

# **Trabajo de Diploma**

Para Optar por el Título de

## **Licenciado en**

### **Contabilidad y Finanzas**

**Título: *“Análisis de los inventarios ociosos y lento movimiento en la Empresa de Servicios del Níquel”***

**Autor (es): Yordis Mario González Turro.**

**Tutor (es): MSc. Luz de América Columbié Pérez.**

**MSc. Inés William Hernández.**

**Moa, 2014**  
**“Año 56 de la Revolución”**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa para que hagan el uso que estimen pertinente con este trabajo.

Para que así conste firmo la presente a los \_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año\_\_.

\_\_\_\_\_  
Firma del Autor

\_\_\_\_\_  
Firma del Tutor

# DEDICATORIA

## DEDICATORIA

- ✓ A mi madre y a mi padre por confiar siempre en mí e inculcarme los valores que me han guiado en la vida.
- ✓ A mi abuela que siempre me encomienda al cuidado del señor Jesús Cristo para que me guíe por el buen camino.
- ✓ A todos los miembros de mi familia que de una forma u otra me ayudaron en la realización de este trabajo como futuro profesional.

# AGRADECIMIENTOS

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✓ Primero a Dios por darme la capacidad y las fuerzas necesarias para llegar a la meta final.
- ✓ A nuestra revolución que nos da la gran oportunidad para la formación como futuros profesionales en las ramas económicas.
- ✓ A mis tutoras Inés William y Luz de América por asesorarme en la realización del trabajo y por brindarme los datos necesarios para su desarrollo.
- ✓ A todos los profesores que me enseñaron el conocimiento necesario para el desarrollo mi vida profesional.
- ✓ A mis compañeros de estudios durante todos estos años en la carrera por el apoyo brindado en el transcurso de la misma.

# ÍNDICE

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL INVENTARIO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Concepción y Orígenes de los Inventarios.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1 Definiciones de la categoría inventario.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2 Tipos de inventarios.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3 Riesgos que amenazan el inventario.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.4 Clasificación de los inventarios.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Costos de inventario.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Métodos de costeo de inventario.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Control Interno sobre inventario.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5. La Gestión de inventario.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.1. Postulados de la gestión de inventario.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6. Importancia del inventario.....</b>	<b>19</b>
<b>1.6.1 Importancia del control de inventario y sus beneficios.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6.2 Objetivos del inventario en diferentes áreas de la empresa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.6.3 Características y análisis del inventario.....</b>	<b>22</b>
<b>1.7. Administración de inventario.....</b>	<b>23</b>
<b>1.7.1. Finalidad de la administración de inventario.....</b>	<b>25</b>
<b>1.7.2. Administración de inventario con demanda conocida.....</b>	<b>27</b>
<b>1.8 Inventario de lento movimiento.....</b>	<b>28</b>
<b>1.9 Inventarios ociosos .....</b>	<b>29</b>

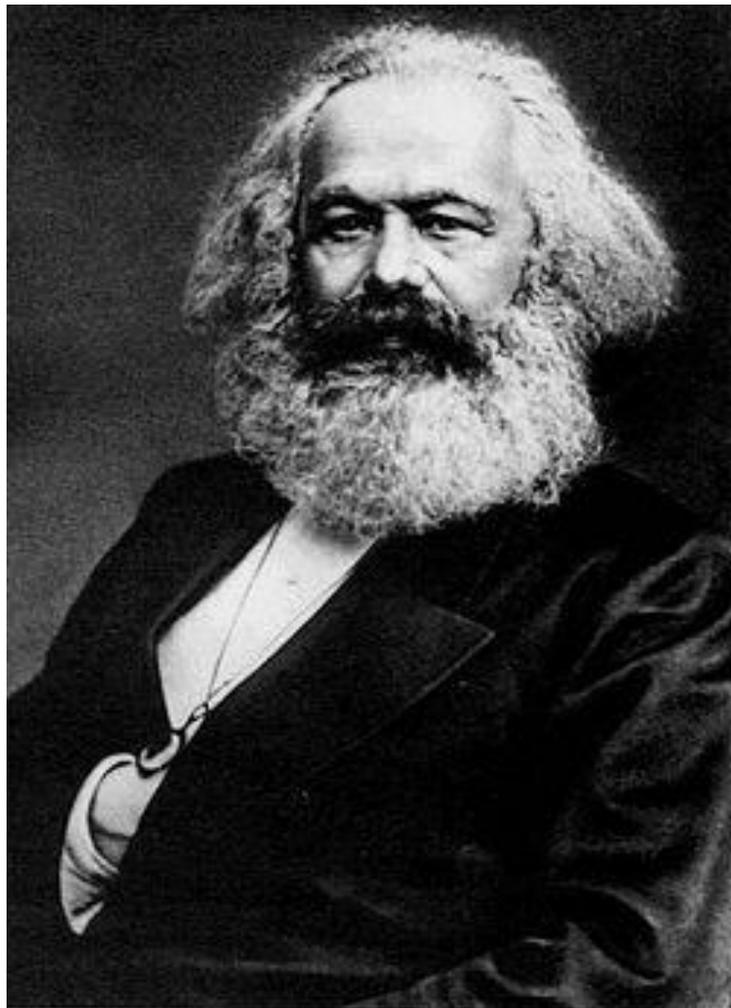
<b>CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y LENTO MOVIMIENTO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DEL NIQUEL (ESUNI).....</b>	<b>31</b>
<b>2.1 Caracterización de la empresa.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Servicios fundamentales que presta la entidad.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Productos declarados ociosos y lento movimiento.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1 Principales causas que provocan la existencia de productos ociosos y de lento movimiento en la empresa.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Análisis de los inventarios Ociosos y Lento Movimiento. Año 2012.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.1 Inventario ocioso y de lento movimiento. Año 2013.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5 Propuesta de un plan de acción para la disminución de los inventarios ociosos y lento movimiento.....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>57</b>

**PENSAMIENTO**

## PENSAMIENTO

*“... la riqueza de las sociedades... se nos aparece como un inmenso arsenal de mercancías y la mercancía como su forma elemental...”*

Carlos Marx



# RESUMEN

## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma fue realizado en la Empresa de Servicios del Níquel (ESUNI), con el objetivo de analizar los inventarios declarados ociosos y de lento movimiento en el período 2012-2013, de manera que permitirá erradicar o disminuir los productos declarados ociosos y de lento movimiento.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, el primero es un enfoque teórico de la gestión de inventario y en el segundo se hace una breve caracterización de la empresa, así como el análisis del inventario, determinando las causas del alto número de ociosos y de lento movimiento.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos como el análisis y síntesis de la información, hipotético-deductivo, histórico-lógico, así como métodos empíricos tales como entrevistas y la observación directa.

Como principal resultado se conocieron las causas fundamentales que provocan el inventario ocioso y de lento movimiento y se propusieron acciones que permitan minimizar las pérdidas por este concepto.

# ABSTRACT

## **ABSTRACT**

The present diploma work was accomplished in Services' Entity of the Níquel (ESUNI), for the sake of examining the declared inventories idle and of slow movement in the period 2012-2013, so that he will permit eradicating or decreasing the declared products idle and of slow movement.

The work is structured in two chapters, the first is a theoretic focus of the steps of inventory and in the second one summarizes itself characterization of the company, as well as the inventory's analysis, determining the causes of the high number of idlers and of slow movement.

They utilized theoretic methods as the analysis and the information's synthesis for the investigation's development, hypothetic - deductive, historic - logic, as well as empiric methods such as interviews and the direct observation.

They knew the fundamental causes that provoke the idle and slow- movement's inventory and proposed stock themselves as principal result that they permit minimizing the losses for this concept.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el control de los inventarios resulta de suma importancia para poder desarrollar con eficiencia la gestión del establecimiento, pues la confiabilidad, precisión y actualización de la información influye no solo en el aspecto controlador de los recursos económicos como las mercancías para la venta y los productos para insumos, sino también, en el surtido de las mercancías que se ofertan a los clientes, la rotación de las existencias y la disminución de las mermas. Estos indicadores contribuyen a elevar las ventas con un mínimo de gastos y obtener resultados superiores.

Es en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado el 18 de abril del 2011, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se establece la práctica de “un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas. Aplicar una eficaz protección al consumidor, que garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de todos los prestatarios y consumidores de bienes y servicios”.

La empresa de Servicios del Níquel (ESUNI) perteneciente al grupo empresarial CUBANIQUEL en Moa, Holguín tiene como misión: suministrar servicios gastronómicos, de transporte y hospedaje a los trabajadores de la industria cubana del níquel en el tiempo previsto con calidad y bajos costos.

En aras de lograr una mayor rotación de los inventarios y trabajar en función de un mejor servicio para estimular el incremento de los ingresos, es necesario conocer las causas que provocan la existencia de productos ociosos y de lento movimiento en la entidad para evitar el estancamiento de los mismos y las pérdidas en ventas originadas por este concepto; al analizar esta **situación problémica** se puede plantear en la siguiente investigación como **problema científico** a resolver: la



necesidad de analizar los productos categorizados de ociosos y lento movimiento que generan pérdidas en ventas en la ESUNI.

El problema planteado se manifiesta en el **objeto de estudio**: sistema de inventarios.

Se plantea como **objetivo general** de la investigación: analizar los inventarios declarados como ociosos y de lento movimiento mediante el modelo MIB-CI-1019, "Informe de Inventarios Ociosos", que permitirá conocer las causas y pérdidas en ventas por este concepto; y como **campo de acción**: proceso de inventarios en la ESUNI.

Se plantea como **hipótesis**: el análisis de los inventarios en la ESUNI permitirá crear una herramienta de trabajo más eficaz que ayude a tomar medidas que propicien la disminución de los productos categorizados como ociosos y de lento movimiento, y que a la vez eleve los niveles de ingresos y mejore las ofertas, logrando mayor impacto en los servicios que presta.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean las siguientes **tareas**:

- Caracterizar la entidad.
- Identificar los productos categorizados como ociosos y de lento movimiento, y las causas que los provocan.
- Determinar la pérdida en ventas, generada por productos ociosos y lento movimiento.
- Proponer un plan de acción para reducir o eliminar los productos ociosos y lento movimiento.

En cada una de las etapas del trabajo se aplicaron los métodos de investigación que a continuación se mencionan:



**Métodos Teóricos:**

- **Histórico – lógico:** para analizar las concepciones, tendencias y definiciones del tema.
- **Analítico – sintético:** para arribar a las conclusiones.
- **Hipotético – deductivo:** al formular la hipótesis de la investigación.

**Métodos Empíricos:**

- **La observación directa:** para caracterizar el problema.
- **Análisis de documentos:** para consultar documentos relacionados con el tema objeto de estudio.



## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL INVENTARIO**

### **Introducción**

La consecución de altos niveles de productividad en la empresa resulta indispensable para mantener a esta en una situación competitiva, así como exige la utilización óptima de todos los elementos que intervienen en el proceso productivo. Una forma de conseguir altos niveles de organización está relacionada con la actualización correcta de los inventarios.

El capítulo tiene como objetivo realizar la búsqueda bibliográfica relacionada con el sistema de inventario.

### **1.1 Concepción y Orígenes de los Inventarios**

Las empresas, para el desarrollo de su actividad económica, dependen de un conjunto de factores de carácter indispensable para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Dentro de estos factores, el inventario ocupa un lugar relevante en la gestión y administración empresarial.

Para una empresa típica, aproximadamente el 25% del capital está invertido en inventarios, por ello su adecuada administración es de vital importancia. Los mismos proporcionan la flexibilidad necesaria para asegurar que las operaciones de una organización se realicen sin obstáculos y de manera eficiente. Sólo a través de un culto a la rapidez, la calidad, la flexibilidad y la máxima racionalidad en el uso del capital invertido en inventarios, podrá una empresa maximizar sus recursos financieros y asegurar la rentabilidad a largo plazo, disminuyendo los costos.

Desde el año 6000 a.c. en Grecia, Egipto y en los Valles de Mesopotamia ya llevaban registros de sus operaciones comerciales en tablillas de barro. Se



acostumbraba a almacenar grandes cantidades de bienes y alimentos necesarios para sobrevivir y ser utilizados en los tiempos de sequía. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez, que aseguraran la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales.

La capacidad de satisfacer necesidades le confiere a los objetos su utilidad y constituye su valor de uso. El valor de uso de la mercancía consiste en que esta es útil para los hombres, satisface una u otra necesidad como objeto de consumo personal o como medio de producción, siendo la misión esencial de la producción la creación de valores de uso.

A partir de los aspectos planteados por Carlos Marx, referidos a la categoría mercancía se puede destacar el papel que juegan estas en todo el proceso de satisfacción de las necesidades de consumo, así como medio indispensable para la producción.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción o la prestación de servicios.

### **1.1.1 Definiciones de la categoría inventario**

Existen diferentes definiciones de inventario:

Ford V. Harris, creador del primer modelo de inventario (Modelo del Lote Económico) expresa que "...un inventario es un recurso o conjunto de recursos ociosos, o sea, la existencia física de mercancías que una empresa mantiene para lograr un manejo eficiente y suave, sin altas ni bajas pronunciadas, de su gestión económica."



Según los autores Koopmans, Ackoft y Arnoff: “Se denomina inventario a la cantidad de artículos, mercancías y otros recursos económicos que son almacenados o se mantienen inactivos en un instante de tiempo dado. El inventario varía en magnitud con el tiempo, en respuesta al proceso de demanda que opera para reducir su nivel y el proceso de abastecimiento que opera para elevarlo. Normalmente la demanda es una variable no controlable, pero la magnitud y la frecuencia del abastecimiento sí lo es.”

Chiavenato I., plantea que “Existencias es la composición de materiales que no se utilizan momentáneamente en la empresa, pero que necesitan existir en función de las futuras necesidades.”

Según la Norma Internacional de Contabilidad 2 revisada en 1993, que sustituye a la “NIC 2, Valoración y Presentación de los Inventarios según el Sistema del Costo Histórico” aprobada en 1975, los “Inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción de cara a tal venta, o en la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios”.

Horngren, Harrison y Robinson sostienen que: “...el inventario constituye las partidas del Activo Corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas”.

Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran, por ejemplo, las mercancías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes, y también los terrenos u otros activos inmobiliarios que se tienen para ser vendidos a terceros.



También son inventarios los productos terminados o en curso de fabricación por la empresa, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo.

En el caso de un suministrador de servicios los inventarios estarán formados por el costo de los servicios para los que la empresa no ha reconocido todavía el ingreso correspondiente.

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. Comprenden las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los Sistemas de Contabilidad de Mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. Es, por lo general, el activo mayor en sus Balances Generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

### **1.1.2 Tipos de inventarios**

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que da origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles. Entre las cuentas se pueden mencionar las siguientes:

- Inventarios (inicial)
- Producción en proceso
- Producción terminada



- Inventarios (final)

Los inventarios añaden flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de máquina en máquina y que estas se preparen para producir una sola parte.

Además, eliminan irregularidades en la oferta, la compra o producción en lotes o tandas, permitiendo a la organización manejar materiales perecederos y el almacenamiento de mano de obra.

### **1.1.3 Riesgos que amenazan el inventario**

El inventario es capital inmovilizado convertido en productos, conservado en los almacenes y sometido a riesgo:

- Catástrofes naturales: las tormentas tropicales o ciclones, inundaciones, descargas eléctricas, penetraciones del mar, terremotos y temblores de tierra.
- Accidentes e Incendios.
- Mala manipulación: una manipulación descuidada puede traer como consecuencia la pérdida de productos (roturas y derrames).
- Deterioro y mermas: el calor, la humedad, malos cierres, envasado deficiente. En cámaras frías, el almacenamiento de productos con incompatibilidad organoléptica, produce pérdidas de sus características iniciales, disminuyendo su valor final.
- Pérdidas: las pérdidas se producen por hurto, malos envíos, derrame, vencimiento.



- Desarrollo de nuevas tecnologías: el cambio de tecnología de un determinado equipamiento puede convertir en obsoletos importantes cantidades de piezas y agregados.
- Deficiencias en la transportación: en la transportación pueden producirse afectaciones por mal tapado o mal acomodo de la carga en el medio de transporte, lo que provoca daños a los inventarios en tránsito.

Es oportuno enfatizar que las funciones del inventario deberán conducir a la compensación económica de estos riesgos. Puede atestigüarse que la logística establece un balance material entre el origen y el destino, entre proveedores y clientes y en ese contexto el inventario debe interpretar un papel estabilizador decisivo.

Los autores consultados (Dr. Manuel Torres, Ing. Beatriz Mederos, Dr. Joahim R) coinciden en que se debe:

- Garantizar un determinado nivel de servicio al cliente: la jerarquía o importancia del producto, justifica los costos de mantener inventarios que aseguren la oferta correspondiente. Es decir, para toda empresa las decisiones sobre el inventario se toman comparando las alternativas entre el nivel de servicio y sus costos, revelando su esencia económica a través del cotejo entre esas dos tendencias.
- Ajustar las curvas de oferta y demanda: los requerimientos de demandas fluctuantes con ofertas estables, pueden ser satisfechos de forma racional con el inventario.
- Evitar rupturas de inventario: la incertidumbre en el pronóstico de demanda, en los períodos de entrega o en la calidad y cantidad de productos recibidos, constituyen una amenaza que puede mitigarse con reservas almacenadas que neutralicen esas contingencias.



- Protección ante situaciones imprevistas: el inventario permite asegurar la oferta en circunstancias inusuales que pueden conducir a un incremento de la demanda, a la disminución de la oferta o ambos.
- Protección contra los incrementos de precio: las tendencias inflacionarias de la economía global y los descuentos por volúmenes mayores del pedido al proveedor, convierten al inventario en una alternativa para alcanzar una mayor eficiencia.
- Hacer frente a posibles errores en la gestión de compras: la existencia de inventarios aumenta la tolerancia del sistema logístico a los errores de estimación de indicadores de compra.
- Asegurar el flujo logístico: para garantizar la producción o el consumo, se mueven artículos y materiales necesarios, entre diferentes puntos de una red de distribución o entre los distintos puestos de trabajo de una fábrica. Este inventario es conocido como inventario en tránsito.

#### **1.1.4 Clasificación de los inventarios**

Los inventarios pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios:

De acuerdo con su naturaleza:

- De materias primas y materiales: se trata de productos que se utilizarán para formar parte del producto terminado. Por lo general, el comportamiento de estos inventarios sigue un patrón regido por el ritmo de la producción y sus correspondientes normas de consumo. Su reposición elevará los volúmenes hasta una norma máxima de inventario previamente determinada.
- De productos en proceso: se refiere a partes y piezas que formarán parte del producto final aún sin terminar. Se encuentran en todo el flujo de producción, y su comportamiento está en función de las operaciones anteriores y posteriores al momento o lugar del proceso de que se trate.



- De productos terminados: una vez terminado el producto es envasado (a veces embalado) y pasa a formar parte del inventario de producto terminado estando listo para su posterior distribución y venta.

De acuerdo con la velocidad de rotación:

- Inventario corriente: se refiere al inventario que se mueve dentro de márgenes típicos de rotación.
- Inventario de lento movimiento: integrado por productos, cuyos escasos movimientos de salida, conducen a su relativa inmovilización. Sus causas se originan, fundamentalmente, en compras que no se ajustan al consumo real por errores en el pronóstico o por obsolescencia, ante el cambio de tecnología o de los patrones de la demanda.
- Inventario ocioso: constituido por productos sin salidas durante un período de tiempo dado. Su origen más relevante está en las compras no justificadas y en menor medida en la obsolescencia por cambio de tecnología.
- Inventario obsoleto: constituido por productos que fundamentalmente, por cambio de tecnología, se convierten en inservibles, deviniendo en ociosos.

De acuerdo con el nivel de acceso se clasifican en:

- Inventario estratégico: son productos que se reservan de acuerdo con una estrategia nacional, ramal o empresarial porque pueden servir de repuesto a un equipo vital para una determinada actividad o que su adquisición y compra resulte muy compleja o lenta.
- Inventario de reserva estatal: son los inventarios que se tienen para contingencias o catástrofes naturales. Deben rotarse para evitar envejecimientos excesivos según su propia naturaleza.
- Inventarios intocables: son reservas de las Fuerzas Armadas para su uso solo en casos militares y deben rotarse adecuadamente.



De acuerdo con su posición en el proceso logístico:

- Inventario en existencia: son los productos que se encuentran en un almacén. Equivale al inventario disponible.
- Inventario en tránsito: son los productos que se encuentran moviéndose sobre un equipo de transporte entre dos nodos (almacenes) de la red logística.

De acuerdo con su funcionalidad:

- Inventario normal: asegura la demanda de un producto, por ello cuando esta excede lo previsto es preciso recurrir al inventario de seguridad.
- Inventario de seguridad: permite cubrir las fluctuaciones aleatorias de la demanda y las de las condiciones de suministro (plazo de suministro y calidad del producto).
- Inventario disponible: el total de las existencias que se hallan físicamente en el almacén, se denomina inventario disponible. Por tanto, el inventario disponible es la suma del inventario normal y del inventario de seguridad.

## 1.2. Costos de inventario

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios. La gestión de inventario es una actividad en la que coexisten tres tipos de costos:

- Costos asociados a los Flujos
- Costos asociados a los Stocks
- Costos asociados a los Procesos



### Costos asociados a los flujos

Son los necesarios para la operación normal en la consecución del fin. Mientras que los asociados a la inversión son aquellos financieros relacionados con depreciación y amortización. Dentro del ámbito de los flujos habrá que tener en cuenta los costos de los flujos de aprovisionamiento (transporte), aunque algunas veces serán por cuenta del proveedor, y en otros casos estarán incluidos en el propio precio de mercancía adquirida. Será necesario tener en cuenta tanto los costos de operación como los asociados a la inversión.

### Costos asociados a los stocks

En este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con inventarios. Estos serían, entre otros costos de almacenamiento, deterioros y degradación de mercancías almacenadas, entre ellos también existen los de rupturas de stocks, estos cuentan con los costos financieros de las existencias.

Para conocer en su conjunto los costos de los inventarios habrá que tener en cuenta todos los conceptos indicados. Por el contrario, cuando se precise calcular los costos, a los efectos de toma de decisiones (por ejemplo para decidir el tamaño óptimo del pedido), los costos no evitables, por propia definición permanecerán afuera sea cual fuere la decisión tomada.

### Costos asociados a los procesos

Dentro del ámbito de los procesos existen numerosos e importantes conceptos que deben imputarse de esta manera destacando los costos de las existencias que se clasificarían en: costos de compras, de lanzamientos, de pedidos y gestión de actividad. Un caso paradigmático es el siguiente: en general, los costos de transporte se incorporan al precio de compras, ¿por qué no incorporar también los costos de almacenamiento, o de la gestión de los pedidos?, como consecuencia de que en la



mayoría de los casos se trata de transporte por cuenta del proveedor, incluidos de manera mas o menos táctica o explícita en el precio de adquisición.

Cuando el transporte está gestionado directamente por el comprador, se mantiene esta práctica, aunque muchas veces el precio del transporte no es directamente proporcional al volumen de mercancías adquiridas, sino que depende del volumen transportado en cada pedido. En estas circunstancias el costo del transporte se convierte también en parte del costo de lanzamiento del pedido.

### **1.3. Métodos de costeo de inventario**

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios para determinar el costo de los inventarios. Los métodos de costeo de inventarios son: costo unitario específico, costo promedio ponderado, costo de primeras entradas, primeras salidas (PEPS), y costo de últimas entradas, primeras salidas (UEPS).

#### **Costo unitario específico**

Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular.

#### **Costo Promedio Ponderado**

El método del costo promedio ponderado, llamado a menudo método del costo promedio se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período.

Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos. El costo promedio se determina dividiendo el costo de las



mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles.

### **Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)**

Bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, la empresa debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

### **Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS)**

El método últimas entradas, primeras salidas depende también de los costos por compras de un inventario en particular. Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario final.

## **1.4. Control Interno sobre inventario**

El control interno sobre los inventarios es importante, estos son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cuál sistema se utilice.



- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado por mucho tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

Con el transcurrir del tiempo, el avance tecnológico y las exigencias empresariales, los procesos y técnicas contables han evolucionado. Actualmente se puede afirmar que el proceso de contar y registrar datos financieros se desarrolla de una manera más simple y sencilla con el apoyo del contador, pero, es preciso aclarar que se siguen rigiendo por los principios establecidos para ejecutar la contabilidad empresarial.

### **1.5. La Gestión de inventario**

Desde el punto de vista económico, el control de los inventarios constituye un elemento sumamente importante en el sistema empresarial, usualmente representan un porcentaje considerable del capital total invertido en una organización de negocios. Con tantos miles de pesos invertidos en inventarios hoy por hoy, el control adecuado y la administración de ellos puede traer ahorros considerables a una compañía.



Comúnmente los inventarios están relacionados con la mantención de cantidades suficientes de bienes (insumos y repuestos), que garanticen una operación fluida en un sistema o actividad comercial.

La forma efectiva de manejar los inventarios es minimizando su impacto adverso, encontrando un punto medio entre la poca reserva y el exceso de esta. Esta actitud prevaleció en los países industrializados de Occidente, incluso después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Japón instauró con gran éxito el sistema (famoso ahora) "Just in time", ambiente que requiere un sistema de producción (casi) sin inventario.

La gestión de inventario preocupa a la mayoría de las empresas cualquiera sea el sector de su actividad y dimensión, por tres factores imperativos:

- No hacer esperar al cliente.
- Realizar la producción a un ritmo regular, aun cuando fluctúe la demanda.
- Comprar los insumos a precios más bajos.

Una buena gestión de los inventarios es definir perfectamente:

- Mercadería a pedir.
- Fechas de pedido.
- Lugar de almacenamiento.
- La manera de evaluar el nivel de stock.
- Modo de reaprovisionamiento.

Los inventarios son usados como amortiguador entre la oferta y la demanda. Esto ocurre, bien en materia prima para un proceso de producción, o en bienes terminados almacenados por el fabricante, el distribuidor o el comerciante.



La cantidad de inventario que se tiene se comporta de manera cíclica. Comienza en un nivel alto y la cantidad se reduce conforme se sacan las unidades. Cuando el nivel baja se coloca una orden, que al recibirse eleva de nuevo el nivel de inventario y el ciclo se repite.

### **1.5.1. Postulados de la gestión de inventario**

Se plantea en el artículo “Administración de los Activos Circulantes” que la gestión de inventarios de forma eficiente tiene su base en los siguientes postulados:

- Maximizar la ganancia neta por concepto de inventarios, lo cual significa lograr el nivel óptimo de este activo.
- Minimizar los costos, lo cual significa lograr el nivel óptimo de inventarios, para reducir al mínimo los costos asociados con ellos.

De igual forma la gestión de inventarios, al igual que el efectivo y las cuentas por cobrar exige la aplicación del principio, como activo circulante “ni poco, ni mucho”. Algunos autores estiman que:

En una actividad productiva y comercial los inventarios representan:

- El 42% del activo circulante
- El 18% de los activos totales

La gestión del inventario trata de mantener un nivel suficiente, pero no excesivo, por ende aplica los siguientes criterios en cuanto a sus compras y existencias:

- La empresa mantiene inventario suficiente para asegurar la continuidad eficiente del negocio. Trata de asegurarse que el proceso de producción y ventas siga sin interrupciones.
- Se aprovecha de descuentos, al comprar en cantidades grandes si es factible. Tiene que estar consciente de la ventaja que hay en comprar



cantidades grandes si hay descuentos, pero debe tomar en cuenta el costo contra la ganancia por descuento.

- Trata de anticiparse a alzas de precios y escasez de productos o materias primas. Es muy común en la economía el alza indiscriminada e incontrolada de precios de productos y servicios, así como la escasez por varios factores, entonces para garantizar la continuidad del negocio debe estar pendiente de estos factores.
- El costo de mantener capital inmovilizado, al tener niveles de inventarios por encima del óptimo.
- Gastos por administración y mantenimiento del inventario.
- Las pérdidas por deterioro y obsolescencia.

### **1.6. Importancia del inventario**

Es recomendable tener control de cualquier cantidad de bienes en la entidad, compañía o institución, pues permitirá mejor organización, sobre todo cuando es necesario realizar un movimiento, evitando así perder el material que haya sido transportado.

Para ello es necesario desarrollar lo que es conocido como inventario, una tarea que si bien puede parecer sencilla desde afuera, lo cierto es que tiene distintas etapas y puede ser muy compleja, dependiendo también de cuán elaborado quiera prepararse, o bien del tipo de objeto a inventariar, teniendo distintas formas de trabajo.

El manejo del inventario es un elemento importante para el desarrollo, tanto de las grandes empresas como de los pequeños negocios. Si este no es llevado a cabo correctamente puede repercutir en el cumplimiento de la demanda aumentando los costos o proveer servicios ineficientes. Los expertos en esta materia recomiendan que se revisen continuamente los procesos de la empresa, siempre buscando



nuevos métodos que contribuyan con la eficiencia de la compañía y a tono con la globalización, para continuar siendo competitivo.

Hay que recordar que el objetivo de la gerencia de inventario es suministrar los materiales necesarios y de esta manera abaratar costo. Por ende, si el inventario no se maneja con efectividad, no se tendrán los materiales suficientes para obtener los productos finales, no se producirán las ventas suficientes y se pueden perder clientes muy importantes por la inconformidad de estos con la empresa.

Una buena gerencia de inventario es de suma importancia para la empresa, pues desempeña una función vital. Su objetivo principal es proveer a la compañía de materiales suficientes para que esta pueda continuar su funcionamiento dentro del mercado.

### **1.6.1 Importancia del control de inventario y sus beneficios**

La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades.

La obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de las ventas, pues es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del inventario no opera con efectividad, ventas no tendrá material suficiente para poder trabajar; el cliente se inconforma y la oportunidad de tener utilidades se disuelve. Entonces, sin inventarios, simplemente no hay ventas.

El control del inventario es uno de los aspectos de la administración que en las grandes y pequeñas empresas es pocas veces atendido, por tener registros fehacientes, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea.



En todos los giros resulta de vital importancia el control de inventarios, dado que su descontrol se presta no sólo al robo, sino a mermas y desperdicios, pudiendo causar un fuerte impacto sobre las utilidades. Sin el efectivo control de los inventarios dentro de una entidad, las fortalezas propias del giro (alta rentabilidad y liquidez) se convierten automáticamente en debilidades.

### **Beneficios del control de inventarios**

El manejo eficiente y eficaz del inventario trae amplios beneficios inherentes: venta de productos en condiciones óptimas, control de los costos, estandarización de la calidad... todo en aras de tener mayores utilidades. También en la operación propia de la empresa, los beneficios son tangibles:

- **Planeación de compras de la empresa**

Al controlar el inventario se crea información precisa, que será útil para aprovisionar productos sin excesos y sin faltantes, ya que se conocerá a ciencia cierta las fluctuaciones de las existencias dependiendo de la época del año. De acuerdo con el historial de ventas de la empresa y la hoja de cálculo se puede determinar la cantidad necesaria para la compra semanal.

La hoja de cálculo, una vez alimentada con información diaria, sugerirá de manera aproximada la cantidad a comprar de cada producto del inventario, una vez analizada la rotación de cada producto durante un periodo de al menos 3 meses.

- **Planeación del flujo de efectivo**

Al conocer el monto de la compra diaria o semanal, permitirá saber cuánto habrá de invertirse en pesos. Así se eliminan o postergan gastos no propios a la operación de la empresa, para no minar su liquidez.



### 1.6.2 Objetivos del inventario en diferentes áreas de la empresa

Financiera: generalmente esta área prefiere mantener los inventarios en un nivel bajo para conservar capital e invertir este para obtener ganancias.

Marketing: esta área se inclina por tener niveles altos de inventario para reforzar las ventas futuras que la empresa tendría del producto.

Operaciones: desea inventarios adecuados para una producción eficiente y niveles de empleo homogéneo.

#### Razones de la empresa para llevar inventarios:

- Protección contra la incertidumbre: principalmente de los proveedores de material para la fabricación del producto, ante cambios de la demanda y cambios en el programa de producción.
- Para permitir producción y compra bajo condiciones económicas ventajosas: es importante conservar existencias cuando se compra en cantidades altas y obtienen rebajas por la compra y transportación, otra ventaja es producir lotes pequeños y producir solo cuando este está agotado.
- Para cubrir cambios anticipados en la demanda o en la oferta: cuando el precio de los materiales está expuesto a constantes cambios como huelgas, agotamientos, temporadas, u otras.
- Para mantener el tránsito: para poder trasladar materiales o productos acabados a otras plantas de la fábrica en caso de desabastecimiento.

### 1.6.3 Características y análisis del inventario

Es necesario realizar un análisis de las partidas que componen el inventario. Se deben identificar cuáles son las etapas que se presentaran en el proceso de producción:

- Materia Prima



- Productos en proceso
- Productos terminados
- Suministros, repuestos

En caso de materia prima, esta es nacional o importada; si es nacional, existen problemas de abastecimiento; si es importada, el tiempo de aprovisionamiento. La obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste, tiempo de rotación, tienen seguro contra incontinencias, deberá realizarse la inspección visual de dicha mercancía.

Debe conocerse la forma de contabilización de los inventarios y la correcta valorización de la moneda empleada para su contabilización, la política de administración de los inventarios: con quiénes se abastecen, qué tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuántos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cuál es la rotación de los inventarios fijada o determinada; áreas involucradas en la administración ya sea el Despacho de Producción, Departamento de Marketing, Dirección Comercial y la Dirección Económica; cómo se realiza el control de los inventarios, en forma manual o computarizada, tecnología empleada, naturaleza y liquidez de los inventarios, características y naturaleza del producto, características del mercado, canales de distribución, analizar la evolución y la tendencia.

### **1.7. Administración de inventario**

La administración de inventario es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo con la clasificación y tipo de inventario que tenga la empresa, a través de esto se determinan los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la entidad y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.



De la adecuada administración de los inventarios depende el funcionamiento y posterior desarrollo de las finanzas en las empresas de tipo comercial. La administración de inventario es una función administrativa que se debe considerar como fundamental, por tener impacto en todas las áreas de la empresa, pues requiere de buena parte del capital que la empresa tiene invertido.

El reto de administrar un inventario es decidir cuánto se necesita para cumplir con los requerimientos establecidos, lo que implica decidir qué cantidad se necesita, cuándo debemos colocar los pedidos, recibir, almacenar y llevar el registro de dicho inventario, ya que el objetivo primordial será mantener los costos bajos y los suficientes productos terminados para las ventas.

### **Decisiones en la administración de inventario**

Generalmente, en la administración de inventarios se debe decidir cuatro aspectos fundamentales para la empresa:

*¿Qué artículos deben incluirse en la existencia de almacén?*

Qué material se deberá incluir, materia prima, suministros o componentes, es decir, qué existencias califican para el propósito de almacenamiento.

*¿Cuánto debe comprarse?*

Cantidad necesaria, tal vez una elevada cantidad incremente los costos de almacenamiento y una poca cantidad afecte al proceso productivo, además de otros costos inherentes al inventario.

*¿Cuándo realizar la compra?*

Cuando se debe proveer de material, para que este no afecte al proceso productivo o alguna entrega programada de ventas, en qué tiempo.



*¿Qué tipo de sistema de control de inventario se debe utilizar?*

Se debe tener en cuenta el tipo de producto, para decidir entre el sistema de revisión continua (Sistema Q) y el sistema de revisión periódica (Sistema P).

### **1.7.1. Finalidad de la administración de inventario**

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no los incluiría en los costos asociados, con una alta satisfacción, evitando la pérdida de clientes. Sin embargo, resulta costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan, no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En qué momento debería ordenarse o producirse el inventario.
- Qué artículos del inventario merecen una atención especial.
- Puede protegerse la entidad contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo debido a que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el largo proceso de producción. Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente este se irá con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la



demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima.

Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción, existen diversos procedimientos que le van a garantizar a la empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Esta política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima, impidiendo el acceso de inventario, con el objetivo de mejorar la tasa de rendimiento. Su éxito va a estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

- Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos
- Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada
- Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible
- Mantener un nivel adecuado de inventario
- Satisfacer rápidamente la demanda
- Recurrir a la informática



Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados. Sin embargo, es necesario mantener algún tipo de inventario:

- La demanda no se puede pronosticar con certeza
- Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender

### 1.7.2. Administración de inventario con demanda conocida

La demanda de un producto en inventario es el número de unidades que se necesita sacar del inventario para algún uso (ventas) durante un período específico. Si la demanda en períodos futuros se puede pronosticar con buena precisión, es razonable emplear una política de inventario que suponga que todos los pronósticos siempre serán totalmente precisos (inventario con demanda conocida).

#### **Costo de adquisición** ( $c$ = costo de adquisición unitario)

Costo directo de reabastecer el inventario, ya sea mediante compra o fabricación del producto (este costo puede ser fijo por unidad o puede existir un descuento por volumen, el cual reduce el costo por unidad para órdenes más grandes)

**Costo de mantener inventario** ( $h$  = costo anual de mantenimiento por unidad mantenida; costo unitario de mantenimiento – almacenamiento) Costo de mantener unidades en inventario (costo de capital comprometido, costo de espacio, seguros, protección e impuestos)

**Costo por faltantes** ( $p$  = costo anual por faltante por unidad que falta; costo unitario por faltante) Costo de tener un faltante de unidades, esto es, de necesitar unidades de inventario. Cuando no hay existencia del producto y se requiere. Los modelos de



inventario se centran en la determinación de una política de inventarios óptima que indique cuándo debe reabastecerse un inventario y en cuánto.

El objetivo es minimizar el costo total de inventario por unidad de tiempo (es común tomar un año como unidad de tiempo)  $TC =$  costo total de inventario por año; suma de los cuatro costos anuales anteriores. El costo de adquisición algunas veces no es necesario considerarlo, pues es un costo fijo, un costo que permanece igual sin importar las decisiones tomadas. Los únicos costos relevantes son los costos variables – los costos que afectan las decisiones tomadas –, pues estos son los únicos costos que pueden disminuir al mejorarse las decisiones.

### **1.8 Inventario de lento movimiento**

Inventarios de lento movimiento: bienes en exceso que por su cantidad o período mínimo de rotación expuestos a la venta, requieren un tiempo prolongado para su consumo o venta, con independencia del valor de uso que posean. Los bienes de consumo e intermedios se definen de lento movimiento cuando las cantidades en existencia superan los ciclos de ventas o reaprovisionamiento establecidos para cada entidad.

Encontrar formas eficientes de gestionar los productos de lento movimiento es la clave para ahorrar tiempo y dinero. Sin embargo, muchas empresas siguen almacenando el inventario en los almacenes de alta rotación, suponiendo que dicho espacio es gratuito. En la actualidad, el costo logístico total de almacenamiento de cualquier artículo incluye el gasto de espacio, las personas y equipos. Por tanto, el costo de almacenamiento de un repuesto que prácticamente no se utiliza, representa casi lo mismo que un equipo nuevo.



## 1.9 Inventarios ociosos

Inventarios ociosos: bienes cuyo bajo o nulo valor de uso o comercial para la entidad propietaria o depositaria, determina su inmovilización absoluta por ausencia total de demanda.

El inventario ocioso tiene diversas causas. En la práctica sucede que no todos los productos que se solicitan se utilizan y entonces se acumulan como inventario sin salida. Cuando el comercio mayorista se implemente en su totalidad, este problema se reducirá pues estarían en él los productos que necesitan las entidades.

En este sentido es importante destacar que la gestión de los inventarios ociosos no se puede limitar a buscar vías de comercialización y financiación de los mismos una vez que han sido detectados, sino que también es importante la toma de medidas preventivas para que no se acumule este tipo de inventarios y la detección a tiempo de su existencia, aspectos determinantes en la detención del crecimiento de los inventarios ociosos en las empresas. Para ello son importantes las herramientas que pueden proporcionar la Contabilidad, el Control Interno y la Auditoría.

Es el Decreto Ley No 68 del Consejo de Estado y el Consejo de Ministros de la República de Cuba donde, por primera vez en una normativa oficial, se definen los inventarios ociosos como las acumulaciones de bienes de producción y de consumo que exceden las necesidades reales de las empresas o que no tienen utilización, ya sea porque no se corresponden a las estructuras de los consumos actuales o porque han perdido parte de sus propiedades físico-químicas.

A partir de normativas del Ministerio de Comercio Interior, por lo general los inventarios se declaran ociosos o de lento movimiento cuando tienen un período mínimo de exposición a la venta comprendidos entre 90 y 120 días, y posean cobertura de venta por más de tres meses.



En la actualidad la Resolución 108/2009 del Ministerio de Finanzas y Precios establece el procedimiento financiero para la venta, en pesos cubanos (CUP) de los inventarios ociosos y de lento movimiento por las entidades estatales. Dichas ventas deben realizarse por debajo del valor en libros a aquellas empresas que se encuentren interesadas en la compra de los mismos realizando, a su vez, el ajuste de las diferencias de valor de los inventarios vendidos, como pérdida que afecta los resultados económico-financieros del período en que se autorice.

### **Conclusiones del capítulo**

Una vez culminado el marco teórico asociado a los inventarios consultando diferentes reseñas bibliográficas para conocer las concepciones y definiciones otorgadas por diferentes autores, se procede a valorar y analizar la situación de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la Empresa de Servicios del Níquel (ESUNI).



## **CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y LENTO MOVIMIENTO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DEL NIQUEL (ESUNI)**

### **Introducción**

En este capítulo se profundiza en el análisis de los inventarios ociosos y de lento movimiento, poniendo de relieve los principales vacíos que dejan la práctica contable y financiera en la gestión de los inventarios en la Empresa de Servicios del Níquel. Debido a estos acontecimientos la ESUNI tiene como necesidad la disminución o eliminación de los inventarios antes mencionados.

### **2.1 Caracterización de la empresa**

La Empresa de Servicios del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán” se crea mediante la Resolución 809 de la entonces Comisión Nacional del Sistema de Dirección de la Economía, con fecha 31 de Julio de 1993. La misma es autorizada por la Resolución 103 del MINBAS de Fecha 9 de Agosto de 1993. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en calle 9na. No. 127 Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín.

La organización pertenece al Grupo Empresarial Cubaníquel y se encuentra subordinada al Ministerio de Energía y Mina, nace con el objetivo de centralizar todos los servicios internos de las diferentes empresas productoras de níquel y otras de servicios especializados a fin de que sus dirigentes pudieran dedicar todo su tiempo a la atención de su objeto social fundamental y a la elevación de la eficiencia económica productiva de sus entidades.

El 5 de Febrero de 2001 se aprueba la implantación del Perfeccionamiento Empresarial. La organización está inmersa en el rediagnóstico de los dieciocho sistemas que integraban el Sistema de Dirección y Gestión y se implantaron cuatro



nuevos sistemas que son el de comunicación, gestión ambiental, gestión de la innovación y el de capital humano.

Para el desarrollo de nuestro objeto empresarial contamos con una estructura formada por cuatro áreas de regulación y control, dos departamentos y doce unidades empresariales de base. Además de las UEB del territorio de Nicaro y Felton, la empresa posee unidades de hotelería pertenecientes a la UEB de Servicios Generales ubicadas en el municipio Holguín, Las Tunas y Santiago de Cuba.

Los principales clientes son las empresas del grupo Cubaníquel, además ofrecemos servicios a terceros. Los servicios fundamentales que nos identifican son de alimentación, hospedaje y transporte.

La ESUNI es clasificada como una empresa grande debido al volumen de los servicios que presta y la cantidad de trabajadores. La plantilla está compuesta por 2521 trabajadores, de ellos 1145 mujeres. Al analizarse la composición de la fuerza laboral de acuerdo con la categoría ocupacional a la que pertenecen, se aprecia que el 80.2% del total del personal pertenece a las categorías obrero y servicios lo que se corresponde con la misión de la empresa.

**Misión:** Suministrar servicios gastronómicos, de transporte y hospedaje en el tiempo previsto con calidad y bajos costos, a los trabajadores de la Industria Cubana del Níquel. Para esto cuenta con una eficaz tecnología y recursos humanos consagrados con un alto sentido de pertenencia a la entidad.

**Visión:** Ser una organización de competitividad internacional, capaz de brindar servicios gastronómicos, de transporte y hospedaje con una alta calidad y profesionalidad.

**Valores compartidos:**



- Sentido de pertenencia
- Consagración
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

## **2.2 Servicios fundamentales que presta la entidad**

- Servicios de alimentación a los trabajadores en pesos cubanos, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Servicios de alojamiento no turístico a los trabajadores, en pesos cubanos, y gastronómicos asociados a este, al trabajador y a las entidades en ambas monedas.
- Servicios de transporte a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Mina, en ambas monedas, y a trabajadores, a la población y a otras entidades en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista al sistema del Ministerio de Energía y Mina viandas, vegetales, frutas y carnes, excepto vacuno, procedentes del autoconsumo, y de forma minorista a los trabajadores del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos.
- Servicios de alquiler de locales a los trabajadores y a las entidades, en pesos cubanos.
- Servicios de alimentación, gastronómicos y de recreación asociados al alquiler de locales a los trabajadores, en pesos cubanos y a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Mina, en ambas monedas.



- Servicios de lavandería a los trabajadores hospedados en las instalaciones de la empresa en las dos monedas al costo, y a los extranjeros en pesos convertibles.
- Confeccionar y comercializar de forma mayorista producciones textiles e industriales, tales como confección de filtros, mangas, embudos, morrales, sogas, batas sanitarias para dependientes, gorros para cocineros, delantales, manteles y servilletas para servicios de gastronomía al sistema del Ministerio de Energía y Mina , en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir y comercializar de forma mayorista colchones, almohadas, almohadones, cojines y tapicería en general, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles y a los trabajadores en pesos cubanos y el componente en pesos convertibles a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos y artículos derivados de la madera a las entidades del sistema del Ministerio de Energía y Mina en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Confección de modelos, documentos, folletos, y libros técnicos a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Mina en pesos cubanos y pesos convertibles y a otras entidades en pesos cubanos.
- Servicios de limpieza de locales, jardinería, recogida de desechos y cultura industrial a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de Energía y Mina en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Servicios de reparación y mantenimiento automotor a los trabajadores del sistema del Ministerio de la Industria Básica ubicado en Moa y Nicaro en pesos cubanos, y a las entidades de las cuales proceden los mismos en pesos cubanos y pesos convertibles, y a otras entidades en pesos cubanos.



- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios sin elaborar, y de higiene e insumo afines a la actividad gastronómica a la Empresa Puerto Moa para los tripulantes de medios marítimos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma minorista, a los trabajadores extranjeros residentes de forma permanente en las instalaciones de la empresa, productos alimenticios y de higiene e insumo afines de la actividad gastronómica, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio en pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios a las empresas de Gastronomía de los territorios de Moa y Nicaro en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de elaboración de productos alimenticios a las Empresas de Gastronomía de los territorios de Moa y Nicaro en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alquiler de equipos automotores para la distribución de agua y la recogida de desechos sólidos y aguas negras a las entidades del sistema del Ministerio de Energía y Mina, en pesos cubanos y pesos convertibles, y a otras entidades en pesos cubanos.
- Brindar servicios de ponchera a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles, y a los trabajadores y a otras entidades en pesos cubanos.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivos de obras menores, así como de refrigeración y climatización a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos.



- Ofrecer servicios de tramitación de las viviendas vinculadas y los medios básicos a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.

Para el control de los inventarios en la ESUNI se utiliza el sistema automatizado IARA que registra todas las operaciones relacionadas con el inventario, como la actualización del maestro de producto, compras, ventas y devoluciones.

### 2.3 Productos declarados ociosos y lento movimiento

La ESUNI cuenta dentro de su inventario con un número significativo de productos que por su poca rotación son declarados como ociosos y de lento movimiento. A continuación se muestran los más significativos:

**Tabla 1. Productos ociosos**

Código	Productos
01081211000000	JUNTA DE OMNIBUS MERCEDES
11121580900000	TUERCAS MOTO HONDA
11121581000000	NEUMATICO MACIZO 250 X 15
11292110030000	RODILLO CON MANGO DE MADERA
12703600020000	CABLE DE 30 PARES
17442308500000	CABLE DE FRENO MANUAL
17445900130000	SELLOS
17446000020000	TIRAFONDO ROSCA MADERA CAB
19085120000000	REMACHE
21010192730000	RODAMIENTO 39585
22030010000000	PISTOLA DE ENGRASE UNO
27031230040000	CODO DE 1/2 X45
30311632320000	BATERIA 12V 150AH
30320134200000	TORNILLO M6*50MM SIN TUERCA

**Tabla 2. Productos de lento movimiento**

<b>Código</b>	<b>Productos</b>
31328045690000	PINTURA GRIS
31399900000000	CERRADURA DE PUERTA
33660100060000	GAS REFRIGERANTE
35019300100000	PLATO 28 CM
35136215870000	BURO DE OFICINA
37450300020000	CAJA ELECTRICA PLASTICA 4*4
39191156950000	CUCHILLO PARA PESCADO
40210210230000	TERMOMETRO LASER
40210210240000	TERMOMETRO DE DULCERIA
41999900000000	ALMOHADAS
44100000210000	ABRIDOR DE BOTELLAS
44170010000000	RODILLO MANGO CON PARA PINTAR
44810200060000	MOSAICO JASPE

### **2.3.1 Principales causas que provocan la existencia de productos ociosos y de lento movimiento en la empresa**

Las principales causas que provocan la existencia de productos ociosos y de lento movimiento en la entidad están dadas por las siguientes razones:

- Cambio de Tecnología
- Vencimiento o deterioro del producto
- Insumos eventuales
- Productos que por su estancia en almacén quedan obsoletos
- Inventarios en exceso que no están en correspondencia con el ritmo productivo de la empresa
- Compras incorrectas sin tener en cuenta las rotaciones, coberturas y estudios de mercado



- Producciones descontinuadas
- No cumplir las especificaciones requeridas

## 2.4 Análisis de los inventarios Ociosos y Lento Movimiento. Año 2012

Para la realización del trabajo se tuvo en cuenta el Balance General reflejado en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Balance General**

Cuentas	Inventario inicial	Inventario final	Variación
<b>Activo circulante</b>	<b>\$ 15 908 448,7</b>	<b>\$ 13 559 428,23</b>	<b>\$ (2 349 020,47)</b>
Efectivo en caja	1 039 040,13	1 045 873,00	6 832,87
Efectivo en banco	2 322 596,14	3 198 006,44	875 410,3
Efectos por cobrar	3 542 300,00	2 650 900,00	(891 400,00)
Cuentas por cobrar a corto plazo	2 767 200,00	1 899 100,00	(868 100,00)
Pagos anticipados a suministradores	462 223,71	138 760,65	(323 463,06)
Adeudos del presupuesto del Estado	127 601,28	50 989,59	(76 611,69)
<b>Inventario total</b>	<b>\$ 5 647 487,44</b>	<b>\$ 4 575 798,55</b>	<b>\$ (1 071 688,89)</b>
Materias primas y materiales	3 113 700,00	1 892 677,68	(1 221 022,32)
Vestuario y lencería	0,00	3 920,3	3 920,30
Partes y piezas de repuesto	588 100,00	219 615,51	(368 484,49)
Alimento	0,00	818 451,5	818 451,50
Útiles y herramientas	297 600,00	139 113,7	(158 486,30)
Producción agrícola en proceso	433 700,00	348 897,66	(84 802,34)
Producción animal en proceso	532 600,00	480 589,00	(52 011,00)
Inventario ocioso	74 999,40	74 798,18	(201,22)
Inventario lento movimiento	606 788,04	597 735,02	(9 053,02)
<b>Activo fijo</b>	<b>\$ 12 058 800,00</b>	<b>\$ 12 332 000,00</b>	<b>\$ 273 200,00</b>
Activo fijo tangible	12 058 800,00	12 332 000,00	273 200,00
<b>Otros activos</b>	<b>\$ 396 963,28</b>	<b>\$ 162 382,91</b>	<b>\$ (234 580,37)</b>
Faltantes en investigación	619,12	4 869,53	4 250,41
Pérdida en investigación	17 444,16	2 613,38	(14 830,78)



Cuentas por cobrar diversas	378 900,00	154 900,00	(224 000,00)
<b>Activo total</b>	<b>\$ 28 364 211,98</b>	<b>\$ 26 053 811,14</b>	<b>\$ (2 310 400,84)</b>

Inventario total / Activo circulante  
= \$ 4 575 798,55 / \$ 13 559 428,23  
= 33.75 %

Inventario total / Activo total  
= \$ 4 575 798,55 / \$ 28 364 211,98  
= 16.13 %

Al determinar el comportamiento del inventario en la entidad se puede apreciar que este, para el cierre del 2012, representa el 33.75 % del total de los activos circulantes, y el 16.13 % de los activos totales.

### **Análisis de los inventarios ociosos. Año 2012**

Inventario ocioso / Inventario total  
= \$ 74 798,18 / \$ 4 575 798,55  
= 1.63 %

El inventario ocioso representa 1.63 % del inventario total al final del periodo

Inventario ocioso / Activo circulante  
= \$ 74 798,18 / \$ 13 559 428,23  
= 0.55 %

De los activos circulantes el 0.55 % son ociosos.

Inventario ocioso / Activo total  
= \$ 74 798,18 / \$ 28 364 211,98  
= 0.26 %

A los activos totales por su parte, constituyen el 0.26 % al cierre del período.

**Análisis de los inventarios de lento movimiento. Año 2012**

Inventario de lento movimiento / Inventario total

= \$ 597 735,02 / \$ 4 575 798,55

= 13.06 %

Inventario de lento movimiento / Activo circulante

= \$ 597 735,02 / \$ 13 559 428,23

= 4.41 %

Inventario de lento movimiento / Activo total

= \$ 597 735,02 / \$ 28 364 211,98

= 2.11 %

El inventario de lento movimiento representa un 13.06 % del inventario total de la entidad, así como el 4.41 % de los activos circulantes y el 2.11 % de los activos totales.

El inventario de productos ociosos disminuyó por un valor de \$ 201,22 debido a algunos productos consumidos por las diferentes unidades, no se cumplió con lo establecido en el plan de ventas para los mismos, el de lento movimiento disminuyó por la venta realizada a una unidad constructora militar de Matanzas y por consumos internos en las unidades, de un plan establecido para la venta de \$ 17 000,00 solo se efectuaron \$ 6 600,00 compradas por dicha unidad militar para un cumplimiento del 38.8 %.

**Pérdida del período**

Valor inicial: \$ 9 213,38

Valor por debajo en libros: \$ 6600,00



$$\begin{aligned} \text{Pérdida en ventas: Valor por debajo en libros - Valor inicial} \\ = \$ 6600,00 - \$ 9\,213,38 \\ = \$ (2\,613,38) \end{aligned}$$

Se obtuvo una pérdida con un monto de \$ (2 613,38) por la venta de inventarios de lento movimiento, pues la misma se realiza por debajo del valor en libros como está establecido en la Resolución 108/2009 para las entidades estatales.

### **Razón de actividad**

Mide el grado de efectividad con el que la empresa está utilizando los recursos. Rotación de inventarios y ciclo de inventario: mientras más alta sea la rotación del inventario de la empresa, con mayor eficacia se administra su inventario.

Una forma de aumentar la rotación del inventario es manteniéndolo a un nivel bajo, pero esta estrategia podría ocasionar grandes cantidades de faltantes de inventario lo que llegaría a afectar los servicios en la entidad. Por esta razón es necesario mantener los inventarios a niveles óptimos, teniendo en cuenta las características de la empresa.

Para un análisis más completo de los inventarios se deben calcular las razones de actividad, estas se utilizan para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o efectivo. Miden el grado de efectividad con que la empresa está utilizando los recursos, por lo tanto es necesario evaluar la actividad o liquidez de cuentas corrientes específicas.

Esta razón expresa el promedio de veces que los inventarios rotan durante un año, indican los días que como promedio permanecen en existencia las mercancías. Con respecto a lo que se recomienda, el inventario debe rotar con un tiempo menor a 30 días, por lo que se evidencia la necesidad de analizar su rotación.

**Presupuesto de gasto. Año 2012****Tabla 4. Elementos de gasto**

<b>Elementos de gasto</b>	<b>Importe</b>
Materias primas y materiales	\$ 6 665 820,00
Combustibles	762 920,00
Energía	42 800,00
Salario	4 392 240,00
Otros Gastos Fuerza de Trabajo	1 815 480,00
Amortización	229 820,00
Otros Gastos Monetarios	869 670,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 14 778 750,00</b>

**Rotación de inventario (RI). Año 2012**

Gasto de materias primas y materiales = \$ 7 428 740,00

Inventario promedio

= (inventario final + inventario inicial) / 2

= (\$ 4 575 798,55 + \$ 5 647 487,44) / 2

= \$ 5 111 643,00

RI = Gastos de materias primas y materiales / Inventario promedio

= \$ 7 428 740,00 / \$ 5 111 643,00

= 1.45 veces

**Ciclo de inventario**

= 360 / Rotación de inventario

= 360 / 1.45

= 248 días



Al cierre del 2012 los inventarios rotaron aproximadamente 1.45 veces de un promedio industrial de 6.5 veces con un ciclo de inventarios de 248 días, superior a lo establecido, cuando lo normal sería que rotaran en un período de 30 días, esto es desfavorable para la empresa, ya que mediante este resultado se conoce otra de las causas que provocan la existencia y el aumento de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la misma.

### Costos de mantener inventario. Año 2012

Estos costos están dados por los diferentes almacenes que posee la entidad para guardar y velar por los productos, así como el número de trabajadores empleados para mantener el cuidado de estos y su seguimiento.

**Tabla 5. Gasto de salario**

<b>Gasto total de salario de las unidades</b>			
<b>Cargo en plantilla</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Salario total mensual de las unidades</b>
Jefe de almacén	5	\$ 457,75	\$ 2 288,75
Dependiente de almacén	8	425,05	3 400,40
Ayudante	10	405,25	4 052,50
Auxiliar técnico	3	430,35	1 291,05
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>\$ 1 718,40</b>	<b>\$ 11 032,70</b>

Los gastos de salario se comportan de la siguiente forma:

Gasto de salario total mensual de las unidades: \$ 11 032,70

Meses: 12

Total de gastos de salario anual

= Gasto total de salario mensual de las unidades \* meses

= \$ 11 032,70 \* 12

= \$ 132 392,40

Otro de los gastos incluidos para mantener inventarios es la compra de energía, que está determinada por las variaciones en el consumo en kW de los almacenes en las diferentes épocas del año.

**Tabla 6. Consumo de energía. Año 2012**

<b>Comportamiento del consumo de energía</b>			
<b>Meses</b>	<b>Consumo kW</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
Enero	1 360	\$ 0,29779	\$ 405,00
Febrero	993	0,29445	292,39
Marzo	110	0,28827	31,71
Abril	1 470	0,28773	422,97
Mayo	880	0,29679	261,18
Junio	1 300	0,27827	361,75
Julio	1 330	0,29749	395,66
Agosto	1 544	0,28373	438,08
Septiembre	722	0,28779	207,78
Octubre	995	0,28227	280,86
Noviembre	127	0,29775	37,81
Diciembre	239	0,28773	68,77
<b>Total</b>	<b>11 070</b>	<b>\$ 0,290005</b>	<b>\$ 3 203,96</b>

### **Costo total de mantener inventario**

Total de gastos de salario anual + Total de consumo de energía

= \$ 132 392,40 + \$ 3 203,96

= \$ 135 596,36

El costo total de mantener inventario al finalizar el año es de \$ 135 596,36.



## 2.4.1 Inventario ocioso y de lento movimiento. Año 2013

Tabla 7. Balance General

Cuentas	Inventario inicial	Inventario final	Variación
<b>Activo circulante</b>	<b>\$ 13 559 428,23</b>	<b>\$ 12 083 540,56</b>	<b>\$ (1 475 887,67)</b>
Efectivo en caja	1 045 873,00	1 115 083,75	69 210,75
Efectivo en banco	3 198 006,44	2 151 497,96	(1 046 508,48)
Efectos por cobrar	2 650 900,00	394 147,27	(2 256 752,73)
Cuentas por cobrar a corto plazo	1 899 100,00	2 042 115,31	143 015,31
Pagos anticipados a suministradores	138 760,65	388 659,45	249 898,80
Adeudos del presupuesto del Estado	50 989,59	1 805 266,65	1 754 277,06
<b>Inventario total</b>	<b>\$ 4 575 798,55</b>	<b>\$ 4 186 770,17</b>	<b>\$ (389 028,38)</b>
Materias primas y materiales	1 892 677,68	1 463 620,6	(429 057,08)
Combustible	0,00	22 674,16	22 674,16
Vestuario y lencería	3 920,3	0,00	(3 920,30)
Partes y piezas de repuesto	219 615,51	628 657,99	409 042,48
Alimento	818 451,5	844 722,85	26 271,35
Útiles y herramientas	139 113,7	139 357,63	243,93
Producción agrícola en proceso	348 897,66	242 773,19	(106 124,47)
Producción animal en proceso	480 589,00	333 940,62	(146 648,38)
Inventario ocioso	74 798,18	284 060,7	209 262,52
Inventario lento movimiento	597 735,02	226 962,43	(370 772,59)
<b>Activo fijo</b>	<b>\$ 12 332 000,00</b>	<b>\$ 13 578 724,71</b>	<b>\$ 1 246 724,71</b>
Activo fijo tangible	12 332 000,00	13 578 724,71	1 246 724,71
<b>Otros activos</b>	<b>\$ 162 382,91</b>	<b>\$ 339 711,5</b>	<b>\$ 177 328,59</b>
Faltantes en investigación	4 869,53	0,00	(4 869,53)
Pérdida en investigación	2 613,38	1 303,73	(1 309,65)
Cuentas por cobrar diversas	154 900,00	338 407,77	183 507,77
<b>Activo total</b>	<b>\$ 26 053 811,14</b>	<b>\$ 26 001 976,77</b>	<b>\$ (51 834,37)</b>



Inventario total / Activo circulante  
= \$ 4 186 770,17 / \$ 12 083 540,56  
= 34.65 %

Inventario total / Activo total  
= \$ 4 186 770,17 / \$ 26 001 976,77  
= 16.10 %

Para esta fecha se procede a determinar qué porcentaje ocupa el inventario total de los activos circulantes y los activos totales, que es de 34.65 % y 16.10 % respectivamente.

### **Análisis de los inventarios ociosos. Año 2013**

Inventario ocioso / Inventario total  
= \$ 284 060,70 / \$ 4 186 770,17  
= 6.78 %

Inventario ocioso / Activo circulante  
= \$ 284 060,70 / \$ 12 083 540,56  
= 2.35 %

Inventario ocioso / Activo total  
= \$ 284 060,70 / \$ 26 001 976,77  
= 1.09 %

En el período 2013 los inventarios ociosos alcanzan 6.78 % del inventario total superando el porcentaje del año anterior que es de 1.63 %, con una variación de 5.15 %, lo mismo ocurre con respecto a los activos circulantes que alcanzan 2.35 %



de 0.55 %, obtenido en el 2012. De los activos totales representa para este año 1.09% con un leve aumento a lo obtenido en el período anterior que es de 0.26%.

Los inventarios ociosos se incrementan porque fueron reclasificados de los renglones de lento movimiento.

### **Análisis de los inventarios de lento movimiento. Año 2013**

Inventario de lento movimiento / Inventario total

$$= \$ 226 962,43 / \$ 4 186 770,17$$

$$= 5.42 \%$$

Inventario de lento movimiento / Activo circulante

$$= \$ 226 962,43 / \$ 12 083 540,56$$

$$= 1.88 \%$$

Inventario de lento movimiento / Activo total

$$= \$ 226 962,43 / \$ 26 001 976,77$$

$$= 0.87 \%$$

Al comparar los resultados obtenidos de los inventarios de lento movimiento de ambos períodos con respecto al inventario total se observa una significativa disminución, estos se redujeron de 13.06 % a 5.42 % con una variación de 7.64%, en comparación con los activos circulantes, estos también disminuyen de 4.41% a 1.88% con una diferencia de 2.53 %. De los activos totales, representa para este año el 0,87 %, disminuyendo 1,24 % con el resultado obtenido en el 2012.

Los inventarios de lento movimiento disminuyeron debido a los consumos en los servicios prestados a clientes internos en la entidad y a la realización de la venta correspondiente en este período a la empresa SUME.

**Pérdida del período. Año 2013**

Las pérdidas para este período corresponden a los inventarios ociosos y lento movimiento, pues los mismos fueron vendidos por debajo del valor en libro como está establecido en la Resolución 108/2009 para las entidades estatales.

**Pérdida por ocioso**

Precio inicial: \$ 30 114,81

Precio por debajo del valor en libro: \$ 12 809,10

Pérdida en ventas: Precio por debajo del valor en libro - Precio inicial

= \$ 12 809,10 - \$ 30 114,81

= (\$ 17 305,71)

Esta pérdida corresponde a la venta realizada a la empresa ZETY, Las Tunas.

**Pérdida por lento movimiento**

Precio inicial: \$ 54 122,9

Precio por debajo del valor en libro: \$ 33 009,10

Pérdida en ventas: Precio por debajo del valor en libro - Precio inicial

= \$ 32 009,10 - \$ 54 122,9

= (\$ 22 113,8)

Pérdida por venta realizada a la entidad comercializadora SUME.

Las pérdidas por la venta de inventarios de lento movimiento para este año, aumentaron en comparación con la venta del 2012 pues se comercializaron más productos entre entidades.

**Total de pérdida en ventas. Año 2013**

= Pérdida por ocioso + Pérdida por lento movimiento



$$= \$ (17\,305,71) + (\$ 22\,113,8)$$

$$= \$ (39\,419,51)$$

### Presupuesto de gasto. Año 2013

Tabla 8. Elementos de gasto

Elementos de gasto	Importe
Materias primas y materiales	\$ 15 861 200,00
Combustibles	2 225 600,00
Energía	679 700,00
Salario	14 944 200,00
Amortización	1 610 400,00
Otros Gastos Monetario	3 530 800,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 38 851 900,00</b>

### Rotación de inventario (RI). Año 2013

Gastos de materias primas y materiales = \$ 18 086 800,00

Inventario promedio

$$= (\text{inventario final} + \text{inventario inicial}) / 2$$

$$= (\$ 4\,186\,770,17 + \$ 4\,575\,798,55) / 2$$

$$= \$ 4\,381\,284,36$$

RI = Gastos de materias primas y materiales / Inventario promedio

$$= \$ 18\,086\,800,00 / \$ 4\,381\,284,36$$

$$= 4.13 \text{ veces}$$

### Ciclo de inventario

$$= 360 / \text{Rotación de inventario}$$



$$= 360 / 4.13$$

$$= 87 \text{ días}$$

Al cierre del 2013 los inventarios rotaron aproximadamente 4.13 veces, superando lo obtenido el año anterior que es de 1.45 veces, aunque se logró un aumento en las rotaciones y una disminución en el ciclo de inventario de 248 días a 87 días, esto sigue siendo desfavorable para la empresa ya que los resultados continúan por debajo de los promedios establecidos.

### Costos de mantener inventario. Año 2013

Para este período los gastos relacionados con el salario no variaron, pues no se crea ninguna plaza nueva, ni se aumenta el salario.

**Tabla 9. Gasto de salario**

<b>Gasto total de salario de las unidades</b>			
<b>Cargo en plantilla</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Salario total mensual de las unidades</b>
Jefe de almacén	5	\$ 457,75	\$ 2 288,75
Dependiente de almacén	8	425,05	3 400,40
Ayudante	10	405,25	4 052,50
Auxiliar técnico	3	430,35	1 291,05
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>\$ 1 718,40</b>	<b>\$ 11 032,70</b>

Los gastos de salario se comportan de la siguiente forma:

Gasto de salario total mensual de las unidades: \$ 11 032,70



Meses: 12

Total de gastos de salario anual

= Gasto de salario total mensual de las unidades \* meses

= \$ 11 032,70 \* 12

= \$ 132 392,40

En el año 2013 existen variaciones en el consumo por la compra de energía por los diferentes almacenes proporcionando resultados diferentes con respecto al año 2012.

**Tabla 10. Consumo de energía. Año 2013**

<b>Comportamiento del consumo de energía</b>			
<b>Meses</b>	<b>Consumo kW</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
Enero	1 260	\$ 0,29439	\$ 370,93
Febrero	893	0,27445	245,08
Marzo	120	0,28727	34,47
Abril	1 440	0,28779	414,42
Mayo	873	0,27679	241,64
Junio	1 200	0,27627	331,52
Julio	1 350	0,29749	401,61
Agosto	1 550	0,28473	441,33
Septiembre	623	0,27779	173,06
Octubre	965	0,28567	275,67
Noviembre	227	0,28675	65,09
Diciembre	220	0,28476	62,65
<b>Total</b>	<b>10 721</b>	<b>\$ 0,2845125</b>	<b>\$ 3 057,48</b>

El consumo de la energía disminuye en \$ 146,48 en comparación con lo obtenido en el 2012.



### Costo total de mantener inventario

Total de gasto de salario anual + Total de consumo de energía

= \$ 132 392,40 + \$ 3 057,48

= \$ 135 449,88

En este período se observa una disminución en el costo total de mantener inventario, esto se debe a las variaciones que existieron en el consumo de la energía en todo el año, decrecen por un monto de \$ 146,48 comparado con el resultado del 2012.

### 2.5 Propuesta de un plan de acción para la disminución de los inventarios ociosos y lento movimiento

Para lograr una disminución de los productos declarados como ociosos y lento movimiento se proponen las acciones siguientes:

Mediante el análisis realizado a los inventarios ociosos y de lento movimiento, conociendo el tiempo que estos tardan en rotar, y la cantidad de productos vendidos están por debajo de lo que la entidad en realidad necesita para disminuir dichos inventarios, se confecciona el siguiente plan de acción para reducirlos:

No.	Descripción	Responsables	Fecha de Cumplimiento	Estado de Cumplimiento
1.	Confeccionar el expediente del levantamiento de los productos ociosos y lento movimiento por parte de la empresa Comercializadora SUME.	Director UEB Comercial y Económica	25/04/2014	Cumplido
2	Selección de los productos por parte del SUME que son de su interés, y posteriormente el	Director UEB Comercial	20/05/2014	En fecha



	documento de dejación para la certificación de los productos que se entregarían a Materia Prima.			
3	Realizar venta al SUME y Materia Prima, confección del expediente para rebajar de inventarios.	Económica UEB Comercial	30/06/2014	En fecha
4	Identificar los renglones que no han tenido movimiento desde el año 2011 y 2012.	Contadora ESUNI	25/04/2014	Cumplido
5	Informar en el Comité Económico a los Directores, sobre los renglones existentes por UEB, para proceder a su consumo.	Director Económico	28/04/2014	Cumplido
6	Chequear en el Comité Económico Financiero, el cumplimiento de la indicación para la disminución de inventarios a través de los consumos por UEB.	Director Económico	26/05/2014	En fecha
7	Indicar a la UEB de Compras, realizar la reclasificación de los inventarios inmovilizados.	Director Económico	28/04/2014	Cumplido
8	Entregar listados por renglones y por almacenes a los Directores de unidades, para su revisión y emitan certificación de los productos.	Económica UEB Comercial	30/04/2014	En fecha
9	Proponer la venta de los productos ociosos y lento movimiento a terceros: ZETY Las Tunas y GELMA Las Tunas.	Director UEB Comercial y Económica	01/03/2014	Cumplido
10	Realizar venta a GELMA Las Tunas, que es en	Económica UEB Comercial	02/04/2014	Cumplido



	estos momentos nuestro principal cliente.			
11	Negociar la venta a la empresa de comercio de Holguín y Moa.	Director UEB Comercial	Agosto/2014	En fecha
12	Elegir un local para almacenar los inventarios ociosos en la entidad	Director UEB Comercial	Agosto/2014	En fecha

### Conclusiones del capítulo

Con el presente trabajo se profundiza en el estudio de los inventarios ociosos y lento movimiento existentes en la Empresa de Servicios del Níquel (ESUNI). Se evalúa además el comportamiento de los mismos comparando varios períodos, se destaca la necesidad de tomar medidas preventivas para evitar su acumulación, así como la detección a tiempo de su existencia, para ello es necesario contar con las herramientas que pueden brindar la Contabilidad, el Control Interno y la Auditoría.



## CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

La investigación permitió analizar los productos declarados como ociosos y lento movimiento en la empresa de Servicios del Níquel, así como conocer las causas principales que provocan su existencia.

El análisis realizado permitió conocer las pérdidas en ventas originadas por este concepto para el período 2012-2013.

Se propone un plan de acción para reducir o eliminar los productos ociosos y lento movimiento.



## RECOMENDACIONES

Con el estudio realizado se recomienda:

Recomendar a la Dirección de la entidad aplicar de forma inmediata las acciones propuestas para la disminución de los inventarios ociosos y lento movimiento.

Proponer al Grupo Empresarial Cubaniquel crear un procedimiento financiero para la venta de los inventarios ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos al sector no estatal en el territorio.



## BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Activos Circulantes”. Ing. Cruz Lesama Osain. Abril 2006.
- Chiavenato, I. 1993, “Iniciación a la Administración de Materiales” Mc Graw Hill, México.
- Ferrero, A., “Organización y Administración de Empresas”. 1998.
- González M, A. Análisis y Evaluación de los inventarios en consignación de la empresa Importadora y Abastecedora del Níquel. Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Moa.2007.
- Hernández, N; Badía, María Elena; Conejero, H. y E. Perón (1998).
- Horngren, C. T., “Contabilidad”. Tomo I Y II. Trabajo presentado al Fórum Ramal Nacional del MINCIN, Enero de 1998 (Trabajo no Publicado).
- Horngren, C. T., Sundem, Gary y Stratton, William, “Introducción a la Contabilidad Administrativa”.2001.
- Horngren, Harrison y Robinson. Contabilidad. Editorial Hispanoamericana.
- Jhonson, R.W., “Administración financiera”. Capítulo. Administración de inventarios.
- Koopmans, Ackoft y Arnoff: “Introduction to Operations Research”.
- La Gestión de inventarios ociosos y de lento movimiento, estudio empírico en empresas cubanas.
- Lebas, P. (1966). Gestión de Stocks y Organización de Almacenes. Ed. DEUSTO, Bilbao, España.
- Levin, R. y K., “Enfoques Cuantitativos a la Administración”. 1992.
- Martínez, Rebeca, ([rebecam@ve.ibm.com](mailto:rebecam@ve.ibm.com)), Trabajo de Inventario, [Documento en línea], Disponible: [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Marx, C.: El Capital. Tomo1, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1973 p.3.
- Mirtha (2001). Estudio de Casos en la Aplicación de la gestión de Inventarios. Ponencia Destacada en el XIV Fórum de base de Ciencia y Técnica, CID-CI Agosto del 2001.



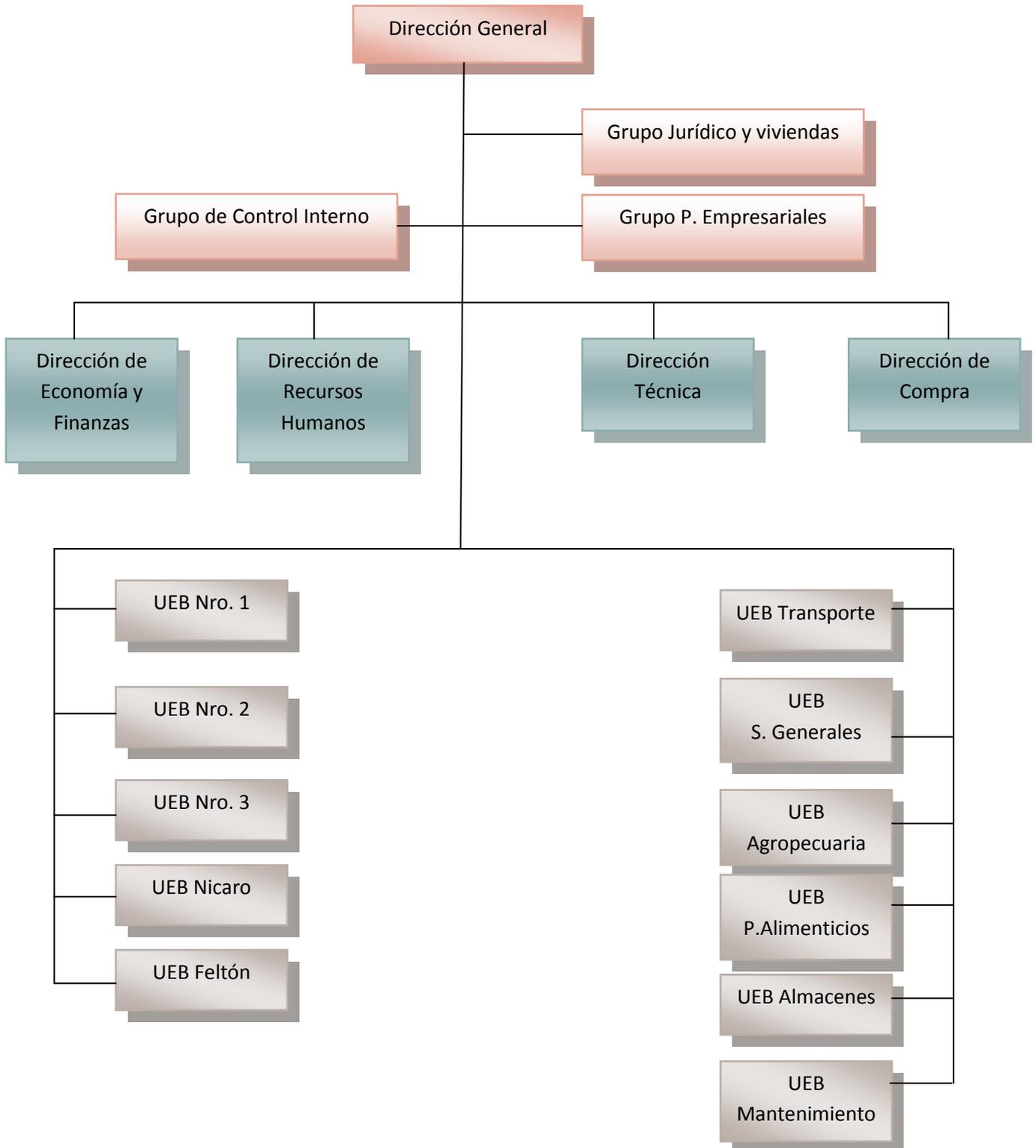
- Resolución 54 del ministerio del comercio interior (MINCIN).

Autor: Dr. Francisco Borrás Atiénzar, Tony Giner de los Ríos Pérez y Luis Daniel Marrón Gómez.

- Richard I, L., M. and Kirkpatrick, C, “Enfoques Cuantitativos a la Administración”.
- <http://www.importancia.org/inventario.phpixzz2z9Ncv7zE>.
- <http://www.mailxmail.com/>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml>

## ANEXO 5

### Estructura de la empresa





República de Cuba

MINISTERIO DE ECONOMÍA  
Y PLANIFICACIÓN

*El Ministro*

1960-2010  
Aniversario Cincuenta  
DE LA PLANIFICACIÓN

La Habana, 9 de junio de 2010  
"Año 52 de la Revolución"  
RS-3870

**A: JEFES DE ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO.**

Estimados (as) compañeros (as):

Por medio de la presente se autoriza la **venta mayorista de productos ociosos de lento movimiento o en exceso** a las entidades que conforman el sistema del organismo que usted dirige, a realizar la siguiente actividad:

- ❖ **Comercializar de forma mayorista inventarios ociosos de lento movimiento o en excesos, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior. Para las empresas productoras esta comercialización no constituye valores de ventas, son al costo, el objetivo es sustituir importaciones y utilizar oportunamente los recursos.**

Cada organismo emitirá las indicaciones y los procedimientos necesarios para su implementación.

Fraternalmente,

**Marino Murillo Jorge**

MMJ/Etp

*Anulada  
revisada  
VM - DSDDE*

*flc...*

**ANEXO 3**

Informe de Inventarios Ociosos (Mod MIB CI-1019)

Empresa (1)			Almacén (3)						No. (4)				
Unidad Económica (2)			Nombre						Hoja No. (5)				
Informe de Inventarios Ociosos			Código						Fecha (6)				
Productos surtidos sin salidas a consumo por el período de un año									Análisis de Ociosidad				
Código	um	Producto	Ultima Operación			Existencias s/ tarjeta de control			Verif. En Tarjeta Control	Causa de la ociosidad	Reclasificación		
-7	-8	-9	Ref	D	M -10	A	cta-s/cta	Unidades	Precio -11	Importe	Unidades Físicas -14	Cta-S/Cta -15	Importe -18
Causas de Ociosidad (15)									Hecho	Registrado	Autorizado	Trimestre	
Cambios de Tecnología			Vencimiento o Deterioro del Producto			-12	-16	-17			-13		
Producción Descontinuada			Insumos Eventuales										
No cumple especificaciones			Otras Causas (Señalar al Dorso)			Año -----			Código -----				

## ANEXO 2

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>CAP.</b>	<b>INST.</b>	<b>Hoja No.</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>10</b>	<b>10.24</b>	<b>1</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Vigente desde: 1 - 1 - 88</b>		
<b>CAPITULO 10: MODELOS A UTILIZ A R.</b>	<b>Actualizado en: 01-11- 01</b>		



ALIMENTACION, HOSPEDAJE Y TRANSPORTE

Calle 9na. No. 127 Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín, Cuba C.P. 83330 Teléfono: (53 24)606547 Fax: (53 24)602281

Email: [direccion@esuni.moa.minbas.cu](mailto:direccion@esuni.moa.minbas.cu)

### MODELO MIB-CI 1019-INFORME DE INVENTARIOS OCIOSOS

#### 1. Objetivo

Informar periódicamente los surtidos de inventarios que han permanecido sin operaciones de salida a consumo por un espacio de tiempo mayor a un año, de manera que por el nivel de Dirección correspondiente se determinen las causas que motivan la ociosidad definitiva, a fin de efectuar su inmediata reclasificación contable si procede, e iniciar las gestiones para su venta

Informar los surtidos cuyas existencias exceden el nivel máximo establecido

Servir de soporte en los casos de surtidos declarados ociosos (claves 1,2,3,4 y 6) al pie del modelo con vistas a efectuar las reclasificaciones si proceden en los tarjeteros de control y registrar contablemente dichas operaciones.

#### 2. Emisión, Frecuencia y Distribución

## ANEXO 2

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>CAP.</b>	<b>INST.</b>	<b>Hoja No.</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>10</b>	<b>10.24</b>	<b>2</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Vigente desde: 1 - 1 - 88</b>		
<b>CAPITULO 10: MODELOS A UTILIZ A R.</b>	<b>Actualizado en: 01-11- 01</b>		

Se emitirá trimestralmente por el Área de Contabilidad, en original y dos copias, relacionado en el modelo los datos referidos en los espacios habilitados del (1) al (13) ambos inclusive. Cada trimestre se revisará por lo menos la cuarta parte del tarjetero.

Cumplimentando este requisito se entregarán el original y la primera copia al jefe de la Unidad Organizativa donde radica el tarjetero de control en unidades físicas, a fin de que a través de inspecciones físicas, y/o comprobaciones selectivas se verifique la situación reportada, remitiendo la segunda copia a la unidad organizativa de contabilidad, con el propósito de que esta reclame y exija el cumplimiento de la tarea en tiempo y forma, garantizando la inclusión de los resultados en los informes trimestrales a rendir.

Posteriormente se procederá a determinar las causas que motivan la ociosidad de los inventarios reportados; para ello se analizará conjuntamente con los jefes de las unidades organizativas que competan (producción, Mantenimiento, Abastecimiento, etc.), de acuerdo a las características de los productos realizando las anotaciones procedentes en (14), (15) y (16).

Al quedar cumplimentado el original y la primera copia del modelo, o sea, anotadas las causas que motivan la ociosidad se enviará el original a la unidad organizativa de contabilidad y la primera copia se retendrá en la unidad organizativa de abastecimiento.

La unidad organizativa de Contabilidad, al recibir el original del modelo, traspasará la información contenida en el espacio (15) a la segunda en su poder y, anotará en

## ANEXO 2

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>CAP.</b>	<b>INST.</b>	<b>Hoja No.</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>10</b>	<b>10.24</b>	<b>3</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Vigente desde: 1 - 1 - 88</b>		
<b>CAPITULO 10: MODELOS A UTILIZ A R.</b>	<b>Actualizado en: 01-11- 01</b>		

ambas partes los datos relativos a la reclasificación (18) remitiendo al tenedor del submayor de Control en Unidades Físicas y valores dichas copias a los efectos pertinentes. El original del modelo servirá de soporte al comprobante de Contabilidad que se confeccione.

La unidad organizativa de Abastecimiento en base a los resultados obtenidos informados en la primera copia, tramitará la venta en los casos que proceda.

### 3. ANOTACIONES

1-Se anotará el nombre de la Empresa correspondiente.

2-Se anotará el nombre de la Unidad Económica correspondiente.

3-Se anotará el nombre y código del almacén o área en que se encuentran depositados los productos.

4-Se anotará el número de orden que le corresponde al modelo.

5-Se anotará el número de orden de cada hoja, utilizando el sistema de numeración con separación diagonal, que consta del número de orden de la hoja y el último número de hojas que contiene.

6- Se anotará la fecha de confección del modelo.

## ANEXO 2

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>CAP.</b>	<b>INST.</b>	<b>Hoja No.</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>10</b>	<b>10.24</b>	<b>4</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Vigente desde: 1 - 1 - 88</b>		
<b>CAPITULO 10: MODELOS A UTILIZ A R.</b>	<b>Actualizado en: 01-11- 01</b>		

7- Se anotará el código que identifique al producto de acuerdo al Codificador de Productos.

8- Se anotará la unidad de medida en forma literal abreviada.

9- Se anotará la descripción del producto de acuerdo al codificador de productos. En los casos que sean necesarios, se anotará la forma de presentación o el embalaje.

10- Se anotará la referencia y fecha de la última operación (Vale de Consumo o Transferencia de materiales entre almacenes) registrada en el Submayor de Inventarios.

Se anotarán los siguientes datos registrados en el submayor: Códigos de la cuenta control y sub-cuenta de análisis, saldo de las unidades en existencias, precio unitario del producto y saldo del valor de las existencias.

Iniciará el tenedor del tarjetero del Submayor de Inventarios.

Se marcará con una x en el cuadrículo correspondiente, fijando además el año que pertenece.

## ANEXO 2

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>CAP.</b>	<b>INST.</b>	<b>Hoja No.</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>10</b>	<b>10.24</b>	<b>5</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Vigente desde: 1 - 1 - 88</b>		
<b>CAPITULO 10: MODELOS A UTILIZ A R.</b>	<b>Actualizado en: 01-11- 01</b>		

Se inicializará por el empleado designado por el jefe de la Unidad Organizativa que opere el almacén, los productos que se verifiquen físicamente y se compruebe para ello en las tarjetas de estiba.

En este espacio se identificará mediante el código correspondiente el motivo por el cual los productos tienen una existencia en exceso del máximo establecido o han permanecido sin operaciones de salida, durante el período de un año . Estas anotaciones deberán efectuarse por el jefe de la unidad organizativa donde radiquen las Tarjetas de Estiba u opere el Almacén, previo análisis con los niveles de dirección competentes (Jefe de: Mantenimiento, Producción, Abastecimiento, etc.) de acuerdo a la clasificación establecida.

Los códigos que se anotarán en este espacio serán los que se explican en el espacio (15) al pie del modelo.

En los casos de existencias en exceso del máximo establecidos marcará la casual con código 6 y se explicará al dorso del modelo.

En todos los casos a continuación del código de la causa, se anotará alguna de las siglas B, R, M; para indicar el estado físico del producto informado, ya sea bueno, regular o malo respectivamente.

## ANEXO 2

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>CAP.</b>	<b>INST.</b>	<b>Hoja No.</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>10</b>	<b>10.24</b>	<b>6</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Vigente desde: 1 - 1 - 88</b>		
<b>CAPITULO 10: MODELOS A UTILIZ A R.</b>	<b>Actualizado en: 01-11- 01</b>		

16 Inicializará el jefe de la Unidad Organizativa donde radique la Tarjeta de Estiba, cuya responsabilidad radica en identificar y anotar las causas que motivan la ociosidad de los productos informados.

17 En este espacio inicializarán los jefes de las unidades organizativas consultados para determinar la ociosidad de los productos.

18 Se anotaran los datos referentes a la reclasificación que deberán llevarse a efecto en los libros de la unidad económica así como en el tarjetero del submayor de inventario.

Este espacio se utilizará sólo cuando proceda la reclasificación.

## ANEXO 2

<b>MINISTERIO DE LA INDUSTRIA BASICA</b>	<b>CAP.</b>	<b>INST.</b>	<b>Hoja No.</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SISTEMAS</b>	<b>10</b>	<b>10.24</b>	<b>7</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS</b>	<b>Vigente desde: 1 - 1 - 88</b>		
<b>CAPITULO 10: MODELOS A UTILIZ A R.</b>	<b>Actualizado en: 01-11- 01</b>		

# ANEXO 1

DISPOSICIONES COMUNES	SECCION DOCUMENTO	I 5	CAPITULO PAGINA	5 1
--------------------------	----------------------	--------	--------------------	--------

---

## MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS

### RESOLUCION No. 108

18 de mayo de 2009

El Acuerdo No. 3944, de fecha 19 de marzo de 2001, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, aprobó con carácter provisional hasta tanto sea adoptada la nueva legislación sobre la organización de la Administración Central del Estado, el objetivo las funciones y atribuciones específicas de este Ministerio, entre las que se encuentra la de coordinar, administrar y controlar la ejecución del Presupuesto del Estado, ejerciendo todas las funciones que al respecto le confiere el Decreto – Ley No. 192, De la Administración Financiera del Estado, de fecha 8 de abril de 1999.

Las resoluciones No. 60, de fecha 3 de marzo de 2000 y No. 367, de fecha 29 de octubre de 2001, dictadas por el Ministro de Finanzas y Precios, establecen los procedimientos financieros y contables para la venta, de los inventarios ociosos y de lento movimiento, por las entidades estatales; y la experiencia en su aplicación aconseja unificar ambos procedimientos en un mismo cuerpo legal, adecuado a las actuales condiciones.

### ***APRUEBA PROCEDIMIENTO FINANCIERO PARA LA VENTA, EN PESOS CUBANOS (CUP) DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO POR LAS ENTIDADES ESTATALES***

#### **A P A R T A D O S**

**Primero:** Aprobar el procedimiento financiero para la venta en pesos cubanos (CUP) de los inventarios ociosos o de lento movimiento, por las entidades estatales.

**Segundo:** A efectos de lo que por esta Resolución se establece, se consideran entidades estatales: las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital totalmente cubano y las unidades presupuestadas.

**PROCEDIMIENTO FINANCIERO PARA LA VENTA, EN PESOS CUBANOS (CUP) DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO POR LAS ENTIDADES ESTATALES**

**I- Inventarios Financiados por el Presupuesto del Estado.**

I.1. Las entidades estatales, depositarias de inventarios ociosos financiados por el Presupuesto del Estado, solicitan a través del órgano u organismo al que se subordina, autorización para su venta a la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Finanzas y Precios.

I.2. La solicitud de autorización debe contener, como mínimo, la siguiente información:

- a. Órgano u Organismo
- b. Entidad Solicitante
- c. Entidad Comercializadora
- d. Tipo de Producto, Cantidad, Unidad de Medida, Precio Unitario y Valor en libro; así como Precio Unitario y Valor Estimado de Venta.
- e. Fecha(s) en que el Presupuesto financió el inventario que se declara ocioso.
- f. Informe donde se expliquen las causas que motivan su ociosidad, así como las gestiones realizadas para su venta.

I.3. La Dirección General de Presupuesto, en los casos procedentes, emite mediante comunicación escrita al órgano u organismo solicitante, en un plazo de diez (10) días hábiles siguientes a la recepción de la solicitud, la autorización de venta del inventario ocioso, fijando el precio unitario mínimo de liquidación de los mismos.

I.4. El órgano u organismo al que se subordina la entidad depositaria de los inventarios ociosos financiados por el Presupuesto del Estado y autorizados a ser vendidos, presenta dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cierre de cada trimestre, a la Dirección General de Presupuesto de este Ministerio, hasta que concluya la venta de la totalidad del inventario autorizado, por cada una de las entidades depositarias, la información siguiente:

Certificación Ventas Inventarios Estatales Ociosos Financiados por el Presupuesto del Estado

- a. Entidad estatal vendedora
- b. Trimestre que se informa
- c. Año
- d. Para cada producto:
  1. Inventario Ocioso en unidades físicas
  2. Valor Total del Inventario Ocioso en libro (pesos)
  3. Inventario Ocioso en unidades físicas vendido

- 
4. Valor del Inventario Ocioso en libro vendido (pesos)
  5. Importe Comisión Empresa Comercializadora Pagado (pesos)
  6. Otros Gastos derivados de la venta (pesos)
  7. Valor de Venta del Inventario Ocioso (pesos)
  8. Valor de Venta del Inventario Ocioso disponible (pesos)
  9. Valor de Venta del Inventario Ocioso aportado al Presupuesto (pesos)
  10. Valor del Inventario Ocioso vendido a ajustar en libro (pesos)
- e. Para cada indicador los números del Mes y Acumulado, según corresponda.

#### I.5. Explicación de la Certificación:

Se emite trimestralmente esta certificación por cada entidad estatal depositaria, relacionando todos los productos ociosos autorizados a vender, en correspondencia plena con la aprobación emitida por la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Finanzas y Precios.

1. Inventario Ocioso en unidades físicas: Se anota el número total de todo el inventario del producto autorizado a vender, empleando la unidad de medida que corresponda.
2. Valor Total del Inventario Ocioso en libros (pesos): Se anota el valor total registrado en libro de todo el inventario del producto autorizado a vender. Si el inventario está registrado en pesos convertibles (CUC), se expresa en pesos cubanos (CUP) a la tasa de cambio oficial vigente.
3. Inventario Ocioso en unidades físicas vendido: Se anota la cantidad del inventario vendido del producto, empleando la unidad de medida que corresponda.
4. Valor del Inventario Ocioso en libros vendido (pesos): Se anota el valor en libro del inventario del producto vendido.
5. Importe Comisión Empresa Comercializadora Pagado (pesos): Se registra la comisión que en pesos cubanos (CUP) se haya acordado entre la entidad vendedora y la empresa comercializadora.
6. Otros Gastos derivados de la venta (pesos): Se anotan los gastos en pesos cubanos (CUP), que se incurra por la entidad vendedora en la transportación, la custodia, la manipulación, entre otros, de los inventarios vendidos. Si estos gastos fueron en pesos convertibles (CUC), se expresan en pesos cubanos (CUP) a la tasa de cambio oficial vigente.

- 
7. Valor de Venta del Inventario Ocioso (pesos): Se anota el valor logrado por la venta del inventario vendido del producto, sin considerar descuentos acordados por la empresa comercializadora.
  8. Valor de Venta del Inventario Ocioso disponible (pesos): Resultado de restar al valor de venta del inventario ocioso, las comisiones pagadas a la empresa comercializadora y los otros gastos derivados de la venta.
  9. Valor de Venta del Inventario Ocioso aportado al Presupuesto (pesos): Parte del valor de venta disponible que ya fue aportado al Presupuesto del Estado por la entidad vendedora.
  10. Valor del Inventario Ociosos vendido a ajustar en libro (pesos): Resultado de restar al valor total del inventario ocioso en libro, el valor de venta del inventario ocioso vendido. Esta es la parte del valor en libro que no se recupera con la venta y debe ser ajustada según se establece.

Se informa por separado para cada uno de los indicadores del 3 hasta el 10, el importe puro del trimestre que se certifica y el acumulado.

Se consignan los nombres y apellidos y las firmas de los subdirectores Económico y Comercial y del Director General de la entidad vendedora; así como el visto bueno del Viceministro o Vicepresidente que atiende economía en el órgano u organismo que presenta la información.

Se inscribe la fecha de emisión de la Certificación.

I.6. La certificación de inventarios ociosos financiados por el Presupuesto del Estado vendidos, se acompaña con los justificantes de haber hecho el aporte al Presupuesto del Estado por el párrafo 121040 “Liberación o Venta de Inventarios Estatales”, del vigente Clasificador de Recursos Financieros del Estado<sup>1</sup>, consignados para el trimestre que se informa en el indicador 9.

I.7. Una vez recibida y aprobada esta información trimestral, cuando la misma se corresponda con la liquidación final del inventario ocioso autorizado a vender, la Dirección General de Presupuesto, mediante comunicación escrita al órgano u organismo que corresponda, autoriza a las entidades vendedoras a ajustar las diferencias con los valores en libro de los inventarios vendidos, especificando para cada producto la diferencia a ajustar.

## **II. Inventarios Propios de las Entidades**

II.1. Las entidades que posean inventarios ociosos y de lento movimiento, que consideren su venta, ya sea por gestión directa o a través de una empresa autorizada a comercializar este tipo de inventarios, requerirán de autorización del órgano u organismo a que se subordina, cuando los ingresos por venta no cubran el valor con que están registrados los mismos en libro.

II.2. Los órganos y organismos emiten sus procedimientos propios para que las entidades que se les subordinan puedan solicitar autorización para la venta de sus inventarios propios declarados como ociosos y de lento movimiento, cuando ocurra la diferencia de valor que se señala en el numeral anterior.

Los jefes máximos de los órganos y organismos notifican mediante comunicación escrita a sus entidades subordinadas las autorizaciones que determinen, según los procedimientos que establezcan, para vender inventarios ociosos y de lento movimiento por debajo de su valor en libro, especificando en la misma toda la información que considere necesaria para regular y controlar la operación, entre ellas, los productos y cantidades, el canal de comercialización y el precio unitario mínimo a que se autoriza la venta.

II.3. Los órganos y organismos establecen como parte de sus procedimientos la información a suministrar y su periodicidad, por parte de las entidades que autorizó a vender inventarios.

II.4. Una vez que la entidad reporte la liquidación de todo el inventario ocioso y de lento movimiento autorizado a vender, los jefes máximos de los órganos y organismos emiten comunicación escrita a la entidad correspondiente para que proceda a realizar el ajuste de las diferencias de valor de los inventarios vendidos, como pérdida que afecta los resultados económico-financieros del período en que se autorice.

En los casos en que la diferencia a ajustar sea significativa y afecte el desempeño económico-financiero de las empresas, por decisión expresa de los jefes de los órganos y organismos, puede diferirse en hasta cinco ejercicios económicos siguientes.

Si lo anterior no se considerara suficiente, los jefes máximos de los órganos y organismos fundamentan al Ministerio de Finanzas y Precios, sus propuestas de solución al ajuste correspondiente.

### III. EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO

III.1. Las empresas creadas para comercializar inventarios ociosos y de lento movimiento, pueden gestionar la venta en pesos cubanos (CUP) de aquellos que son propiedad de las entidades estatales, mediante el cobro de una comisión que es determinada por acuerdo entre las partes.

III.2. Para comercializar inventarios ociosos financiados por el Presupuesto del Estado e inventarios propios de entidades estatales por debajo de su valor en libro, las empresas comercializadoras deben asegurarse de que la entidad vendedora dispone de la autorización del Ministerio de Finanzas y Precios y del órgano u organismo a que se subordina, respectivamente.

**Tercero:** Se derogan las resoluciones No. 60, de fecha 3 de marzo de 2000 y No. 367, de fecha 29 de octubre de 2001.

**Cuarto:** Se faculta al Viceministro que atiende la Dirección General de Presupuesto, para dictar cuantas instrucciones se requieran para el mejor cumplimiento de lo que por esta Resolución se establece.

<sup>1</sup> Verlo en este Manual , Sección I, Capítulo 2, documento 50.