, es indispensable conocer de forma amplia aspectos relacionados con su administración. Es por ello, que en el capítulo I, se describe a la empresa como una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, para satisfacer un mercado y obtener un beneficio, así,

como detallar su clasificación, finalidad, y características como entidad comercial.

En el capítulo II, se da a conocer al contador público y auditor como consultor externo, enfatizando en las cualidades, habilidades, normas de conducta, perfiles, objetivos y funciones.

El capítulo III, detalla la administración de inventarios, así como, los elementos para poder optimizar el inventario ya que estos, son los bienes mantenidos para su uso o venta en el futuro. La administración de inventario consistirá en mantener disponible estos bienes al momento de requerir su uso o ventas, basándose en los métodos descritos en este capítulo.

Y finalmente, el capítulo IV, desarrolla el diseño de la administración de inventarios adecuada para la empresa objeto de estudio.

La contratación de un Contador Público y Auditor en calidad de consultor externo, para el diseño y aplicación de la administración de inventarios, a través de los elementos como rotación de inventarios, lote óptimo de compra, inventario de seguridad, entre otras, permitirán la optimización en la eficiencia de los inventarios y el logro de los objetivos establecidos.

# CAPÍTULO I

## EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE MERCADERÍA PARA EL HOGAR

### 1.1 Definición de empresa

Adam Smith se encuentra entre los primeros en teorizar al respecto. Para él, “una empresa es la organización que permite la internacionalización de las formas de producción; por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo”. (25:46)

Una empresa es considerada como una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término; eso parece ser debido, por lo menos en parte, a que a pesar de su aparente simplicidad el concepto es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos.

Según Joaquín Rodríguez Valencia, “una empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, para satisfacer un mercado y obtener un beneficio”. (24:5). Requiere de una razón de ser, una misión, estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

Guzmán Valdivia define a la empresa como “la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” (19:22). En particular, se considerarán empresas, las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que

ejecuten una actividad económica de forma regular independientemente de su forma jurídica.

## 1.2 Clasificación de las empresas

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, se necesita clasificarlas dentro de grupos genéricos con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y cuáles son sus diferencias. "Existe diversos criterios para clasificar a las empresas, sin embargo, éstas pueden tener diferentes nombres, entre las cuales se encuentran." (24:8)

### 1.2.1 Según la actividad o giro

"Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen", (24:9) en:

- **Empresas del sector primario:** También se le conoce como primarias o extractivas; son aquellas que se dedican a la explotación de los recursos naturales, tal como ocurre con las empresas que extraen los metales, minerales, recursos del mar y bosques.
- **Empresas del sector secundario:** También llamadas de transformación; son aquellas que procesan o transforman las materias primas, obtenidas de las empresas extractivas y cuyo producto final constituye el bien acabado que indirectamente sirve para la satisfacción de las necesidades de la comunidad.
- **Empresas del sector terciario:** Son aquellas que se dedican a la prestación de servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad, tales como transporte, comunicaciones, servicios personales, profesionales o técnicos, así como hospitalarios, etc.

### 1.2.2 Según la procedencia de capital

“De acuerdo con el origen de las aportaciones de capital y del carácter de quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:” (24:10).

- **Empresa privada:** Si el capital está en manos de accionistas particulares, organizadas y dirigida por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.
- **Empresa de autogestión:** Si los propietarios son los trabajadores, etc.
- **Empresa pública:** Si el capital y el control están en manos del Estado. Su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social.
- **Empresa mixta:** Si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

### 1.2.3 Según la forma jurídica

“Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios” (Art. 2 y 10 del Código de Comercio), pueden distinguirse:

- **Empresas individuales:** Si sólo pertenece a una persona. Ésta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar. (Art. 2 del Código de Comercio).
- **Empresas societarias o sociedades:** Constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad de comandita por acciones.



- **Sociedad colectiva:** Son aquellas constituidas por varios socios con responsabilidad solidaria e ilimitada. Es una sociedad reconocida por el Código de Comercio y se forma con el fin de llevar a un feliz término un negocio. En cuanto a la responsabilidad de los socios es ilimitada; es decir que no solo responden con su aportación a la sociedad, sino también con sus bienes particulares. La razón social se forma o integra con el nombre de los socios o de varios de ellos y las siglas S.C. (Arts. 59, 61 del Código de Comercio).
- **Sociedad anónima:** Son las sociedades mercantiles cuyas características esencial lo constituye los capitales con que se forman. El capital está dividido en partes alícuotas llamadas acciones, los socios son responsables solo hasta el momento de sus aportaciones. El nombre o denominación social, se forman con el nombre de la actividad a que se dedicará, seguido de las iniciales S.A. (Arts. 86, 87 del Código de Comercio).
- **Sociedad de responsabilidad limitada:** Se funda de concluir un negocio. Los socios son responsables ante terceros por el límite de sus aportaciones; para constituir una sociedad de responsabilidad limitada es necesario exhibir en el momento de su constitución por lo menos el comprobante del o de los depósitos efectuados en cualquiera de los bancos del sistema o certificaciones del inventario por el capital que se aportará de esa manera. La razón social se forma con el nombre de los socios seguidos de las frases & Cía. Ltda. (Arts. 78, 80 del Código de Comercio).
- **Sociedad en comandita simple:** En esta clase de sociedad hay dos clases de socios: gestores o comandatarios y comanditados o capitalistas. (Arts. 68, 69 del Código de Comercio). Los gestores son responsables ilimitadamente ante terceros, es decir, la misma característica de los socios de la sociedad colectiva; y los comanditados solo son responsables hasta un límite de sus

aportaciones. La razón social, se forma con el nombre de uno de los socios gestores, seguidos de las letras S. en C.

- **Sociedad en comandita por acciones:** Estas sociedades se diferencian de las anteriores, en que su capital está dividido en partes alícuotas llamadas acciones, existiendo en ellas también las dos clases de socios y formándose la razón social de la misma manera que la de comandita simple. En el caso en que un socio capitalista dé su nombre para integrar la razón social, este hecho se considera como DOLO, asimismo si ejercen funciones administrativas, su responsabilidad se convierte en ilimitada. (Arts. 195, 197 del Código de Comercio)

#### 1.2.4 Según su tamaño

“No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que sí existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores” (24:11). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma en que se presenta a continuación:

- **Micro empresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 10 y 20 trabajadores.
- **Mediana empresa:** si tiene un número entre 20 y 100 trabajadores, (encontrándose en esta clasificación la empresa objeto de estudio).
- **Gran empresa:** si posee más de 100 trabajadores.
- **Multinacional:** si posee ventas internacionales.

#### 1.2.5 Según su ámbito de actuación

“En función al ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad” (23:70), se pueden distinguir:

- **Empresas locales:** Son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- **Regionales:** Son aquellas empresas que venden sus productos o servicios a varias localidades o provincias de un país.
- **Nacionales:** Son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de los límites de un país. Pueden tener sucursales en varias partes del país, pueden ser: multinacionales, transnacionales, mundial.

#### 1.2.6 Según la cuota de mercado que poseen las empresas

“Según su cuota se puede clasificar la empresa en cuatro grupos” (23:75):

- **Empresa aspirante:** Aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica. Por ejemplo, podrá centrarse en competir en aquellos puntos más débiles de la empresa líder, como dificultades financieras, tecnología, etc., o competir en aquellas zonas en las que las empresas líder tenga menor representación.
- **Empresa especialista:** Aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes. El problema de actuar como empresa especialista es el riesgo de vincular los resultados a un segmento específico, por lo que una estrategia ideal sería situarse en varios segmentos, mejorando de esta manera los resultados.

- **Empresa líder:** Aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actores en el mercado.
- **Empresa seguidora:** Aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder. Por lo tanto, la estrategia que seguirá esta empresa se basará en la no confrontación con las grandes y conseguir una cuota de mercado satisfactoria y rentable, acorde a su posición.

### 1.3 Finalidades económicas y sociales de las empresas

“El fin perseguido por la empresa es la obtención del lucro, entendiéndose por lucro, la ganancia que obtiene la empresa derivada de su actividad comercial, la ganancia proviene de la especulación que la empresa realiza, aprovechando las variaciones que ocurren en los precios, ya sea que éstos se eleven o se declinen, y que a empresa como consecuencia adquiera productos a precios bajos y los revenda con alza en los precios” (24:12).

- **Finalidad económica externa:** Es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- **Finalidad económica interna:** Es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

- **Finalidad social externa:** Es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- **Finalidad social interna:** Es contribuir en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos. La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. El rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

#### 1.4 Antecedentes de la empresa

“El desarrollo de la empresa se puede considerar paralelo al desarrollo experimentado por la especie humana” (15), el cual ha sido fundamentalmente el resultado de tres grandes cambios:

- El primer cambio, se efectuó en la civilización agrícola, ya que produjo la “división de trabajo” y la creación de una vida urbana que congregaba a ciertos empresarios no agrícolas y que, a su vez, favoreció un desarrollo intelectual y técnico del que nacieron las civilizaciones de la antigüedad.
- El segundo cambio, se desarrolló en la revolución industrial; y.
- El tercer cambio, fue en la revolución científico-tecnológica, donde la tecnología abrió las puertas a producciones en serie por lo tanto permite el desarrollo de las empresas; surgiendo así la Sociedad Anónima.

#### 1.4.1 Principales actividades de la empresa comercial

“Todas las empresas cumplen una función económica, ello conlleva a distinguir una empresa de otra de acuerdo sus actividades” (15). Dentro de esas actividades se distinguen: generación de fuente de empleo y una función social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional. Mientras que otras se dedican a la captación total de la riqueza.

#### 1.4.2 Características de las empresas

Es una unidad de producción, de decisión financiera y organizada. Las características de una empresa es difícil de señalar, ya que no hay dos empresas que tengan las mismas características ni los mismos problemas. “Sin embargo se generaliza ciertas características, las cuales son” (24:6):

- **Es una persona jurídica.** Porque es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- **Es una unidad jurídica.** Porque tiene una finalidad lucrativa, o sea, su propósito es obtener ganancias.
- **Ejerce una acción mercantil.** Porque compra para producir y produce para vender.
- **Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida.** Ésta es una característica muy importante, pues los propietarios son los únicos responsables de la marcha de la organización.

La razón fundamental de la existencia de las organizaciones es que ciertos objetivos sólo pueden alcanzarse por medio de la acción concertada entre grupos de personas. Es decir, las organizaciones se caracterizan por su conducta orientada hacia el objetivo, o sea, persiguen planes y objetivos que puedan lograrse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos.

## **1.5 Empresa comercial dedicada a la compra y venta**

Las operaciones de compra y venta es la actividad principal de una empresa comercial. Las ventas son la fuente principal de ingresos, pero las compras constituyen los gastos para la empresa. A diferencia de la empresa manufacturera, la comercial se distingue por manejar un costo de venta, dicho costo incluye los fletes pagados, los seguros de compras, y otros gastos ligados a la compra.

Entre otra distinción que da origen a la empresa comercial dedicada a la compra y venta son sus existencia de mercancías, ya que se forman por un inventario inicial, y por un inventario final reflejado en la finalización del período contable. El costo de la mercancía vendida o costo de venta es el monto que se paga por la mercancía adquirida.

### **1.5.1 Constitución e inscripción de la empresa comercial en Guatemala**

Para la constitución de una empresa en territorio guatemalteco se debe de tener en cuenta:

- Autorización de la escritura pública por el notario, según el artículo 1730 del Código Civil, 46 del Código de Notariado; y los que correspondan del Código de Comercio.
- Dentro del mes siguiente a la autorización debe presentarse el testimonio al Registro Mercantil, solicitando su inscripción. Considerando que el Registro Mercantil, es una institución jurídica que proporciona publicidad y firmeza a los actos y contratos del comercio, mediante la inscripción de las partes y de negocios jurídicos en la oficina especial confiada un funcionario público, que da fe de la autenticidad de las manifestaciones y de los datos que consta en los libros y asientos por él autorizados.

- Si la escritura cumple con los requisitos legales, el registrador mercantil hace una inscripción provisional y ordena se publiquen los edictos como lo indica la ley.
- Si no hubo objeción de terceros se ordena la inscripción definitiva, acto registral que tiene efecto retroactivo a la fecha de la inscripción provisional.
- Inscrita definitivamente la sociedad, es razonado el testimonio y se extiende la patente de comercio por parte del registrador.

Así mismo se tiene que considerar que la personalidad jurídica de una empresa mercantil es distinta a la de los socios y nace en el momento de su inscripción en el Registro Mercantil. La documentación legal que se debe de tener para establecer una sociedad son: escritura de constitución, inscripción del testimonio en el Registro Mercantil General de la República de Guatemala, inscripción como sociedad, inscripción como empresa, pago de derechos de inscripción, Inscripción de representante legal, aviso de emisión de acciones. Dentro de la documentación fiscal se encuentra, la que se presenta ante la Superintendencia de Administración Tributaria. Si la sociedad tiene más de dos trabajadores, debe proceder a inscribirse al Régimen del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS.

### **1.5.2 Estructura organizacional**

“La estructura organizacional está diseñada para aclarar quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados” (23:178), lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación, proporcionando redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

En ese sentido, para contemplar la organización como un proceso es importante considerar varios factores. En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En



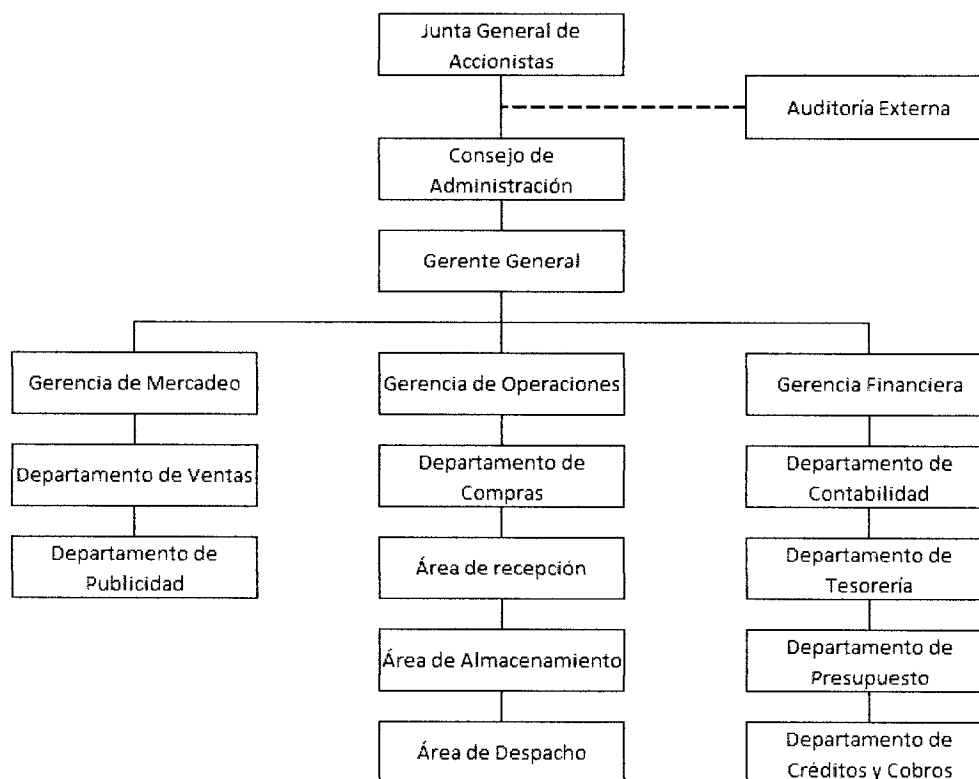
segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio; como tal, está sujeto a cambio. En tercer lugar, la estructura de la organización al igual que cualquier plan, refleja su ambiente, la cual debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y, para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro incierto.

### 1.5.3 Funciones

Cada departamento de la estructura organizacional de una empresa comercial es de suma importancia, dado que constituyen las bases para el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Es por ello que se propone una estructura organizacional para la unidad de análisis.

#### Organigrama de la empresa comercial

##### “Un Paso para el Éxito, S.A.”



Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

#### **1.5.4 Leyes aplicables**

Dentro del ámbito fiscal existen diversidad de impuestos a los que están sujetos y que las hacen contribuyentes desde el momento que son creadas, como parte del desarrollo de este capítulo de información de la unidad de análisis, las leyes aplicables a la empresa comercial son:

- **Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto 27-92 actualizada hasta decreto 10-2012 Vigente desde 05/03/2012:** Se establece en impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)".
- **Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, reformado por el Decreto 19-2013.** Según lo establecido en el artículo 42 numeral 3, se tiene la obligación de elaborar inventarios al 31 de diciembre y 30 de junio de cada año y reportarlos a la Superintendencia de Administración Tributaria por los medios que esta ponga a disposición de los contribuyentes. Refiere la norma fiscal que los inventarios practicados al 31 de diciembre de cada año, se deben asentar en el libro de inventarios. Esta información deberá ser enviada a la Superintendencia de Administración Tributaria sin necesidad de requerimiento.

En atención a lo anterior, es preciso que los contribuyentes obligados a cumplir con el envío de esta información, verifiquen los controles existentes sobre los inventarios de mercaderías, para minimizar cualquier riesgo en el manejo de los mismos y que las existencias y montos a reportar a la Administración Tributaria en el mes de julio sean los correctos. Se debe de considerar los siguientes controles operativos:

Programar oportunamente el conteo físico de los inventarios cada 30 de junio y 31 de diciembre de cada período

Validar la exactitud del costo de ventas que se reporte contablemente, considerando que la autoridad tributaria tendrá información semestral del inventario y puede tener mayor control sobre los resultados al final de cada ejercicio fiscal.

Documentar apropiadamente las bajas de inventario por faltantes, deterioro u obsolescencia y pérdidas, considerando lo siguiente:

- a. Los faltantes de inventario se deben de facturar
- b. Para dar de baja inventarios obsoletos se requiere pedir autorización a la Superintendencia de Administración Tributaria.
- c. Los faltantes por robo se deben de denunciar a las autoridades policíacas y acompañar la denuncia al reclamo del seguro o al asiento contable por la baja de inventarios.

Organizar la custodia de la información por al menos 4 años, para atender las revisiones futuras de las autoridades tributarias.

Según el artículo 42 del decreto 10-2012, la valuación de la existencia de mercancías al cerrar el período de liquidación anual debe establecerse en forma consistente con alguno de los métodos siguientes: Costo de producción. Primero en entrar primero en salir (PEPS). Promedio ponderado. Precio histórico del bien.

Al adoptar uno de estos métodos de valuación, no puede ser variado sin autorización previa de la Administración Tributaria y en este caso deben efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el reglamento, según las normas técnicas de la contabilidad

- **Ley del Impuesto Único sobre Inmueble, (IUSI) Decreto 15-98:** Se calcula en base al registro de la matrícula fiscal que lleva para el efecto, es verificado periódicamente por el Ministerio de Finanzas Públicas, a fin que cualquier cambio que surja, tanto en los avalúos y modificaciones que se procedan a inscribir, estén registrados correctamente.
- **Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto 73-2008 actualizada hasta decreto 10-2012 vigente desde 05/03/2012,** es un impuesto que las empresas bajo el régimen optativo del Impuesto sobre la Renta están sujetas a realizarlo, dicho impuesto es el 1% de la cuarta parte de los activos o ingresos del período anterior inmediato, el que sea mayor.
- **Código de Trabajo, Decreto 1441:** Esta ley regula las relaciones entre patrono y trabajadores, así como lo relacionado a pago de salarios, bonificaciones y prestaciones.
- **Ley del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, (IGSS) Decreto 295:** Las empresas privadas y públicas de Guatemala, están obligadas a inscribir a sus trabajadores en el instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Los trabajadores están sujetos al pago del 4.83% sobre el sueldo ordinario, extraordinario y comisiones, dichas cuotas son descontadas del sueldo mensual de cada trabajador y enterado a las cajas de la Institución por el patrono. Los patronos están obligados a pagar el 10.67% de cuotas sobre los sueldos pagados, el 1% de INTECAP y el 1% de IRTRA por cada empleado.
- **Ley Reguladora de la prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 76-78:** Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente del cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.

- **Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto 42-92:** Las empresas privadas y públicas, están obligadas a pagar a los empleados, una bonificación anual que consiste en un sueldo por un año trabajado.
- **Ley del impuesto de timbres fiscales y de papel sellado especial para protocolos, Decreto 37-92 y sus reformas actualizadas hasta decreto 10-2012 vigente desde 05/03/2012.** Se establece un impuesto de timbres fiscales y de papel sellado especial para protocolos, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que se expresan en esta ley. La tarifa del impuesto es del tres por ciento (3%). El impuesto se determina aplicando la tarifa al valor de los actos y contratos afectos. El valor es el que consta en el documento, el cual no podrá ser inferior al que conste en los registros públicos, matriculas, catastros o en listados oficiales.

## CAPÍTULO II

### CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EXTERNO

#### 2.1 Contador público y auditor

Se llama auditor (o contralor en algunos países de América Latina) a “la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. Originalmente la palabra que se define significa oidor u oyente” (15:5).

##### 2.1.1 Responsabilidades

Registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se pueda publicar esos resultados con vistas a informar a accionistas, inversionistas, proveedores y demás personas interesadas (como trabajadores, entidades públicas, entidades financieras, etc.). Dentro de las normativas se encuentra:

- **Normas Internacionales de Auditoría. (NIA)**

“El Comité Internacional de Prácticas de Auditoría ha sido autorizado a emitir Normas Internacionales de Auditoría (NIA). El propósito es describir el marco de referencia dentro del cual se emiten las NIA en relación a los servicios que pueden ser desempeñados por los auditores” (12:1).

Nía 210. Acuerdos sobre los términos del trabajo, tiene como propósito establecer una guía para acordar con el cliente los términos del trabajo y, en su caso ilustra sobre la posición que debe adoptar un auditor ante un requerimiento del cliente. La carta encargo debe ser enviada al cliente al

comienzo del trabajo, de manera de evitar malos entendidos respecto a las cuestiones claves del compromiso.

Nía 230. Documentación del trabajo (papeles de trabajo), esta Nía expresa que el auditor debe documentar las materias que son importantes en la provisión de elementos de juicio para respaldar tanto la opinión del auditor como el debido cumplimiento de las normas de auditoría.

Nía 300 Planificación del trabajo. La norma regula las guías para la planificación efectiva de un trabajo. Se realiza un plan donde se considera los puntos importantes y relevantes tomados en cuenta por el auditor.

Nía 400 Evaluación del riesgo y control interno. La norma provee guías para que el auditor pueda obtener una comprensión de los sistemas contables y de control interno del ente que sean suficientes para planear y desarrollar una estrategia efectiva en la ejecución. Señala la norma, que el auditor debe usar juicio profesional para evaluar el riesgo y diseñar procedimientos que le aseguren que quedan reducidos a un nivel aceptable

Nía 800. La norma requiere que el auditor acuerde formalmente con el cliente el alcance y el propósito del compromiso y el tipo de informe que va ser emitido. En general, la estructura del informe es similar al informe sobre los estados contables, lógicamente con la variación necesaria de acuerdo con la especial naturaleza de estos trabajos.

### **2.1.2 Cualidades**

“El auditor debe realizar el trabajo utilizando toda la capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes”.(19:122). Entre algunas cualidades destacables en el profesional de auditoría se encuentran:

- Preservar la independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridos.
- Cumplir con las normas y criterios que se le señalen.
- Capacitarse en forma continua.

### **2.1.3 Habilidades y destrezas**

“En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter” (19:130). La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo, es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Estabilidad emocional.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Capacidad de negociación.
- Imaginación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación.
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Comportamiento ético.



#### **2.1.4 Normas de conducta**

La misión primordial de la International Federation of Accountants (IFAC), “es guiar al profesional contable por medio de estándares que buscan la calidad y el desarrollo del interés público basados en un Código de Ética, entendiendo por este como un conjunto de reglas y guías de conducta, encaminadas para el profesional y de éste modo satisfacer unas necesidades básicas que conlleven a cumplir requerimientos de interés en cuanto a la credibilidad, profesionalismo y calidad de los servicios, haciendo énfasis en los principios fundamentales tales como la integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad, comportamiento profesional y estándares técnicos” (16:2). Los cuales se describen a continuación:

- **Integridad**

“El principio de integridad obliga a todos los profesionales de la contabilidad a ser francos y honestos en todas sus relaciones profesionales y empresariales. La integridad implica también justicia en el trato y sinceridad” (16:13). El profesional de la contabilidad no se asociará a sabidas con informes, declaraciones, comunicaciones u otra información cuando estime que la información:

- Contiene una afirmación materialmente falsa o que induce a error,
- Contiene afirmaciones o información proporcionada de manera irresponsable, o
- Omite u oculta información que debe ser incluida, cuando dicha omisión u ocultación induciría a error.

Cuando el profesional de la contabilidad tenga conocimiento de que está asociado con información de ese tipo, deberá tomar las medidas necesarias para desvincularse de la misma.

- **Objetividad**

“El principio de objetividad obliga a todos los profesionales de la contabilidad a no comprometer su juicio profesional o empresarial a causa de prejuicios,

conflicto de intereses o influencia indebida de terceros” (16:14). El profesional de la contabilidad puede estar expuesto a situaciones que pudieran afectar a la objetividad. No resulta factible definir y proponer una solución para todas esas situaciones. El profesional de la contabilidad no prestará un servicio profesional si una circunstancia o una relación afectan a su imparcialidad o influyen indebidamente en su juicio profesional con respecto a dicho servicio.

- **Competencia y diligencia profesionales**

“El principio de competencia y diligencia profesionales impone las siguientes obligaciones a todos los profesionales de la contabilidad” (16:15):

- Mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para permitir que los clientes, o la entidad para la que trabaja, reciban un servicio profesional competente, y
- Actuar con diligencia, de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables, cuando se prestan servicios profesionales.

Un servicio profesional competente requiere que se haga uso de un juicio sólido al aplicar el conocimiento y la aptitud profesionales en la prestación de dicho servicio.

- **Confidencialidad**

“El principio de confidencialidad obliga a todos los profesionales de la contabilidad a abstenerse” (16:16):

- De divulgar fuera de la firma, o de la entidad para la que trabajan, información confidencial obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales, salvo que medie autorización adecuada y específica o que exista un derecho o deber legal o profesional para su revelación, y
- De utilizar información confidencial obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales en beneficio propio o de terceros.

El profesional de la contabilidad mantendrá la confidencialidad, incluso en el entorno no laboral, estando atento a la posibilidad de una divulgación inadvertida, en especial a un socio cercano, a un familiar próximo o a un miembro de su familia inmediata.

- **Comportamiento profesional**

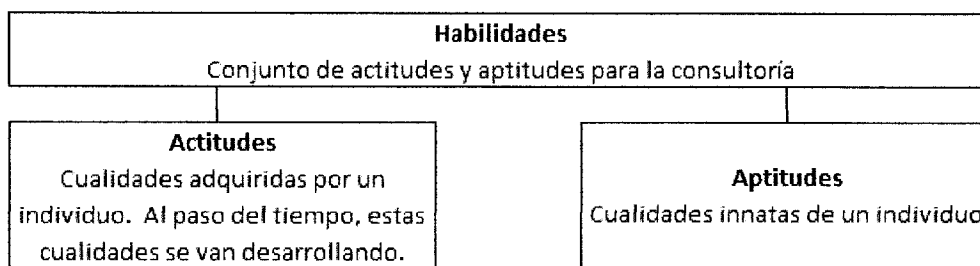
“El principio de comportamiento profesional impone la obligación a todos los profesionales de la contabilidad de cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y de evitar cualquier actuación que el profesional de la contabilidad sabe, o debería saber, que puede desacreditar a la profesión” (16:17). Esto incluye las actuaciones que un tercero con juicio y bien informado, sopesando todos los hechos y circunstancias conocidos por el profesional de la contabilidad en ese momento, probablemente concluiría que afectan negativamente a la buena reputación de la profesión.

## **2.2 Consultor externo**

“El consultor externo posee más experiencia que ninguna otra persona de su institución. Puede estar especializado en un área o tipo de situación organizacional en particular, lo que resulta útil a la hora de formular recomendaciones. No se basa en prejuicios ni sesgos y habitualmente puede encarar las situaciones en forma objetiva”. (19:219)

### **2.2.1 Perfiles**

Puede decir cosas que se interpreten como críticas, sin temor a ser sancionado. Es más probable que señale situaciones que deben cambiar, aunque ello resulte impopular. Así mismo, no se ve afectado por restricciones u obstáculos derivados de la situación ambiental de una organización. “Dentro de los perfiles que debe contar un consultor se encuentra” (19:235):



Fuente: Holmes Arthur W. Principios Básicos de Auditoría, México, Limosa 2000. 537pp.

### 2.2.2 Objetivos

“Entregar y aplicar un enfoque metodológico práctico para el análisis y estructuración del problema y definir prioridades para establecer un plan de acción viable de acuerdo a la realidad de cada organización” (19:240). Realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, obteniendo como resultado los proyectos o actividades a desarrollar que mejorarán la situación de seguridad de la información.

### 2.2.3 Funciones

“Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendiente a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización” (19:249). Entre sus funciones se mencionan:

- Proporcionar información que no se puede obtener de otro lado o medio.
- Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.
- Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicados.
- Capacitar a los clientes.
- Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles.
- Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.

- Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño.
- Transmitir información que no esté llegando hacia arriba o hacia los lados.
- Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente, por cualquier razón, no puede hacerlo.

#### **2.2.4 Características del consultor**

“Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad de la incertidumbre, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles.” (19:250), son unas de las características del consultor así como las siguientes:

- **Identidad:** Igualdad que permanece sin importar los problemas que aparezcan.
- **Paciencia:** Base del éxito del consultor dentro de la empresa.
- **Objetividad:** No debe perder en ningún momento el sentido de lo que está haciendo.
- **Independencia:** El consultor no es parte integrante de ninguno de los equipos de la organización, y puede ofrecer un punto de vista imparcial, comprometido sólo con los grandes objetivos de la organización, más allá de los marcos de referencia (paradigmas) y los intereses particulares de las diferentes áreas.
- **Análisis:** La misión del consultor es identificar los límites y definirlos.

#### **2.2.5 Aspectos éticos del consultor**

El consultor debe guiarse por el Código de Ética, ya que de ello depende su aceptación; dentro de esos aspectos se encuentran:

- Buena salud física y mental.
- Ética profesional y cortesía.
- Estabilidad de comportamiento y acción.
- Confianza de sí mismo.

- Eficiencia y eficacia.
- Integridad.
- Independencia.
- Competencia intelectual.
- Juicio correcto.
- Elevada capacidad de análisis o de resolución de problemas.
- Madurez psicológica.
- Sencillez.
- Preparación y experiencia.
- Trabajo con organización y disciplina.
- Confidencialidad.
- Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.
- Enseña a trabajar sin crear dependencia.
- Evita el enfrentamiento con el personal de la empresa, o entre ésta y los organismos territoriales superiores.
- Honestidad.
- Utiliza el convencimiento y no la imposición.
- Alto sentido de compromiso y entrega.

### **2.3 La consultoría**

Fritz Steele, define la consultoría como “el proceso que proporciona ayuda sobre el contenido, estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (14).

Peter Block sugiere incluso que: "se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución" (14).

En éstas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos muy diferentes. En un segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger, "la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones" (14).

### 2.3.1 Fases y características de la consultoría

La consultoría de empresas es "un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos" (14), es por ello que las fases y características de la consultoría son:

Fases	Características
<b>1. Iniciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros contactos con los clientes</li> <li>• Diagnóstico Preliminar Gratuito de los problemas</li> </ul>
<b>2. Diagnóstico Empresarial Completo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del Objetivo</li> <li>• Análisis del Problema</li> <li>• Descubrimiento análisis y síntesis de los hechos</li> <li>• Información de los resultados al cliente</li> <li>• Propuestas de tareas al cliente</li> <li>• Contrato de consultoría</li> </ul>
<b>3. Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de soluciones</li> <li>• Evaluación de opciones</li> <li>• Planificación de la aplicación de medidas</li> </ul>
<b>4. Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la implementación</li> <li>• Propuesta de ajustes</li> <li>• Capacitación</li> </ul>

Fuente: Holmes Arthur W. Principios Básicos de Auditoría, México, Limosa 2000. 537pp.

### **2.3.2 Tipos de consultoría**

“Existen diversos tipos de consultaría, dependiendo las necesidades que cada empresa tenga” (14).

- **Consultoría financiera**

Con el propósito de mejorar el desempeño de la empresa, y tomando en consideración sus particularidades y la etapa por la cual atraviesa, se puede desarrollar alguno de los siguientes tipos de consultaría o una combinación de ellas.

- **Consultoría de gestión y planificación financiera**

En su etapa de diagnóstico, esta consultoría efectúa un análisis de los estados financieros en profundidad, determinando fortalezas y debilidades de la empresa.

- **Consultoría de costos operacionales**

Realiza un diagnóstico de la estructura operacional de la empresa determinando los verdaderos márgenes de los productos y servicios, y su aporte a la cobertura de gastos y costos fijos.



## CAPÍTULO III

### ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

#### 3.1 Definición de administración

La administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Ésta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio” (1:2).

La administración ha sido conceptuada de diferentes maneras. Mientras que algunos teóricos la consideran un proceso, otros le dan el carácter de una ciencia.

La administración como proceso constituye una serie de actividades o acciones coordinadas, guiadas y dirigidas a determinada meta o fin. Según Munch García, administración es “el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles” (1:2).

De acuerdo a Henry Sisk y Mario Sverdlik, la administración “es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.” (1:2).

Mientras que considerar la administración como disciplina o ciencia, es tener en cuenta la acumulación de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Es así como José Fernández Arena la define como “La ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (1:2). Entonces se puede conceptualizar la administración haciendo la conjugación

de las teorías; como un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar metas establecidas y así obtener una coordinación eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la mejor productividad, eficiencia y calidad.

### **3.2 Propósitos de la administración**

“Es la optimización de los recursos con los que cuenta la organización a través del uso adecuado de los mismos, utilizando una serie de técnicas que le permitan alcanzar los objetivos propuestos.” (1:5)

Tiene como propósito principal la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas, y cuyos principios pueden ser utilizados en toda actividad que realicen. Se pueden mencionar otros propósitos como:

- **Universalidad**

Con este propósito se demuestra que la administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

- **Simplificación de trabajo**

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

- **Productividad y eficiencia**

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

- **Bien común**

A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos

Los propósitos señalados con anterioridad, sirven de guía a toda empresa, para alcanzar la maximización de sus recursos, así como la adecuada administración.

### **3.3 Elementos básicos de la administración**

La tarea fundamental de la administración “es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir sus objetivos, ello implica emplear los elementos, los cuales se describen a continuación”. (1:6)

- **Eficacia**

Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

- **Eficiencia**

Se refiere a hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

- **Objetivo**

La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

- **Grupo social**

Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

- **Coordinación de recursos**

Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos. “Existen tres tipos de recursos” (1:6):

- **Recursos materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Recursos humanos:** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar estos tres tipos de recursos que interviene en el logro de un fin común.

- **Productividad**

Obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. A través de este elemento se puede conjugar la eficiencia y eficacia.

### **3.4 Tipos de administración**

Por la diversidad de funciones que existen en una empresa, es la razón por la que se crean las diferentes administraciones, entre las cuales se encuentran:

### **3.4.1 La administración internacional**

Trata temas administrativos que se relacionan con el flujo de personas, mercancías y dinero con el propósito final de administrar mejor estas situaciones fuera de las fronteras nacionales.

### **3.4.2 La administración comparativa**

Se define como el estudio y el análisis de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen resultados diferentes en diversos países. La administración es un elemento importante para el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

### **3.4.3 La administración por objetivos**

Se practica en todo el mundo. Sin embargo, a pesar de sus extensas aplicaciones, no siempre resulta claro lo que significa. Algunos siguen considerándola como una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; por último hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de la administración por objetivos varían ampliamente y, por consiguiente es importante destacar los conceptos desarrollados por lo tanto se puede definir como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática , dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

### **3.4.4 Administración en la tecnología**

La tecnología configura todas las especies y niveles de cargo de la empresa así como las oportunidades resultantes para los empleados y su satisfacción en el trabajo. La tecnología preestablece los estándares de comportamiento que los grupos humanos desarrollan y condiciona los tipos de prácticas administrativas que deberán aplicarse en situaciones particulares de la empresa. Por todo esto, comprender los efectos de la tecnología y sus

implicaciones organizacionales constituye un efecto esencial para la adecuación de la administración empresarial.

#### **3.4.5 Administración de la estrategia**

Puede definirse como la función de la administración de la cúpula pues se aborda en el nivel institucional de la empresa, que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables. La administración estratégica formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa

#### **3.4.6 Administración de la producción y de operaciones**

Una de las principales áreas en cualquier tipo de empresa, tanto si se trata de negocios, gobiernos u otros, es la administración de la producción y las operaciones.

En el pasado, el término empleado para hacer referencia a las actividades necesarias para la fabricación de productos era administración de la producción. Sin embargo, en años recientes, el área se ha ampliado en general para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones desde el abasto de materias primas y otras actividades diversas hasta llegar a un producto disponible para el comprador.

#### **3.4.7 Administración financiera**

Es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

### **3.5 Administración de inventarios**

La administración de inventarios se puede considerar como una de las funciones administrativas de producción más importantes, en virtud de que requiere una buena parte de capital y de que afecta la entrega de los bienes a los consumidores.

La administración de inventarios tiene un fuerte impacto en todas las áreas del negocio, particularmente en la de producción, la de mercadotecnia y la de finanzas. Ya que la mercadotecnia proporciona un buen servicio lo cual es vital, la producción u operación asegura una producción homogénea y eficiente y la finanzas asigna fondos para el funcionamiento de los inventarios.

En los casos de los productos físicos, la organización debe determinar si producir o adquirir los bienes. Una vez que esto se ha determinado, el siguiente paso es pronosticar la demanda. Posteriormente los administradores de operaciones determinan el inventario que se requiere para dar servicio a esa demanda. En este trabajo se discute la administración de inventarios. Las dos preguntas básicas que se deben contestar son ¿cuánto ordenar? y ¿cuándo ordenar?

#### **3.5.1 Objetivos de la administración de inventarios**

Existen tres objetivos en la administración de inventarios, los cuales son:

- Mantener los inventarios en un nivel bajo para conservar el capital (Esto es lo que generalmente prefiere la función financiera).
- Altos niveles de inventarios para reforzar las ventas (Esto según la mercadotecnia).
- Inventario adecuado para una producción eficiente y niveles de empleo homogéneos (Según lo que desea la parte operativa).

La administración del inventario debe de equilibrar estos objetivos en conflicto y manejar los niveles de inventario con base en los intereses de la organización.

### **3.5.2 Evaluación de la administración de inventarios**

La finalidad de la evaluación es determinar que la administración tenga en cuenta aspectos tales como: la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario, por una parte la demanda y por otra la minimización de la inversión en inventarios.

### **3.6 Definición de inventarios**

El inventario es el conjunto de mercadería o artículos que tiene la empresa para comercializar, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado.

“Los inventarios son todos los bienes tangibles propiedad de la entidad, disponibles para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios. Por su naturaleza los inventarios se clasifican en: materia prima, materiales y suministros, productos en proceso y productos terminados”.  
(22:19)

La base de toda empresa comercial es la compra y venta, por lo que es importante tener un buen control del manejo de inventarios. El inventario está constituido por toda la mercadería disponible para la venta.

El inventario de una empresa dedicada a la compra y venta de mercadería para el hogar está integrado por una gama de estilos de cortinas, por ejemplo cortinas para sala estilo colonial, cortinas de encaje con forro, cortinas de encaje sin forro, cortinas para baño, cortinas para cocina, cortinas para



dormitorios infantiles, cortinas para dormitorios colores sobrios y cortinas para sala.

### **3.6.1 NIIF para las PYMES inventarios (Módulo 13)**

Tiene como objeto aplicarse a los estados financieros con propósito de información general y a otras información financiera de aquellas entidades con ánimo de lucro que no tienen una obligación pública de rendir cuentas, “una entidad tiene obligación de rendir cuentas si sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian en un mercado público o están en proceso de emitir estos instrumentos para negociarse en un mercado público (ya sea una bolsa de valores nacional o extranjera, o en un mercado fuera de la bolsa de valores, incluyendo mercados locales o regionales), o que una de sus principales actividades sea mantener activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros” (12:2). Este suele ser el caso de los bancos, las cooperativas de crédito, las compañías de seguros, los intermediarios de bolsa, los fondos de inversión y los bancos de inversión. Las NIIF para las PYMES concreta los siguientes aspectos:

- Distingue partidas de inventarios de otros activos de una entidad.
- Identifica cuándo las partidas de inventarios reúnen las condiciones para su reconocimiento en los estados financieros.
- Mide las partidas de inventarios en el reconocimiento inicial y posteriormente.
- Identifica cuándo las partidas del inventario deber ser reconocida como un gasto.
- Presenta y revela inventarios en estados financieros.
- Demuestra comprensión de los juicios profesionales esenciales que se necesitan para la contabilización de inventarios.

El objetivo de la NIIF para PYMES precisamente en el módulo trece *inventarios*, es *prescribir el tratamiento contable de los inventarios además de las exigencias informativas.*

Un tema fundamental en la contabilización de inventarios es el importe del costo que debe reconocerse como un activo y diferirse hasta que dichos costos se carguen a los resultados. Esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Los inventarios son activos:

- Poseídos para ser vendidos en el curso normal de las operaciones;
- En proceso de producción con vistas a esa venta; o
- En forma de materiales o suministros que se consumirán en el proceso de producción o en la prestación de servicios.

“Una entidad medirá el costo de los inventarios, distintos de los tratados en esta NIIF utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO O PEPS) o costo promedio ponderado” (12:10). Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo distintas. El método última entrada primera salida (LIFO O UEPS) no está permitido en esta NIIF.

Los inventarios son activos. Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos. “Tomando en cuenta diferentes costos” (12:16), como:

Costo de inventario =	Costos de adquisición + costos de transformación + otros costos.
Costos de adquisición =	precio de compra + aranceles de importación + otros costos directos.
Costos de transformación =	costos directos + costos indirectos (si fuese una empresa manufacturera)
Otros costos =	Una entidad incluirá otros costos en el costo de los inventarios solo en la medida en que se haya incurrido en ellos para dar a los mismos su condición y ubicación actuales

Fuente: Consejo de Normas Internacional de Contabilidad (IASB). (International Accounting Standards Board)- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF'S) para PYMES, México 2,011.

### **3.6.2 Norma Internacional de Contabilidad No. 2 Inventarios**

El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios bajo el sistema de medición del costo histórico. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad del costo a reconocerse como un activo, para diferirlo hasta que los inventarios se vendan y los ingresos relacionados se reconozcan. Esta norma suministra una guía práctica en la determinación del costo y su reconocimiento posterior como un egreso, incluyendo cualquier deterioro del valor neto realizable. También proporciona una guía sobre los métodos de costo que se usan para calcular los costos de los inventarios.

**El valor neto realizable:** Es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal del negocio menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta. Valor razonable es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua.

El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios, en el curso normal de la operación. El valor razonable refleja el importe por el cual este mismo inventario podría ser intercambiado en el mercado, entre compradores y vendedores interesados y debidamente informados. El primero es un valor específico para la entidad, mientras que el último no. El valor neto realizable de los inventarios puede no ser igual al valor razonable menos los costos de venta.

**Medición de los inventarios:** Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor. El inventario se valora por el menor costo de su valor neto realizable. El costo es el gasto incurrido para llevar a su condición y ubicación actual. El valor neto realizable es el precio de ventas menos los costos de terminación y ventas.

La Nic 2 establece dos métodos que son, PEPS primero en entrar primero en salir que es igual a presentar el inventario final a su costo más actual. Y el costo promedio ponderado que es igual al costo promedio del inventario durante el periodo. Una entidad debe usar el mismo método para todos los inventarios que tenga una naturaleza similar o uso

**Sistemas de medición de costos:** Los sistemas para la evaluación del costo de los inventarios tales como el método del costo estándar o el método del minorista, pueden usarse por conveniencia si los resultados se aproximan al costo. Los costos estándar toman en cuenta niveles normales de materiales y suministro, mano de obra, eficiencia y utilización de capacidad. Se revisan con regularidad y, si es necesario, se modifican a la luz de las condiciones actuales.

El método del minorista se usa en el sector comercial al por menor, para la medición de inventarios, cuando hay un gran número de artículos que rotan con velocidad, que tienen un margen de utilidad similares y para los cuales es imposible utilizar otros métodos para determinar su costo.

### **3.7 Costo de inventarios**

“Se deben asignar costos a las diversas consideraciones del inventario para evaluar adecuadamente los méritos de las funciones que están en oposición” (22:23). Los costos relevantes involucrados en la administración de inventarios son:

#### **3.7.1 Costo de pedido**

Se llama costo de pedido al costo generado por las actividades efectuadas en una solicitud de reaprovisionamiento de existencias, que puedan comprender por ejemplo el costo de papel, costo de teléfono, costo de preparación, etc.

Los costos asociados con el proceso de pedir son esencialmente aquellos en que se incurre cada vez que se ordena inventario. "Entendiendo como tal el resultado de multiplicar el valor unitario del artículo por el número de que consta el pedido. Este costo, representa la parte variable del costo de aprovisionamiento, ya que depende de la cantidad de los artículos en cuestión" (22:23).

### **3.7.2 Costo de almacenaje de inventarios**

"Se le llama costo de almacenaje a todos los procesos y actividades efectuadas para mantener el orden, buen estado y existencia del inventario dentro de la planta, incluyendo el costo inmovilizado del producto, costo de limpieza, costo de espacio" (22:23).

Dentro de este costo se puede mencionar el de manejo el cual se ve asociado fundamentalmente con el financiamiento, almacenamiento y conservación del inventario como es preciso protegerlo, la empresa incurre en gastos de almacenamiento como impuestos prediales, depreciación de los edificios, servicios de vigilancia. También tienden a pagar un seguro para proteger el inventario contra incendio y robo, en algunas partes se paga impuesto por la posesión de inventarios.

Está igualmente el costo del deterioro por hurto u obsolescencia. Si el inventario desmerece por la edad o por que pasa de moda debido a los adelantos tecnológicos o a los cambios que se esperen en el gusto del consumidor, no se podrá vender al precio de antes, suponiéndose que llegue a venderse.

La empresa tiene que absorber esa pérdida. Por último es preciso obtener capital para la compra de inventario, y puesto que el capital es costoso la empresa debe soportar ese gasto.

### **3.7.3 Costo de orden**

Estos incluyen costos tales como; costos de colocar una orden, es decir gasto administrativo requerido para emitir las órdenes internas cotejar precios, elegir al proveedor, etc. Gastos de recibir y controlar las mercaderías que llega a bodega. Costos de embarque y de acarreo.

### **3.7.4 Costo total del inventario**

Es la suma de los dos costos anteriores: costo anual de almacenaje y costo anual de pedido.

## **3.8 Función del inventario**

En cualquier organización, los inventarios añaden flexibilidad de operación que de otra parte no existiría, es por ellos que entre sus funciones se pueden mencionar:

- Eliminación de irregularidades en la oferta
- Compra o producción en lotes o tandas
- Almacenamiento de mano de obra

Los inventarios cuentan con sistemas de control los cuales se responsabilizan de las siguientes funciones:

- Mantener un registro actualizado de las existencias. La periodicidad de la actualización varía de una empresa a otras y depende, además, del tipo de producto de que se trate, de su valor, de su importancia para el mantenimiento de la actividad de la empresa, etc.
- Informar sobre el nivel de existencia para saber cuándo se debe hacer un pedido y cuanto se debe pedir de cada uno de los productos.
- Notificar situaciones fuera de lo común que pueden constituir síntomas de errores o de un mal funcionamiento del sistema.
- Elaborar informes para la dirección y para los responsables de los inventarios.

### **3.9 Tipos de inventarios**

Existen diversas clasificaciones de inventarios dependiendo de la naturaleza de la empresa. Para una empresa comercial los tipos de inventarios que manejan son:

#### **3.9.1 Inventarios de mercadería**

Las mercaderías que poseen en un momento determinado para las ventas y no necesitan de un proceso de transformación. Son los bienes que posee una empresa, destinados a generar directamente ingresos ordinarios, es decir, son comprados con el propósito de venderlos.

#### **3.9.2 Inventario en tránsito**

Son aquellas compras que los proveedores han enviado antes del final del ejercicio, pero que la empresa no las recibe hasta el ejercicio siguiente. La cantidad se determina normalmente programando los envíos que se prolongarán hasta después del ejercicio.

#### **3.9.3 Inventario en consignación**

La mercadería en consignación se refiere a aquellos bienes o artículos que una persona (consignador o comitente), envía a otra física o moral, denominado comisionista, destinatario o consignatario, a fin de que venda dichos bienes a nombre y cuenta del primero y de acuerdo con las instrucciones que previamente hubieren acordado ambos.

#### **3.9.4 Inventario en comisión**

Es la mercadería que es entregada por terceras personas a la empresa para que las venda por cuenta u orden de él. Ésta mercadería seguirá en posesión del dueño hasta que sea vendida por la empresa.

### **3.10 Elementos de administración de inventarios**

Los elementos comúnmente empleados en el manejo de inventario son:

- Modelo ABC
- Método de Razones Financieras
- Modelos de Inventarios

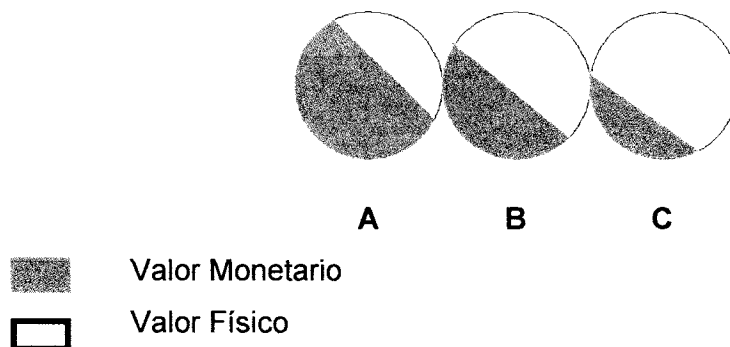
#### **3.10.1 Modelo ABC**

Tiene como finalidad, buscar la minimización del inventario en las empresas, ya que la mayoría de ellas tienen fuertes inversiones, muchas de las empresas comercializan con varios productos, no teniendo a veces el control de que producto se moviliza más que el otro, por tal efecto se requiere de una identificación del inventario tanto en su volumen físico como en su volumen monetario, surgiendo ahí el nombre del método. Cuando una empresa implementa este sistema lo primero que debe de hacer es dividir su inventario en tres grupos:

- **A.-** Aquellos inventarios que físicamente ocupan una mínima parte en bodega pero en valores representan una cantidad considerable, además de tener una menor rotación en comparación al inventario total. (Se concentra la máxima inversión).
- **B.-** Aquella inversión que tanto físicamente como en su importe se encuentra nivelado, representando una inversión media con una rotación continúa.
- **C.-** Aquellas que físicamente ocupa la mayor parte de la bodega, pero monetariamente vale una mínima parte.



Como explicación de los anteriores términos se ejemplifica en una gráfica.



Los artículos A incluyen los inventarios que representan el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos C de este grupo; y por último los artículos C, que tienen un valor reducido y serán un gran número de inventarios.

Este sistema permite administrar la inversión en tres categorías o grupos para poner atención al manejo de los artículos A, que significan el 80% de la inversión en inventarios, para que a través de su estricto control y vigilancia, se mantenga o en algunos casos se llegue a reducir la inversión en inventarios, mediante una administración eficiente.

### 3.10.2 Método de razones financieras

Las razones financieras son las relaciones de dos cantidades, las cuales nos indican probabilidades y tendencias, señalando con ellos puntos débiles y principales deficiencias para buscar un mejor control de la gestión de la empresa. Las razones que permiten al administrador financiero obtener un mejor control del rubro de inventarios son:

## Rotación de inventario

$$\frac{\text{Costo de Inventario}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

En este caso se aplicará esta razón dado que la empresa objeto de estudio es una empresa comercial.

Esta razón permite identificar cada cuanto se cambia el inventario, además de permitir a la empresa detectar mercancía de lento movimiento, que puede convertirse en obsoleto.

Para la obtención del promedio de inventarios existen dos criterios a saber.

- Obtener el saldo mensual de los inventarios, obteniendo la media.
- Sumar el saldo inicial más el final del período y el resultado y dividirlo entre dos.

Por lo que se refiere a la creación u obtención de un parámetro ideal de rotación, no es posible, debido a que ninguna empresa es igual a otra, aun cuando se dediquen al mismo giro o actividad, cada empresa posee peculiaridades que las distinguen.

### 3.10.3 Modelos de inventarios

Éstos nacen de la aportación dada a las finanzas por William Baumol, y tiene como finalidad la de prever que pasaría bajo ciertas condiciones controlables, estos modelos permiten cuantificar las necesidades conforme a la demanda, empleando para ello entre otras herramientas principales el punto de reorden, lote óptimo de compra, y el margen de seguridad, los modelos de inventarios también incurren en gastos como los son:

- **Lote óptimo de compra**

“Es la cantidad de inventario que debe de ordenarse, ya sea para compra o abastecimiento, o bien que debe de producirse, para satisfacer una demanda futura, de tal manera que el costo total en que se incurre, sea el menos posible” (22:26).

Este modelo es conocido por sus siglas en inglés como EOQ (Economic Order Quantity) que aquí se denomina LOC Lote Óptimo de Compra.

Los costos totales del nivel de inventario se ven afectados por los costos fijos relacionados con los pedidos de compras y los costos variables del mantenimiento del inventario.

Por lo general para determinar si la empresa adquiere los pedidos adecuados se realiza la siguiente fórmula:

Dónde: 
$$Q = \sqrt{\frac{2D \cdot C_2}{C_3}}$$

D= Demanda anual

C1= Costo de adquisición

C2= Costo de pedir

C3= Costo de mantener

Q= Lote óptimo de compra

- **Existencia de seguridad**

Este método permite a la empresa establecer un sistema de seguridad, utilizable en el momento en que un proveedor no cumpla con el contrato establecido. Este se obtiene multiplicando los días de espera del proveedor y el consumo diario en unidades. “se define como la cantidad de inventarios que es conveniente almacenar debido a situaciones imprevistas, tales como un atraso en la entrega de las órdenes colocadas, o una demora en el inicio de la venta, o bien por una demanda más grande de la prevista.”(22:26). Sin

embargo a fin de evitar falta de mercancía éste debe de obtenerse de la manera siguiente:

$$\text{Punto de reorden} = \text{Promedio diario de consumo} * \text{tiempo de entrega} + \text{existencias de seguridad}$$

El punto de reorden, se define como la cantidad de materiales necesarios para satisfacer la demanda que se genera durante el tiempo de anticipación, más las existencias de seguridad.

- **Rebaja por volumen de compra**

Es muy usual que a mayor nivel de compra, se obtenga rebajas sobre el precio original. Sin embargo el costo de mantener el inventario puede resultar con una elevación cuantificable, dicha desventaja no desmerita el aprovechamiento al máximo de dichas rebajas. Dado que se obtiene una ganancia por el ahorro del descuento adquirido.

- **Volumen de rebaja por escala**

Con frecuencia suele ser común que a mayor escala de compra, la rebaja suele ser mayor, para tal efecto se deberá partir del lote óptimo de compra y obtener el punto medio donde sale más económico para la empresa.

- **Condiciones de incertidumbre**

Comúnmente es difícil cuantificar la demanda anual requerida, o en su efecto el tiempo de entrega. Esto porque los factores que rodean son cambiantes, por ejemplo si la empresa se dedica a ventas de helados y el año es muy caluroso su demanda se multiplicará o tal vez se triplicara en comparación si fuese un año con muchas lluvias y frío. Por ello se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- Cantidad fija de pedido
- Ciclo fijo para colocar pedidos en cantidades variables.

### **3.11 Control de inventarios**

El control de inventarios se establece para tener la mercadería justo a tiempo, la idea es que se adquieren los inventarios y se insertan en la producción o en la venta en caso de las empresas comerciales en el momento en que se necesitan. Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema eficiente de manejo de inventarios.

#### **3.11.1 Control contable.**

Éste puede realizarse mediante Kardex hasta sistemas computarizados, el tipo de control se realizará dependiendo del tamaño de la empresa y el proceso productivo o el sistema de ventas de las empresas comerciales en su caso.

- **Políticas contables**

Según las Normas Internacionales de Contabilidad, las políticas contables son los principios específicos, bases acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de la información financiera. (12)

#### **3.11.2 Control físico.**

Éste debe ser seguro y eficiente para esto tendrá que cumplir con ciertos requisitos como la fácil localización y un lugar de almacenamiento apropiado.

Así mismo en este control tiene como finalidad verificar que lo que aparece en los libros sea congruente con lo que aparece físicamente. Para ello debe tenerse bastante cuidado en establecer calendarios para la toma física.

#### **3.11.3 Control del nivel de ingresos de inversión.**

Éste se determina en base a las políticas de ventas, producción y finanzas, este control tiene mucho que ver con la productividad de la empresa y por esto se utiliza para la fijación de políticas financieras en las que se debe involucrar a todas las partes interesadas

#### **3.11.4 Control de calidad**

Cada vez que ingrese mercancía a la empresa. Es necesario verificar que reúne las características requeridas, para evitar demoras por cambios al no ser lo solicitado.

- **Administración de riesgos**

Consiste en contratar con una compañía aseguradora la cobertura de los bienes, existiendo para tal efecto varios tipos de seguros que cubren los diferentes riesgos a los que está sometidos los inventarios, como pueden ser incendios, robos o bien por fenómenos naturales.

- **Vales de entrada y salida**

Este tipo de controles tiene como finalidad identificar que mercaderías se han adquirido, cuando se recibieron o salieron, consumo diario, tiempo de espera y sobre todo para que se utilicen.

- **Reporte diario de existencia**

Éste tiene como finalidad dar una idea de los saldos diarios de mercancías, permitiendo a costos y/o auditoría efectuar revisiones físicas y a compras determinar en qué momento debe de solicitarse el reemplazo de las mercaderías.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR, EN EL DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE MERCADERÍAS PARA EL HOGAR**

#### **4.1 Antecedentes**

La empresa comercial dedicada a la compra y venta de ropa para el hogar denominada: Un Paso para el Éxito, S.A., fue constituida por medio de la escritura número 1706 con fecha 06 de mayo de 2005, con un capital autorizado de cuatrocientos mil quetzales (Q400,000.00) dividido y representado por 1000 acciones ordinarias con valor nominal de Q200.00 cada una y 500 acciones preferentes al 6% con valor nominal de Q400.00 cada una. De las acciones emitidas se encuentran suscritas y pagadas en su totalidad. Siendo su actividad principal la compra y venta de ropa para el hogar.

La empresa, fue inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, la misma cumple con sus obligaciones tributarias, las cuales son: pago del Impuesto sobre la Renta (ISR), Impuesto de Solidaridad (ISO), Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otros impuestos relacionados con la actividad que realiza. Cuenta con el sistema contable de lo devengado y método de valuación PEPS para sus inventarios.

#### **4.1.1 Productos que comercializa y demanda bimestral**

La empresa objeto de estudio se dedica a la comercialización de productos de ropa para el hogar, integrados de la siguiente manera:

**Cuadro No. 1**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Productos que comercializa**

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>
Cortina para Sala	Caja de 12 unidades
Cortina para Baño	Caja de 36 unidades
Cortina para Cocina	Caja de 24 unidades
Cortina para Dormitorio	Caja de 12 unidades
Ponchos	Fardo de 60 unidades
Juegos de Sábanas	Caja de 36 unidades
Manteles	Caja de 36 unidades

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

**Cuadro No. 2**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Demanda bimestral por producto**

<b>Producto</b>	<b>Demanda bimestral unidades</b>
Cortina de Sala	40,000
Cortina de Baño	1,100
Cortina de cocina	600
Cortina de Dormitorio	30,000
Ponchos	20,000
Juegos de Sábanas	7,000
Manteles	1,400

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

La demanda bimestral de los productos es utilizada para:

- Determinación del lote óptimo de compra.
- Obtención de número de pedidos.
- Unificación de las unidades a pedir.
- Fijación del costo total de pedido.



- Designación de los días de consumo de los productos.
- Análisis de rentabilidad
- Resolución del método de valuación

#### 4.1.2 Principales proveedores

En Panamá cuenta con el proveedor THE HOME, quien distribuye las cortinas en todas sus presentaciones. HOMEX proveedor mexicano, quien distribuye los ponchos. Asimismo, cuenta con proveedores nacionales como EL HOGAR CHAPIN, con productos como los juegos de sábanas y manteles. Dichos proveedores por la distancia toman entre 20 y 10 días respectivamente, para que el producto esté en las aduanas fronterizas; y de 1 día, para que ingresen a las bodegas de la empresa. Al proveedor nacional le lleva tres días en entregar el pedido en bodegas.

#### 4.1.3 Costo del inventario

El costo del inventario de la empresa para los artículos que comercializa son:

**Cuadro No. 3**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Costo del producto**

Producto	Costo por producto
Cortinas para Sala	Q 70.00
Cortina para Baño	Q 28.00
Cortina para Cocina	Q 29.00
Cortina para Dormitorio	Q 85.00
Ponchos	Q 30.00
Juegos de Sábanas	Q 40.00
Manteles	Q 20.00

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

La información proporcionada por el cuadro No. 3, permite determinar el costo total, así como el costo por cada producto.

#### 4.1.4 Precios de venta

Los precios de venta de los productos que comercializa la empresa, son los siguientes:

**Cuadro No. 4**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Precios de venta**

Producto	Costo por producto	Utilidad por producto	Precio unitario
Cortina para Sala	Q70.00	Q20.00	Q90.00
Cortina para Baño	Q28.00	Q7.00	Q35.00
Cortina para Cocina	Q29.00	Q7.00	Q36.00
Cortina para Dormitorio	Q85.00	Q15.00	Q100.00
Ponchos	Q30.00	Q10.00	Q40.00
Juegos de Sábanas	Q40.00	Q15.00	Q55.00
Manteles	Q20.00	Q10.00	Q30.00

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

El cuadro anterior será utilizado, para la determinación de la rentabilidad por producto, y la obtención de las ventas bimestrales.

#### 4.1.5 Promedio de costo de adquisición

El promedio de costo de adquisición, es utilizado para poder obtener el método de valuación del inventario que establezca el control adecuado sobre él.

**Cuadro No. 5**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Promedio del costo por producto**

Producto	Costos por unidad al final	Costo por unidad	Costos por unidad al inicio	Promedio de costo
Cortina para Sala	Q 70.00	Q 65.00	Q 72.00	Q 69.00
Cortina para Baño	Q 28.00	Q 30.00	Q 25.00	Q 27.70
Cortina para Cocina	Q 29.00	Q 27.00	Q 30.00	Q 28.70
Cortina para Dormitorio	Q 85.00	Q 87.00	Q 84.00	Q 85.30
Ponchos	Q 30.00	Q 32.00	Q 29.00	Q 30.30
Juegos de Sábanas	Q 40.00	Q 38.00	Q 41.00	Q 39.70
Manteles	Q 20.00	Q 20.50	Q 19.00	Q 19.80

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

#### 4.1.6 Información adicional

El costo de venta de la empresa objeto de estudio asciende a Q.3,500,000.00, distribuidos de la siguiente forma:

**Cuadro No. 6**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Costo de inventario por producto**

Producto	Costo de Venta	Porcentaje
Cortinas de sala	Q 1,286,250.00	37%
Cortina de Baño	Q 40,250.00	1%
Cortina de Cocina	Q 21,000.00	1%
Cortina de Dormitorio	Q 1,109,500.00	32%
Ponchos	Q 750,400.00	21%
Juegos de Sábanas	Q 247,800.00	7%
Manteles	Q 44,800.00	1%
<b>Total de costo de Venta</b>	<b>Q 3,500,000.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

La rotación de los inventarios, así como la aplicación del método ABC, utilizarán el costo de ventas para su determinación y resultado.

El inventario final de los últimos dos meses servirá para realizar la comparación de los métodos de valuación.

**Cuadro No. 7**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Promedio de inventarios por producto (unidades)**

Producto	UNIDADES		
	Octubre 2013	Noviembre 2013	Diciembre 2013
Cortinas de sala	17,192	16,620	16,906
Cortina de Baño	536	520	528
Cortina de Cocina	279	271	275
Cortina de Dormitorio	14,818	14,340	14,579
Ponchos	10,024	9,700	9,862
Juegos de Sábanas	3,306	3,200	3,253
Manteles	600	580	590
<b>Total inventario</b>	<b>46,755</b>	<b>45,231</b>	<b>45,993</b>

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

El siguiente cuadro, permite determinar la rotación de los inventarios en forma conjunta, como por producto, y así establecer el tiempo que tardará en realizarse el inventario.

**Cuadro No. 8**  
**Empresa Un Paso para el Éxito**  
**Promedio de inventarios por producto**

Producto	Inventarios en Unidades a diciembre 2013	Costo de Adquisición	Inventario en Quetzales
Cortinas de sala	16,906	Q 70.00	Q 1,183,420.00
Cortina de Baño	528	Q 28.00	Q 14,784.00
Cortina de Cocina	275	Q 29.00	Q 7,975.00
Cortina de Dormitorio	14,579	Q 85.00	Q 1,239,215.00
Ponchos	9,862	Q 30.00	Q 295,860.00
Juegos de Sábanas	3,253	Q 40.00	Q 130,120.00
Manteles	590	Q 20.00	Q 11,800.00
<b>Total</b>	<b>45,993</b>		<b>Q 2,883,174.00</b>

Fuente: Elaboración propia, según información proporcionada por personal de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."

#### **4.1.7 Procedimientos de inventarios actuales de la empresa**

La empresa cuenta con procedimientos para los inventarios los cuales no son ejecutados, siendo los siguientes:

- Ventas: maximizar cobertura de pedidos.
- Compras: minimizar costos unitarios de cada artículo; identificar proveedores confiables.
- Definir el nivel deseado de inversión en inventarios.
- Mantener los niveles del inventario físicos tan cerca como sea posible de lo planificado.
- El precio estimado de venta quedará al precio del cierre del ejercicio.
- Los gastos de venta se establecerán en base a la participación de cada producto en las ventas.
- La entidad incluirá todos los costos incurridos como son los de compra, costos de pedido, adquisición, mantener.
- Evaluación de los distintos métodos de inventarios.

#### 4.1.8 Manejo de inventarios

El inventario puede servir para varias funciones importantes que añaden flexibilidad a la operación de una compañía. Los cinco usos del Inventario son:

- Ofrecer un almacenamiento de bienes para cumplir la demanda anticipada de los clientes.
- Separar los procesos de recepción y distribución.
- Tomar ventaja de los descuentos por cantidad, debido a que los compradores de grandes cantidades pueden reducir sustancialmente el costo de los bienes.
- Protegerse de la inflación y de los cambios de precios. En una economía con inflación estable, es decir que los precios se mantengan constantes a lo largo de un periodo de tiempo, el uso de uno u otro método de valuación es irrelevante ya que como los precios no varían a lo largo del periodo todos los métodos arrojan mismo costo de venta. Ejemplo:

		PEPS		Costo Promedio
	Ventas	Q	10,000.00	Q 10,000.00
(-)	Costo de venta	Q	6,000.00	Q 6,000.00
	Utilidad bruta	Q	4,000.00	Q 4,000.00

En cambio en una economía con una alta tasa de inflación el precio de los productos aumenta a lo largo del periodo por lo que la utilidad del ejercicio varía según el método de valuación empleado. Ejemplo

		PEPS		Costo Promedio
	Ventas	Q	10,000.00	Q 10,000.00
(-)	Costo de venta	Q	7,000.00	Q 6,000.00
	Utilidad bruta	Q	3,000.00	Q 4,000.00

Por lo que es recomendable que los primeros precios en entrar sean los primeros en salir, a través de las ventas, quedando los inventarios valuados bajo el método PEPS



- Protegerse contra el inventario agotado que puede ocurrir debido al clima, la escasez de los proveedores, los problemas de calidad o las entregas mal efectuadas. Los “inventarios de seguridad”, principalmente extra en mano, pueden reducir el riesgo de que se agote el inventario.

#### **4.1.9 Necesidad de los servicios profesionales para el diseño**

Para poder tener una adecuada administración de los inventarios es necesario contar con herramientas que ayuden a optimizar el proceso. En la actualidad, la *empresa cuenta con procedimientos no adecuados, los cuales no contribuyen a* llevar un control sobre los inventarios. La administración de los inventarios es de vital importancia por el monto de la inversión que se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración efectiva, cuya finalidad sea mantener y/o aumentar la productividad; ya que los inventarios representan el 60% sobre los activos corrientes de la empresa.

Para contar con los elementos de la administración, la empresa contrata a la firma de auditores GBG & Asociados, para que en calidad de consultor externo los asesore en la aplicación de los procedimiento para la administración de inventarios.

## 4.2 Carta de invitación para realizar la consultoría

	<p style="text-align: center;"><i>Un Paso para el Éxito, S.A.</i></p>
	<p>Guatemala, 20 de septiembre 2,013</p>
<p>Licenciada Glendy Beatriz Gómez GBG &amp; Asociados Ciudad</p>	
<p>Estimada Licenciada Gómez:</p> <p>La empresa comercial “Un Paso para el Éxito, S.A.” invita a las grandes firmas de consultoría de este país a presentar sus propuestas para la realización del diseño de los procedimientos de administración de nuestros inventarios.</p> <p>Los términos de referencias para la propuesta de los servicios, deberán dar a conocer la importancia en el control de inventarios que reside en el objetivo primordial de toda empresa; obtener utilidades. La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de ventas, ya que éste es el motor de la empresa.</p> <p>Las propuestas deben entregarse en nuestras oficinas, ubicadas en 25 avenida 14-33 zona 10, Edificio Estrella, 3er nivel, a más tardar a las 11:00 horas del día 25 de septiembre de 2013.</p> <p>Las ofertas serán abiertas a las a las 11:30 horas del 25 de septiembre, en reunión de junta directiva, para determinar quien procederá a realizar los servicios de consultoría.</p> <p>Atentamente,</p>	
	
	<p>Lic. René Echeverría Representante Legal</p>



### 4.3 Carta de presentación de propuestas de servicios de consultoría

**GBG & Asociados**

Guatemala, 23 de septiembre 2,013

Licenciado

René Echeverría

Representante legal

Empresa Un Paso para el Éxito, S.A.

Ciudad

Respetable Licenciado

Para nuestra Firma es un agrado atender la invitación a cotizar nuestros servicios profesionales, y desde ya le expresamos nuestro compromiso porque la empresa que usted representa sea bien atendida. Previo a la presentación de nuestra cotización, consideramos conveniente exponerle lo siguiente:

Somos una Firma que desde nuestros inicios nos hemos propuesto atender a nuestros clientes con alto sentido de ética, profesionalismo y servicios personalizados con el objeto de asegurar su satisfacción. Confiamos plenamente en la capacitación de nuestros profesionales para ofrecerles un servicio de la más alta calidad y acorde a las necesidades de su empresa. Nuestra metodología de la consultoría, está diseñada para que el equipo de trabajo funcione de manera coordinada entre los distintos integrantes y áreas que intervienen en un proceso de esta naturaleza.

## **GBG & Asociados**

De acuerdo a su invitación a cotizar, a continuación sometemos a su consideración nuestra propuesta por el servicio de consultoría para el diseño de los procedimientos de administración de inventarios.

### **I. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El servicio consiste en la asignación de personal para realizar trabajos de consultoría, bajo la coordinación y supervisión del Departamento Operacional. En el anexo I se presentan a nivel de detalle los aspectos técnicos que se incluyen en este servicio.

### **II. HONORARIOS Y FORMA DE PAGO**

Nuestra filosofía en esta materia se fundamenta en el beneficio mutuo; es decir, en la que ambas partes salgamos igualmente satisfechas, tanto económico como en la calidad del servicio, en tal sentido nuestros honorarios por el servicios descritos anteriormente se estimaron en Q48,000.00 (IVA incluido).

#### **Forma de pago**

1. 40% aceptada la propuesta, lo que representa la formalización de nuestra contratación. Por lo que solicitamos enviarnos firmada y sellada la constancia de aceptación.
2. 40% fase de planificación y fase de ejecución
3. y el 20% restante presentado el informe.

## GBG & Asociados

### III. CONTRATACION DEL SERVICIO

Si fuéremos favorecidos con su aprobación, requeriremos lo siguiente para programar la ejecución del servicio.

1. La constancia de aceptación debidamente firmada
2. El pago del anticipo referido en el punto II

### IV. VIGENCIA

La vigencia de la presente es de un mes a partir de la fecha de entrega de la propuesta.

### V. ANEXOS

<b>TITULOS</b>	<b>No.</b>
<i>Aspectos Técnicos</i>	1

Quedamos a su disposición para resolver cualquier duda a que se derive de la presente; mientras tanto nos suscribimos.

Atentamente,

Licda. Glendy Gómez

GBG & Asociados

# GBG & Asociados

CONSTANCIA DE ACEPTACION PROPUESTA DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS EMPRESA "UN PASO PARA EL EXITO, S.A."	
Aceptada	Firma
NOMBRE	
Sello	Fecha
Facturar a nombre de:	
NIT:	Dirección
A quien se dirige las facturas	
Encargado de pagos	

**Nota:** Favor enviar el cuadro anterior firmado y sellado en señal de aceptación,  
al correo [ggomez@gbgasociados.gt](mailto:ggomez@gbgasociados.gt)

# GBG & Asociados

## ANEXO I

### ASPECTOS TÉCNICOS QUE INCLUYE LA PROPUESTA

1. El personal asignado por parte de la firma estará bajo la instrucción del Departamento de Operaciones de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A." quienes estarán a cargo de la coordinación y supervisión respectiva.
2. El lugar de trabajo en las oficinas centrales de la empresa "Un Paso para el Éxito, S.A."
3. La firma se sujetará a los horarios de entrada y salida de la empresa, así como a sus políticas.
4. Derivado de las características del servicio, al finalizar el mismo se entregara un informe que detalle las técnicas de administración de inventarios, así como propuestas de procedimientos operacionales.
5. El tiempo de trabajo será aproximadamente de un mes, los cuales podrán ser prorrogables dando un aviso con mínimo de quince días de anticipación.

#### 4.4 Carta de aprobación de la propuesta de servicios de consultoría



*Un Paso para el Éxito, S.A.*

Guatemala, 27 de septiembre 2,013

Licenciada

Glendy Beatriz Gómez

GBG & Asociados

Ciudad

Estimada Licenciada:

La empresa comercial "Un Paso para el Éxito, S.A." le envía esta carta como respuesta a su oferta de servicios profesionales presentados a esta empresa el día 23 de septiembre de 2013, me llena de orgullo y satisfacción poder confirmarle que su propuesta ha sido beneficiada y doy por tanto mi **ACEPTACIÓN** a la implementación del diseño de los procedimientos para la administración del inventario para nuestra empresa.

Estamos convencidos que su firma traerá productividad, eficiencia y eficacia a nuestra empresa, así como las soluciones a nuestros inconvenientes, y que el personal a cargo de este rubro, junto con el equipo competente que ustedes designen, se lograra llegar a un destino satisfactorio.

Sin más motivos, me despido de usted,

Lic. René Echeverría  
Representante Legal



# Un Paso para el Éxito, S.A.

CONSTANCIA DE ACEPTACION PROPUESTA  
 DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS  
 EMPRESA "UN PASO PARA EL ÉXITO, S.A."

Aceptada

Lic. Rene Echeverría

Firma

NOMBRE

Sello

Un Paso para el Éxito, S.A.

Fecha

27-sep-13

Facturar a nombre de:

Un Paso Para el Éxito, S.A.

NIT:

598674-8

Dirección

25 ave. 14-33 zona 10, edificio Estrella, 3er nivel

A quien se dirige las facturas

Lic. Rene Echeverría

Encargado de pagos

P.C. David Godoy Contador General

#### 4.5 Carta de encargo

**GBG & Asociados**

Guatemala, 08 de octubre 2,013

Señores

Junta Directiva

Un Paso para el Éxito, S.A.

Guatemala, Ciudad

Respetables Señores:

Deseamos someter a su aprobación por medio de esta carta, nuestra propuesta en relación a los servicios profesionales que presentamos.

El entorno económico altamente cambiante y el galopante desarrollo tecnológico, han hecho que las organizaciones se concentren en la producción de bienes y servicios de óptima calidad que generan sus ingresos. Los principales beneficios que se obtendrán son los siguientes:

- Diseño de los procedimientos para la administración de inventarios.
- Aplicación correcta de los procedimientos y
- Presentación del informe.

A continuación precisamos a ustedes las bases, sobre las que estamos en aptitudes de proporcionar nuestros servicios profesionales de consultoría para el diseño de los procedimientos de la administración de inventarios, como el rubro principal de la empresa.



## GBG & Asociados

Nuestro examen se llevará a cabo de acuerdo a elementos relacionados con la administración de inventarios, del 6 al 30 de enero de 2014.

Los honorarios profesionales que proponemos, suponen que no encontraremos dificultades de importancia adicionales a las normales durante el desarrollo de nuestro trabajo. Por lo tanto, si se presentan consultáramos con ustedes y obtendríamos su conformidad antes de proseguir para que su monto se ajuste al tiempo adicional que sea requerido para cumplir satisfactoriamente con el objeto de nuestro servicio.

Por el servicio mencionado hemos estimado honorarios profesionales de Q48,000.00 los cuales deberán ser cancelados así: 40% aceptada la propuesta, 40% fase de planificación y fase de ejecución y el 20% presentado el informe.

Agradecemos el interés que muestran por los servicios de nuestra firma.

Muy atentamente,

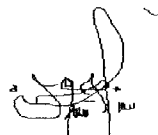
**GBG & Asociados**



Licda. Glendy Beatriz Gómez

Socio Director

Col. 34567



Aceptada: \_\_\_\_\_

Por: Junta Directiva

Un Paso para el Éxito, S.A.

#### 4.6 Planificación del diseño de los procedimientos para la administración de inventarios.

## GBG & Asociados

### I Planificación Técnica

a. Generalidades de la empresa:

La empresa Un Paso para el Éxito S.A. es una compañía que se dedica a la compra y venta de ropa para el hogar.

b. Objetivos de la consultoría:

Hemos sido contratados para diseñar los adecuados procedimientos para la administración de inventarios.

c. Período a revisar:

Del: 1 de noviembre del 2013

Al: 31 de diciembre del 2013

d. Entorno de la administración de inventarios:

Durante nuestra visita preliminar observamos que la administración de Inventarios no ha sido la correcta, dado que no existe un almacenamiento adecuado, un control de pedidos y mucho menos procedimientos establecidos para maximizar las utilidades y minimizar riesgos.

e. Fechas clave de la consultoría:

Inicio de la consultoría: 06/01/2014

Aplicación de los elementos de administración: 15/01/2014

Terminación de la consultoría: 20/01/2014

Fecha de entrega del informe y otros: 27/01/2014

## GBG & Asociados

f. Personal clave del cliente

Gerente de Operaciones:	Lic. Estuardo Galindo
Encargado Departamento de Compras:	Lic. Ingrid Ruiz
Encargado Departamento de Inventarios:	Lic. Orlando Mejía
Encargado de Bodega:	P.C. Eddy Martínez

g. Áreas críticas de los estados financieros:

Los inventarios por ser bienes tangibles de la empresa y por ser el rubro principal, añaden flexibilidad a la operación de una compañía, por lo que hay que considerar varios aspectos, entre los cuales se mencionan:

1. Ofrecer un almacenamiento de bienes para cumplir la demanda anticipada de los clientes.
2. Separar los procesos de recepción y distribución.
3. Tomar ventaja de los descuentos por cantidad, debido a que los compradores de grandes cantidades pueden reducir sustancialmente el costo de los bienes.
4. Protegerse contra el inventario agotado que puede ocurrir debido al clima, la escasez de los proveedores, los problemas de calidad o las entregas mal efectuadas. Los inventarios de seguridad, pueden reducir el riesgo de que se agote el inventario.

h. Trabajo a desarrollar:

Aplicación de los elementos de administración al tipo de inventarios de la empresa, entre los que encontramos:

## GBG & Asociados

- Rotación de Inventarios
- Determinación del lote óptimo de compra
- Determinación del número de pedidos
- Determinación del costo total por productos
- Determinación inventario de seguridad
- Determinación del modelo ABC
- Elaboración del informe

i. Horas de trabajo

Comprendidas en 8 horas diarias, del 6 al 20 de enero 2014, en días hábiles, acoplándose a horarios de la empresa.

### II Planificación Administrativa

a. Personal de la firma que efectuará el trabajo:

Socio Director:	Lic. Glendy Gómez
Gerente:	Lic. David Bernal
Junior:	Lic. Fernanda Girón
Senior:	Lic. Alejandra Morataya

## GBG & Asociados

### b. Honorarios

	Senior	Junior	Gerente	Socio	Total
<b>Horas</b>					
Planeación			24		24
Trabajo de Campo	80	80	30	7	197
Trabajo de gabinete	30	30	8	8	76
Discusión del informe	9	9	8	8	34
total horas aplicadas	119	119	70	23	331
<b>Costo de HH</b>	Q 20.00	Q 20.00	Q 85.00	Q 230.00	
total quetzales	Q2,380.00	Q2,380.00	Q 5,950.00	Q5,290.00	Q 16,000.00
(+) Gastos de administración	Q2,380.00	Q2,380.00	Q 5,950.00	Q5,290.00	Q 16,000.00
(+) Utilidad de la firma	Q2,380.00	Q2,380.00	Q 5,950.00	Q5,290.00	Q 16,000.00
Cobro de la consultoría					<u><u>Q 48,000.00</u></u>

El costo total de la consultoría ya incluye IVA.

### c. Capacitación del personal:

Nuestra experiencia nos permite garantizar que se tiene la capacidad técnica para cumplir con las expectativas del servicio solicitado.

**Elaborado por:** Lic. David Bernal

**Autorizado por:** Lic. Glendy Gómez

Fecha: 19 de octubre 2013

Fecha: 20 de octubre 2013

#### 4.7 Procedimientos para la administración de inventarios.

## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Índice de Papeles de Trabajo**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	IPT	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

<b>Índice de Papeles de Trabajo</b>	<b>Cédula</b>	<b>Páginas</b>
Diagnostico sobre los inventarios	<b>A</b>	<b>75</b>
Evaluación de control interno operativo y Administrativo de los inventarios	<b>B</b>	<b>77</b>
Matriz de riesgo sobre los inventarios	<b>C</b>	<b>80</b>
Prueba física de inventarios	<b>D</b>	<b>81</b>
Implementación de los procedimientos para la administración de inventario	<b>E</b>	<b>84</b>
Técnicas para la correcta administración de inventarios		
Rotación de inventarios	<b>F</b>	<b>87</b>
Determinación del lote óptimo de compra	<b>G</b>	<b>94</b>
Determinación del número de pedido	<b>H</b>	<b>98</b>
Determinación del costo total del pedido	<b>I</b>	<b>106</b>
Determinación de días de consumo	<b>J</b>	<b>113</b>
Inventario de seguridad	<b>K</b>	<b>116</b>
Modelo ABC	<b>L</b>	<b>119</b>
Rentabilidad	<b>M</b>	<b>125</b>
Método de valuación		<b>129</b>
Liquidez	<b>O</b>	<b>132</b>

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Marcas**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	MPT	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14



Información de PT anterior



Información Adicional



Resultado Aproximado



Suma



Tiempo de espera ( 4.1.2)



Precio (4.1.4)



Costo (4.1.3)



Información Presentada en el mismo PT

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Diagnostico sobre los inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	A 1/2	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## DIAGNOSTICO SOBRE LOS INVENTARIOS

La empresa comercial Un Paso para el Éxito, S.A. su principal activo son los inventarios, pero dentro de su organización no posee con procedimientos y técnicas de administración que le ayuden a controlar los inventarios.

El control operativo aconseja mantener las existencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mínimas, debido a que si compra si ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios.

La empresa posee algunos procedimientos escritos pero no ejecutados, ya que todo lo realizan de acuerdo a lo que piensan y no a cómo debe de hacer, como se describe a continuación:

- Realizan pedidos sin previo análisis.
- Solicitan cantidades exorbitantes sin fundamentarse en lo que se está demandando el mercado en ese momento.
- No realizan análisis de la inversión óptima de inventarios que la empresa está en la posibilidad financiera de obtener.
- Las rotaciones son lentas e inadecuadas de acuerdo a lo que proyectan, lo que provoca deterioros, obsolescencia, merma o bien desperdicios.



## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Diagnostico sobre los inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	A 2/2	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- No cuentan con inventario de seguridad que resguarde la demanda, lo que provoca dejar de vender por falta de mercadería.

Esto provoca que las bodegas colapsen de mercadería de lento movimiento, provocando que la rotación de los artículos disminuyan, y los niveles de ganancia bajen. La deficiencia en el control de los inventarios que mantiene la empresa impacta ya que beneficia a la competencia a que abarque mayor mercado, la falta de capacitación del personal a cargo de los inventarios hace que se señale los puntos débiles los cuales merecen una acción correctiva.

El control de los inventarios se establece para tener la mercadería justo a tiempo, la idea principal es que se adquieran los inventarios y se inyecten en la venta en el momento que la empresa lo necesite, esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y una administración de inventarios correcta.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

## **Evaluación de control interno operativo y administrativo de los inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	B 1/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

PROCEDIMIENTOS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	
<b>GENERALIDADES</b>				
¿Existe manual de procedimientos que describa lo relacionado a los procedimientos para la administración de inventarios		X		No existe manual que ayude en la ejecución y control de los inventarios
¿Existe control sobre el máximo y mínimo de existencias		X		Las unidades máximas y mínimas a tener en el almacén es cuestión de opiniones no porque exista una técnica que se los indique
<b>AUTORIZACION</b>				
¿Los ajustes en los registros de inventarios, como consecuencia de la toma física de los mismos, son autorizados previamente por funcionarios responsables?	X			
Las compras de los inventarios están debidamente autorizadas	X			
Los retiros de los inventarios son autorizados por funcionarios competentes		X		No existe una forma de control que determine este punto.
Los ajustes por pérdida de inventarios son revisados, aprobados y autorizados por funcionarios que no están involucradas en la responsabilidad de manejo y registro de los mismos	X			

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Evaluación de control interno operativo y administrativo de los inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	B 2/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

PROCEDIMIENTOS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	
<b>REGISTRO Y CONTROL</b>				
Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados	X			
Se tiene un plan de acción para la adquisición de los inventarios		X		No existe el plan que ayude a salvaguardar la demanda de los clientes
Existe inventarios de seguridad		X		No existe una herramienta que ayude a determinar cuáles son las unidades de seguridad que debe tener la empresa en el almacén.
Se planifica los números de pedidos a realizar		X		Al no existir una administración de inventarios, la empresa no proyecta los números de pedidos a realizar durante el año
Se efectúan en forma periódica comprobaciones de los registros auxiliares de inventarios contra las respectivas cuentas	X			
Son las existencias recibidas y registradas con la descripción de cantidad, calidad y cualquier otra información necesaria		X		No porque no existe una forma que le ayude a la empresa a establecer este control
Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción		X		No se tienen por escrito los procedimientos a seguir

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Evaluación de control interno operativo y administrativo de los inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	B 3/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

PROCEDIMIENTOS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	
<b>CUSTODIA</b>				
Verifican los encargados de almacén las cantidades recibidas contra los informes de recepción		X		No porque no tienen una forma de control
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Están claramente definidas las responsabilidades para el manejo de los inventarios en cuanto a registro y custodia		X		Todos realizan las funciones de todos

## Conclusión

La falta de procedimientos en el área de inventarios es un detonante que permite que la empresa exista desorganización y puntos de control, es importante definir y diseñar de manera flexible las técnicas y procedimientos con el objetivo de maximizar resultados, que aseguren un mejor manejo en las actividades, además de esto es importante que a lo largo del tiempo esas se pueden acoplar sin problemas a los cambios que en la entidad surjan.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Matriz de riesgo sobre inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	C 1/1	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Matriz de Riesgo

COMPONENTE	OBSERVACIONES	CONTROL			RIESGO	RIESGO INHERENTE			RIESGO DE CONTROL			RIESGO COMBINADO			ENFOQUE	PRINCIPALES PRUEBAS
		SI	NO	DESCRIPCIÓN		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
INVENTARIOS - COSTO DE VENTAS	No existe restricción de acceso físico al área de inventarios, en la que también se almacena.	X		Los camiones donde se traslada el producto no se controlan	Sustracción de inventario										Sustantivo	Evaluar la planificación del inventario físico, observar la toma de inventario físico
	Los consumos de inventarios se realizan sin efectuar previamente el Requerimiento de los artículos a pesar de que existe planificación. Estos requerimientos se realizan al final de cada periodo.	X		Los consumos se validan mensualmente con reporte. Consumos no registrados, por lo tanto costo reducido												Control
															Control	Verificar que se concilien mensualmente los reportes de inventarios emitidos por el sistema contable

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Toma física de inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	D 1/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## TOMA FISICA DE INVENTARIOS

- **OBJETIVO:**

El objetivo de la toma física de inventario es determinar la existencia perteneciente a la Empresa Un Paso para el Éxito, S.A., para proceder con el análisis del manejo de los mismos y así determinar las técnicas y procedimientos adecuados de la administración de este rubro.

- **EQUIPO DE TRABAJO INVOLUCRADO:**

Encargado Departamento de Inventarios: Lic. Orlando Mejía  
 Encargado de Bodega: P.C. Eddy Martínez  
 Gerente de Operaciones: Lic. Estuardo Galindo  
 Personal de la Firma: Junior: Lic. Fernanda Girón  
 Senior: Lic. Alejandra Morataya

- **PROCEDIMIENTOS REALIZADOS:**

El inventario se realizó el día 06 de enero de 2014 a las 10:30 am en la bodega de la empresa. Esta bodega contiene producto como cortinas para sala, cortinas para baño, para cocina, dormitorio, ponchos, juegos de sábanas y manteles. Esta bodega es administrada por personal de la entidad.

- ✓ Se solicitaron los saldos iniciales de la bodega. Cuadro No. 7
- ✓ Personal de "Un Paso para el Éxito, S.A.", acompañado por personal de GBG & Asociados, procedió a realizar el conteo de producto terminado. Este conteo se realizó de forma ciega.

## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Toma física de inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	D 2/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- ✓ Dentro de la bodega se verificó lo siguiente:

No.	Descripción	Si	No	Observaciones
1	Seguridad a los productos	✓		
2	Productos debidamente identificados	✓		
3	<i>Orden en la bodega</i>	✓		
4	Extintores, alarmas contra incendio, salidas de emergencia, etc.	✓		
5	Iluminación en la bodega	✓		
6	Limpieza en la bodega	✓		

- ✓ El personal de Un Paso para el Éxito, S.A. realizó el conteo del 100% del inventario de producto terminado, para lo cual se realizaron varios grupos.
- ✓ Personal de GBG & Asociados procedió a contar las muestras seleccionadas de los productos siguientes:

No	Producto
1	Cortinas de sala
2	Cortina de Baño
3	Cortina de Cocina
4	Cortina de Dormitorio
5	Ponchos
6	Juegos de Sábanas
7	Manteles

- ✓ Al terminar de realizar el conteo, se procedió a verificar diferencias y realizar recuentos en los casos necesarios.
- ✓ Se evaluó el control interno dentro de la bodega. PT (B)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Toma física de inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	D 3/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- **RESULTADOS OBTENIDOS:**

- ✓ A continuación se detallan los resultados obtenidos sobre la muestra:

**Empresa Un Paso para el Éxito, S.A.**  
**Resultados de toma física de inventarios**  
**Al 31 de diciembre 2013**

Producto	Saldo Inicial	Conteo Físico	Diferencia	Diferencia en Q
Cortinas de sala	16,906	16,906	0	0
Cortina de Baño	528	528	0	0
Cortina de Cocina	275	275	0	0
Cortina de Dormitorio	14,579	14,579	0	0
Ponchos	9,862	9,862	0	0
Juegos de Sábanas	3,253	3,253	0	0
Manteles	590	590	0	0
<b>Total inventario</b>	<b>45,993</b>	<b>45,993</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

- **OBSERVACIONES:**

Ninguna.

- **CONCLUSIÓN:**

- ✓ Con base a los procedimientos realizados, concluimos que el saldo de inventarios de la bodega Un Paso para el Éxito, S.A., es correcto.



## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Implementación de los procedimientos para  
la administración de inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	E 1/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

El objetivo es definir procedimientos y técnicas de administración, que conduzcan a aprovechar los recursos de la empresa, así mismo, el nivel óptimo de las existencias, el establecimiento de inventarios de seguridad de acuerdo a las necesidades de la empresa Un paso para el Éxito, S.A., con el fin de satisfacer necesidades de los clientes, ahorro económico en las compras y uso eficiente del capital.

Siendo éste el ente medular que recibe la información de las existencias para poder optimizar la funcionalidad de los inventarios.

**a) Procedimientos a adoptar:**

Para que exista una adecuada administración de inventarios se deben adoptar procedimientos operacionales **(Anexo 1)** y verificar su cumplimiento, por lo que la gerencia de operaciones debe darle seguimiento:

1. Cotizar de acuerdo a procedimientos de la empresa con tres proveedores, tomando en cuenta calidad, tiempo de entrega y días de crédito que conceden. **(Anexo 2)**

## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Implementación de los procedimientos para  
la administración de inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	E 2/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

2. Establecer niveles mínimos y máximos de existencias, dependiendo del producto, nivel de rotación, y del tiempo de espera.
3. Recibir, revisar y procesar las solicitudes y requisiciones de compras de los artículos.
4. Comparar condiciones de compra y calidad de la mercadería por adquirir.
5. Verificar que las órdenes de compra estén de acuerdo con lo solicitado en cantidades, tiempo, precio y demás condiciones de entrega.
6. Seleccionar al proveedor que proporcione las mejores condiciones de venta del artículo requerido, que garantice calidad, al menor costo y aseguren el abastecimiento oportuno de la mercadería.
7. Establecer y actualizar los registros de proveedores con sus precios y condiciones de compra, de los diversos artículos que la entidad requiere, así como mantener información histórica de los mismos.
8. Con base a datos estadísticos y promedios de años anteriores, conocer la rotación de los inventarios; así como la estacionalidad de las ventas de la empresa.

## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Implementación de los procedimientos para  
la administración de inventarios**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	E 3/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

9. En la recepción de los inventarios, verificar que la mercadería ingrese a las instalaciones de la entidad, que exista requisición, orden de compra o bien el pedido formal, las calidades requeridas, así como un formulario de ingreso prenumerado, factura del proveedor y su registro al sistema auxiliar de existencias.
10. En el traslado a bodegas, debe existir un formulario prenumerado el cual debe contener como mínimo fecha, cantidad, descripción, nombre, firma y sello de quien entrega y de quien recibe.
11. Deben documentarse las salidas de los inventarios, con formas tales como envíos, requisiciones, despachos, facturas u otro documento autorizado que compruebe la salida de los mismos.

### **b) Técnicas a aplicar**

Debido a la cantidad de productos y la rotación de los mismos, se recomienda evaluar las existencias de manera técnica para obtener mejores resultados. Como se observa en los siguientes papeles de trabajo:

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rotación de inventarios global**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	F 1/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La rotación de inventarios determina el tiempo que tardará en realizarse el inventario; es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación, significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

### OBJETIVO

Que todos los productos alcancen la rotación deseada por la empresa, que es de dos.

### ALCANCE

Determinar si la rotación de la empresa es la adecuada tomando en cuenta:

- La durabilidad del producto.
- El costo de mantenimiento.
- La localización de los proveedores.
- La moda y el estilo.

### PROCEDIMIENTOS

Se obtiene dividiendo el importe del total costo de inventario, entre el total promedio de inventarios valuados a precios de costo. Esto a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Total Costo de Inventario}}{\text{Total Promedio de inventarios}}$$

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rotación de inventarios global**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	F 2/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

Producto	Costo de Venta	Promedio Inventario
Cortinas para Sala	Q 1,286,250.00	Q 1,183,420.00
Cortina para Baño	Q 40,250.00	Q 14,784.00
Cortina para Cocina	Q 21,000.00	Q 7,975.00
Cortina para Dormitorio	Q 1,109,500.00	Q 1,239,215.00
Ponchos	Q 750,400.00	Q 295,860.00
Juegos de Sábanas	Q 247,800.00	Q 130,120.00
Manteles	Q 44,800.00	Q 11,800.00
<b>Total de costo de Venta</b>	<b>Q 3,500,000.00</b>	<b>Q2,883,174.00</b>

(cuadro No. 6)

(cuadro No. 8)

Total Costo de Inventario

Total Promedio de inventarios

Q3,500,000.00 = 1.21 = 1

Q2,883,174.00

**Conclusión:**

La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios. Al integrar los inventarios y sumar los costos de venta de los artículos no se puede establecer una rotación confiable, porque el inventario es conformado por diferentes clases de productos, los cuales son demandados de diferente manera, y los días de consumo son distintos para cada uno de ellos; es por eso que se recomienda determinar la rotación por cada producto del inventario.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rotación de inventarios por producto**

***Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013***

PT	F 3/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## ROTACIÓN DE INVENTARIOS POR PRODUCTO

La rotación de inventarios en sí, es la cantidad de veces en promedio que durante el año se renuevan mediante la venta.

### OBJETIVO

Determinar la duración de un ciclo económico-financiero; es decir, la rotación de cada uno de los artículos que integran los inventarios.

### ALCANCE

Obtener el control del factor de la rotación para evitar que la velocidad de los productos disminuya. Entre mayor sea su rotación mayor será la posibilidad de aumentar las ganancias.

### PROCEDIMIENTOS

Se obtiene dividiendo el importe del costo de ventas del producto entre el promedio de inventarios a precio de venta.

$$\frac{\text{Costo de ventas del producto}}{\text{Promedio de inventarios a precios de venta}}$$

### CÁLCULOS

1. Determinación del costo de venta por productos (ver cuadro No. 6).
2. Obtener el promedio de inventarios por producto (cuadro No. 8).
3. Aplicar la formula de rotación de inventarios.

# GBG & Asociados

Un Paso para el Éxito, S.A.

Rotación de inventarios por producto

Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013

PT	F 4/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

4. Realizar los cálculos correspondientes.

Producto	Costo de venta		Promedio Inventarios	Resultado	Aprox
Cortinas de sala	Q 1,286,250.00	/	Q 1,183,420.00	1.09	1
Cortina de Baño	Q 40.250,00	/	Q 14.784,00	2.72	3
Cortina de Cocina	Q 21.000,00	/	Q 7.975,00	2.63	3
Cortina de Dormitorio	Q 1.109.500,00	/	Q 1.239.215,00	0.90	1
Ponchos	Q 750.400,00	/	Q 295.860,00	2.54	3
Juegos de Sábanas	Q 247.800,00	/	Q 130.120,00	1.90	2
Manteles	Q 44,800.00	/	Q 11,800.00	3.80	4

(PT F2/7)

5. El resultado obtenido es la rotación de cada producto por bimestre.

Comparación de la rotación obtenida con la rotación deseada.

Producto	Costo de Venta	Promedio de Inventario	Número de Rotación	Rotación	Rotación Deseada
Cortinas para sala	Q 1,286,250.00	Q 1,183,420.00	1.09	1	2
Cortina para Baño	Q 40.250,00	Q 14.784,00	2.72	3	2
Cortina para Cocina	Q 21.000,00	Q 7.975,00	2.63	3	2
Cortina para Dormitorio	Q 1.109.500,00	Q 1.239.215,00	0.90	1	2
Ponchos	Q 750.400,00	Q 295.860,00	2.54	3	2
Juegos de Sábanas	Q 247.800,00	Q 130.120,00	1.90		2
Manteles	Q 44,800.00	Q 11,800.00	3.80	4	2
<b>Total de costo de Venta</b>	<b>Q 3.500.000,00</b>	<b>Q2.883.174,00</b>			

(cuadro No. 6)

(cuadro No. 8)

(PT F 4/7)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rotación de inventarios por producto**




**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	F 5/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión:

La rotación por producto permite a la empresa detectar las mercaderías de lento movimiento, las cuales se pueden convertir en obsoletas. Pero no siempre el producto que refleje la rotación menor determina la poca demanda, puede ser que se almacene en grandes cantidades para cubrir necesidades anuales, todo esto es comprobable a través de las políticas establecidas en las compras.

Para el caso de los artículos mostrados en la PT F4/7, indica qué artículos están en la rotación, según políticas de la empresa.

	Sobrepasa la rotación deseada
	Iguala la rotación deseada
	Por debajo de la rotación deseada



# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Representación gráfica de la rotación**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	F 6/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ROTACIÓN

Las razones financieras son las relaciones de dos cantidades, las cuales indican probabilidades y tendencias, señalando con ellos puntos débiles y principales deficiencias para buscar el mejor control de la gestión de la empresa.

### OBJETIVOS

- Reflejar qué artículos rotan por arriba del índice deseado por la empresa
- Determinar los factores que influyen en la obtención de una adecuada rotación.

### ALCANCE

Identificar el resultado de las rotaciones, estableciendo las necesidades de stock de seguridad.

### PROCEDIMIENTOS

- Determinar la rotación por productos.
- Análisis de los resultados obtenidos de las rotaciones por producto.
- Representar gráficamente los artículos, demostrando los resultados de la rotación, reflejando qué artículos se encuentran por debajo, qué artículos se mantienen y qué artículos se elevan de la rotación deseada por la empresa.

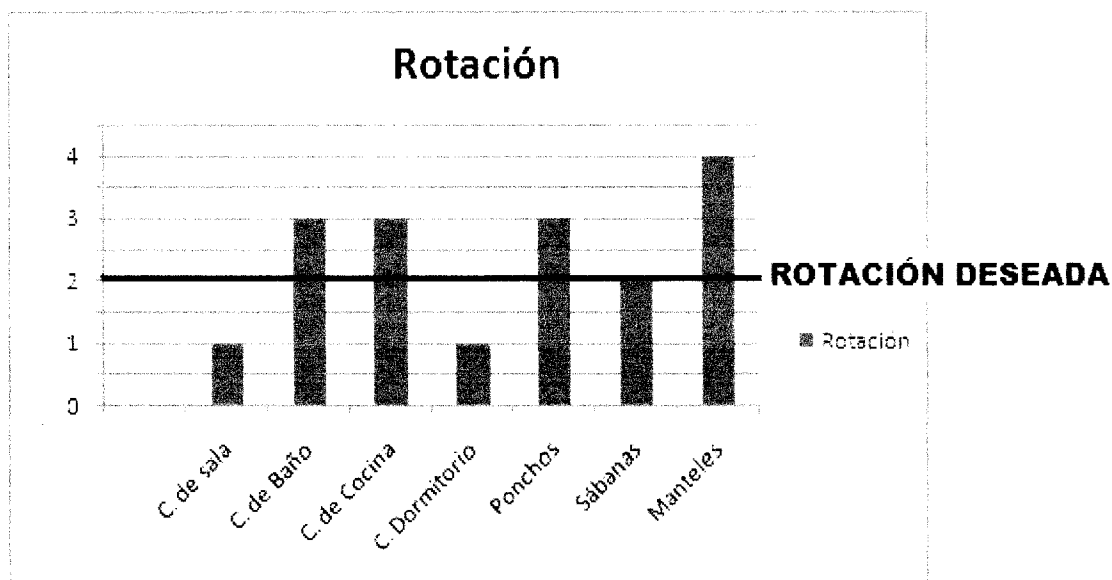
# GBG & Asociados

Un Paso para el Éxito, S.A.

Representación gráfica de la rotación

Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013

PT	F 7/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14



PT B 47 DE LA INFORMACION DEL RESULTADO

## Conclusión

En la gráfica anterior, se ve reflejado el parámetro de rotación por producto, permitiendo conocer que las cortinas para sala y dormitorio, obtienen una rotación por debajo de la deseada, esto se puede asociar por el exceso de inventario que existe en bodega. Las cortinas para baño y para cocina, así como los ponchos y manteles, obtienen una rotación por encima de la deseada, esto ayuda a la empresa a alcanzar las utilidades en una forma más rápida. Ahora bien, las sábanas alcanzan la rotación deseada, contribuyen a obtener una buena gestión de inventarios, porque indica que están cumpliendo con lo planeado.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Lote óptimo de compra**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	G 1/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## LOTE ÓPTIMO DE COMPRA

Esta técnica determina cuanto comprar y la cantidad más ventajosa para la empresa, estableciendo equilibrio entre los costos de pedido y almacenamiento.

### OBJETIVO

- Reducir al mínimo posible el nivel del valor total del inventario.
- Reducir la incidencia de faltantes.
- Reducir los gastos de adquisición y de almacenamiento.

### ALCANCE

Ser la herramienta que optimice el valor de la adquisición y el tamaño del pedido de la compra (**Anexo 3**).

### PROCEDIMIENTOS

- **Análisis de la demanda:** Se realiza el análisis de la demanda de los productos, definiendo el período de tiempo, que en este caso es de un bimestre.
- **Cálculo del costo de inversión:** Este costo está determinado por el precio pagado al proveedor por las mercancías que se adquiere.
- **Costo de mantener:** Es el costo que incurre la empresa para mantener el inventario, conocido también como costo de almacenamiento, los costos más comunes que se integran en este apartado son: costo de inversión, espacio, personal, seguro, impuesto, obsolescencia, desperdicio.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Lote óptimo de compra**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	G 2/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- **Costo de pedir:** Es la sumatoria de los costos generados por las actividades efectuadas en una solicitud de reaprovisionamiento de existencias.

Producto	Demanda bimestral en unidades
Cortinas para sala	40,000
Cortina para Baño	1,100
Cortina para Cocina	600
Cortina para Dormitorio	30,000
Ponchos	20,000
Juegos de Sábanas	7,000
Manteles	1,400

◆ (cuadro No. 2)

La fórmula para determinar el lote óptimo de compra, es:

$$Q = \sqrt{\frac{2D.C2}{C3}}$$

**Dónde:**

D= Demanda bimestral

C3= Costo de mantener=Q3.00

C1= Costo de adquisición

Q= Lote óptimo de compra=?

C2= Costo de pedir= Q2,500.00

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Lote óptimo de compra**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	G 3/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## CÁLCULOS

1. Obtener la demanda bimestral (cuadro No. 2).
2. Determinar el costo de pedir o costo del pedido C2 (Q2,500).
3. Establecer el costo de mantener C3 (Q3.00).
4. Aplicar la fórmula que determina el lote óptimo de compra.

$$Q = \frac{\sqrt{2D \cdot C_2}}{C_3}$$

5. Realizar los procedimientos descritos por cada producto y así, establecer el lote óptimo de compra (LOC).

**Cortina para Sala:**  $\sqrt{2(40000)(2500)/3} = \sqrt{66,666,666.67} = 8164.97 = \mathbf{8165}$

**Cortina para Baño:**  $\sqrt{2(1100)(2500)/3} = \sqrt{1,833,333.33} = 1354.01 = \mathbf{1354}$

**Cortina para Cocina:**  $\sqrt{2(600)(2500)/3} = \sqrt{1,000,000} = 1,000 = \mathbf{1,000}$

**Cortina para Dormitorio:**  $\sqrt{2(30000)(2500)/3} = \sqrt{50,000,000} = 7071.07 = \mathbf{7071}$

**Ponchos:**  $\sqrt{2(20000)(2500)/3} = \sqrt{33,333,333.33} = 5773.50 = \mathbf{5774}$

**Sábanas:**  $\sqrt{2(7000)(2500)/3} = \sqrt{11,666,666.67} = 3415.65 = \mathbf{3416}$

**Manteles:**  $\sqrt{2(1400)(2500)/3} = \sqrt{2,333,333.33} = 1527.53 = \mathbf{1528}$

6. El resultado obtenido es el lote óptimo de compra por cada producto.

## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Lote óptimo de compra**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	G 4/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

### Conclusión

El lote óptimo de compra ayudará a definir cuál es la cantidad óptima de compra que se debe de realizar de un producto, de tal manera que el costo de posesión del inventario y el costo de la elaboración del pedido, sean lo menor posible. El lote óptimo de compra ayuda a determinar el número de unidades que se debe de adquirir, del resultado del lote óptimo depende el número de pedidos a realizar para cubrir la demanda presupuestada; de ahí que los cálculos efectuados para los artículos, el lote óptimo de compra que la empresa debe realizar es:

Producto	Unidades por pedido o lote óptimo de compra
Cortina para Sala	8,165
Cortina para Baño	1,354
Cortina para Cocina	1,000
Cortina para Dormitorio	7,071
Ponchos	5,774
Juegos para Sábana	3,416
Manteles	1,528

(PT G3/4)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Número de pedidos**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	H 1/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## NÚMERO DE PEDIDOS

Una vez que se determina la cantidad a pedir (Lote óptimo de compra), es necesario decidir cuándo hacer los pedidos.

La cantidad de inventarios disponible, más la cantidad de inventarios que se ha pedido, se conoce como posición del inventario.

La decisión de cuándo pedir, se toma en base al punto de renovación de pedidos, que representa la posición del inventario, en la que se debe colocar un nuevo producto.

### OBJETIVO

- Reducción de los niveles de inventario.
- Disminución de costos en la gestión de inventarios.
- Mejora en la calidad.
- Reducción de % de artículos defectuosos.
- Mejora en el servicio entregado a los clientes.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Número de pedidos**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	H 2/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## ALCANCE

Establecer un equilibrio entre:

Mantener pocos artículos en inventarios y pedir con bastantes frecuencias, o mantener muchos artículos en inventarios y pedir con poca frecuencia.

## PROCEDIMIENTOS

- Conocer la demanda generalmente en términos bimestrales.
- Tener en cuenta el lote óptimo de comprar que son las unidades a pedir en forma segmentada.
- Dividir la demanda dentro del lote económico de compra.
- Aplicar la fórmula:

$$N = D/Q$$

**Dónde:**

Q= Lote óptimo de compra determinado

D= Demanda bimestral

N= Número de pedidos a realizar



# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Número de pedidos**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	H 3/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## CÁLCULOS:

1. Establecer la demanda bimestral (cuadro No.2).
2. Determinar el lote óptimo de compra (resultado según PT G4/4).
3. Al obtener los datos del numeral 1 y 2, se aplica la fórmula.

$$N = D/Q$$

Producto	Demanda bimestral		LOC Determinado	Resultado	Aprox.
Cortinas de sala	40,000	/	8,165	4.9	5
Cortina de Baño	1,100	/	1,354	0.81	1
Cortina de Cocina	600	/	1,000	0.6	1
Cortina de Dormitorio	30,000	/	7,071	4.24	4
Ponchos	20,000	/	5,774	3.46	3
Juegos de Sábanas	7,000	/	3,416	2.05	2
Manteles	1,400	/	1,528	0.92	1

(cuadro No. 2)

(PT G 4/4)

4. El resultado obtenido es el número de pedidos a realizar.

La determinación del número de pedidos ayuda a medir tanto niveles de demanda, como de competitividad de la empresa.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Número de pedidos**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	H 4/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión

Conocer el número de pedidos permite determinar cuándo hay que pedir los artículos y especificar de qué tamaño debe ser el pedido, tomando en cuenta que la demanda no es un factor constante. La base para el cálculo de número de pedidos es la demanda bimestral presupuestada; es por ello, para citar un ejemplo, para la cortina de sala son 5 pedidos, porque su demanda bimestral es de 40,000 unidades; entonces en cada pedido se obtendrán 8,165 unidades, determinadas en el lote óptimo de compra. Y así de esta manera es aplicado para todos los productos del inventario; de tal forma que los pedidos a ser realizados por la empresa son:

Producto	Pedidos a realizar
Cortina para Sala	5
Cortina para Baño	1
Cortina para Cocina	1
Cortina para Dormitorio	4
Ponchos	3
Juegos de Sábana	2
Manteles	1



(PT H 3/8)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Número de pedidos**

**Unificación de las unidades a pedir**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	H 5/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## UNIFICACIÓN DE LAS UNIDADES A PEDIR

Es aquella cantidad de unidades que deben de solicitarse al proveedor en cada pedido, de manera que se logre minimizar el costo asociado a la compra y al mantenimiento de las unidades de inventarios.

### OBJETIVOS

Alcanzar la estandarización de las unidades por pedidos suponiendo que la demanda sea constante.

### ALCANCE

Determinar la uniformidad de las unidades por cada pedido, y así permitir a la empresa obtener la totalidad de lo presupuestado en etapas.

### PROCEDIMIENTOS

- Determinar la cantidad a pedir (Q).
- Decidir cuándo hacer los pedidos (N).
- Tomar en cuenta la demanda (D) presupuestada.
- Dividir la demanda bimestral dentro del número de pedidos.

# GBG & Asociados

Un Paso para el Éxito, S.A.

Número de pedidos



Unificación de las unidades a pedir

Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013

PT	H 6/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14



- Lote óptimo de compra obtenido en **PT G4/4** por los pedidos a realizar durante el año según el resultado obtenido en **PT H3/8**, para demostrar las unidades que se obtendrán al año con estos resultados.  $Q*N = D$

Producto	LOC Determinado		Pedidos	Resultado
Cortinas de sala	8,165	*	5	40,825
Cortina de Baño	1,354	*	1	1,354
Cortina de Cocina	1,000	*	1	1,000
Cortina de Dormitorio	7,071	*	4	28,284
Ponchos	5,774	*	3	17,322
Juegos de Sábanas	3,416	*	2	6,832
Manteles	1,528	*	1	1,528

 (PT G 4/4)       (PT H 4/8)

Estos resultados no reflejan la verdadera demanda que la empresa presupuestó; al ser una comparación se obtienen las siguientes diferencias:

	Demanda bimestral Presupuestada	Demanda bimestral Calculada	Diferencia
<b>Cortina para Sala:</b>	40,000	40,825	825
<b>Cortina para Baño:</b>	1,100	1,354	254
<b>Cortina para Cocina:</b>	600	1,000	400
<b>Cortina para Dormitorio:</b>	30,000	28,284	-1,716
<b>Ponchos:</b>	20,000	17,322	-2,678
<b>Juegos de Sábanas:</b>	7,000	6,832	-168
<b>Manteles:</b>	1,400	1,528	128

 (cuadro No. 2)       (PT H 6/8)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Número de pedidos**

**Unificación de las unidades a pedir**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	H 7/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- Obtención de las unidades en forma estandarizadas, es de gran importancia para la obtención de la demanda bimestral en forma segmentada.
- Fórmula de unificación de unidades a pedir:

$D/N$

**Dónde:**

N= Número de pedidos

D= Demanda bimestral

## CÁLCULO

1. Determinar la demanda bimestral (según cuadro No. 2).
2. Trasladar los resultados de números de pedidos (PT H4/8).
3. Aplicar la fórmula  $D/N$ .
4. Realizar los cálculos correspondientes:

Producto	Demanda bimestral		Pedido	Resultado
Cortinas de sala	40,000	/	5	8,000
Cortina de Baño	1,100	/	1	1,100
Cortina de Cocina	600	/	1	600
Cortina de Dormitorio	30,000	/	4	7,500
Ponchos	20,000	/	3	6,667
Juegos de Sábanas	7,000	/	2	3,500
Manteles	1,400	/	1	1,400

(cuadro No. 2)

(PT H 4/8)

5. El resultado obtenido son las unidades unificadas a pedir.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Número de pedidos**

**Unificación de las unidades a pedir**


**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	H 8/8	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión

La unificación de las unidades a pedir, busca hallar el tamaño de inventario óptimo, que minimicen los costos totales, afectados por las decisiones de gestión de inventario. El lote óptimo obtenido en el PT **G 4/4** no es un resultado mal calculado, sino que éste ayuda a determinar el número de pedidos a realizar, pero al tomar esas unidades obtenidas y multiplicarlas por los números de pedido a realizar, se puede notar que en varios productos no se alcanza a satisfacer la demanda bimestral presupuesta, según lo analizado en el PT **H 6/8**, es por ello que se debe determinar la uniformidad de las unidades, así permitir a la empresa obtener la totalidad de lo presupuestado en etapas; de ahí que las unidades a solicitar en cada pedido será:

Producto	Unidades a solicitar en cada pedido
Cortina para Sala	8,000
Cortina para Baño	1,100
Cortina para Cocina	600
Cortina para Dormitorio	7,500
Ponchos	6,667
Juegos de Sábana	3,500
Manteles	1,400

 (PT H 7/8)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Costo total del pedido**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	I 1/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## COSTO TOTAL DE PEDIDO

Una de las técnicas que se utilizan para determinar el monto óptimo de pedido para un artículo de inventario es el modelo de la cantidad económica de pedido (CED), tiene en cuenta los diferentes costos financiero y de operación y determina el monto de pedido que minimice los costos de inventario de la empresa.

### OBJETIVO

Ser la herramienta que abra la ventana a la optimización de la cantidad por ordenar minimizando los costos.

### ALCANCE

Determinar el tamaño del lote para acumular el inventario, tal que se minimicen los costos totales.

### PROCEDIMIENTOS

- Determinar la demanda bimestral (D).
- Usar el costo del producto unitario (C1)
- Tener el tamaño del inventario, cantidad del pedido (Q= lote óptimo de compra).
- Usar el costo de pedir.
- Obtener el costo de almacenar unitario bimestral.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Costo total del pedido**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	I 2/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- Aplicar la fórmula, la cual simplifica que el costo bimestral es igual al costo de pedido, más el costo de pedir y el costo de almacenar.
- El resultado obtenido es el costo total si se hiciera un solo pedido en el bimestre.
- La fórmula es:

$$CT = C1D + C2 (D/Q) + C3 (Q/2)$$

**Dónde:**

CT= Costo total del pedido

D= Demanda bimestral

C1= Costo de adquisición

C2= Costo de pedir

C3= Costo de almacenar

Q= Lote óptimo de compra

## CÁLCULO

1. Obtener el costo del producto (cuadro No. 3).
2. Determinar la demanda bimestral por producto (Cuadro No. 2).
3. Establecer el costo de pedir o costo del pedido (Q2,500).
4. Fijar el lote óptimo de compra unificado (PT G 7/8).



## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Costo total del pedido**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	I 3/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

5. Aplicar la fórmula  $CT=C1D+C2(D/Q)+C3(Q/2)$ .
6. Realizar los cálculos correspondientes por producto.

<b>Cortina para Sala</b>	70(40000)	+	2500		40000/8000	+	3		8000/2	=	<b>Q2,824,500.00</b>
<b>Cortina para Baño</b>	28(1100)	+	2500		1100/1100	+	3		1100/2	=	<b>Q34,950.00</b>
<b>Cortina para Cocina</b>	29(600)	+	2500		600/600	+	3		600/2	=	<b>Q20,800.00</b>
<b>Cortina para Dormitorio</b>	85(30000)	+	2500		30000/7500	+	3		7500/2	=	<b>Q2,571,250.00</b>
<b>Ponchos</b>	30(20000)	+	2500		20000/6667	+	3		6667/2	=	<b>Q620,000.00</b>
<b>Juegos de Sábana</b>	40(7000)	+	2500		7000/3500	+	3		3500/2	=	<b>Q290,250.00</b>
<b>Manteles</b>	20(1400)	+	2500		1400/1400	+	3		1400/2	=	<b>Q32,600</b>

7. El resultado obtenido es el costo total de pedido por producto

Este elemento se puede aplicar cuando la demanda de un producto tiene una tasa que es constante, o casi, y cuando la cantidad total que se pide llega al inventario en un punto del tiempo.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Costo total del pedido**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	I 4/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión

El costo total de los pedidos puede ser de gran ayuda si se desea adquirir en un sólo pedido lo proyectado, la desventaja sería que la empresa no tendría opción a tener nuevos estilos, eso implicaría el lento movimiento del producto, dado que el mercado siempre está a la vanguardia. Los resultados obtenidos de pedidos al bimestre son:

Producto	Monto total de un solo pedidos al bimestre
Cortina para Sala	Q 2,824,500.00
Cortina para Baño	Q 34,950.00
Cortina para Cocina	Q 20,800.00
Cortina para Dormitorio	Q 2,571,250.00
Ponchos	Q 620,000.00
Juegos de Sábana	Q 290,250.00
Manteles	Q 32,600.00

(PT 13/7)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Costo por pedido**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	I 5/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## COSTO POR PEDIDO

La técnica de cantidad de pedido se caracteriza por su sencillez a la hora de calcular la cantidad por orden o pedido, es fundamental para el control de inventarios.

Es un método, que tomando en cuenta la demanda de un producto, calcula el costo por cada pedido a realizar.

### OBJETIVO

Llevar a la empresa un procedimiento de inventario óptimo y de bajo costo.

### ALCANCE

Encontrar el monto de pedidos que reduzca al mínimo, el costo total del inventario de la empresa.

### PROCEDIMIENTOS

- Usar el costo total del pedido calculado (teniendo en cuenta los costos de pedir y costos de mantener).
- Utilizar los números de pedidos estimados (conformados por la demanda y su lote óptimo de compra).
- Dividir el costo total del pedido entre el número de pedidos estimados.

# GBG & Asociados

Un Paso para el Éxito, S.A.

Costo por pedido

Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013

PT	I 6/7	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- El resultado obtenido es el valor de cada pedido a realizar.
- Aplicar la fórmula siguiente:

$$Ct = CT/N$$

**Dónde:**

CT= Costo total del pedido

N= Números de Pedidos

## CÁLCULO

1. Establecer el costo total de pedido (PT I3/7).
2. Determinar cuántos pedidos se realizaran por cada producto (PT H 4/8).
3. Aplicar fórmula  $Ct = CT/N$ .
4. Realizar los cálculos correspondientes:

Producto	Costo total de pedido		Pedido	Resultado
Cortinas de sala	Q2,824,500.00	/	5	Q564,900.00
Cortina de Baño	Q 34,950.00	/	1	Q 34,950.00
Cortina de Cocina	Q 20,800.00	/	1	Q 20,800.00
Cortina de Dormitorio	Q2,571,250.00	/	4	Q642,812.50
Ponchos	Q 620,000.00	/	3	Q206,666.67
Juegos de Sábanas	Q 290,250.00	/	2	Q145,125.00
Manteles	Q 32,600.00	/	1	Q 32,600.00

↑ (PT I 3/7)

↑ (PT H 4/8)

5. El resultado obtenido es el costo de cada pedido a realizar por cada producto

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Costo por pedido**


**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	I 777	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión

La demanda es un factor incierto por lo que es necesario dividir el pedido en varios y el costo total a gastar en los números de pedidos a realizar, esto con el fin de evitar obsolescencia de mercadería, pérdida de clientes al no satisfacer los estilos, colores y tamaños del producto. Así como permitirle a la empresa cubrir el costo presupuestado del año en partes, para evitar inestabilidad financiera de la empresa. Los resultados obtenidos del costo por pedido es:

Producto	Costo por pedido
Cortina para Sala	Q 564,900.00
Cortina para Baño	Q 34,950.00
Cortina para Cocina	Q 20,800.00
Cortina para Dormitorio	Q 642,812.50
Ponchos	Q 206,666.67
Juegos de Sábana	Q 145,125.00
Manteles	Q 32,600.00

 (PT I 6/7)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Días de consumo**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	J 1/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## DÍAS DE CONSUMO

Es el tiempo en que tarda el inventario en realizarse en utilidad para la empresa.

### OBJETIVO

Proveer y distribuir adecuadamente los inventarios colocándolos a disposición en el momento indicado para así evitar aumento de costos, pérdidas de los mismos. Permite satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa.

### ALCANCE

Evita mantener un inventario demasiado tiempo, disminuyendo así el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

### PROCEDIMIENTOS

- Obtener el lote óptimo de compra por pedido.
- Determinar la demanda bimestral por artículos.
- Determinar la utilización de los días bimestrales, en este caso será 60 días, meses comerciales.
- Tomar el lote óptimo de compra por pedido dividirlo entre la demanda bimestrales y multiplicarlo por los 60 días.

# GBG & Asociados

Un Paso para el Éxito, S.A.

Días de consumo

Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013

PT	J 2/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- El resultado obtenido son los días que tardará en consumirse el inventario.
- Aplicar la fórmula:  $t = Q/D$   
Dónde:  
Q= Lote óptimo de compra  
D= Demanda bimestral

## CÁLCULO

1. Determinar las unidades por pedido (PT H8/8).
2. Conocer la demanda bimestral por producto (Cuadro No. 2)
3. Aplicar la fórmula  $t=Q/D$
4. Realizar los cálculos correspondientes:

Producto	Unidades por pedido		Demanda bimestral		Días	Resultado
Cortinas de sala	8,000	/	40,000	*	60	12
Cortina de Baño	1,100	/	1,100	*	60	60
Cortina de Cocina	600	/	600	*	60	60
Cortina de Dormitorio	7,500	/	30,000	*	60	15
Ponchos	6,667	/	20,000	*	60	20
Juegos de Sábanas	3,500	/	7,000	*	60	28
Manteles	1,400	/	1,400	*	60	60



(PT H 8/8)



(cuadro No. 2)

5. El resultado obtenido son los días que tardará en consumirse cada producto.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Días de consumo**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	J 3/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión

La determinación de los días en que tarda en consumirse los inventarios; es decir, el tiempo en que la empresa obtendrá sus utilidades ayuda a establecer controles como por ejemplo en qué momento deberá realizar el nuevo pedido, qué artículos es mayor demandado, así como el mantenimiento eficiente de compra, recepción y venta de los artículos, etc. Los días de consumo obtenidos por la empresa analizada son:

Producto	Días de consumo
Cortina para Sala	12
Cortina para Baño	60
Cortina para Cocina	60
Cortina para Dormitorio	15
Ponchos	20
Juegos de Sábana	28
Manteles	60



(PT J 2/3)



# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Inventario de seguridad**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	K 1/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## INVENTARIO DE SEGURIDAD

Esta técnica permite a la empresa establecer un sistema de seguridad, utilizable en el momento en que un proveedor no cumpla con el contrato establecido; o como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de las unidades (**Anexo 4**).

### OBJETIVO

- Evitar que la empresa se quede sin mercaderías.
- Evitar la pérdida de clientes importantes.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.

### ALCANCE

Determinar controles en el aprovisionamiento de la cantidad de unidades.

### PROCEDIMIENTOS

- Aplicar el lote óptimo de compra en forma unificada.
- Determinar el tiempo en que se consumirá la mercadería.
- Observar las políticas de los proveedores para indicar qué tiempo tardará en despachar la mercadería.
- Aplicar la fórmula:

$$ES = \frac{Q \text{ unificado}}{T \text{ en consumirse}} \times t \text{ de espera}$$

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Inventario de seguridad**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	K 2/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

**Dónde:**

Q= Lote óptimo de compra unificado.

T= Días que tardará en consumirse.

t= Tiempo de espera para que la mercadería se encuentre en la empresa.

## CÁLCULO

1. Determinar las unidades por pedidos (PT H 8/8).
2. Establecer el tiempo que tardará en consumirse cada producto (PT J 3/3).
3. Conocer el tiempo de espera (Numeral 4.1.2).
4. Aplicar la fórmula para establecer el inventario de seguridad ((unidades por pedido/tiempo en consumirse) por tiempo de espera).
5. Realizar los cálculos y así, establecer el inventario de seguridad:

Producto	Unidades por pedidos		Tiempo en consumirse	*	Tiempo de espera	Resultado	Aprox
Cortinas de sala	8,000	/	12	*	20	13,333.33	13,333
Cortina de Baño	1,100	/	60	*	20	366.67	367
Cortina de Cocina	600	/	60	*	20	200	200
Cortina de Dormitorio	7,500	/	15	*	20	10,000	10,000
Ponchos	6,667	/	20	*	10	3,333.5	3,334
Juegos de Sábanas	3,500	/	28	*	3	375	375
Manteles	1,400	/	60	*	3	70	70

↪ (PT H 8/8)

↪ (PT J 3/3)



6. El resultado obtenido son las unidades que deberá de existir como reserva en la empresa.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Inventario de seguridad**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	K 3/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión

Mientras mayores sean los costos de quedarse sin existencia, mayores serán las existencias de seguridad que la administración deberá mantener. Cuando la demanda de los artículos, así como el tiempo de entrega de la mercadería de los proveedores son factores inciertos, es aconsejable contar con un inventario de seguridad que cubra los objetivos establecidos. El resultado obtenido de las unidades que la empresa deben mantener de reserva son:

Producto	Unidades del inventario de seguridad
Cortina para Sala	13,333
Cortina para Baño	367
Cortina para Cocina	200
Cortina para Dormitorio	10,000
Ponchos	3,334
Juegos de Sábana	375
Manteles	70



(PT K 2/3)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Modelo ABC**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	L 1/6	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## MODELO ABC

Consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

### OBJETIVO

7. Minimizar el inventario.
8. Establecer controles de cada producto que comercializa la empresa.
9. Reflejar qué producto se moviliza más que otros.

### ALCANCE

Identificar qué productos ocupan mayor volumen físico como monetario.

### PROCEDIMIENTOS

- Preparar una lista de los valores de todos los productos en inventarios, de acuerdo a la magnitud del costo.
- Asignar un rango a los artículos, de tal manera que el valor mayor tenga el rango A.
- Preparar una tabla de costo totales acumulativos.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Modelo ABC**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	L 2/6	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- Calcular qué proporción del costo total se atribuye a cada artículo del inventario.
- Calcular el porcentaje del costo de los inventarios, por artículo.
- Reflejar los resultados.

## CÁLCULOS

1. Determinar el costo de venta (cuadro No. 6)
2. Obtener la representación porcentual de cada producto dentro de la empresa.
3. Realizar los cálculos correspondientes:

Producto	Costo de Venta	Porcentaje	Representación	Sistema
Cortinas para sala	Q 1,286,250.00	36.75	} 70.20	A
Cortina para Baño	Q 40,250.00	1.15		
Cortina para Cocina	Q 21,000.00	0.60		
Cortina para Dormitorio	Q 1,109,500.00	31.70	} 21.44	B
Ponchos	Q 750,400.00	21.44		
Juegos de Sábanas	Q 247,800.00	7.08	} 8.36	C
Manteles	Q 44,800.00	1.28		
<b>Total de costo de Venta</b>	<b>Q 3,500,000.00</b>	<b>100%</b>		

(cuadro No. 6)



4. El resultado obtenido es la representación y clasificación por sistema de cada producto, de acuerdo a su costo.

## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Modelo ABC**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	L 3/6	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

### Conclusión

Al separar los inventarios por categoría, se determina que los productos suministrados por el proveedor de Panamá, es el que representa el 70.2% ocupando la categoría A y demostrando la importancia de su inversión. Los ponchos ocupan el 21.44% de los inventarios, posicionándose en la categoría B y reflejando estabilidad tanto en espacio físico como en valor monetario. Y los artículos comprados al proveedor nacional ocupan un 8.36%, siendo la categoría C, que son los artículos que su inversión es mínima pero su espacio en bodega es la mayor. El siguiente cuadro muestra el posicionamiento en cada categoría:

Producto	Proveedor	Costo de Venta	Porcentaje	Sistema
Cortinas	The Home	Q 2,457,000.00	70.20%	A
Ponchos	Homex	Q 750,400.00	21.44%	B
Manteles/Sábanas	Hogar Chapin	Q 292,600.00	8.36%	C
		<b>Q 3,500,000.00</b>	<b>100.00%</b>	

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Modelo ABC**

**Representación gráfica**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	L 4/6	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## REPRESENTACION GRÁFICA MODELO ABC

Esta técnica permite administrar la inversión en tres categorías o grupos para controlar el manejo de los artículos, que a través de una estricta vigilancia se mantengan o en algunos casos se llegue a reducir la inversión mediante una administración eficiente.

### OBJETIVO

Conocer el efecto de la técnica sobre los inventarios, requiriendo para ello una identificación tanto en su volumen físico como en su volumen monetario.

### ALCANCE

Identificar qué productos son los más importantes para la empresa.

### PROCEDIMIENTOS

- Tomar los datos determinados en el PT L 3/6
- Separar las categorías ABC
- Determinar qué productos ocuparán las categorías ABC.
- Representarlo en gráfica de barras.
- Interpretarlo.

# GBG & Asociados

Un Paso para el Éxito, S.A.

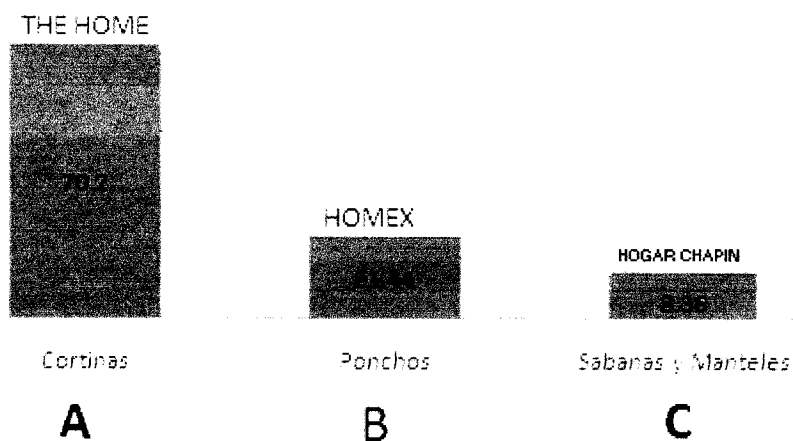
Modelo ABC

Representación gráfica

Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013

PT	L 5/6	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## SISTEMA ABC



U (PT L 3/6)

### Conclusión

Los artículos reflejados en el grupo A, integrados por las cortinas para sala, baño, cocina y dormitorio, importadas de Panamá a través de nuestro proveedor THE HOME, son los que representan una cantidad considerable, además de tener una menor rotación (según PT F 4/7) en comparación al inventario total; es decir, aquí se concentra la mayor inversión. (Comprobable según PT I 3/6).



## GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Modelo ABC**

**Representación gráfica**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	L 6/6	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

El grupo B conformado por el artículo proveído por HOMEX desde México; es decir, los ponchos, demuestra la inversión que tanto física como en su importe se encuentran nivelados, representan una inversión media, con una rotación continúa, alcanzando la deseada por la empresa. (Véase PT F 4/6).

Y por último, el grupo C, es aquel que físicamente ocupa mayor parte de la bodega pero monetariamente equivale a una mínima parte. (Demostrable PT F 4/6, y G 3/6). Aquí, los artículos son: los juegos de sábanas y los manteles, siendo productos nacionales obtenidos a través de la empresa HOGAR CHAPÍN.

Es por ello, que a través del modelo ABC determina qué productos son la base de la empresa y en quiénes se invierten más.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rentabilidad**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	M 1/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## RENTABILIDAD

Es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o beneficio. Es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

### OBJETIVO

Lograr la mayor rentabilidad posible en el inventario.

### ALCANCE

Que el precio de venta de los productos sea tal que los clientes le compren a la empresa, y no a la competencia, en la cantidad suficiente para cubrir todos sus costos y le quede una utilidad, que dividida por el patrimonio invertido en la empresa, le arroje la rentabilidad objetivo.

### PROCEDIMIENTOS

Determinación de las ventas:

1. Establecer el precio de ventas (Cuadro No. 4).
2. Obtener la demanda bimestral por producto (Cuadro No. 2)
3. Realizar los cálculos (precio \* demanda bimestral = ventas)

(cuadro No. 2)

Producto	Precio <sup>P</sup>	Demanda bimestral	Venta
Cortina para Sala	Q90.00	40,000	Q3,600,000.00
Cortina para Baño	Q35.00	1,100	Q 38,500.00
Cortina para Cocina	Q36.00	600	Q 21,600.00
Cortina para Dormitorio	Q100.00	30,000	Q3,000,000.00
Ponchos	Q40.00	20,000	Q 800,000.00
Juegos de Sábanas	Q55.00	7,000	Q 385,000.00
Manteles	Q30.00	1,400	Q 42,000.00

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rentabilidad**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	M 2/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

Obtener el costo de los productos:

1. Determinar el costo por unidad (Cuadro No. 3)
2. Establecer la demanda bimestral (Cuadro No.2)
3. Realizar los cálculos ( $\text{Costo por unidad} * \text{demanda bimestral} = \text{costo}$ )

Producto	Costo por unidad	Demanda bimestral	Costo
Cortina para Sala	Q70.00	40,000	Q2,800,00.00
Cortina para Baño	Q28.00	1,100	Q 30,800.00
Cortina para Cocina	Q29.00	600	Q 17,400.00
Cortina para Dormitorio	Q85.00	30,000	Q2,550,000.00
Ponchos	Q30.00	20,000	Q 600,000.00
Juegos de Sábanas	Q40.00	7,000	Q 280,00.00
Manteles	Q20.00	1,400	Q 28,000.00

Ⓒ

(cuadro No. 2)

Considerar la demanda bimestral de los productos. Tener en cuenta el valor del patrimonio de la empresa (Q20,000,000.00) (información proporcionada por la empresa objeto de estudio)

Determinar la utilidad de la empresa:

Producto	Venta	Costo	Utilidad
Cortina para Sala	Q3,600,000.00	Q 2,800,00.00	Q 800,000.00
Cortina para Baño	Q 38,500.00	Q 30,800.00	Q 7,700.00
Cortina para Cocina	Q 21,600.00	Q 17,400.00	Q 4,200.00
Cortina para Dormitorio	Q3,000,000.00	Q2,550,000.00	Q 450,000.00
Ponchos	Q 800,000.00	Q 600,000.00	Q 200,000.00
Juegos de Sábanas	Q 385,000.00	Q 280,00.00	Q 105,000.00
Manteles	Q 42,000.00	Q 28,000.00	Q 14,000.00

↻

(PT M 1/4)

➔

(PT M 2/4)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rentabilidad**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	M 3/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- Aplicar la fórmula: **Utilidad/Ventas \*100**

**Utilidad total/Patrimonio \*100**

## CÁLCULO

**Rentabilidad en ventas:**

Producto	Utilidad		Ventas			Resultado
Cortinas de sala	Q 800,000.00	/	Q3,600,000.00	*	100	22.22%
Cortina de Baño	Q 7,700.00	/	Q 38,500.00	*	100	20%
Cortina de Cocina	Q 4,200.00	/	Q 21,600.00	*	100	19.44%
Cortina de Dormitorio	Q 450,000.00	/	Q3,000,000.00	*	100	15%
Ponchos	Q 200,000.00	/	Q 800,000.00	*	100	25%
Juegos de Sábanas	Q 105,000.00	/	Q 385,000.00	*	100	27.27%
Manteles	Q 14,000.00	/	Q 42,000.00	*	100	33.33%

(PT M 2/4) ↻ (PT M 1/4)

**Rentabilidad en el patrimonio:**

1. Determinar la utilidad total (PT M 2/4).
2. Obtener el patrimonio (PT M2/4).
3. Aplicar la fórmula de rentabilidad de capital

**Utilidad total/Patrimonio \*100**

$$1,580,900/20,000,000*100= 8\%$$

4. El resultado obtenido establece la rentabilidad que se obtiene sobre el capital.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Rentabilidad**


**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	M 4/4	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## Conclusión

Una de las reglas elementales para tener éxito en el comercio es lograr la mayor rentabilidad posible en el inventario; la rentabilidad es obtenida de los ingresos por venta, menos los costos de las mercaderías, dando como resultado las utilidades multiplicado por ciento para representarlo en forma porcentual. Es por ello que la rentabilidad de las ventas determina el porcentaje de rentabilidad que genera cada artículo para la empresa y el grado de importancia para la captación de utilidad. El cuadro mostrado a continuación muestra los resultados de la rentabilidad por producto:

Producto	Rentabilidad
Cortina para Sala	22.22%
Cortina para Baño	20.00%
Cortina para Cocina	19.44%
Cortina para Dormitorio	15.00%
Ponchos	25.00%
Juegos de Sábanas	27.27%
Manteles	33.33%

 (PT M 3/4)

Así mismo, la rentabilidad generada en el patrimonio es del 8% esto representa que la empresa utiliza ese porcentaje de su patrimonio en la generación de utilidades.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Método de valuación**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	N 1/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## MÉTODO DE VALUACIÓN

### OBJETIVO

Ejercer un control eficaz en los inventarios

### ALCANCE

Tener un buen manejo sobre el inventario para dar un mejor servicio al cliente.

### PROCEDIMIENTOS

- Obtener los últimos tres costos de adquisición de los productos. (Cuadro No. 5)

Producto	Costos por unidad al final	Costo por unidad	Costos por unidad al inicio	Promedio de costo
Cortina para Sala	Q 70.00	Q 65.00	Q 72.00	Q 69.00
Cortina para Baño	Q 28.00	Q 30.00	Q 25.00	Q 27.70
Cortina para Cocina	Q 29.00	Q 27.00	Q 30.00	Q 28.70
Cortina para Dormitorio	Q 85.00	Q 87.00	Q 84.00	Q 85.30
Ponchos	Q 30.00	Q 32.00	Q 29.00	Q 30.30
Juegos de Sábanas	Q 40.00	Q 38.00	Q 41.00	Q 39.70
Manteles	Q 20.00	Q 20.50	Q 19.00	Q 19.80

©

- Tener presente el inventario final (Cuadro No. 7)

Producto	Inventario final
Cortina para Sala	16,620
Cortina para Baño	520
Cortina para Cocina	271
Cortina para Dormitorio	14,340
Ponchos	9,720
Juegos de Sábanas	3,200
Manteles	580

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Método de valuación**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	N 2/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

- Determinar el costo de acuerdo al método aplicado por la empresa

Producto	Costo por unidad	Inventario final	Costo
Cortina para Sala	Q72.00	16,620	Q1,196,640
Cortina para Baño	Q25.00	520	Q13,000
Cortina para Cocina	Q30.00	271	Q8,130
Cortina para Dormitorio	Q84.00	14,340	Q1,204,560
Ponchos	Q29.00	9,720	Q281,880
Juegos de Sábanas	Q41.00	3,200	Q131,200
Manteles	Q19.00	580	Q11,020



(cuadro No. 7)

El costo se determina multiplicando el costo por unidad con el inventario final

- Determinar el costo de acuerdo al método promedio

Producto	Costo por unidad	Inventario final	Costo
Cortina para Sala	Q69.00	16,620	Q1,146,780
Cortina para Baño	Q27.70	520	Q14,404
Cortina para Cocina	Q28.70	271	Q7,777.70
Cortina para Dormitorio	Q85.30	14,340	Q1,223,202
Ponchos	Q30.30	9,720	Q294,516
Juegos de Sábanas	Q39.70	3,200	Q127,040
Manteles	Q19.80	580	Q11,484



(cuadro No. 7)

El costo se determina multiplicando el costo por unidad con el inventario final

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Método de valuación**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	N 3/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## **Conclusión**

La comparación de los métodos de valuación de inventarios se hacen conforme a los métodos de existencias aceptados en la Norma Internacional de Información Financiera modulo trece, los cuales son: método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS) y método de costo promedio ponderado. Al realizar la debida aplicación se determina que existen efectos financieros al aplicar estos métodos descritos a continuación:

### **Efecto financiero del método: PEPS**

- El efecto que tiene el Método PEPS, es que se mantiene a un nivel promedio en el valor del inventario final.
- Al establecer la utilidad del ejercicio este método, posee mayor pago de impuesto en relación al resultado del método promedio ponderado y menor utilidad.

### **Efecto financiero con el método promedio ponderado**

- En la valuación del método promedio ponderado, se determinó que por medio de este método, el valor del inventario final es el más bajo.
- Posee mayor utilidad neta del ejercicio.
- Con este método, se tiene un pago menor de Impuesto Sobre la Renta.



# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

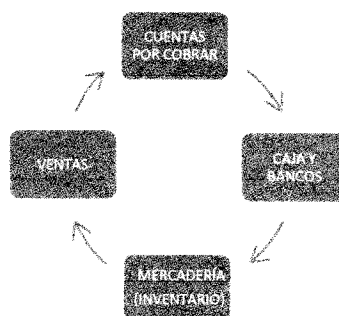
**Liquidez**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	O 1/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## LIQUIDEZ

Las empresas comerciales, analizan el comportamiento de los indicadores de liquidez teniendo en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios, por ser el rubro más importante; las ventas de contado, debido que es la que mayor manejan este tipo de empresas, lo que simboliza que la cartera no es significativa; y, por último la inversión.



### OBJETIVO

Mantener un índice alto de salud financiera, capaz de cubrir las deudas a corto plazo.

### ALCANCE

Establecer la facilidad o dificultad que presente la empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir en efectivo sus activos corrientes.

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Liquidez**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	O 2/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

## PROCEDIMIENTOS

Realizar conclusión trasladando la rotación determinada según PT de rotación de inventarios por producto; así como el tiempo que demora en convertirse en efectivo según lo calculado en el PT de Días de consumo.

## Conclusión

El inventario de la empresa afecta su liquidez de forma diferente dependiendo del cálculo que utiliza, hay varias maneras de medir la liquidez, uno de ellas es a través de la rotación. Según los resultados obtenidos en la PT F 4/7 la rotación de los productos son:

Producto	Rotación
Cortinas para sala	1
Cortina para Baño	3
Cortina para Cocina	3
Cortina para Dormitorio	1
Ponchos	3
Juegos de Sábanas	2
Manteles	4



(PT F 4/7)

# GBG & Asociados

**Un Paso para el Éxito, S.A.**

**Liquidez**

**Del 1 de noviembre al 31 de diciembre 2013**

PT	O 3/3	Fecha
Hecho por:	DG	06/01/14
Revisado por:	GG	13/01/14

Por lo general mientras más alta sea la rotación del inventario más eficiente será el control de los mismos, esto conlleva a una alta liquidez es decir la empresa tiene suficiente dinero en efectivo para pagar sus deudas. Pero cuando la razón es relativamente baja a la deseada indica un inventario con movimiento lento u obsoleto invalidando el tratamiento del inventario como un activo líquido; es decir, obtiene una baja liquidez eso significa que una compañía adquiere poco efectivo y puede ser incapaz de pagar sus deudas.

La liquidez de los inventarios también se controla a través del tiempo que se demora la empresa entre adquirir su inventario y venderlo. Para una empresa comercial este período se establece a través de la técnica de administración de inventarios días de consumo. Entonces la empresa de análisis obtendrá su liquidez por producto de acuerdo a los resultados obtenidos en la PT del elemento de días de consumo siendo estos:

Producto	Días de Consumo
Cortina para sala	12
Cortina para Baño	60
Cortina para Cocina	60
Cortina para Dormitorio	15
Ponchos	20
Juegos de Sábanas	28
Manteles	60



( PT J 3/3)

#### 4.8 Informe

## GBG & Asociados

Guatemala, 30 de enero 2014

Señores

Junta Directiva

Un Paso para el Éxito, S.A.

Ciudad.

En atención a su requerimiento respecto al diseño de la administración de inventarios de la empresa Un Paso para el Éxito, S.A. se ha concluido el trabajo de consultoría, llevado a cabo de acuerdo a bases técnicas relacionadas con la administración de inventarios, tales como rotación de inventarios, lote óptimo de compra, número de pedidos, costo total por producto, modelo ABC, cuyos objetivos persiguen:

- Alcanzar la rotación deseada por la empresa.
- Reducir al mínimo posible el nivel del valor total de los inventarios.
- Reducir la incidencia de faltantes, así como los gastos de adquisición y almacenamiento.
- Reducir los niveles de inventarios.
- Disminuir los costos en la gestión de inventarios.
- Mejorar en la calidad y en el servicio entregado a los clientes.
- Ser la herramienta que abra la ventana a la optimización de la cantidad por ordenar, minimizando los costos.
- Llevar a la empresa procedimientos de inventarios óptimos y de bajo costo.

## GBG & Asociados

- Proveer y distribuir adecuadamente los inventarios colocándolos a disposición en el momento indicado para así evitar aumento de costos, pérdidas de los mismos.
- Evitar que la empresa se quede sin mercadería.
- Evitar la pérdida de clientes importantes.
- Establecer controles de cada producto que comercializa la empresa.
- Reflejar qué productos se moviliza más que otros.

El trabajo fue realizado del 06 al 30 de enero 2014, tal como estaba estipulado en la carta de encargo de los servicios profesionales.

El alcance del trabajo incluyó los elementos siguientes:

### **1. Rotación de inventarios**

La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse; es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de inventarios. Cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa sin necesidad, es un costo adicional para la empresa, y tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la empresa. La rotación se obtiene dividiendo el total costo de inventario, entre el total promedio de inventarios valuados a precios de costo.

## GBG & Asociados

La rotación mostrada por la empresa Un Paso para el Éxito, S.A., es de uno, si se toma la totalidad de los inventarios, esto no quiere decir que esté mal en su totalidad. Pero al realizar la rotación por producto se obtuvo diferencia, ya que hay productos que rotan hasta cuatro veces y otros que permanecen en uno, comparados con la rotación deseada por la empresa que es de dos; la cortina sala, como la de dormitorio se estanca en una sola rotación, a diferencia de los otros productos que igualan o superan la rotación deseada; como se ve reflejada en el cuadro siguiente:

Producto	Costo de Venta	Promedio de Inventario en Quetzales	Número de Rotación	Rotación	Rotación Deseada
Cortinas para sala	Q 1,286,250.00	Q 1,183,420.00	1.09	1	2
Cortina para Baño	Q 40.250,00	Q 14.784,00	2.72	3	2
Cortina para Cocina	Q 21.000,00	Q 7.975,00	2.63	3	2
Cortina para Dormitorio	Q 1.109.500,00	Q 1.239.215,00	0.90	1	2
Ponchos	Q 750.400,00	Q 295.860,00	2.54	3	2
Juegos de Sábanas	Q 247.800,00	Q 130.120,00	1.90		2
Manteles	Q 44.800,00	Q 11.800,00	3.80	4	2
<b>Total de costo de Venta</b>	<b>Q 3.500.000,00</b>	<b>Q2.883.174,00</b>			

La rotación por producto permite a la empresa detectar las mercaderías de lento movimiento, las cuales se pueden convertir en obsoletas. Pero no siempre el producto que refleje la rotación menor determina la poca demanda, puede ser que se almacene en grandes cantidades para cubrir necesidades anuales, todo esto es comprobable a través de las políticas establecidas en las compras. Es por ello que es de mucha importancia la determinación de la cantidad óptima de compra.

## GBG & Asociados

### 2. Lote óptimo de compra

Entre mayor es el tamaño de los lotes mayor es el costo de almacenamiento por la inversión de su valor, por ocupar un mayor espacio, emplear más personal, etc.; de la misma manera, los lotes pequeños disminuyen estos costos. Los cálculos de lote óptimo de compra resuelve este problema y determina cuánto comprar y la cantidad más ventajosa para la empresa, estableciendo así el equilibrio entre los costos de pedido y almacenamiento.

El lote óptimo analiza la demanda, obtiene el costo de inversión, costo de mantener o almacenamiento y el costo de pedir. Una vez aplicada la fórmula del lote óptimo de compra la cual determina la cantidad a pedir, es necesario decidir cuántos pedidos se deberán realizar, de ahí que los cálculos efectuados para los artículos, el lote óptimo de compra que la empresa Un Paso para el Éxito debe realizar, es:

Producto	Unidades por pedido
Cortina para Sala	8,165
Cortina para Baño	1,354
Cortina para Cocina	1,000
Cortina para Dormitorio	7,071
Ponchos	5,774
Juegos para Sábana	3,416
Manteles	1,528

## GBG & Asociados

### 3. Número de pedidos

Esta técnica ayuda a la empresa a determinar tanto los niveles de demanda, como de competitividad. Así mismo, disminuye los costos en la gestión de inventario, mejorar la calidad de los productos, aumentar la satisfacción de clientes y reducir la cantidad de artículos defectuosos.

La empresa para cumplir con lo antes indicado, deberá llevar un mejor control de los productos que integran el inventario. Así como conocer la demanda en términos bimestrales y porque no, anuales, tener en cuenta el lote óptimo de compra que son las unidades a pedir en forma segmentada; y dividir la demanda entre el lote óptimo de compra.

Estos números de pedidos permiten especificar cuándo hay que pedir los artículos, alcanzar la demanda anual presupuestada a través del lote óptimo de compra pero unificado a la cantidad de pedidos a realizar, de ahí que los números de pedidos a realizar serán:

Producto	Pedidos a realizar
Cortina para Sala	5
Cortina para Baño	1
Cortina para Cocina	1
Cortina para Dormitorio	4
Ponchos	3
Juegos de Sábana	2
Manteles	1



## GBG & Asociados

La unificación de las unidades a pedir, busca hallar el tamaño de inventario óptimo, que minimicen los costos totales, afectados por las decisiones de gestión de inventario, permitiendo a la empresa obtener la totalidad de lo presupuestado en etapas.

### 4. Costo por pedido

Al igual que los costos totales, toma en cuenta los costos de pedir y los costos de almacenamiento pero por pedido a realizar, según lo calculado en el elemento número de pedidos, permitiendo adecuarse a la variación de la demanda y tener la ventaja de adquirir nuevos estilos, colores y tamaños, evitando así el estancamiento de la mercadería, para determinar primero cuántos pedidos se van a realizar, y segundo, el costo en que la empresa incurrirá por pedido considerando los días de consumo. Los resultados obtenidos del costo por pedido para la empresa analizada, es:

Producto	Costo por pedido
Cortina para Sala	Q 564,900.00
Cortina para Baño	Q 34,950.00
Cortina para Cocina	Q 20,800.00
Cortina para Dormitorio	Q 642,812.50
Ponchos	Q 206,666.67
Juegos de Sábana	Q 145,125.00
Manteles	Q 32,600.00

## GBG & Asociados

### 5. Los días de consumo

Esta técnica permite establecer reglas y procedimientos que aseguren la continuidad de la venta, determinando el tiempo en que la empresa llevará en consumirse el inventario; es decir, el tiempo en que la empresa obtendrá sus utilidades.

El determinar los días en que se consumirán los inventarios ayuda a la empresa a prepararse para la realización de un nuevo pedido; el no saber qué tiempo tardará en consumirse la mercadería afectará en el cumplimiento de la demanda de los clientes, por lo que es recomendable la creación de un inventario de seguridad. Los días de consumo obtenidos por la empresa analizada, son:

Producto	Días de consumo
Cortina para Sala	12
Cortina para Baño	60
Cortina para Cocina	60
Cortina para Dormitorio	15
Ponchos	20
Juegos de Sábana	28
Manteles	60

## GBG & Asociados

### 6. Inventario de seguridad

Permite hacer frente al mercado; si la empresa no satisface la demanda, el cliente podría irse con la competencia. Para evitar esto, la empresa se puede concentrar en un inventario que impida la interrupción en el aprovisionamiento causado por la demora en la entrega, o por el aumento imprevisto de la demanda durante un período de reabastecimiento.

Mientras mayores sean los costos de quedarse sin existencia, mayores serán las existencias de seguridad que la administración deberá mantener. Cuando la demanda de los artículos, así como el tiempo de entrega de la mercadería de los proveedores son factores inciertos, es aconsejable contar con un inventario de seguridad que cubra los objetivos establecidos. El resultado obtenido de las unidades que la empresa deben mantener de reserva, son:

Producto	Unidades del inventario de seguridad
Cortina para Sala	13,333
Cortina para Baño	367
Cortina para Cocina	200
Cortina para Dormitorio	10,000
Ponchos	3,334
Juegos de Sábana	375
Manteles	70

## GBG & Asociados

### 7. Modelo ABC

Este modelo consiste en efectuar un análisis de los inventarios, estableciendo capas de inversión o categorías con el objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

Este modelo ayudará a la empresa a establecer un control sobre los productos que tienen para la venta, y así determinar cuales tienen mayor inversión, qué artículos ocupan mayor espacio en la bodega, y poder tomar decisiones sobre los artículos y sobre la relación establecida con los proveedores. El cuadro mostrado a continuación, muestra el posicionamiento de cada categoría para la empresa analizada:

Producto	Costo de Venta	Porcentaje	Representación	Sistema
Cortinas para sala	Q 1,286,250.00	36.75	} 70.20%	A
Cortina para Baño	Q 40,250.00	1.15		
Cortina para Cocina	Q 21,000.00	0.60		
Cortina para Dormitorio	Q 1,109,500.00	31.70		
Ponchos	Q 750,400.00	21.44	21.44%	B
Juegos de Sábanas	Q 247,800.00	7.08	} 8.36%	C
Manteles	Q 44,800.00	1.28		
<b>Total de costo de Venta</b>	<b>Q 3,500,000.00</b>	<b>100%</b>		

Al separar los inventarios por categoría, se determina que los productos proveídos del proveedor de Panamá, es el que representa el 70.20%, ocupando la categoría A y demostrando la importancia de su inversión. Los ponchos ocupan el 21.44% de los inventarios, posicionándose en la categoría B y reflejando estabilidad tanto en espacio físico como en valor monetario. Y los artículos comprados al proveedor nacional ocupan un 8.36%, siendo la categoría C, que son los artículos que su inversión es mínima, pero su espacio en bodega es la mayor.

## GBG & Asociados

### 8. Rentabilidad

Es la capacidad que tiene la empresa para generar suficiente utilidad o beneficio; por ejemplo, cuando se genera más ingresos que egresos. La rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.

Es por ello que la rentabilidad de las ventas determina el porcentaje de rentabilidad que genera cada artículo para la empresa y el grado de importancia para la captación de utilidad. El cuadro mostrado a continuación muestra los resultados de la rentabilidad por producto para la empresa analizada:

Producto	Rentabilidad
Cortina para Sala	22%
Cortina para Baño	20%
Cortina para Cocina	19%
Cortina para Dormitorio	15%
Ponchos	25%
Juegos de Sábanas	27%
Manteles	33%

Así mismo, la rentabilidad generada en el patrimonio es del 8% esto representa que la empresa utiliza ese porcentaje de su patrimonio en la generación de utilidades.

## GBG & Asociados

### 9. Método de valuación

La comparación de los métodos de valuación de inventarios se hacen conforme a los métodos de existencias aceptados en la Norma Internacional de Información Financiera en su modulo trece, los cuales son: método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS) y método de costo promedio ponderado. Al realizar la debida aplicación se determina que existen efectos financieros al aplicar estos métodos descritos a continuación:

Efecto financiero del método: PEPS

- El efecto que tiene el Método PEPS, es que se mantiene a un nivel promedio en el valor del inventario final.
- Al establecer la utilidad del ejercicio este método, posee mayor pago de impuesto en relación al resultado del método promedio ponderado y menor utilidad.

Producto	Costo por unidad	Inventario final	Costo
Cortina para Sala	Q72.00	16,620	1,196,640
Cortina para Baño	Q25.00	520	13,000
Cortina para Cocina	Q30.00	271	8,130
Cortina para Dormitorio	Q84.00	14,340	1,204,560
Ponchos	Q29.00	9,720	281,880
Juegos de Sábanas	Q41.00	3,200	131,200
Manteles	Q19.00	580	11,020

## GBG & Asociados

### Efecto financiero con el método promedio ponderado

- En la valuación del método promedio ponderado, se determinó que por medio de este método, el valor del inventario final es el más bajo.
- Posee mayor utilidad neta del ejercicio.
- Con este método, se tiene un pago menor de Impuesto Sobre la Renta.

Producto	Costo por unidad	Inventario final	Costo
Cortina para Sala	Q69.00	16,620	1,146,780
Cortina para Baño	Q27.70	520	14,404
Cortina para Cocina	Q28.70	271	7,777.70
Cortina para Dormitorio	Q85.30	14,340	1,223,202
Ponchos	Q30.30	9,720	294,516
Juegos de Sábanas	Q39.70	3,200	127,040
Manteles	Q19.80	580	11,484

### 10. Liquidez

La liquidez es una medida importante para la salud financiera de la empresa. Este cálculo determina qué tan bien puede pagar sus deudas a corto plazo. Por lo general mientras más alta sea la rotación del inventario más eficiente será el control de los mismos, esto conlleva a una alta liquidez, es decir la empresa tiene suficiente dinero en efectivo y/o activos líquidos para pagar sus deudas; pero, si la razón es relativamente baja a la deseada, indica que, el inventario es de lento movimiento u obsoleto, invalidando el tratamiento del inventario como un activo líquido; es decir, obtiene una baja liquidez.

## GBG & Asociados

La liquidez de los inventarios también se controla a través del tiempo que se demora la empresa entre adquirir su inventario y venderlo. Para una empresa comercial este período se establece a través del elemento de la administración de inventarios, el cual son los días de consumo.

### **Procedimientos para la realización de las estrategias de los inventarios**

La empresa Un Paso para el Éxito, S.A. para la adecuada administración de los inventarios deberá aplicar los procedimientos indicados, para:

- Establecer una rotación de inventarios que permita evitar la caída de ventas por falta de existencias.
- Evitar excesos de mercadería para evitar sobreinversión.
- Establecer un sistema de control de inventarios congruentes a las necesidades de la empresa.
- Adquirir grandes lotes que permitan reducir los costos de adquisición y mantenimiento, (cuando sus productos, estilos, diseños, colores y tamaños son constantes).
- Tener las bodegas adecuadas si existiese la posibilidad, y si no, la organización y ordenamiento adecuado.
- Personal capacitado.
- Promover ofertas de mercadería obsoletas, de tal forma que permita recuperar la inversión original.
- Establecimiento de recuentos físicos rotativos durante el ciclo económico de la empresa.
- Desarrollo de nuevos proveedores, que permita a la empresa contar con adquisiciones programadas de acuerdo a sus necesidades y características del mercado y producto.



## GBG & Asociados

### **Toma de decisiones a recomendar**

El objetivo de la administración de inventarios debe ser el de lograr la maximización de las utilidades.

Atribuir las funciones de la administración de inventarios a un departamento, permitirá por una parte minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinen para ese fin se pueden invertir en otros proyectos aceptables. La administración de los inventarios es de vital importancia, por el monto de la inversión que generalmente se requiere, así como por la complejidad y grado de dificultad que implica una administración efectiva, la que debe tener como finalidad mantener y/o aumentar la productividad de la empresa, ya que si no hay inventarios no hay ventas y por lo tanto pérdida de mercado, y si no hay ventas no hay utilidad, que en cierto plazo llevaría al cierre del negocio.

### **A quien le corresponde.**

La metodología diseñada se le explicó a la gerencia de operaciones y al departamento de compras por ser éstos los relacionados con el manejo de los inventarios, para que lo sigan aplicando, ya que esto permitirá a la empresa los beneficios administrativos y financieros.

Dichas observaciones, procedimientos, así como la toma de decisión son desplegadas de la aplicación de los elementos de administración.

## GBG & Asociados

Estas técnicas y procedimientos diseñados y descritos son base fundamental para el desarrollo de la administración de inventarios.

Agradezco la colaboración recibida del personal de la empresa en la consultoría realizada, por lo que quedo a la disposición para aclarar el contenido de este informe.

Atentamente,



Lic. Glendy Beatriz Gómez

Socio Director

Col. 34567

# Anexo 1

## Procedimientos operacionales de administración de inventarios

*Empresa Comercial  
Un Paso para el Éxito, S.A.*

Fecha de aprobación pendiente por la Alta Gerencia

## Índice

- 1 Importancia de los procedimientos para la administración de inventarios.
- 2 Objetivos de los procedimientos de administración de inventarios.
  - 2.1 Objetivo generales
  - 2.2 Objetivo específicos
- 3 Procedimientos operacionales de inventarios

## **1. Importancia de los procedimientos para la administración de inventarios**

La importancia de los procedimientos que se aplican a los inventarios, es que estos deben ofrecer seguridad razonable contra pérdidas por desperdicio y robo, mantenimiento adecuado en los almacenes, correcta custodia en las entradas y salidas, así como la aplicación oportuna de las técnicas de administración de inventarios, para producir información segura sobre el movimiento y composición de las mercaderías de la entidad.

## **2. Objetivo de los procedimientos de administración de inventarios**

### **2.1 Objetivo general**

Proporcionar al personal de la empresa Un Paso para el Éxito, S.A.; específicamente al área que administra los inventarios de mercadería, los procedimientos y lineamientos que permita un eficiente y racional aprovechamiento del diseño implementado, así como para el desarrollo de sus actividades relativas al registro, guarda, custodia y entrega.

### **2.2 Objetivo Específico**

Establecer procedimientos de control interno que exijan que las mercaderías sean debidamente pedidas, recibidas, controladas, segregas y contadas físicamente para asegurar la corrección de los inventarios y su adecuada valuación.

### 3. Procedimientos operacionales de inventarios

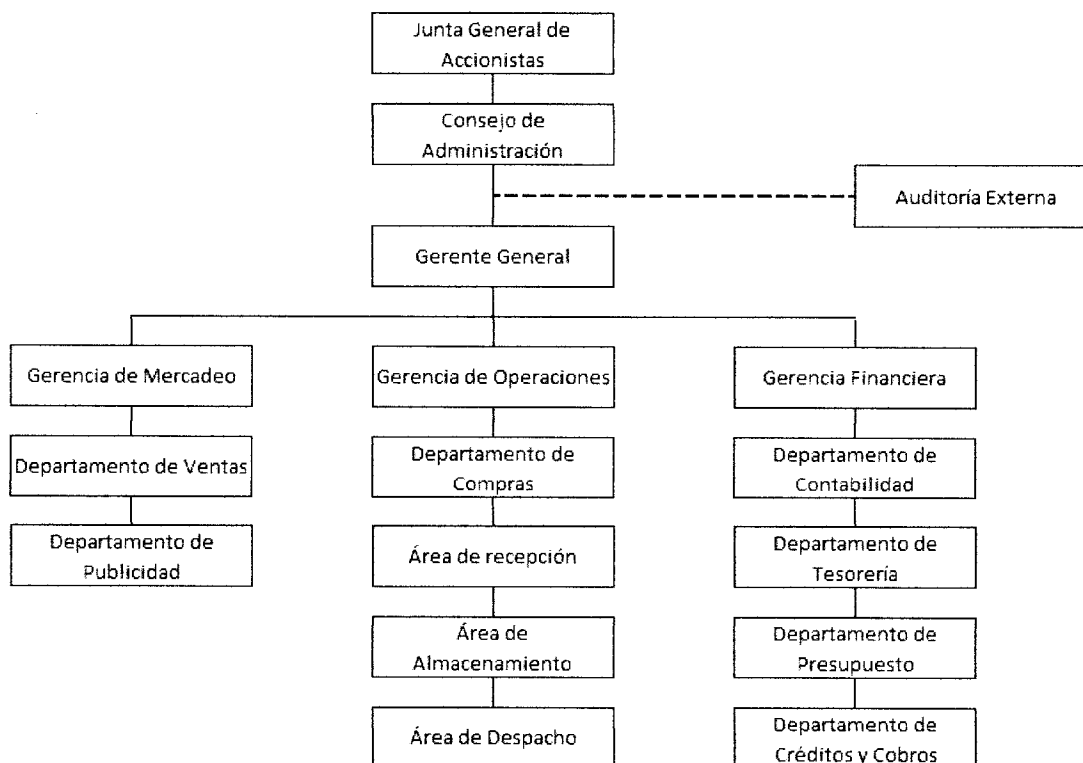
#### Procedimiento uno.

Que exista una estructura organizativa que permita contar con puestos y personal capacitado para administrar los inventarios, así como los recursos necesarios y por consiguiente una adecuada segregación de funciones. Para cumplir con este procedimiento se deberá:

- **Paso 1:** Crear una estructura organizacional de la empresa. esto a través de la siguiente propuesta:

#### Organigrama de la empresa comercial

#### “Un Paso para el Éxito, S.A.”



- **Paso 2:** Establecer una correcta segregación de funciones y responsabilidades relacionadas con las áreas de compra, recepción, almacenamiento y despacho de la mercadería.
- **Paso 3:** Capacitación del personal relacionado con los inventarios; debe de incorporarse al personal a cursos, charlas o talleres referidos al nuevo diseño de procedimientos, para mejorar el manejo y administración de los inventarios.

### **Procedimientos dos.**

Nivel adecuado de inversión, a través del establecimiento de mínimos y máximos de existencia, para satisfacer la demanda y necesidad del cliente. Este procedimiento se cumplirá a través de:

- **Paso 1:** Coordinación en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la función de compras.
- **Paso 2:** La aprobación de las compras en el exterior, deberá de ser realizada por la Gerencia de Operaciones.
- **Paso 3:** Toda compra realizada deberá estar soportada por una orden de compra (**Anexo 3**), la cual deberá estar autorizada por un funcionario de nivel adecuado.
- **Paso 4:** El responsable del área de compras, debe escoger a los proveedores de acuerdo a los criterios de: precio, condición de pago, calidad del producto y tiempo de entrega.
- **Paso 5:** Antes de realizar una compra de mercadería, se deben de analizar distintas cotizaciones, sugiriéndoles un mínimo de tres.

- **Paso 6:** La cantidad mínima que se debe mantener en inventario en todo momento debe ser determinada de acuerdo a la técnica de “Inventario de Seguridad” (PT K), establecida en el diseño de los procedimientos de administración de inventarios para esta empresa.
- **Paso 7:** Debe de considerarse la técnica de administración de inventarios denominada, lote óptimo de compra (PT G), para la adquisición de la mercadería.
- **Paso 8:** Minimizar las pérdidas por medio de la identificación de artículos de lento movimiento, lo cual provocaría obsolescencia.

#### **Procedimiento tres.**

Verificar que todos los bienes adquiridos que arriben al almacén, cumplan con la descripción, cantidad, estado y calidad, establecidos en el contrato o documento de traspaso, así como la custodia correcta de los mismos. A través de:

- **Paso 1:** Para la recepción de la mercadería, es necesario que el proveedor presente la factura como la original de la orden de compra.
- **Paso 2:** Verificación de la calidad, cantidad y estado físico de la mercadería.
- **Paso 3:** Controlar que la mercadería este en el almacén, (Anexo 4/Forma A-4).

#### **Procedimiento cuatro.**

Establecer controles para comprar lo que realmente se necesita y evitar la acumulación excesiva de inventarios. A través de los siguientes pasos:



- **Paso 1:** Dar a conocer al personal las técnicas de la administración de inventarios que se implementaron para la empresa.
- **Paso 2:** Determinar la rotación de cada producto de la empresa, y así establecer cuál de estos productos es demandado mas por los clientes, y cuál de los artículos no les satisface.
- **Paso 3:** Calcular el lote óptimo de compra por artículo, el cual se determinada según lo ejemplificado en la PT. C.
- **Paso 4:** *Determinar el número de pedidos a realizar por productos esto ayuda a evitar que la mercadería se acumule en la bodega, y así aprovechar los nuevos estilos y ofertas que se puedan presentar (PT. H).*
- **Paso 5:** Establecer los días en que se consumirá los productos según las proyecciones que la empresa realice, su determinación se hará de acuerdo a la técnica de administración de inventarios “días de consumo” (PT. J).

#### **Procedimiento cinco.**

Analizar el sistema de costos y el método de valuación de los inventarios que utiliza la entidad, para establecer las ventajas y desventajas, tanto desde el punto de vista financiero como fiscal.

- **Paso 1:** Determinar el costo total del pedido si solo se realizase uno al año, y/o el costo total de acuerdo al número de pedidos a realizar, esta técnica de administración de inventarios permitirá analizar el sistema de costos. (PT. I).

- **Paso 2:** Determinar los costos administrativos del manejo y control de inventarios, así como estudiar la eficiencia de los recursos humanos.
- **Paso 3:** El personal de la empresa, específicamente la Gerencia de Operaciones, analizará el método de valuación aplicado a los inventarios y determinará el que se acomode a sus necesidades, su análisis puede ser influenciado por la técnica de administración de inventarios desarrollada en la PT. N.

#### **Procedimiento seis.**

Investigar la eficiencia de las actividades realizadas por el personal para generar utilidad en las operaciones de inventarios, asimismo, identificar excesos o necesidad de espacio para el movimiento y distribución de los inventarios.

- **Paso 1:** La eficiencia de las actividades realizadas por el personal se medirá por la rentabilidad que se genere, ya que esta reflejara la capacidad que tiene la empresa para general utilidades, su aplicación se puede observar en la PT. M
- **Paso 2:** La determinación de la utilidad generada por los inventarios permitirá establecer la liquidez de la empresa, esto a través de la técnica establecida en el diseño de administración de inventarios, (PT. O).
- **Paso 3:** La identificación del exceso o necesidad de espacio para el movimiento y almacenaje de los inventarios se puede realizar según el modelo ABC, que es utilizado para estructurar los inventarios en tres grupos, y así determinar que producto abarca mayor espacio en las bodegas. Su forma de calcular es ejemplificada en la PT. L.

**ANEXO 2**  
**Formato de Cotización**

**Forma A-1**

**COTIZACIÓN**

FECHA: _____ SEÑOR (a): _____ TELÉFONO: _____ DIRECCIÓN: _____
---

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL

Nota: Vigencia 30 días

ELABORADO POR:  _____	ACEPTADO  _____
-----------------------------	-----------------------

**ANEXO 3**  
**Formato Orden de Compra**

Forma A-2

<p><b>UN PASO PARA EL ÉXITO, S.A.</b> <b>ORDEN DE COMPRA</b></p>	<p>ORDEN DE COMPRA No. _____</p> <p>FECHA (día, mes, año) _____</p>
<p>PROVEEDOR _____</p> <p>DIRECCION _____</p>	
<p>GERENCIA O JEFATURA QUE SOLICITA _____</p>	

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE ARTÍCULOS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
		SUBTOTAL	
		IVA	
		TOTAL	

NOMBRE Y FIRMA  
JEFATURA DE COMPRAS

\_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA  
PROVEEDOR

\_\_\_\_\_

**ANEXO 4**  
**Formatos control de Inventarios**

Forma A-3

**CONTROL DE INVENTARIO**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	INV. INICIAL	INGRESADO	DESPACHO	DISPONIBLE

Forma A-4

**EXISTENCIA FÍSICA**

DESCRIPCIÓN	MARCA	UNIDADES	CÓDIGO	UBICACIÓN	CANTIDAD EN EXISTENCIA

**Forma A-5**

**DOCUMENTO DE CONTROL DE SALIDA DE ALMACEN**

ÁREA DEL SOLICITANTE: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
 RESPONSABLE DEL ÁREA: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE SOLICITUD: \_\_\_\_\_

No.	Descripción del Artículo	Unidad	Cantidad Solicitada	Cantidad Entregada	Observaciones

FECHA DE RECEPCIÓN DE MATERIAL:

TOTAL:

SOLICITA _____ NOMBRE-FIRMA	AUTORIZA _____ NOMBRE-FIRMA-SELLO	RECIBE _____ NOMBRE-FIRMA
-----------------------------------	---	---------------------------------

## Conclusiones

1. Para mantener un control interno adecuado sobre los inventarios, se debe establecer procedimientos y técnicas como: rotación de inventarios, método ABC, lote óptimo de compra, inventario de seguridad, determinación del número de pedido a realizar; que ayudarán a establecer el diseño de administración de inventarios.
2. La administración de inventarios, permitirá establecer controles con el fin de satisfacer necesidades de los clientes, ahorro económico en las compras y uso eficiente del capital, que ayude a la empresa lograr la maximización de las utilidades
3. Deberán contar con procedimientos y técnicas correctas y actualizadas, que permitan disminuir la deficiencia operativa y falta de conocimiento del personal a cargo de los inventarios; lo anterior confirma la hipótesis formulada en el plan de investigación, respecto a la aplicación adecuada de los procedimientos y técnicas de la administración de inventarios.
4. Es importante determinar cuál es la cantidad más óptima para invertir, así establecer que cuenta con unidades suficientes para cubrir la demanda y cualquier eventualidad, esto se logrará a través de las técnicas correctas de administración de inventarios.

### **Recomendaciones**

1. Las empresas comerciales deben de utilizar los procedimientos y técnicas de administración de inventarios como una herramienta que facilite el control de las operaciones dentro de la entidad, para evitar quedarse sin mercaderías mediante el aprovisionamiento de la cantidad de unidades.
2. La implementación del diseño de procedimientos y técnicas de administración de inventarios deben orientarse no solo a establecer el control interno sino también ayudar a disminuir el gasto económico que se tiene en mercadería innecesaria.
3. Que las empresas puedan utilizar los servicios del Contador Público y Auditor como consultor externo, ya que es la persona idónea que orientará sobre la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas de administración de inventarios, así como la optimización en la eficiencia de los inventarios de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
4. La empresa comercial debe establecer parámetros de control interno en la administración de inventarios, mediante niveles máximos y mínimos que produzcan tasas de rotación aceptable y constante, para evitar que la velocidad de los productos disminuyan.



### Referencias Bibliográficas

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. "Administración". Editorial McGraw-Hill, interamericana, 2004. P322.
2. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio, Decreto 2-70.
3. Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Decreto 1441 y sus reformas.
4. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012
5. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Decreto 42-92 y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 y sus reformas.
8. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 y sus reformas.
9. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98 y sus reformas.

10. Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 y sus reformas.
11. Congreso de la República de Guatemala, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto 76-78 y sus reformas.
12. Consejo de Normas Internacional de Contabilidad (IASB). (International Accounting Standards Board)-Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S), México 2,013.
13. Consejo de Normas Internacional de Contabilidad (IASB). (International Accounting Standards Board)-Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Mediana Empresas (NIIF'S para PYMES), México 2,012.
14. Consultoría Financiera y Capacitación, Pablo Gutiérrez Videla, Universidad de Chile. Chile 2,011.
15. De la Peña Gutiérrez, Alberto. Auditoría un enfoque práctico. Ediciones Paraninfo, S.A. 1° edición, 2011. 100pp.
16. es. GestioPolis/La empresa como sujeto de derecho internacional de la empresa. Universidad Católica de Santa María, primera edición, 2009.
17. Federación Internacional de Contadores (Internacional Federation of Accountants-IFAC) CODIGO DE ETICA PARA CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES, Edición 2011, 161pp.

18. Gaither Norman, Frazier Grez (2000), Administración de producción y operación, Octava edición. Editorial Thomson Soluciones Empresariales. México, 846 pp.
19. Guzmán Valdivia, Isaac. La sociología de la empresa. Editorial Jus, 2007. 244pp
20. Holmes Arthur W. Principios Básicos de Auditoría, México, Limusa 2000, 537pp.
21. Lawrence J. Gitman, Elisa Nuñez Ramos. Principios de Administración Financiera, doceava edición. Person Educación. México, 2,012.
22. Moya Navarro, Marcos Javier. Control de Inventarios Investigación de Operaciones 4. Editorial Universidad Estatal a distancia San José, Costa Rica, primera edición, tercera reimpresión 2008. 167pp
23. Nieto, Alfonso. LA EMPRESA, Francisco Iglesias. España, Editorial Ariel, Segunda edición, 2000, 449pp.
24. Rodríguez Valencia, Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas. Tercera edición, 2005. 191pp.
25. Smith, Adam. An inquiri into the nature and causes of the wealth of nations, book IV, Cap IX, p396 (en ingles). Digitalizado año 2006.
26. Van Horne, James C. John M. Wachowicz, JR. "Administración Financiera", décima edición. Editorial Pearson, 2003. 747pp.