



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION

446

Control del Presupuesto de Inventarios
Modelo; TIENDA DEPARTAMENTAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

CONTADOR PUBLICO

P R E S E N T A :

Guilhermina Jiménez del Prado Carranza

Biblioteca Central

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

No. Adq. HS9577

No. Título _____

Clas. 658.154

J61c

Con cariño a mi padre

Salvador Jiménez del Prado B.

Quien en el transcurso de mi vida he recibido su apoyo y consejo de superación.

Con cariño a mi madre

Guillermina C. de Jiménez del Prado

Quien con su sacrificio y comprensión me apoyó para lograr la culminación de mi carrera y en todos los momentos difíciles.

A mis hermanos:

Salvador - Rosa Ines.

Eduardo - Martha.

Patricia - Luis Antonio

Felipe

Antonio

Con todo mi cariño.

A mi Abuelito:

Rafael Carranza Silva.

A ti

Ignacio

*Por lo que significas pa
ra mi.*

Al grato recuerdo de

Mi Universidad.

Mis Maestros.

Mis compañeros y amigos.

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
Modelo: TIENDA DEPARTAMENTAL.

Prólogo.

Capítulo I
Generalidades.

Capítulo II
La Empresa por Departamentos.

Capítulo III
Niveles de Inventario.

Capítulo IV
Rotación.

Capítulo V
Control del Presupuesto.

Capítulo VI
Productividad de Inventario.

Conclusiones.

Bibliografía.

Prólogo.

Dentro de la administración general de las empresas, los hombres de negocios a través del tiempo se han encontrado ante un problema que por lo general supera en cuanto a complejidad a los demás que se les han presentado: Sus Inventarios.

Esta complejidad es derivada de la importancia que los inventarios tienen en las empresas.

Por otro lado, el correcto aprovisionamiento y control de los inventarios, da como resultado evitar inversiones improductivas expuestas a perderse total o parcialmente, así como el adecuado cumplimiento de promesas de entrega de artículos a los clientes y por consecuencia, mayor efectividad para lograr los objetivos económicos de las empresas.

Considerando lo anterior, es necesario por todos los conceptos el establecimiento de un sistema adecuado de Presupuestos de Inventarios acorde a las características de la compañía.

En el presente trabajo se exponen en forma general, algunos métodos que pueden combinarse para integrar dicho presupuesto, sin que ésto sea

de aplicación general, ya que cada empresa en lo particular debe estudiar cual es el que de acuerdo a sus necesidades debe implantar.

Capítulo I
Generalidades.

Generalidades.

Los inventarios son el área generadora - de las utilidades primarias de una empresa; probablemente sea la cuenta que preocupe mayormente al Administrador Financiero por las siguientes razones:

- 1.- Forman la mayor parte del activo.
- 2.- Si el Inventario se calcula o se valoriza erróneamente no solo afecta al Activo Circulante - del mes correspondiente, sino también en el período subsecuente.
- 3.- Son de dudosa liquidez, pues un error en la Administración no se remedia fácilmente.
- 4.- Riesgos importantes en el desarrollo económico pues una política mal tomada puede crear una mayor obsolescencia o bien, podemos inmovilizar a nuestra tienda por falta de mercancía.

Existen infinidad de métodos de Control y Evaluación, pero en el sentido del presente trabajo está encusado a una Tienda Comercial dedicada a la venta de Inventarios muy diversos, desde un par de calcetines hasta un refrigerador y que - además no interviene el proceso de fabricación.

Consideramos que para nuestra tienda comercial el tipo de valuación de nuestro Inventario

debe ser: "Primeras Entradas-Primeras Salidas " -- (P.E.P.S); es aconsejable utilizar este tipo de procedimiento pues se trabaja sin más antecedentes -- que las facturas de Adquisición de los proveedores pues localizando las últimas entradas será posible valorizar el Inventario en existencia.

Es necesario llevar un registro de la -- mercancía que entra a nuestra tienda a precio de -- Costo y Venta, así como la determinación del Mar--gen de Utilidad correspondiente, agrupándolos por líneas y departamentos, con este sistema de registro se tiene la ventaja de conocer en cualquier momento el costo, la venta y el porcentaje de utilidad de cada artículo y por línea, así como el importe de las existencias sin necesidad de practicar un Inventario Físico.

Se realizarán recuentos periódicamente -- (cada 28 días), a fin de tener nuestro " Libro de Existencias" (así llamaremos a las hojas de existencias en donde se registrarán las entradas de la mercancía, como los nuevos precios tanto a costo -- como a venta y algún otro cambio, ya sea colores -- estilos, tallas, etc.), a fin de tener una idea -- más precisa de las existencias que se tienen (ventas correspondientes) y evitar quedarnos sin mercancía para el mes siguiente.

Nuestro "Libro de Existencias" consta de tres secciones principales:

- 1.- *Portada.*- En esta sección encontramos todos -- los datos que puedan servir a los vendedores -- a realizar mayores ventas, dándoles informa--- ción de qué está hecho el artículo y cuáles -- son sus características.
- 2.- *Sección de Listas de Existencia.*- En esta sección encontramos número de hoja de existencia- descripción, clasificación (todos los artículos se clasificarán numéricamente siendo estos BB- B1, B2, B3, etc., entre menor sea el número, - mayor será la clasificación de éste obteniendo mayor utilidad en la venta de estos artículos) costo, venta, porcentaje de utilidad y dentro de qué clasificación nos encontramos, así como el número de artículos BB, B1, B2, son lleva-- dos en nuestra línea.
- 3.- *Sección de Control.*- Nos proporciona una des-- cripción breve de la mercancía, el nombre y di rección del proveedor, catálogo de cada artículo, costo, venta, por ciento de utilidad y un - espacio para anotar cualquier cambio que pueda modificar; costo, venta, por ciento de utilidad, tallas, colores, u otro dato que pueda modifi-

car las características de nuestros artículos -- así como un espacio para anotar nuestras existencias, pedidos pendientes, de modo que se -- puedan hacer pedidos en forma sistemática, man-- teniendo existencias adecuadas teniendo en --- cuenta la cobertura autorizada así como el fac tor de embarque.

Nuestro libro de existencias se modifica-- rá de acuerdo a " M.P.C. " (Modificaciones en Precio y/o Características) que serán enviados por -- nuēstro comprador indicándonos que el Proveedor ha cambiado ya sea: Costo, Venta, Porcentaje de Utilidad o características del artículo modificando así los datos anteriores a nuestras hojas de existen-- cias. (Ver Fig 1).

Es importante trabajar las modificacio-- nes en precio y/o características inmediatamente -- porque nuestras utilidades se pueden ver reducidas al vender estos artículos a un precio inferior, -- así como checar los costos que nos está dando el -- proveedor. (Ver Fig. 2).

La interpretación de la sección de conteo y de pedidos de las hojas de existencia es:

1.- Pedidos.- Muestra los trece períodos de conteo

de cuatro semanas en que se divide el año y la fecha de iniciación y terminación de cada período. Cada período se divide a su vez en dos intervalos de dos semanas, estos períodos e intervalos de semanas son como guías para saber dónde anotar las cantidades de conteo de sus existencias. Las columnas de períodos se usan para mostrar cuando un artículo es descontinuado por falta de ventas o por el proveedor.

2.- Fecha de Conteo.- Muestra la fecha en que realmente se hace el conteo de existencias, estando listo el conteo, se subirá el libro al departamento de Control para formular los pedidos de acuerdo al programa de conteos.

3.- Mercancía Disponible.- Indica la cantidad de artículos que se tienen a mano en el momento de hacer el conteo de existencias. La cantidad de mercancía a mano debe incluir toda la mercancía que se tenga disponible tanto en el piso de ventas como en la bodega.

4.- Pedido Regular.- Indica la cantidad de un artículo que el encargado del departamento pidió después de haber terminado de contar sus existencias, una vez que se ha hecho el pedido se pondrá un punto a la derecha del pedido, cuando

do se ha recibido la mercancía se encierra la cifra en un círculo. Si el embarque se cancela se trazará una "X" sobre la cantidad ordenada. Si un embarque no es entregado antes del siguiente conteo programado, se traza una línea diagonal sobre la cantidad ordenada y esa misma cifra se transfiere al siguiente espacio de pedido urgente correspondiente a la última fecha de conteo anotada.

5.- *Pedido Urgente.*- Indica varias cosas: qué cantidad de artículos se pidió entre pedidos regulares, qué cantidad de artículos se ordenaron pero no se recibieron siendo éstos hechos anteriormente, qué cantidad de mercancía se pidió para un evento especial, o bien, qué cantidad de un artículo se recibió o se transfirió a otro departamento o almacén (Bodega Central). Una transferencia de mercancía al departamento se indica mediante el signo de más (+) antepuesto a la cifra circulada que aparece en la columna de pedidos urgentes, el signo de menos (-) se antepone a la cifra cuando la mercancía sale del departamento a otro departamento, o almacén.

6.- *Ventas actuales.*- Muestra qué cantidad de artículos vendió la línea desde el último conteo -

de existencias: las ventas actuales se calcularán sumando todos los pedidos recibidos durante un período, a la cifra de mercancía disponible a mano anterior y restando la cantidad de su último disponible a mano.

7.- Ventas del año pasado.- Indica qué cantidad de artículos vendió realmente el departamento o la línea durante cada uno de los trece períodos del año pasado.

Proveedor : Creaciones Emma S.A.
 Domicilio : Sur 69-A # 508
 México 13 D.F.
 Teléfono : 5-32-34-13

Modificación en Precio y/o Características.				
Nuevo Costo	Nueva Venta	U.B.	M.P.C. No.	Fecha de Costo Efectivo.
29.00	46.95	38.2	32	8-20-77

Características:

Sweater en hilo crochet 100% algodón.
 Escote en " V " tejido calado.
 Formando rayas horizontales.
 Colores: Surtidos.
 Tallas: 1-2-3 .
 Catálogo: 2000
 Fac. de Emb: 2 Semanas.

Clasifica.	Catalogo.	Descripción	Costo	Venta	U.B.	Período	2		3		4		5	
							2-27	3-26	3-27	4-23	4-24	5-21	5-22	6-18
BB	1212-01	Sweater Surtido	25.00	42.95	37.2	Fecha								
			29.00	43.95	38.2	Existencia								
Recomenda do.	Cobertura. 8 Sem.	1				Período	Reg.							
								Urgen.						
6	2 Sem	Cat.Prov 2000				Ventas este día								
							Ventas día Pasado							

Figura 1

Capítulo II
La Tienda por Departamentos.

La Empresa por Departamentos.

Es conveniente la cración departamental de los Inventarios y consecuentemente de las Ventas porque así tendremos un fácil control de éstos para en un momento determinado saber de una línea cual es la mercancía de mayor rotación y -- qué porcentaje de utilidad estamos ganando sobre ésta; teniendo en cuenta estos puntos podemos agrupar nuestra empresa en los siguientes departamentos:

<i>DEPARTAMENTO</i>	<i>LINEA</i>	<i>DESCRIPCION</i>
<i>DAMAS</i>	<i>A1</i>	<i>Ropa de Vestir.</i>
	<i>B1</i>	<i>Ropa Informal.</i>
	<i>C1</i>	<i>Ropa de Temporada.</i>
	<i>D1</i>	<i>Ropa Intima</i>
	<i>E1</i>	<i>Accesorios.</i>
	<i>F1</i>	<i>Ropa de Bebé.</i>
<i>CABALLEROS</i>	<i>A2</i>	<i>Ropa de Vestir</i>
	<i>B2</i>	<i>Ropa Informal</i>
	<i>C2</i>	<i>Ropa de Temporada.</i>
	<i>D2</i>	<i>Ropa Interior y de Dormir.</i>
	<i>E2</i>	<i>Accesosrios.</i>

DEPARTAMENTO	LINEA	DESCRIPCION
LINEA BLANCA	A3	Estufas.
	B3	Lavadoras.
	C3	Refrigeradores.
	D3	Electrónica.
MUEBLES	A4	Recámaras.
	B4	Salas.
	C4	Comedores.
	D4	Infantiles.
	E4	Complementos y Acceso--- rios.
DECORACION	A5	Accesorios para baño.
	B5	Blancos.
	C5	Alfombras y Tapetes.
	D5	Cortinas.

Hay que tomar en cuenta que en el depar
tamento de Damas y Caballeros mucha de la mercan-
cía que forma parte del Inventario es de moda y -
de Temporada por lo que se deberá de tener un es-
tricto control en la adquisición de este tipo de
mercancía debido a que si compramos demasiada mer-
cancía de temporada se podrá quedar en nuestra bo
dega sin que esta mercancía se refleje en nues---
tras ventas y en la reduccion del Inventario obli

gáñonos a rebajarla para salir de ella antes que termine la temporada.

*Es muy importante mantener un surtido—
constante de mercancía en nuestros departamentos—
en colores, estilos, tallas etc., conservando ---
nuestros inventarios limpios de prendas sucias, --
maltratadas y de venta lenta. Consideramos que la
clave de tener así nuestro inventario será tomar--
rebajas en forma continua y realista a las pren--
das que no se están vendiendo, pues las rebajas -
son necesarias en el negocio de Modas para obte--
ner:*

- a) Lo máximo en Ventas y Utilidades.*
- b) Mejor Rotación de la mercancía.*
- c) Tener una corriente constante de mercancía nue
va y de venta rápida.*

*Por lo tanto estableceremos un Sistema--
de Rebajas en la mercancía de Modas y de Tempora--
la para evitar llegar a tener mercancía obsoleta,
dañada, estacional o descontinuada.*

*Las rebajas se tomarán de 10 semanas de
recibida la mercancía (Este dato se tomará de la e
tiqueta de la mercancía que el departamento de re
cibo hará a la hora de llegar la mercancía a la -*

tienda), la segunda rebaja se tomará después de dos semanas y así sucesivamente hasta llegar a la 4a. rebaja.

El promedio en Porcentaje de las Rebajas será:

1a. Rebaja	Semana 10	25%	sobre el precio de venta
2a. Rebaja	Semana 12	25%	sobre el precio de venta
3a. Rebaja	Semana 14	30%	sobre el precio de venta
4a. Rebaja	Semana 16	20%	sobre el precio de venta

Consideramos que una rebaja a tiempo -- nos produce una pérdida menor.

TABLAS DE PUNTOS DE PRECIOS.

<u>Precio Original</u>	<u>1a.Rebaja %</u>	<u>2a.Rebaja %</u>	<u>3a.Rebaja %</u>	<u>4a.Rebaja %</u>
Hasta - 49.95	29.90	25%	19.90	25%
50.- a 59.95	39.90		29.90	30%
60.- a 69.95	49.90		29.90	14.90
70.- a 79.95	59.90		29.90	14.90
80.- a 89.95	59.90		29.90	19.90
90.- a 99.95	69.90		39.90	19.90
100.- a 119.-	79.90		39.90	29.90
120.- a 139.-	89.90		39.90	29.90
140.- a 159.-	99.90		49.90	39.90
160.- a 179.-	123.-		49.90	39.90
180.- a 199.-	138.-		59.90	49.90
200.- a 229.-	158.-	118.-	69.90	59.90
230.- a 259.-	178.-	128.-	79.90	59.90
260.- a 299.-	198.-	148.-	89.90	59.90
300.- a 329.-	228.-	168.-	99.90	69.90
330.- a 359.-	248.-	178.-	128.-	89.90
360.- a 399.-	268.-	198.-	128.-	89.90
400.- a 429.-	298.-	198.-	148.-	99.90
430.- a 459.-	328.-	228.-	148.-	59.90
460.- a 499.-	348.-	248.-	168.-	128.-
500.- a 549.-	378.-	268.-	178.-	128.-
550.- a 599.-	398.-	268.-	198.-	148.-
1,000.- o más	30%		198.-	148.-

30% en cada Rebaja.

Capítulo III
Niveles de Inventario

Niveles de Inventario.

En la actualidad el negocio de las ventas al detalle es muy complicado, la competencia fuerza al comerciante a tener existencias más completas de mercancía, los gastos son cada vez mayores y los márgenes de utilidad bajan hasta el punto en que ahora más que nunca es necesario llevar un control estricto.

Para lograr dicho control es necesario - tomar en cuenta:

- 1.- Conteo de Existencias.*
- 2.- Pedido de la Mercancía.*
- 3.- Presupuesto de Ventas e Inventarios.*
- 4.- Rotación y Utilidad Bruta.*

1.- Conteo de Existencias (Cobertura).- La cobertura de un artículo o de un departamento es la cantidad de mercancía que se necesita para cubrir las ventas de un período específico, el número de semanas que debe cubrirse está basado en la frecuencia del conteo y en la disponibilidad de la mercancía, así como el tiempo requerido para la transportación desde el proveedor a la tienda.

La cobertura de un artículo aparece en las hojas de existencias expresadas en término de semanas. Esto significa que debemos mantener un Inventario y Pedidos Pendientes igual a las ventas previstas para las próximas ocho semanas.

Los factores considerados en la cobertura de ocho semanas son:

- 1.- Intervalo de Conteo de Existencias cuatro semanas.
- 2.- Tiempo requerido para preparar y enviar el pedido (Control tienda a Proveedor o a la Bodega Central), una semana.
- 3.- Tiempo requerido para que el proveedor prepare y embarque el pedido, dos semanas.
- 4.- Factor de Seguridad, una semana.

Esta cobertura recomendada tiene un factor de seguridad incorporado para asegurar el tener existencias continuamente.

La cantidad de mercancía no deberá ser muy grande ni tampoco reducida únicamente deberá ser lo suficiente para cubrir nuestra cobertura para que no corramos el riesgo de que se agoten las existencias antes de que nos las puedan suministrar.

Debido a que la proporción de Ventas es diferente en cada línea las unidades o su valor - en dinero no son suficientes para determinar cuánta mercancía se necesita, la cobertura de todos - los artículos se calculará en base a semanas.

Para obtener una cobertura adecuada debemos determinar:

1.- Ventas Previstas.

2.- Cantidad que se debe pedir.

1.- Ventas Previstas.- Las existencias se contarán periódicamente (cada 28 días) de acuerdo - al Calendario Maestro de Existencias (Ver Fig 3), para determinar la cantidad de mercancía - que se tiene a mano y por recibir así como la proporción de ventas previstas se deberá pedir más mercancía, lo que tenemos a mano, más la mercancía por recibir y las existencias -- que debemos de tener deberán ser igual a las - ventas previstas.

Existe la creencia de que el control de Inventario empieza cuando se tiene la mercancía físicamente y no es así, el control de Inventario empieza cuando se determina que existe necesidad de la mercancía, las copias de los pedidos que quedan en la tienda, en Pedidos Pendientes de Recibir representan futuras neces

dades de mercancía y debe dárseles la misma - importancia que a los Inventarios.

2.- Cantidad que se debe pedir.- Para determinar la cantidad que se debe pedir se restará a la mercancía a mano y por recibir las ventas pre vistas. El resultado es la cantidad que se de be pedir.

Ejemplo: Supongamos que los artículos están - en un conteo de cuatro semanas y la instruc-- ciones de cobertura son de ocho semanas.

$$\text{Ventas Actuales} = \frac{18}{12} + \frac{16}{10} = \frac{34}{22}$$

Período		3					
Conteo		3-27 4-23					
Existencia		3/17					
Pedido.	Reg.	16					
	Urgen.	48.		Cantidad a pedir			
Ventas este Año	18	16					
Ventas Año Pasado	12	10	20		22		

Las ventas de las últimas ocho semanas- (34 unidades), son 12 más que las ventas del año pasado (22 unidades), como este aumento de 12 unidades es aproximadamente el 54% de las ventas del -- año pasado, las ventas previstas para las próximas ocho semanas son:

20 + 22 = 42 más 22 (54% de 42)	64
Menos existencias a mano	<u>16</u>
La cantidad del pedido sería	48

Un flujo apropiado no solamente de las compras sino también de los recibos de la mercancía nos evitará problemas en el departamento de Recibo y evitará que disminuya nuestra rotación.

El programa de conteos nos sirve para mejorar el flujo apropiado de la mercancía al comprar y al recibir, pues si los conteos de nuestros libros de existencias se llevan al corriente evitaremos quedarnos sin mercancía. La base del conteo y la formulación de pedidos es el programa maestro de conteos, teniendo en cuenta nuestro calendario- evitaremos quedarnos sin mercancía en cualquier -- línea, anotando en éste:

- 1.- A la hora que el libro de existencias es bajado al piso de ventas se pondrá un punto en el día, semana y mes que corresponda, indicándo -

le a la persona responsable que ese libro tie
ne un " X " días para que sea contado (depen---
diendo de los artículos a contar, así serán -
los días).

2.- Pondremos una marca (✓), en el período co---
rrespondientes, si el libro es entregado a --
tiempo al departamento de Control de Inventa-
rios para su revisión y formulación de pedi--
dos.

3.- Si el libro ha tenido un retraso en los días
estipulados para conteo se pondrá una diago-
nal con el número de atraso (días) en rojo.

Aunque la preparación de pedidos es de-
fíndole más o menos rutinaria, se deberá tener cui-
dado al realizarlos, pues este tipo de errores --
puede originar demoras en el pedido y pérdidas de-
ventas, así como la buena recuperación de Inventa
rio, ya que el pedido es el registro original uti-
lizándolo al recibir y marcar la mercancía.

El hacer oportunamente las anotaciones-
en los libros de existencias ya sea Pedidos, Reci-
bos y Cancelaciones es una necesidad para mante--
ner Inventarios balanceados.

Las Modificaciones en Precio y/o Características (M.P.C.), pueden contener tanta clase de correcciones como hay información en las hojas de existencias, un artículo descontinuado merece mención especial ya que significa un ajuste al archivo de Pedidos Pendientes y a las cifras del -- Disponible para Compra.

Posiblemente la corrección más importante desde el punto de vista Control de Inventario y Utilidad Bruta es el cambio de precio, pues estos representan oportunidades para una mayor Utilidad Bruta.

El buen control y rotación de inventario comienza en un presupuesto de Ventas e Inventario bien pensado, y depende, para tener éxito, de un análisis exacto día por día del presupuesto. El Disponible para Compra es una esencia de esto.

El Disponible para Compra Diario es --- exactamente lo que su nombre implica, proporciona a la Empresa:

- a) Un análisis real de la cantidad de dinero de compras hechas por cada día y por cada departamento.
- b) El saldo diario de dinero que queda para compras futuras para el resto del mes.

c) Una relación de compras que es tan importante en el control diario del Inventario.

Si un departamento no alcanza su presupuesto de ventas, el disponible para compra de este departamento deberá reducirse en forma acorde en la cantidad de la disminución de las ventas.

Si un departamento se excede en su presupuesto de ventas y se espera que la tendencia continúe, deberá pensarse en aumentar el disponible para compras en la cantidad del aumento en las ventas.

Si un departamento está alcanzando su presupuesto de ventas entonces deberá hacerse compras dentro de los límites del disponible para compras establecido.

El registro del disponible para compras deberá prepararse cada mes divisionalmente y por el total de la tienda. (Ver. Fig. 4).

Para que sea realista el disponible para compras se deberá actualizar constantemente, a fin de que se refleje cada día la relación que existe entre las ventas y las compras, pues diariamente cambian las condiciones en las ventas al menudeo

y para poder permanecer dentro de los límites del presupuesto de Inventario y Pedidos Pendientes, -- es necesario que se reaccione rápidamente a cualquier tendencia de ventas repentina.

Si es demasiado rígido o tan sólo se -- trata de adivinar una habilidad como comerciante -- se verá limitado en los meses futuros y es posible que termine con demasiada mercancía en bodega en -- lugar de venderla o encontrarnos con una situación de fuera de existencia.

El disponible para compras se irá trabajando día a día, de acuerdo a las hojas de trabajo de disponible para compra (Ver Fig. 5), en donde se anotará el total de pedidos, recibos, cancelaciones, transferencias por departamentos, anotando en el disponible el total por día de estos datos.

La fórmula para determinar el disponible para compra según se describirá esta basada en un inventario de cierre estimado del mes anterior; como el inventario de cierre actual no lo tenemos -- hasta que se expida el Reporte Comparativo de Ventas, Inventarios y Pedidos Pendientes (reporte mensual donde se presentan cifras reales, la tienda -- deberá operar con un disponible para compra estima

do para los primeros días(10) del mes.).

Cuando el Reporte Comparativo de Ventas Inventario y Pedidos Pendientes se ha trabajado y está listo para mostrar cifras reales, el disponible para compra es ajustado utilizando la forma siguiente: Tomaremos el Inventario Real más los Pedidos Pendientes Reales (este reporte se sacará mes con mes mostrando el total de pedidos que estén hechos al Proveedor y el total a la Bodega Central.(Ver. Fig 6), dándonos esta suma una cantidad que la hemos denominado a la vista a esta cantidad le restaremos nuestros requerimientos -- del mes(Ventas más Inventario más Pedidos Pendientes) y se determina el disponible para compra con datos reales que ajustándolo al estimado, haremos una corrección ya sea de más o de menos; Si la diferencia es de más se agregará al saldo del disponible para compra, si la diferencia es de menos se restará.

También se realizarán ajustes semanales al disponible para compra en base a lo que llevan vendido si sus ventas se incrementan se dará más-disponible así como si sus ventas se disminuyen se les quitará .

VIERNES												
PERIODO												
Linea												
Depto												
1a. Semana												
2a. Semana												
3a. Semana												
4a. Semana												

MARTES												
PERIODO												
Linea												
Depto												
1a. Semana												
2a. Semana												
3a. Semana												
4a. Semana												

MIÉRCOLES												
PERIODO												
Linea												
Depto												
1a. Semana												
2a. Semana												
3a. Semana												
4a. Semana												

VIERNES												
PERIODO												
Linea												
Depto												
1a. Semana												
2a. Semana												
3a. Semana												
4a. Semana												

Inv. Estimado	Inv. Inicial Recl	Inv. Presupuestado	
Pedidos Pen. Reales	Pedidos Pend. Reales	Pedidos Pend. Reales	
Disponible p/compra	Disponible p/compra	Disponible p/compra	
Estimado.	Ajustado.	Presupuestado.	

Fecha	Recibos	P E D I D O S		Clave del Evento	Total de Pedidos	Cancelaciones	Aumentos	Rebajas.	Disponible p/compra.	Ajustes y Comentarios	Fecha
		Regulares	Temporales								
1											1
2											2
3											3
4											4
5											5
6											6
7											7
8											8
9											9
10											10
11											11
12											12
13											13
14											14
15											15
16											16
17											17
18											18
19											19
20											20
21											21
22											22
23											23
24											24
25											25
26											26
27											27
28											28
29											29
30											30
31											31

Figura 4

Línea.		C a r g o s		C r é d i t o s		Total de Cargos ó Créditos
		L o c a l	Bodega Central	Transfe rencias	Cancela- ciones.	
A1	Pedidos					
	Recibos					
B1	Pedidos					
	Recibos					
C1	Pedidos					
	Recibos					
D1	Pedidos					
	Recibos					
E1	Pedidos					
	Recibos					
F1	Pedidos					
	Recibos					
AE	Pedidos					
	Recibos					
B2	Pedidos					
	Recibos					
C2	Pedidos					
	Recibos					
D2	Pedidos					
	Recibos					
E2	Pedidos					
	Recibos					
A3	Pedidos					
	Recibos					
B3	Pedidos					
	Recibos					
C3	Pedidos					
	Recibos					
D3	Pedidos					
	Recibos					
A4	Pedidos					
	Recibos					
P4	Pedidos					
	Recibos					
C4	Pedidos					
	Recibos					
D4	Pedidos					
	Recibos					
E4	Pedidos					
	Recibos					
A5	Pedidos					
	Recibos					
B5	Pedidos					
	Recibos					
C5	Pedidos					
	Recibos					

Figura 5

_____ de _____ de _____

Departamen- to.	Línea	Locales	Bodega Central	Total de Pedidos	Departamen- to.	Línea	Locales	Bodega Central	Total de Pedidos.			
D A M A S .	A1				LINEA BLANCA.	A3						
	B1					B3						
	C1					C3						
	D1					D1						
	E1				Total							
	F1					MUEBLES	A4					
Total					B4							
					C4							
					D4							
					E4							
					Total							
CABALLEROS.	A2				DECORACION.	A5						
	B2					B5						
	C2					C5						
	D2					D5						
	E2					Total						
Total												
										Total de Pedidos Pendientes	Locales	Bodega Central

Capítulo IV
Rotación.

Rotación.

Es el número de veces que el inventario-promedio es vendido y repuesto durante un período-determinado.

La cantidad de rotación es algo que se deberá tratar de mejorar año tras año haciendo una mejor labor de comercialización.

El primer paso para calcular la rotación divisional será saber cual es el promedio de inventario. Esto se hace siempre de la misma forma sin tener en cuenta el período que estamos considerando. Por ejemplo, a continuación se muestra la forma en que se calcularía el promedio de inventario-para febrero y marzo. (Ver. Fig. 7)

Mes.	Inventario Final del mes
Enero	\$ 8,500.=
Febrero	9,000.=
Marzo	<u>10,500.=</u>
	28,000.=

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Suma de Inventarios.}}{\text{Número de Inventarios usados}}$$

Inventario Promedio	\$ 28,000.=
	3
Inventario Promedio	\$ 9,300.=

Para obtener un inventario promedio es preciso comenzar con un inventario inicial. Por consiguiente, agregaremos el inventario final del mes anterior al inventario final de cada mes sucesivo y dividiremos el total entre el número de inventarios que estamos utilizando. En este ejemplo para saber cuál es el inventario promedio de febrero y marzo, tomaremos el inventario final de enero más el final de febrero y el de marzo y dividido este total entre tres. Esto nos dará el promedio de inventario para febrero y marzo.

Una vez que sepamos cuál es el inventario promedio, podremos calcular fácilmente la rotación. Sacaremos el total de las ventas netas correspondientes a los meses que nos interesan y dividiremos el resultado entre el promedio de inventario antes calculado. Continuando con nuestro ejemplo para calcular la rotación de febrero y marzo:

Mes	Ventas Mensuales
Febrero	\$ 4,000.=
Marzo	5,000.=
	<hr/> 9,000.=

$$\begin{aligned}
 \text{Rotación} &= \frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario Promedio}} \\
 &= \frac{9,000.}{9,333.} \\
 &= .96
 \end{aligned}$$

La rotación no es una cifra matemática-- es una buena medida de labor mercantil, mide las ventas que como comerciantes hemos obtenido del dinero de Inventario que manejamos y el único propósito de manejar un inventarios es el de producir ventas y utilidades.

La Rotación es una medida de labor de comercialización, la mejor forma de aprovecharla es anotando la tendencia de la rotación para la misma división año tras año o temporada. Si la tendencia es ascendente lo más probable es que nuestro esfuerzo sea el adecuado y si éste es descendente -- necesitamos analizar toda la labor de comercialización en la división y tomar las medidas necesarias para poder mejorarla.

En cuanto a la meta de la rotación adecuada para un departamento, ésta sólo se puede analizar mediante promedios comparables, naturalmente que cuanto más alta sea la rotación mejor será -- el rendimiento hasta cierto punto, porque podremos

tener una rotación demasiada alta y perder ventas el secreto está en un inventario bien balanceado de rotación rápida para lograr lo máximo de ventas y utilidades.

Además de calcular la rotación mensual -- mente para el total de la tienda, se calculará -- mensualmente para cada departamento, solamente -- por medio de la revisión constante del rendimiento de la rotación real podremos darnos cuenta si nuestro presupuesto de rotación esta cubriendo su meta.

Debemos establecer el presupuesto de rotación en un punto entre su mejor rotación durante las últimas temporadas y el promedio comparable. (Ver Fig. 8).

Específicamente: Si la rotación real para las últimas temporadas es ligeramente inferior al promedio comparable entonces presupuestaremos el promedio comparable. Si la rotación es considerablemente inferior al promedio comparable, entonces presupuestaremos más o menos entre el rendimiento de su mejor temporada y el promedio comparable. Si la rotación real de las últimas temporadas es superior al promedio comparable presupuestaremos entre el rendimiento del mejor año y el presupuesto comparable.

<i>Variaciones de la Rotación</i>	<i>Rotación Real .</i>			<i>Promedio Comparable</i>	<i>Rotación Planeada.</i>
	<i>1974</i>	<i>1975</i>	<i>1976</i>		
<i>Ligeramente Inferior</i>	<i>1.92</i>	<i>1.98</i>	<i>2.05</i>	<i>2.14</i>	<i>2.14</i>
<i>Considerablemente inferior</i>	<i>1.45</i>	<i>1.35</i>	<i>1.40</i>	<i>2.14</i>	<i>1.60</i>
<i>Superior</i>	<i>2.20</i>	<i>2.41</i>	<i>2.35</i>	<i>2.14</i>	<i>2.22</i>

La rotación es una de las dos formas de que se dispone para mejorar el rendimiento de la inversión de dinero en inventario. El porcentaje de utilidad puede elevarse o se puede aumentar la rotación.

Como la competencia limita el porcentaje de utilidad, la rotación es una buena arma para mejorar el rendimiento.

Algunas líneas de mercancía en determinado departamento producirán menos rotación que otras, si una línea de mercancía no puede producir una rotación aceptable se deberá dejar de trabajarla.

Supongamos que un encargado de un departamento tiene opción de vender: cigarrillos o aparatos domésticos, los cigarrillos tendrán una utilidad bruta de un 8% y los aparatos domésticos de un 40%.

Ahora pensemos cuál será la línea más lucrativa?

Los cigarrillos tienen:

Rotación de 26 vueltas al año
Utilidad Bruta del 8%

Inventario	1,000.=
Rotación 26 vueltas(año)	<u>X 26</u>
Ventas de un año	26,000.=
Utilidad Bruta	2,080.=

Los artículos domésticos tienen;

Rotación de 4 vueltas al año
Utilidad Bruta del 40%

Inventario	1,000.=
Rotación de 4 vueltas(año)	<u>X 4</u>
Ventas de un año	4,000.=
Utilidad Bruta	1,600.=

Ahora sabemos cual de estas dos líneas es más lucrativa.

La rotación produce dividendos porque obtenemos utilidades vendiendo mercancía y la rotación es la medida de la rapidez con que se vende; porque debemos preocuparnos por un aumento en --- nuestra rotación, porque en primer lugar la rotación no es realmente nuestra meta lo que buscamos son ventas y utilidades y cualquier cosa que las--- incremente será para beneficio de la empresa.

Cada departamento tiene un presupuesto-- de Ventas e Inventario para cada mes, y un disponible para recibir basado en estas cifras, mien-- tras el encargado del departamento opere dentro - de los límites de su presupuesto y cuente con su- disponible para recibir podrá comprar la mercancía nueva que piden los clientes.

Desde luego que si está operando dentro- de estos presupuestos obtendrá una buena rotación pero cuando se sobrepasa y su disponible para re- cibir está en rojo tendrá que reducir sus compras limitándolas a los artículos necesarios en virtud de que ya tiene demasiado inventario.

Cuando llega el momento de reducir las - compras nos encontramos con problemas de ventas - y esto es debido a que faltan los artículos de ma- yor venta y tendremos que prescindir de los nove-

dosos y de última moda, en consecuencia trataremos de vender los errores pasados en vez de darle al cliente lo que pide; desde luego que la rotación será más baja y probablemente las ventas --- sean menores, pues una buena rotación ayuda aumentar la Utilidad Bruta, en vista de que significa --- menos rebajas, esto quiere decir que tiene la mercancía que desean los clientes en vez de la que --- han rechazado.

Cómo obtendremos una buena rotación.

Esta comienza con los artículos que se --- seleccionarán para su división es decir el sitio--- donde se generan sus ventas y utilidades brutas,--- por lo tanto debemos pedir cantidades razonables--- de lo que espera vender en el período de cobertura recomendada o lo que espera vender durante el --- tiempo que dura una promoción.

Tendremos que revisar cuidadosamente y --- vigilar los libros de existencias poniéndole cuidada --- dosa atención a los artículos de poca venta que --- contribuyan poco o nada al volumen de ventas de la tienda.

Si un artículo ya sea de línea blanca --- o muebles que se venda a un promedio de cuatro o ---

menos al año ese artículo no será necesario tenerlo en existencia, sino únicamente en los Libros de Existencias por si lo solicita un cliente, esta solicitud de discontinuación será aceptada hasta que no se haya realizado un estudio y anteponiendo un buen criterio.

Como ya dijimos la compra inteligente y la liquidación de la mercancía promocional es otro de los factores que afectan la rotación, los sobrantes de estos artículos disminuyen su disponible para compra y para recibir, las ventas de mercancía regular, la rotación y las utilidades.

Esta mercancía problema tendremos que tomarle acción de inmediato para solucionar el problema de una sobre-compra de inventario, puede ser que el precio esté equivocado demasiado alto o puede ser un artículo bueno que se compró en exceso - que con un buen anuncio o un buen display lo hará moverse adecuadamente.

Si le encontramos solución a este tipo de problemas tendremos más dinero en el disponible para recibir, pues la rotación es una medida de las ventas y las utilidades que se obtienen del dinero de Inventario, los inventarios grandes no producen más ventas, un inventario bien balanceado y de rá-

cida rotación, siempre producirá el máximo de ventas y utilidades.

Línea: Alfombras y Tapetes.

Departamento: Decoración (V)

Mes	Vtas. Presup	Vtas. Presup Acumul	Vtas. Reales	Vtas. Reales Acumul	Inv. Presup	Inv. Presup Acumul	Inv. Presup Acumul Prone.	Inv. Real	Inv. Real Acumul	Inv. Real Acumul Prone.	Rota-- ción Presup	Rota-- ción Real.
Enero												
Febrero												
Marzo												
Abril												
Mayo												
Junio												
Julio												
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												
Diciembre												
Total												

Figura 7

REPORTE COMPARATIVO DE ROTACION.

de

Departamento	Línea	Comparativo del mes					Comparativo del año.				
		Presup este Año	Real este Año	Real Año Pasado	Diferencia		Presup. este Mes	Real este Mes	Real Año Pasado	Diferencia	
					Presup	Año Pasado				Presup.	Año Pasado
Muebles	A4	.45	.43	.45	-.02	-.02	.77	.77	.79	—	-.02
	B4	1.00	1.39	.91	.39	.48	.46	.56	.42	.10	.14
	C4	.47	.31	.44	-.16	-.13	.47	.42	.43	-.05	-.01
	D4	.83	.78	.78	-.05	—	.32	.19	.31	-.13	-.12
	E4	.45	.43	.40	-.03	.03	.22	.22	.19	—	.03
Línea Blanca	A3	1.33	1.25	1.25	—	—	.26	.23	.24	-.03	-.01
	B3	1.76	1.56	1.61	.20	-.05	.35	.37	.34	.02	.03
	C3	.76	.66	.67	.10	-.01	.76	.89	.78	.13	.11
	D3	1.04	2.72	.60	1.68	2.12	.57	.55	.56	-.02	-.01
Decoración	A5	.61	.63	.55	.02	.08	.38	.37	.33	-.01	.04
	B5	.65	.56	.61	.09	-.05	.40	.33	.35	-.07	-.02
	C5	.83	.78	.78	.05	—	.47	.42	.43	-.05	-.01
	D5	.65	.62	.62	.03	—	.36	.34	.34	-.02	—
Damas	A1	.49	.45	.47	.04	-.02	.26	.23	.24	-.03	-.01
	B1	.67	.72	.66	.05	.06	.35	.37	.34	.02	.03
	C1	1.70	1.71	1.66	.01	.05	.76	.89	.78	.13	.11
	D1	1.09	1.06	1.04	.03	.02	.57	.55	.56	-.02	-.01
	E1	.47	.44	.43	.03	.01	.27	.23	.23	-.04	—
	F1	.53	.53	.51	—	.02	.33	.32	.29	-.01	.03
Caballeros	A2	.48	.48	.45	—	.03	.25	.25	.23	—	.02
	B2	.52	.51	.48	.01	.03	.34	.32	.29	-.02	.03
	C2	.91	.61	.90	.30	-.29	.54	.33	.55	-.21	-.22
	D2	.42	.38	.39	.04	-.01	.22	.19	.20	-.03	-.01

Capítulo V
Control del Presupuesto.

Presupuesto.

Una de las partes importantes para manter nuestra utilidad y rotación es controlando --- nuestras entradas de mercancía y un control continuo de nuestros inventarios. El presupuesto de ventas e inventarios y pedidos pendientes, debe mos--trar las ventas previstas y los requerimientos en cifras reales apegadas a la situación que se está--viviendo.

Como se indicó anteriormente, las listas de mercancía y las hojas de existencias son guías para el control del inventario, sin embargo como --también nos debe interesar la inversión de dinero-- en nuestro inventario, debemos conocer el presu---puesto de Ventas e Inventario. El uso apropiado de las hojas de existencia y del presupuesto de ven--tas e inventario nos pondrá en condición de balan--cear nuestras compras y ventas de mercancía, propor--cionando un surtido adecuado para obtener un maxi--mo de ventas y utilidades sin una inversión excesiva de unidades y dinero.

El presupuesto nos proporciona las cantidades mensuales de las ventas reales del año pasado y las cantidades presupuestadas para esta temporada de inventario, pedidos pendientes, recibos --

y rotación, dándonos los totales de ventas y el inventario promedio para la temporada.

Los presupuestos de ventas e inventarios fijan la posición máxima de inventarios y pedidos pendientes basándose en su propia estimación de -- ventas y rotación presupuestadas. No deberemos --- excedernos de estas cantidades. Se podrán hacer revisiones constantes al presupuesto debido a un aumento o disminución en las ventas.

Empezaremos a repasar la forma de presupuesto de ventas, inventario y pedidos pendientes (Ver. Fig 9) sección por sección. En la parte superior nos indica que el presupuesto se formula cada estación o sea dos veces por año Primavera (Febrero a Julio) y Otoño (Agosto a Enero), indicándonos también el departamento, observaremos los títulos de las columnas verticales para cada mes de la estación, incluyendo el total de la estación.

El presupuesto se divide en tres secciones principales que son:

- a) Ventas.
- b) Inventario
- c) Pedidos Pendientes.

a) En la primera información de Ventas Netas la información se desglosa en:

- Ventas Reales Año Pasado.
- Ventas Presupuestadas en este Año.
- Porcentaje de Cambio.

b) En la segunda sección Inventario Final se divide en:

- Inventario Final Real Año Pasado.
- Inventario Presupuestado este Año.
- Inventario Real este Año.

c) En la tercera sección Pedidos Pendientes se divide en:

- Pedidos Pendientes Año Pasado (Real).
- Pedidos Pendientes Presupuestados este año.
- Pedidos Pendientes este año (Reales).

El interes principal está en el área clave de Ventas Inventario y Pedidos Pendientes, existiendo otra área que tiene un significado particular, la Rotación de Inventario.

En el presupuesto de Ventas e Inventario la rotación está indicada;

- Rotación Real Año Pasado.
- Rotación Presupuestada este Año.

- Rotación Real este Año

Esta aumentará cada mes para dar un promedio de rotación total para la estación.

Todas las cifras presupuestadas se determinan antes de que empiece una estación de 6 meses y son establecidos para cada departamento. Todas las cifras presupuestadas y las decisiones tomadas están basadas en las ventas anteriores inventario y rotación de los departamento junto con una buena orientación administrativa y proyección del periodo de presupuesto en cuestión.

Las cifras de ventas inventarios y pedidos pendientes reales son anotados en el presupuesto, tomando este dato del Reporte Comparativo de Ventas Inventario y Pedidos Pendientes (reporte donde se muestra un comparativo de ventas inventario y pedidos pendientes del presupuesto contra lo real, de este reporte también podremos determinar si una división se encuentra sobre-comprada en su inventario). Debido a que este reporte no lo tenemos hasta el 5º. día laborable, se deberán tomar cifras estimadas de Ventas Netas, Inventario Final y Mercancía a Mano y Por Recibir para preparar el estimado del Disponible para Compra, cuando estén disponibles las cifras reales podremos hacer los -

ajustes.

Pueden lograrse resultados aceptables ob-
servando el porcentaje de recibo para cada departa-
mento a través de las últimas temporadas para lle-
gar a una cifra aceptable.

Los recibos presupuestados divididos en-
tre el porciento de recibo proporcionan los pedi-
dos pendientes iniciales.

Recibos Planeados.	\$ 20,000.=
% Estimado de Recibos de Pedidos	0.65
Pedidos Pendientes	30,800.=

Es importante que también tomemos en ---
cuenta los departamentos que tienen mercancía de -
exhibición, en este caso Muebles y Línea Blanca, a
la hora de presupuestar su Inventario.

En virtud de que el presupuesto de Ven-
tas Inventario y Pedidos Pendientes se calcula con
anticipación a la temporada deberemos reconocer --
que los requerimientos subsiguientes basados en la
experiencia real o en las condiciones económicas -
cambiantes, pueden variar de la estimación original,
esto requerirá una revisión al presupuesto.

Será necesario revisar los presupuestos mensualmente para determinar si las cifras del presupuesto estan de acuerdo con las tendencias más recientes de ventas. Si las ventas netas de las últimas seis u ocho semanas han variado en más de un diez por ciento (ya sea en forma ascendente o descendente del presupuesto de ventas e inventario y el pronóstico para las condiciones futuras continúa, se deberá revisar el presupuesto de ventas para los siguientes meses, y el presupuesto de inventarios y pedidos pendientes se revisará de la misma manera).

Si nuestro presupuesto de ventas ha tenido un decremento de un quince por ciento en las ventas, se tendrá que reducir el presupuesto de ventas de los tres meses siguientes en un quince por ciento puesto que este departamento no alcanzó su presupuesto en forma constante en varios meses.

Revisaremos el inventario presupuestado del mes siguiente en la misma cantidad, reduciendo un quince por ciento del mes siguiente solamente, puesto que un aumento en las ventas para el próximo mes sería otra revisión al inventario afectándonos en existencias y utilidad.

Dos cosas importantes debemos recordar:

1°.- Que existe un presupuesto para cada departamento, que es un plan que se utiliza para controlar el dinero más bien que las unidades.

2°.- Que este presupuesto establece los niveles -- máximos de inventario y de pedidos pendientes basados en nuestras propias metas de ventas -- y la rotación del inventario que tiene cada -- departamento. Debiendo de trabajar dentro de -- estos presupuestos.

Después de presupuestar las ventas departamentales se dividirán entre la rotación que queremos obtener para determinar el inventario en pesos. En base a la experiencia de los años anteriores y las recomendaciones en el cuadro de rotación semestral y cobertura promedio mensual (Ver. Fig. 10) y a la lógica, se aumentarán o disminuirán con relación al promedio los inventarios de cada mes de la temporada, tomando en cuenta que por cada ajuste hacia arriba deberá haber otro hacia abajo para conservar la rotación deseada en el total tienda.

Referente a la presupuestación de pedidos pendientes existe una relación entre pedidos -- pendientes a principio del mes y los recibos du--- rante el mismo mes, el porcentaje de recibos muestra esa relación, usaremos esta relación para pre-

supuestar los pedidos pendientes tal como se explica a continuación:

Inventario Final este mes	\$ 60,000.=
Ventas Estimadas próximo mes	\$ 25,000.=
	35,000.=

Inventario Final deseado próximo mes	55,000.=
--------------------------------------	----------

La diferencia de esto serán los recibos-necesarios para llegar al incremento final deseado.

Se revisarán los porcentajes de recibos-de los pedidos pendientes iniciales de las temporadas anteriores haciendo los ajustes necesarios, teniendo en cuenta los factores que puedan afectar, tales como los recibos adelantados o retrazados de mercancía de temporada, nuevas líneas servicios de abastecimientos etc.

Departamento. _____

Mes		Ene.	Feb.	Mzo.	Abril	May.	Jun.	Jul.	Total de la Temporada
		Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	
Metas	Ventas								
	Real del Año Pasado Presupuesto este Año Real de este Año % de cambio actual								
Final	Inu.								
	Real Año Pasado Presupuesto este Año Real este año								
Pend.	Ped.								
	Real Año Pasado Presupuesto este Año Real este Año								
A la Vista	Real Año Pasado Presupuesto este Año Real este Año								
	Requerimientos de Merc. Presup. Req. Presup. del mes anterior Disponibles p/compra presupuestado								
Recibos	Recibos Presupuestados % Estimado de Recibos Tot. de Merc. Recibida % de Rec. a Ped. Pend.								
	Rotación Acumulada								
		Real este Año Presup. este Año Real Año Pasado							

Figura 9

RELACION ENTRE ROTACION SEMESTRAL Y COBERTURA PROMEDIO MENSUAL.

Rotación Acumulada Semestral	Cobertura Promedio Mensual	Rotación Acumulada Semestral	Cobertura Promedio Mensual.						
0.50	12.00	1.75	3.43	3.05	1.97	4.30	1.40	5.55	1.08
0.55	10.50	1.80	3.33	3.10	1.94	4.35	1.38	5.60	1.07
0.60	10.00	1.85	3.24	3.15	1.91	4.40	1.36	5.65	1.06
0.65	9.20	1.90	3.16	3.20	1.88	4.45	1.35	5.70	1.05
0.70	8.60	1.95	3.08	3.25	1.85	4.50	1.33	5.75	1.04
0.75	8.00	2.00	3.00	3.30	1.82	4.55	1.32	5.80	1.03
0.80	7.50	2.05	2.93	3.35	1.79	4.60	1.30	5.85	1.03
0.85	7.10	2.10	2.86	3.40	1.77	4.65	1.29	5.90	1.02
0.90	6.70	2.15	2.80	3.45	1.74	4.70	1.28	5.95	1.01
0.95	6.30	2.20	2.73	3.50	1.71	4.75	1.26	6.00	1.00
1.00	6.00	2.25	2.67	3.55	1.69	4.80	1.25	6.05	0.99
1.05	5.70	2.30	2.61	3.60	1.67	4.85	1.24	6.10	0.98
1.10	5.50	2.35	2.55	3.65	1.64	4.90	1.23	6.15	0.98
1.15	5.20	2.40	2.50	3.70	1.62	4.95	1.21	6.20	0.97
1.20	5.00	2.45	2.45	3.75	1.60	5.00	1.20	6.25	0.96
1.25	4.80	2.50	2.40	3.80	1.58	5.05	1.19	6.30	0.95
1.30	4.60	2.55	2.35	3.85	1.56	5.10	1.18	6.35	0.95
1.35	4.40	2.60	2.31	3.90	1.54	5.15	1.17	6.40	0.94
1.40	4.30	2.65	2.26	3.95	1.52	5.20	1.15	6.45	0.93
1.45	4.10	2.70	2.22	4.00	1.50	5.25	1.14	6.50	0.92
1.50	4.00	2.75	2.18	4.05	1.48	5.30	1.13	6.55	0.92
1.55	3.90	2.80	2.14	4.10	1.46	5.35	1.12	6.60	0.91
1.60	3.80	2.85	2.11	4.15	1.45	5.40	1.11	6.65	0.90
1.65	3.64	2.90	2.07	4.20	1.43	5.45	1.10	6.70	0.90
1.70	3.53	3.00	2.03	4.25	1.41	5.50	1.09	6.75	0.89

Figura 10

Capítulo VI

Productividad de Inventario.

Productividad de Inventario.

En la productividad de inventario tomaremos tres puntos importantes para llegar a un buen rendimiento, estos son:

- Ventas.*
- Rotación.*
- Utilidades.*

Es necesario enfocar el aspecto de ventas no pensando en el gusto personal, sino de acuerdo a un estudio para ver que artículos de una línea son los que se consumen más, pero pensando siempre en la necesidad del cliente.

Al seleccionar el surtido se debe pensar también en la productividad de cada artículo; cuánto dinero de inventario nos cuesta llevar el artículo y tenerlo en existencia, con qué frecuencia y con qué porcentaje de utilidad se vende el artículo.

Es recomendable tener un balance entre los artículos de alto y bajo porcentaje de utilidad para causar una buena impresión con los precios y atraer tráfico para aquellos de alto porcentaje de utilidad, conservando así una utilidad divisional buena.

Nunca debemos suprimir las ventas de una línea de bajo porcentaje de utilidad, lo primordial es el volumen de ventas, pues se necesita del dinero de la utilidad bruta al igual que de los porcentajes; para compensar una línea de baja utilidad bruta, debemos acelerar la labor de ventas en cuyas utilidades brutas sean mejores en el promedio y obtener con ellas más ganancias, estando concientes siempre que si una línea de mercancía se está vendiendo por si sola no tendremos que promover este tipo de mercancía, con ofertas, ni ponerle anuncios que llamen la atención para su venta pues con las características del artículo el solo se está promoviendo, en cambio al que no se vende será necesario hacerle una promoción, poniéndole un anuncio llamativo donde haremos resaltar las características de éste y qué beneficios principales son los que reporta.

Hay que hacer mención que los vendedores juegan un papel muy importante en las ventas de cualquier departamento pues son los que conocen: precio, características, beneficios y todo lo concerniente para poder realizar la venta de un artículo, si vemos que un " X " tipo de mercancía no se está vendiendo podemos pedir a nuestros empleados, que siempre que exista la posibilidad, muestre a la clientela este tipo de artículos realizan

do así una labor de venta por sugerencia, si el artículo no le gusta al cliente, pregruntarle cuál es la razón para ver si se puede corregir, ya sea el color, modelo, precio, etc.

Así como hay que tomar en cuenta todos los factores que puedan afectar nuestras ventas -- tendremos en cuenta los principios de Mercadería:

- Comprar mercancía adecuada.
- Cantidad Suficiente.
- Precio Justo.
- Tiempo Adecuado.
- Lugar Adecuado.

Un surtido demasiado extenso podría ser causa de fuera de existencia y en consecuencia pérdida de ventas. Un surtido adecuado es muy importante ya que nos permitirá desarrollar el máximo de ventas mediante las existencias adecuadas, la rotación de inventario y la producción de más utilidad.

Dos puntos importantes para tratar el tema de utilidad van a ser:

- Compras.
- Rebajas.

La utilidad de una empresa empieza en la compra de la mercancía.

Deberemos seleccionar los artículos que vamos a vender y para hacer esta selección deberemos:

- Conocer la competencia local.
- Conocer los hábitos de compra de los clientes.
- Conocer la historia de ventas (De acuerdo a los libros de existencias).

Antes de seleccionar cualquier mercancía para un evento especial, se deberá tomar en cuenta el evento y el presupuesto de publicidad. Las promociones especiales tienen el objeto de aumentar el tráfico y promover las ventas, cada artículo -- que se seleccione para cualquier evento especial -- deberá aumentar las ventas al incrementar el tráfico, debido a que estos artículos han sido anunciados es muy conveniente exhibirlos en su departamento cerca de los artículos afines. Esto ayuda a -- los clientes a que vean la diferencia entre los -- artículos promocionales y los regulares, ayudando de esta manera a la venta de los artículos regulares que tienen una utilidad bruta más alta.

Cuando se anuncien artículos promocionales deberemos seguir la tendencia natural de la --

temporada de ventas, no deberemos anunciar un artículo en una época del año en que no tenga una demanda natural, porque si lo hacemos así solo desperdiciaremos dinero en publicidad.

Una vez seleccionada la mercancía para un evento especial, se realizarán varias cosas para asegurar el éxito del evento:

- Determinaremos la cantidad que venderemos durante el evento y compraremos para una venta total.
- Pedir la mercancía con una fecha de embarque un poco antes del evento para que nuestro inventario no salga del presupuesto.
- Darle la publicidad necesaria y la exhibición correcta.
- Que la mercancía tenga el precio correcto y dentro de la competencia.

Es usual relacionar el dinero de la utilidad bruta con las ventas. Reconocemos la importancia que tiene cada uno de estos con respecto al otro.

La medida de productividad del dinero -- por cada peso invertido en inventario se denomina Rendimiento en la Inversión de Inventario y es un medio de medir la eficiencia del uso del inventario. Por ejemplo: Un artículo que se vende a ---

\$ 2.00 con una utilidad bruta del 40% producirá --
\$ 0.80 de utilidad bruta cada vez que se venda el
artículo, si éste es adquirido y vendido cuatro ve
ces al año (4 vueltas), se obtendrá una utilidad -
bruta de \$ 3.20 la inversión de dos pesos (Inventar
io calculado al valor de venta), o \$ 1.60 de uti-
lidad bruta por cada peso de inventario. Este ---
\$ 1.60 es la productividad del inventario.

Al medir esta Capacidad de Rendimiento -
de Inventario, el nivel de productividad puede de-
terminarse simplemente multiplicando el porcentaje
de utilidad bruta por el índice de rotación. Sin
embargo la tabla adjunta ha sido preparada de for-
ma que muestre la productividad utilizando varios
porcientos de utilidad y rotación; observe que en
la tabla una utilidad bruta de un 36% en el Inven-
tario que da cuatro vueltas al año (Rotación) pro-
ducirá \$1.44 de utilidad bruta por cada peso de in-
ventario. Una utilidad bruta de 38.5% con 3.75 de
rotación producirá también \$ 1.44.

Se puede aumentar la productividad del -
inventario aumentando la utilidad bruta o la rota-
ción o ambas cosas. Ejemplo: Un departamento que
opere más o menos con una utilidad bruta del 36% y
3.75 de rotación tendrá una productividad de \$1.35
por cada peso de inventario, si se mejora la rota-

ción a 4, sin cambio en la utilidad bruta, la productividad aumentaría a \$ 1.44. Si en vez de ello no hubo cambio en la rotación, la utilidad bruta tendría que aumentar a 38.5% para la productividad a fin de aumentar en los mismos \$ 0.09 a \$ 1.44, - note que al aumentar ambas, se aumenta la producti vidad a \$ 1.54.

Esto nos señala que se requiere un amen to de 2.5% en la utilidad bruta para cambiar la -- productividad en la misma cantidad que una mejora del 0.25 de rotación en ventas.

Si la rotación aumenta como resultado de mayores ventas, se producirán más pesos de utili-- dad bruta, sin embargo si la rotación mejora como resultado de un mejor manejo de inventario y las - ventas permanecen invariables, se liberarán los pe sos de inventario para ser invertidos en otra parte.

Rotación.

Utilidad

Bruta.

	3.50	3.75	4.00	4.25	4.50	4.75
32.00	1.12	1.20	1.28	1.36	1.44	1.52
32.25	1.13	1.21	1.29	1.37	1.45	1.53
32.50	1.14	1.22	1.30	1.38	1.46	1.54
32.75	1.15	1.23	1.31	1.39	1.47	1.56
33.00	1.16	1.24	1.32	1.40	1.49	1.57
33.25	1.16	1.25	1.33	1.41	1.50	1.58
33.50	1.17	1.26	1.34	1.42	1.51	1.59
33.75	1.18	1.27	1.35	1.43	1.52	1.60
34.00	1.19	1.28	1.36	1.45	1.53	1.62
34.25	1.20	1.28	1.37	1.46	1.54	1.63
34.50	1.21	1.29	1.38	1.47	1.55	1.64
34.75	1.22	1.30	1.39	1.47	1.56	1.65
35.00	1.23	1.31	1.40	1.49	1.58	1.66
35.25	1.23	1.32	1.41	1.50	1.59	1.67
35.50	1.24	1.33	1.42	1.51	1.60	1.69
35.75	1.25	1.34	1.43	1.52	1.61	1.70
36.00	1.26	1.35	1.44	1.53	1.62	1.71
36.25	1.27	1.36	1.45	1.54	1.63	1.72
36.50	1.28	1.37	1.46	1.55	1.64	1.73
36.75	1.29	1.38	1.47	1.56	1.65	1.75
37.00	1.30	1.39	1.48	1.57	1.66	1.76
37.25	1.30	1.40	1.49	1.58	1.68	1.77
37.50	1.31	1.41	1.50	1.59	1.69	1.78
37.75	1.32	1.42	1.51	1.60	1.70	1.79
38.00	1.33	1.42	1.52	1.62	1.71	1.81
38.25	1.34	1.43	1.53	1.63	1.72	1.82
38.50	1.35	1.44	1.54	1.64	1.73	1.83
38.75	1.36	1.45	1.55	1.65	1.74	1.84
39.00	1.37	1.46	1.56	1.66	1.76	1.85
39.25	1.37	1.47	1.57	1.67	1.77	1.86
39.50	1.38	1.48	1.58	1.68	1.78	1.88
39.75	1.39	1.49	1.59	1.69	1.79	1.89
40.00	1.40	1.50	1.60	1.70	1.80	1.90
40.25	1.41	1.51	1.61	1.71	1.81	1.91
40.50	1.42	1.51	1.61	1.71	1.82	1.92
40.75	1.43	1.53	1.63	1.73	1.83	1.93
41.00	1.44	1.54	1.64	1.74	1.85	1.95

Conclusiones.

El presupuesto de inventarios consiste en un plan previsor de las operaciones económicas que desarrollará la empresa en un período determinado, los recursos que tales operaciones y otras fuentes reportarán a la empresa, las obligaciones a contraer, las erogaciones que se producirán y los resultados que se esperan alcanzar.

El establecimiento de un programa de control de inventarios, indudablemente que le permite a una organización saber lo que se está haciendo, comparando lo planeado por conducto del presupuesto y lo efectuado, y en caso de diferencias poder tomar las medidas correctivas más necesarias y posibles para el caso.

Al respecto se puede decir que un presupuesto es una declaración de los objetivos del negocio, expresados, primordialmente, en términos monetarios. Sirve tanto de plan de operación como de instrumento de control.

Indudablemente que el empleo de un presupuesto implica: la determinación de normas de actuación, una pronta comparación e investigación de los resultados reales en relación con los fija

dos como norma, y la necesaria acción correctiva.

La deficiencias en el control del presupuesto de inventarios generalmente incluye: determinación inadecuada de normas presupuestarias; olvido en cuanto a revisar las cifras del presupuesto; falla en cuanto a incluir en el presupuesto todas las actividades clave; empleo de una forma deficiente de los informes, que hace difícil localizar rápidamente las discrepancias notables respecto a la norma o estándar y falta de comprensión y aceptación total del presupuesto, tanto por parte de la dirección como de los empleados.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- *TECNICAS DE LOS INVENTARIOS Y BALANCES.*
A. Goxéns.
Editorial Bruguera.

- 2.- *PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y CONTROL.*
Lawrence L. Vance. Russell Tausing
Editorial E.E.C. S.A.

- 3.- *MANUAL DEL CONTADOR PUBLICO.*
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Universidad Nacional Autónoma de México.

- 4.- *PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD*
Alejandro Prieto.
Editorial Banca y Comercio.

- 5.- *ADMINISTRACION FINANCIERA.*
Robert W. Johnson.
Editorial Continental S.A.

