



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA  
"Dr. Antonio Núñez Jiménez"  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

# *Trabajo de Diploma en Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas*

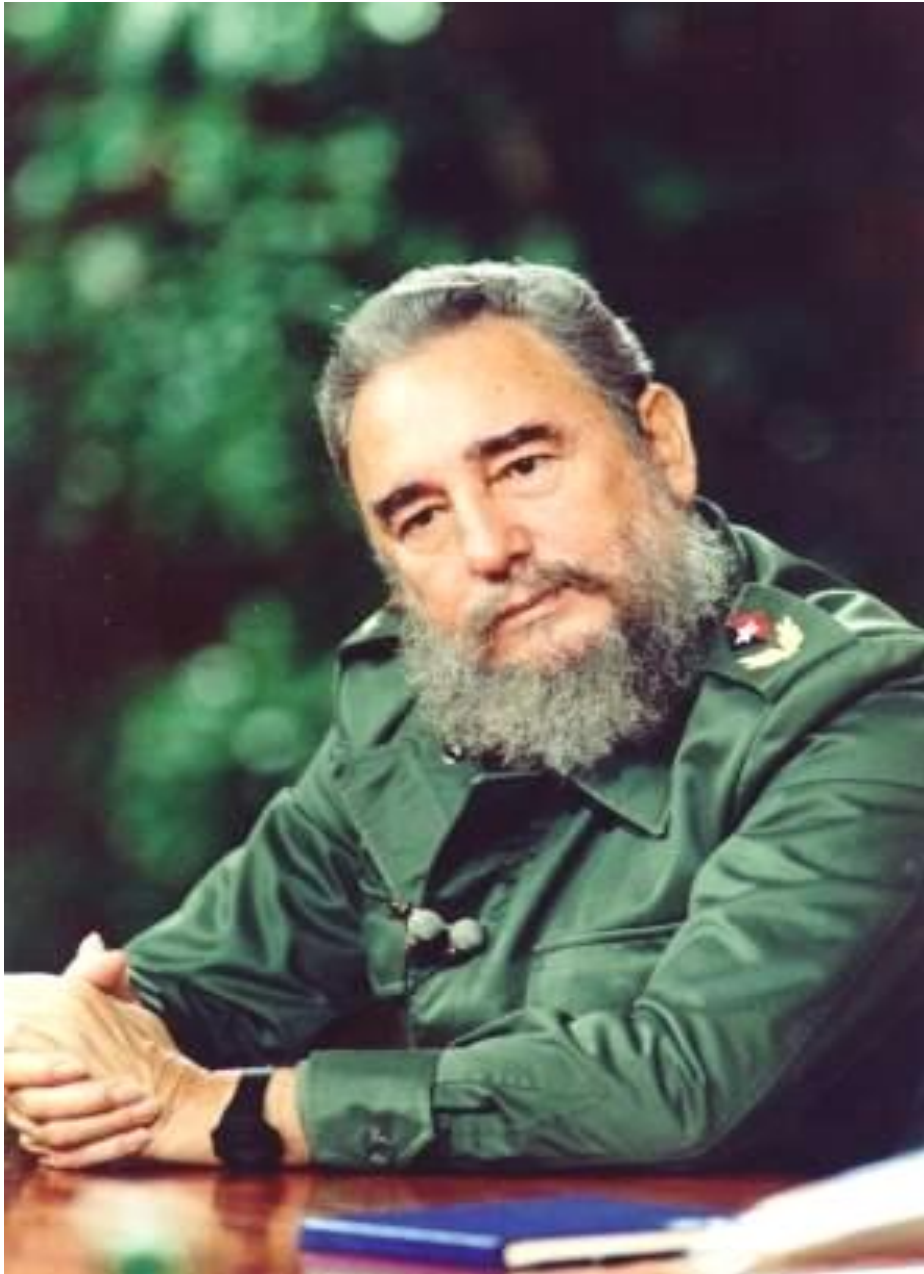
*Título: Análisis de los Inventarios en el Centro Comercial  
CIMEX Moa.*

*Autora: Alibet Fernández Paumier.*

*Tutor: Lic. Yuneysy Bell Batista*

## PENSAMIENTO

A los economistas, contadores y otros especialistas vinculados a la actividad económica, les corresponde desempeñar un papel importante en la búsqueda de las respuestas más acertadas, realistas y de principios a los retos actuales en el campo de la economía.



Fidel Castro Ruz  
27/ de febrero de 1995

## **DEDICATORIA**

A mis padres Amalia y Desiderio por su apoyo incondicional y a mi sobrinita Camila, por recordarme cada día que un beso y un abrazo valen mas que mil regalos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero a Dios por haberme permitido la vida.

A mis padres Amalia y Desiderio por educarme bajo los principios de Honradez y Respeto.

A mi Tutora Yuneysi Bell por su dedicación y paciencia.

A mi hermana Aliuska por su apoyo.

A mi pareja, Alexander Rivas por darme fuerza para continuar cuando el cansancio del cuerpo no responde a la mente.

A mis 5 sobrinos por hacerme sentir importante en sus vidas.

A mi negra increíble, Yuselis Córdova por su amistad sincera.

A mi tía Deisy Fernández.

A mis compañeros de trabajo Eloy, Pedro, Yosmani, Nidia, Mariela, Roelbis, Annolvis, Elaidis, Deisy, Yurleidis, Yulitza, Aniuska, Yaniuska, Yanelis, Maricela, David, Yorvis, Leiner, Milita.

A los profesores que de una manera u otra dieron su aporte a lo largo de estos 6 años de carrera.

A mis amistades, Riguín, Kiko, Lili, Yamilka, Celita, Arelis.

Pero más que agradecida a la Revolución por darme la oportunidad de superarme como trabajadora pero más como ser humano.

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como título: "Análisis de los Inventarios en el Centro Comercial Cimex Moa".

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes Métodos Teóricos como: histórico-lógico, analítico-sintético, hipotético-deductivo y Métodos Empíricos como: la observación directa y análisis de documentos.

La investigación consta de dos capítulos, además de las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

En la investigación se desarrolla una Fundamentación Teórico Metodológica del Objeto de Estudio; se realiza un tratamiento conceptual del término: Inventarios, su Origen, Concepción, clasificación, se aborda sobre la Gestión de los inventarios y se identifican los productos de lento movimiento además de las áreas de mayor por ciento en el Centro Comercial Cimex Moa.

Como principales resultados se determinaron las causas principales que conllevan a la existencia de productos de lento movimiento y se pudo conocer las pérdidas en ventas generadas por este concepto.

## **SUMMARY**

The present investigative work has as title": Analysis of the Inventories in the Commercial Center Cimex Moa."

For the development of the investigation different Theoretical Methods were used as: historical-logical, analytic-synthetic, hypothetical-deductive and Empiric Methods as: the direct observation and analysis of documents.

This diploma work consists of two chapters, besides the conclusions, recommendations, bibliographies and annexes.

In the investigation a Methodological Theoretical Foundation of the Object of Study is developed; he/she is carried out a conceptual treatment of the term: Inventories, their Origin, Concepción, classification, is approached on the Administration of the inventories and the products of slow movement are identified besides the areas of more percent in the Commercial Center Cimex Moa.

As main results the main causes were determined that they bear to the existence of products of slow movement and one could meet the lost ones in sales generated by this concept.

## Índice

Introducción.	1
<b>CAP. I: Fundamentación Teórica.</b>	
1.1 Concepción y Orígenes de los Inventarios.	3
1.1.2. Definiciones de la categoría Inventario.	4
1.1.3. Tipos de Inventarios.	7
1.1.4. Funciones del inventario	11
1.1.5. Clasificación de los inventarios.	13
1.2. Costos de Inventarios.	15
1.2.1. Costos Asociados a los Flujos.	15
1.2.2. Costos Asociados a los Stock.	15
1.2.3. Costos Asociados a los Procesos	15
1.3. Métodos de costeo de inventarios.	16
1.3.1. Costo Unitario Específico:	16
1.3.2. Costo Promedio Ponderado.	16
1.3.3. Costo de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS).	17
1.3.4. Costo de Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS).	17
1.4. Control Interno Sobre Inventarios:	17
1.5. La Gestión de Inventarios	18
1.5.1. Postulados de la gestión de inventarios	19
1.6. Sistemas de inventario.	20
1.6.1 Características y Análisis del Inventario	22
1.7. Administración de inventarios.	23
1.7.1. Finalidad de la Administración de Inventarios.	23
1.7.2. Administración de inventario con demanda conocida.	26
1.8 Mercancías de nulo o lento movimiento	27
<b>CAP. II: Análisis de los inventarios en el Centro Comercial Cimex Moa.</b>	
2.1 Características generales de la empresa.	29
2.2. Caracterización del los recursos humanos.	31
2.3. Breve caracterización de los servicios que presta.	31
2.3. Caracterización de los principales proveedores.	32
2.4. Caracterización de la Competencia	33
* Análisis del comportamiento de los Principales Indicadores Económicos en la entidad.	34
2.5. Diagnóstico de la situación actual del Sistema de Inventarios del Centro Comercial CIMEX Moa.	35
* Términos para la aplicación de las circulares de precio de la red de tiendas Minoristas	36
*Períodos Para Efectuar Las Rebajas De Precios	37
*Determinación y proceso para la rebaja de precios a los productos de Lento o Nulo Movimiento.	38
* Liquidación o Remate de los Productos de Lento Movimiento	39
*Autorizaciones Especiales	39

2.5.1. Productos declarados de Lento Movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa.	40
2.5.2. Principales causas que provocan la existencia de Productos de Lento Movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa.	41
2.5.3. Análisis de las pérdidas en Ventas generadas por productos de lento movimiento en Centro Comercial CIMEX Moa.	43
2.5.4 Para lograr una mejora en los inventarios se proponen las acciones siguientes:	44
Conclusiones.	45
Recomendaciones.	46
Bibliografía.	47



## **INTRODUCCIÓN**

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 son, 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.

La Cadena de Tiendas Cimex surge por la necesidad de ofertar a la población productos de diversa índole que se importan y se producen con un costo en divisa y que por razones propias del Bloqueo Económico impuesto por EEUU a nuestro país, no se incluyen dentro de la Canasta Básica, pero su uso es necesario en la población y los hogares. El mencionado sector tiene, dentro de sus principales objetivos, la recaudación de divisas, imprescindible para la economía del país y la compra de materia prima en el exterior.

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 (recaudación de divisas), es necesario conocer las causas que provocan las existencias de productos de lento movimiento en el Centro Comercial CIMEX Moa para evitar el estancamiento de los mismos y las pérdidas en Ventas originadas por este concepto. Es por ello que se planteó como **Problema Científico** a resolver por esta investigación: la necesidad de analizar los productos categorizados como lento movimiento que generan pérdidas en ventas en el Centro Comercial CIMEX de Moa.

El problema planteado se manifiesta en el **Objeto de estudio:** Sistema de Inventarios y el **Campo de Acción:** Proceso de gestión de los inventarios en el Centro Comercial CIMEX de Moa.

Se planteó como **objetivo general** de la investigación: analizar los productos de lento movimiento en el Centro Comercial CIMEX Moa permitirá conocer las pérdidas de las ventas por este concepto.

Se plantea como **hipótesis:** el análisis de los inventarios en el Centro Comercial CIMEX Moa que permita disminuir los productos de lento movimiento, elevar los niveles de Ingresos y mejorar en la oferta logrando un mayor impacto en la población.

Para dar cumplimiento al objetivo general se redactaron como **Tareas de la Investigación:**

- Estudiar las tendencias actuales de los inventarios de lento movimiento.
- Diagnosticar y caracterizar el Centro Comercial CIMEX Moa.
- Identificar los productos de lento movimiento.
- Analizar las causas que provocan la existencia de productos de lento movimiento en Centro Comercial CIMEX Moa.
- Determinar la pérdida en ventas generada por productos de lento movimiento en Centro Comercial CIMEX Moa.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos de Investigación

**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.**

### **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 esta 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 alimentos para 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. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.

Carlos Marx comienza su obra cumbre, El Capital, señalando que: “... *la riqueza de las sociedades...se nos aparece como un inmenso arsenal de mercancías y la mercancía como su forma elemental...*”<sup>1</sup>.

En primer lugar la mercancía es un objeto externo, apto para satisfacer necesidades humanas de cualquier tipo ya sean materiales o espirituales, y de cualquier forma que sea, directamente como medio de consumo o indirectamente como medio de producción. La

---

<sup>1</sup> Marx, C.: El Capital. Tomo1, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1973, p.3.

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, satisfacen una u otra necesidades suyas 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 el inventario, tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

### **1.1.2. Definiciones de la categoría Inventario.**

Existen diferentes definiciones de inventario. Algunas de ellas son las siguientes:

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.”<sup>2</sup>

Según los autores Koopmans, Ackoff y Arnoff definen el inventario de la siguiente manera: “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.

---

\* TEL: Tamaño Económico del Lote. Desarrollado en primera instancia por Ford Harris en 1915, calcula la cantidad que debe pedirse o producirse minimizando los costos de colocación del pedido para el inventario y los costos de manejo del mismo.

<sup>2</sup> “Investigación de Operaciones. Un enfoque aplicado a la gestión empresarial”. Tomo II.

Normalmente la demanda es una variable no controlable, pero la magnitud y la frecuencia del abastecimiento si lo es.”<sup>3</sup>

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.”<sup>4</sup>

Según la Norma Internacional de Contabilidad 2 revisada en 1993<sup>5</sup>, 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”.

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.

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

---

<sup>3</sup> Koopmans, Ackoff y Arnoff: “Introduction to Operations Research”.

<sup>4</sup> Chiavenato, I.,1993, “Iniciación a la Administración de Materiales” Mc Graw Hill, México.

<sup>5</sup> Esta Norma Internacional de Contabilidad tiene vigencia para los Estados Financieros que cubren periodos que comenzaron en, o después, del 1 de enero de 1995.

una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas".<sup>6</sup>

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. Los inventarios comprenden, además de 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. El inventario 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.<sup>7</sup>

Tomando en consideración las diferentes valoraciones de la categoría inventario y evidenciándose que todas giran sobre una misma idea central, en el presente trabajo se toma en consideración fundamentalmente la definición dada por los autores Koopmans, Ackoft y Arnoff ya que en la misma no solo se define el inventario sino que se abordan aspectos relacionados con la magnitud del tiempo y la demanda una vez que se mantengan niveles de existencia física y se coloquen a disposición en el momento indicado, evitando aumentos de costos y pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa y clientes a las cuales debe permanecer constantemente adaptado, reafirma que la gestión de los mismos debe ser controlada. Además este concepto refleja y toma en consideración variables que intervienen y son objeto de estudio en la investigación.

---

<sup>6</sup> Horngren, Harrison y Robinson. Contabilidad. Editorial Hispanoamericana.

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml>

### **1.1.3. 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 analizadas sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de unas series de cuentas principales y auxiliares relacionadas con estos controles. Entre las cuentas se puede mencionar las siguientes:

- Inventarios (inicial)
- Compras
- Devoluciones en compras
- Gastos de compras
- Ventas
- Devoluciones en ventas
- Mercancías en tránsito
- Mercancías en consignación
- Inventarios (final)

Los inventarios tienen como funciones el añadir una flexibilidad de operación que de otra manera no existiría. En lo que es fabricación, los inventarios de producto en proceso son una necesidad absoluta, a menos que cada parte individual se lleve de maquina en maquina y que estas se preparen para producir una sola parte. Es por eso que los inventarios tienen como funciones la eliminación de irregularidades en la oferta, la compra o producción en lotes o tandas, permitir a la organización manejar materiales perecederos y el almacenamiento de mano de obra.

Inventario perpetuo: es el que se lleva en continuo acuerdo con las exigencias en el almacén. Por medio de un registro detallado que puede servir también como auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades física. Lo registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestrales o provisionales. También este tipo de inventario ofrece un alto grado de control, por que los registros de inventarios están siempre actualizados.

Inventarios intermitentes: este inventario se puede efectuar varias veces al año. Se recurre a él, por razones diversas no se pueden introducir en la contabilidad del inventario contable permanente al que se trata de cumplir en parte.

Inventario final: es un inventario que se realiza al término del ejercicio económico, generalmente al finalizar el periodo y puede ser utilizado para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas las operaciones mercantiles de dichos periodos.

Inventario inicial: es el que se realiza al dar comienzo de las operaciones.

Inventario físico: es el inventario real. Es contar, pesar, o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes. Que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las exigencias.

Cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. Es por ello que la preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases las cuales son:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación
- Instrucción
- Adiestramiento

Dentro de los tipos de inventario se encuentran:

Inventario mixto: es de una clase de mercancías cuyas partidas no se identifican o no pueden identificarse con un lote en particular

Inventarios de productos terminados: este tipo de inventario es para todas las mercancías que un fabricante es producido para vender a su cliente.

Inventario en tránsito: es utilizado con el fin de sostener las operaciones para sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a las compañías con sus proveedores y sus clientes, respectivamente. Existe porque un material debe moverse de un lugar a otro, mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una



función útil para las plantas y los clientes, existen exclusivamente por el tiempo de transporte.

Inventario de materia prima: en el se representan existencias de los insumos básicos de los materiales que habrá de incorporarse al proceso de fabricación de una compañía.

Inventarios en procesos: son existencias que se tienen a medida que se añade mano de obra, otros materiales y de mas costos indirectos a la materia prima bruta, la que se llegara a conformar ya sea un sub.-ensamble o componente de un producto terminado; mientras no concluya su proceso de fabricación, ha de ser inventarios en procesos.

Inventarios en consignación: es aquella mercadería que se entrega par ser vendida pero el titulo de propiedad lo conserva el vendedor.

Inventario máximo: debido al enfoque de control de masas empleados, existe el riesgo que el control de inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un control de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.

Inventario mínimo: es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.

Inventario disponible: es a aquel que se encuentran disponibles para la producción o venta.

Inventario en línea: es aquel que aguarda a ser procesado en la línea de producción.

Inventario agregado: se aplica cuando al administrar las exigencias del único artículo representa un alto costo, para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario, los artículos se agrupan ya sea en familia u otros tipos de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica,

Inventario en cuarentena: es aquel que debe de cumplir con un periodo de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo, generalmente comestible u otros.

Inventario de previsión: se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura permanente definida. Se diferencia con el respecto a los de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

Inventario de seguridad: son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas, protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a factores con el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

Inventario de anticipación: son los que se establecen con anticipación a los periodos de mayor demanda, a programas de producción comercial o a un periodo de sierra de la planta. Básicamente los inventarios de anticipación almacenan horas-trabajos y horas-maquinarias para futuras necesidades y limitan los cambios en la tasas de producción.

Inventarios de lote o de tamaño de lote: estos son en tamaño que se piden en tamaño de lote por que es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda.

Inventario estacionales: los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir más económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda. También estos inventarios son utilizados para suavizar el nivel de producción de las operaciones, para que los trabajadores no tengan que contratarse o despedirse frecuentemente.

Inventarios intermitentes: es un inventario realizado con cierto tiempo y no de una sola vez al final del periodo contable.

Inventarios permanentes: es un método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks.

Inventarios clínicos: son inventarios para apoyar la decisión de los inventarios; algunas de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general.

Ahora bien después de conocer los diferentes tipos de inventarios que existen podemos clasificarlos de la siguiente manera:

#### **1.1.4. Funciones del inventario**

El inventario es capital inmovilizado convertido en productos, conservado en los almacenes y sometido a riesgo. Bajo esta premisa, el inventario debe rendir un beneficio económico superior al que produciría el capital equivalente depositado en un banco ganando interés o invertido en un negocio de bajo riesgo.

Para ampliar la información sobre los riesgos que amenazan el inventario, se presenta a continuación una relación de los más significativos:

- *Catástrofes naturales*: Las tormentas tropicales o ciclones, inundaciones, descargas eléctricas, penetraciones del mar, terremotos y temblores de tierra, son algunos de los fenómenos naturales que afectan al inventario. En Cuba existen lamentables ejemplos de afectaciones sufridas por el paso de huracanes.
- *Accidentes e Incendios*: accidentes de tránsito y otros accidentes.
- *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, provocan mermas o deterioro de algunos productos. También 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<sup>8</sup>) coinciden en las funciones siguientes:

- 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 o 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.

Conocer bien los riesgos y funciones del inventario coadyuva a su mejor gestión.

---

<sup>8</sup> “Fundamentos Generales de la Logísticas”. Capitulo 6. Febrero 2007  
*Autora: Alisbet Fernández Paomier*

### **1.1.5. Clasificación de los inventarios.**

Los autores citados anteriormente plantean que los inventarios pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios: según su naturaleza, su velocidad de rotación, su nivel de acceso, su posición en el proceso logístico y su funcionalidad.

*De acuerdo a su naturaleza, pueden ser:*

- 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 (y a veces también embalado) y pasa a formar parte del inventario de producto terminado estando listo para su posterior distribución y venta.

*De acuerdo a la velocidad de rotación podrán clasificarse en:*

- 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: Integrado por productos que fundamentalmente por cambio de tecnología, se convierten en inservibles, deviniendo en ociosos.

*De acuerdo al nivel de acceso se clasifican en:*

- Inventario estratégico: Son productos que se reservan de acuerdo a 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 sólo en casos militares y deben rotarse adecuadamente.

*De acuerdo a 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 a su funcionalidad:*

- Inventario normal: El inventario normal asegura la demanda de un producto, por ello cuando ésta excede lo previsto es preciso recurrir al inventario de seguridad.
- Inventario de seguridad: Es aquel que 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 lo tanto, el inventario disponible es la suma del inventario normal y del inventario de seguridad.

## **1.2. Costos de Inventarios.**

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

### **1.2.1. 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.

### **1.2.2. Costos Asociados a los Stock.**

En este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con inventarios. Estos serian entre otros costos de almacenamiento, deterioros y degradación de mercancías almacenadas, entre ellos también existen los de rupturas de stocks, estos cuentan con una componente fundamental 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 optimo del pedido), ya que los costos no evitables, por propia definición permanecerán afuera sea cual fuere la decisión tomada.

### **1.2.3. 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 incorporan 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 explicita en le precio de adquisición.

Pero incluso cuando el transporte esta gestionado directamente por el comprador se mantiene esta practica, arenque muchas veces el precio del transporte no es directamente proporciona 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 inventarios.**

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).

#### **1.3.1. 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. Por ejemplo, un concesionario de automóviles tiene dos vehículos en exhibición; un modelo "x" que cuesta \$14,000 y un modelo "y" equipado que cuesta \$17,000. Si el concesionario vende el modelo equipado en \$19,700; el costo de mercancía vendida es de \$17,000 el costo específico de la unidad; el margen bruto en esta venta es de \$2,700 ( $\$19,700 - \$17,000$ ). Si el automóvil "x" es el único que queda en el inventario disponible al final del periodo, el inventario final es de \$14,000.

#### **1.3.2. 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 de la manera siguiente: divida



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

### **1.3.3. 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.

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

El método últimas entradas, primeras salidas dependen 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 Inventarios:**

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios 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:

1. Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
2. Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
3. Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.

4. Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
5. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
6. Comprar el inventario en cantidades económicas.
7. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
8. No mantener un inventario almacenado demasiado 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 Inventarios**

Desde el punto de vista económico, el control de los inventarios constituye un elemento sumamente importante en el sistema empresarial, ya que los inventarios usualmente representan un porcentaje considerable del capital total invertido en una organización de negocios. Con tantos miles de pesos invertidos en inventarios hoy en día, 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 reserva. Ésta 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, aún 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 ya sea que se piense 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, la cual al recibirse eleva de nuevo el nivel de inventario y el ciclo se repite.

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

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 que es, “ni poco ni mucho”, por las razones dadas anteriormente, algunos autores<sup>9</sup> estiman que:

EN UNA ACTIVIDAD PRODUCTIVA Y COMERCIAL:



- 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 lo tanto aplica los siguientes criterios en cuanto a sus compras y existencias:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) Trata de anticiparse a alzas de precios y escasez de productos o materias primas. Es muy común en nuestra 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.
- 4) El costo de mantener capital inmovilizado, al tener niveles de inventarios por encima del óptimo.
- 5) Gastos por administración y mantenimiento del inventario.
- 6) Las pérdidas por deterioro y obsolescencia.

---

<sup>9</sup> “Administración de Activos Circulantes”.Ing. Cruz Lesama Osain. Abril 2006

## **1.6. Sistemas de inventario.**

El control de inventario es un aspecto crítico de la administración exitosa. Cuando mantener inventario implica un alto costo, las compañías no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero detenida en existencias excesivas, los objetivos de un buen servicio al cliente y de una buena producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel mínimo.

Tener existencias en los anaqueles significa tener dinero ocioso y, para reducir este al mínimo, una compañía debe hacer que coincidan las operaciones que ofrecen la demanda y la oferta, de manera que las existencias permanezcan en los anaqueles justo a tiempo para cuando las requiera el cliente.

No existe un control de sistema de inventario automático que funcione en cualquier tipo de circunstancia sin exención alguna, todos requieren de la intervención de usuarios inteligentes y exigente un segmento continuo minucioso.

Desde el punto de vista de costos y finanzas, el inventario es dinero un activo o efectivo en forma de material. Pero desde el punto de vista operacional, son artículos terminados, materia prima, trabajo en proceso o materiales utilizados en los productos.

De acuerdo a Narasimhan (1996), un inventario consiste en las existencias de productos físicos que se conservan en un lugar y momento determinado. Cada artículo diferente del inventario se denomina unidad de almacenamiento de existencias SKU", y cada SKU tiene un número determinado de unidades en existencia. La razón principal por lo que se debe tener un inventario es para reducir la falta de suministros de productos a los clientes.

Según su función los inventarios se caracterizan en:

Inventarios de Ciclos- Es la proporción del inventario total que varía en forma directamente proporcional al tamaño del lote.

Inventario de seguridad- es una protección contra la incertidumbre de la demanda, del tiempo de entrega y del suministro.

Inventarios estacionales - es el que se genera por una producción mayor a la demanda debido a que algunos productos presentan mas demandas en algunos meses.

Inventario en transito- es el inventario que se mueve de un lugar a otro, por ejemplo de una operación a la siguiente.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitaran 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 esos controles.

Los inventarios tienen como objetivos proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. Colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos perdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

### **1.6.1 Características y Análisis del Inventario**

Es necesario realizar un análisis de las partidas que componen el inventario. Se deben identificar cuales son las etapas que se presentaran en le proceso de producción, las comunes o las que se presenta en su mayoría son:

- Materia Prima
- Productos en proceso
- Productos terminados
- Suministros, repuestos

En caso de materia prima, esta es importada o nacional, si es local 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 mercadería. Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios. Correcta valorización de la moneda empleada para su contabilización.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada. Áreas involucradas en la administración ya sea el Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas o Finanzas, etc. Como 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 inventarios.**

La Administración de inventarios es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo reinventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determina los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

#### **1.7.1. Finalidad de la Administración de Inventarios.**

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario:

1. El inventario mínimo es cero, a empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresa, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasara a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Ejemplo: al tener un millón invertido en inventario implica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual así como pagar los sueldos de los empleados y las cuentas de los proveedores. Si el costo fue del 10% al costo de financiamiento del inventario será de 100.000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

2. Minimización de la inversión en inventarios
3. Afrontando la demanda

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 incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente 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:

1. Cuantas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En que momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya 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 cargo proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente sé ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, si no una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en le 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 mas 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 ya que existen diversos procedimientos que le va 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 e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento. Su éxito va estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

1. Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
2. Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
3. Mantener los costos de abastecimiento al mas bajo nivel posible.
4. Mantener un nivel adecuado de inventario.
5. Satisfacer rápidamente la demanda.
6. 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 porque:

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

Además de que los inventarios excesivos son costosos también son los inventarios insuficientes, por que los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación podría llevar al fracaso financiero.

La meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en que punto se podrían minimizar estos costos.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada. 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.

### **1.7.2. 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, ya que 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 –, puesto que estos son los únicos costos que pueden disminuir al mejorarse las decisiones.

### **1.8 Mercancías de nulo o lento movimiento**

La inmovilización innecesaria de inventarios en las empresas implica asumir un costo de oportunidad considerable. Estos recursos pudieran ser utilizados por otras empresas necesitadas de los mismos y a su vez, generar recursos líquidos para la empresa que los posee injustificadamente. Desde los años 80, cuando se hizo evidente la excesiva acumulación de inventarios en las empresas cubanas y la ineficiencia que ello genera, la gestión de los inventarios ociosos y de lento movimiento ha sido objeto de especial atención en nuestro país. Hoy en día, en un entorno de crisis económica internacional y en medio de significativas limitaciones financieras internas, la economía cubana exige la búsqueda de nuevas vías para elevar la eficiencia empresarial, dentro de las cuales está la mejor utilización de los inventarios,

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 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

### *Análisis de los Inventarios en el centro Comercial CIMEX MOA*

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.

## **CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS INVENTARIOS EN EL CENTRO COMERCIAL CIMEX MOA.**

### **2.1 Características generales de la empresa.**

En noviembre de 1987, CIMEX comenzó la compra de objetos de oro y plata a la población pagando con certificados que solo tenían valor en tiendas que se abrieron con ese propósito, llamadas "Del Oro y la Plata". Paralelamente se crearon otras tiendas para vender directamente en moneda convertible a segmentos de la población autorizados a su tenencia. En el marco de los Juegos Panamericanos en Cuba, en el año 1991 estos establecimientos tomaron el nombre de "Panamericanas".

También desde el año 1989 CIMEX comenzó a operar tiendas Duty Free en los aeropuertos fundamentales del país. La Sociedad Tiendas CIMEX, fue creada a fines del año 1989, subordinándosele las tiendas del Oro y la Plata y las Duty Free, posteriormente se le adiciona las Panamericanas.

En Octubre de 1993, a partir de la Sociedad de Tiendas CIMEX y la incorporación de las Tecnitiendas del Consejo de Estado, se crea la Sociedad de Tiendas Panamericanas con 72 puntos de ventas, se llevó a cabo un acelerado proceso inversionista que permitió abrir como promedio más de 100 puntos de ventas anualmente. Tiendas Panamericanas se erige como líder en relación con el resto de las cadenas recaudadoras de divisas del país, con más de 700 puntos de ventas incluyendo más de 25 tiendas por departamentos, más de 130 tiendas mixtas, más de 70 especializadas y más de 400 puntos de cercanía que comercializan fundamentalmente artículos de vestir, del hogar ferretería, electrónica, electrodomésticos y alimentos entre otros.

En la actualidad todas las tiendas se subordinan a Complejos y estos a su vez a Sucursales. El Complejo Moa se crea en el año 1994, en sus inicios solo contaba con una tienda a la que fueron agregándose Puntos de Ventas, Servi- Cupet, Servicios de Fotografía, Tienda Mayorista y por último Cafeterías. En la actualidad el Complejo cuenta con un total de 12 unidades.

## **Objeto social.**

El Centro Comercial Moa presta una gama de servicios en correspondencia con el objeto social para lo cual fue creado y que se relaciona a continuación:

- ↪ Comercialización de forma minorista de mercancías que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, electrónicos y de ferretería, confecciones textiles, calzado y otros.
- ↪ Comercialización de forma minorista de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes.
- ↪ Servicios relacionados con Western Unión.
- ↪ Servicios gastronómicos.
- ↪ Servicios de recreación.

La **Misión** es generar divisas para el país y se dedica al comercio minorista, fundamentalmente en las actividades de ventas de mercancías, servicios gastronómicos, fotográficos, recreación y otros. Orientados a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades de los clientes, con soportes tecnológicos de avanzada y una calidad renovada, brindada por trabajadores que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez, y responsabilidad social.

Como **Visión** ha sido identificada:

“Convertirse en líderes de la calidad y rapidez de los servicios en las redes de oferta del Entorno de la Organización, que cuenta con altos niveles de competitividad e innovación con un Capital Humano capacitado, motivado y estimulado que responda a las expectativas de la responsabilidad social, logrando ser dignos de la confianza que el Partido y el pueblo han depositado en ellos”.

Nuestro Objeto de estudio en el territorio consta de la siguiente infraestructura:

Cafetería el Rápido, Photoservi, Wester Unión y 3 puntos de ventas, La Cubana ubicado en Centro Moa, La Montañesa en el municipio Sagua de Tanamo y La Caribeña en la Zona de las coloradas, además de un pequeño departamento que oferta productos de primera necesidad en el Reparto Armando Mestre del propio municipio.

## **2.2. Caracterización del los recursos humanos.**

La Unidad cuenta con un total de 39 trabajadores de ellos 27 son mujeres que sus edades promedio oscilan de 22 a 54 años y 12 hombres de 22 a 48 años de edad respectivamente. Predomina como promedio el nivel escolar medio (8 en proceso de estudio superior y 4 graduados del nivel superior).

## **2.3. Breve caracterización de los servicios que presta.**

El Centro Comercial CIMEX Moa ofrece los siguientes servicios de ventas Minoristas distribuidos en 7 departamentos:

- ❖ Perfumería
  - Aseo y perfumería, bisutería y relojería.
  - Juguetes y art p/fiestas

El Centro Comercial cuenta con un departamento de Juguetes y artículos para fiestas que no dispone de un local específicamente para ello, pero si esta dentro de este departamento de perfumería ya que su surtido es mínimo como para disponer de un local propio.

- ❖ Confecciones
  - Ajuares de casa
  - Canastilla.
  - Confecciones para hombres, mujer, niña y jovencitas, niños y jovencitos.
- ❖ Peletería.
  - Calzado.
  - Talabartería y accesorio.
- ❖ Ferretería y electrodomésticos.
  - Útiles p/hogar ferretería doméstica.
  - Electrodomésticos,

- Elementos y útiles ferretería gruesa
- Muebles y colchones.
- ❖ Bodeguita
  - Alimentos, Golosinas y postres, Bebidas, licores y cervezas, Cigarros y tabacos
- ❖ Fotografía.
  - Servicios de Fotografía.
  - Venta de mercancías de fotografías.
- ❖ Cafetería.
  - Servicios de Gastronomía y recreación.

### **2.3. Caracterización de los principales proveedores.**

Por directiva el centro comercial moa se abastece fundamentalmente de la Base de Almacenes Territoriales, BAT, de los cuales se depende para el cumplimiento de la Misión Empresarial, aproximadamente más del 80% de los surtidos son adquiridos por esta vía, con respecto a otros proveedores el centro comercial se centra en Súchel por sus producciones de jabonería y perfumería que no presentan competencia en frontera, por lo que se han tomado medidas para suplir esta dependencia, al no existir opciones de reemplazamiento.

Existen otros proveedores relacionados con otros productos específicos como son:

#### **Como Proveedores Nacionales**

- Bucanero (Cervezas enlatadas y embotelladas)
- Empresa Mixta PAPAS & CO. (Con las variedades en Sazonadores, pellys y dulces)
- Habana Club Internacional. (Diferentes Ronos)
- Brascuba (Cigarros)
- Coralac S.A ( Helados Nestle).
- Coracan. ( Refrescos instantáneos)
- CORPORACION COPEXTEL, S.A.

#### **Como proveedores de Servicio**



- Taller Tecnológico.
- Gerencia Administrativa.

### **Como proveedores de Producción**

- Centro de Elaboracion.

El Complejo Moa ha identificado dentro de sus procesos de realización el de gestión comercial, el cual describe el proceso de compras, para el cual se establecen procedimientos que permiten asegurar que los productos suministrados cumplen con las especificaciones y requerimientos solicitados.

La Sucursal efectúa el proceso de evaluación de los proveedores a través del procedimiento documentado Evaluación de Proveedores (Ver anexo 1). Como vía para lograr un nivel de confianza, los proveedores son evaluados antes de aceptarlos, así como posteriormente. Esta evaluación está dirigida a dos aspectos fundamentales:

- Verificar la capacidad que tengan de satisfacer los requerimientos, relacionados estos con las especificaciones técnicas de los productos, los plazos, condiciones de entrega y los precios.
- Conocer como ha sido su comportamiento a través de las entregas de mercancías para determinar su permanencia o no como proveedor aceptado.

### **2.4. Caracterización de la Competencia**

Como consecuencia de la amplia actividad que realiza la organización, existen numerosas empresas que constituyen una competencia en el mercado del municipio. Entre las principales se encuentran aquellas que ofertan a la población productos a precios relativamente iguales a la corporación y en algunos casos inferiores o superiores. Estas son: TRD Caribe, Caracol, Artex, y la Red de Tiendas Minoristas y establecimientos gastronómicos en moneda nacional pertenecientes al Ministerio de Comercio Interior. También se deben incluir dentro de los competidores los trabajadores cuenta propistas que ofertan servicios gastronómicos, fotográficos y venta de productos artesanales e industriales

que gozan de calidad y precios módicos, que incluye la oferta demanda directo con el cliente.

Se considera que TRD Caribe es la cadena de mayor competencia en este momento, la misma cuenta con 15 establecimientos distribuidos en todo el municipio que abarcan 2 tiendas y 13 puntos de ventas, la misma posee mejor surtido, reaprovisiona con más rapidez sus mercancías, se extiende con más facilidad en el mercado y en lugares de mejor posición geográfica para la venta, el proceso de logística es más fuerte y más rápido, es por ello que constituye el principal competidor.

Además el crecimiento en el pasado año de la Empresa de Establecimientos Especiales y Mercaditos (Yuya) que ha crecido en nuevas unidades, remozadas y con servicio a la población con ofertas similares a las que se ofertan en los departamentos de bodegas de nuestra red de tiendas panamericanas.

### **Análisis del comportamiento de los Principales Indicadores Económicos en la entidad.**

A continuación se realiza un análisis de los Principales Indicadores Económicos el Centro Comercial Cimex Moa para los años 2008,2009 y 2010.

#### **2008**

<b>INDICADOR</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
INGRESOS	1 495 596.31	1 613 862.51	107.91
COSTOS	619 528.3	689 855.67	111.35
GASTOS	328 343.22	357 612.56	108.91
UTILIDAD NETA	547 724.79	566 394.28	103.41

En la tabla no.1 se puede evidenciar que hubo un sobre cumplimiento con respecto a lo planificado, obteniéndose en las utilidades un aumento de \$18 669.49

**2009**

<b>INDICADOR</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
INGRESOS	1 613 862.51	1 104 334.22	68.43
COSTOS	689 855.67	523 954.02	75.95
GASTOS	357 612.56	355 605.97	99.44
UTILIDAD NETA	566 394.28	224 774.23	39.69

Se puede observar en la tabla No.2 que los ingresos alcanzados en la unidad están por debajo de lo planificado, obteniendo solo el 68.43%, esto demuestra que en comparación con el año anterior los resultados son desfavorables.

**2010**

<b>INDICADOR</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
INGRESOS	1 104 334.22	1 130 432.65	102.36
COSTOS	523 954.02	512 307.97	97.78
GASTOS	355 605.97	350 395.97	98.53
UTILIDAD NETA	224 774.23	267 728.71	119.11

En 2010 según muestra la tabla en comparación con los dos años anteriores se logró un mejor resultado, obteniendo una utilidad superior a lo planificado y al mismo tiempo mayor que en los dos años anteriores, por lo que se puede apreciar que el año 2010 fue el más favorable en este concepto.

## **2.5. Diagnóstico de la situación actual del Sistema de Inventarios del Centro Comercial CIMEX Moa.**

Para el control de los inventarios de “Mercancías para la Venta” y “Productos para Insumos”, en los Establecimientos de Comercio Minorista, se utiliza el producto de DATACIMEX “SILVER” como un sistema automatizado que registra todas las operaciones relacionadas con el inventario, como la actualización del maestro de producto, compras, ventas y devoluciones.

### **Términos para la aplicación de las circulares de precio de la red de tiendas Minoristas.**

1. Las rebajas se aplicarán solamente a los productos de lento o nulo movimiento que no hayan sufrido desperfectos ni se hayan dañados en forma alguna, manteniendo sin afectación su valor de uso y que permanezcan en el mercado por más de 180 días, motivados por el nivel de precios, la temporada, moda, diseño, talla, colorido u otras causas de carácter comercial que limiten su demanda por la población; se discontinuará su compra, por lo que una vez liquidados no aparecerán nuevamente en el mercado.

2. No se incluirán en las propuestas de rebajas de precios, aquellos productos que:  
Se continúen importando o produciendo.

Corresponden a Proveedores en Plaza que continúan operando en el territorio nacional  
Sujetos a políticas nacionales de precios.

No comprendidos en los grupos de productos autorizados.

Hayan sido liquidados anteriormente.

3. Este procedimiento no es de aplicación a los productos alimenticios y los productos perecederos.

4. Todos los artículos con garantía comercial en su condición original, la mantienen intacta cuando sean rebajados de precios por lento o nulo movimiento.

5. Las existencias de productos adquiridos para su comercialización en divisas en la red minorista, que han sido objeto de rebaja por lento o nulo movimiento y se encuentren en los almacenes mayoristas, se comercializaran en la red de Comercio Minorista de la Corporación.

6. Los productos objeto de rebaja de precios se expondrán a la venta en áreas diferenciadas o utilizando muebles o exhibidores específicos para ellos, de manera que puedan ser identificados fácilmente por los clientes.

7. Se debe garantizar la publicidad e información a los clientes sobre la rebaja autorizada, señalando las áreas y mercancías con sus correspondientes precios, en el que se identifique el nuevo precio y el anterior tachado. En la divulgación para promover las rebajas de precios no se utilizará los medios de difusión masiva.

8. Los grupos de productos que podrán ser objeto de rebajas de precios, son los siguientes:

- a. Confecciones
- b. Calzado y Talabartería
- c. Electrónica y Electrodomésticos
- d. Joyería y Bisutería
- e. Ferretería y Útiles del Hogar
- f. Juguetes y Artículos de Fiestas
- g. Piezas y Accesorios para autos, motos y bicicletas
- h. CD, cintas de videos y casetes (excluye cintas y casetes vírgenes)
- i. Tejido, Sedería y Ajuares
- j. Aseo y Limpieza, (excluye jabón y detergente)
- k. Artículos de Fotografía (excluye rollos fotográficos)
- l. Perfumería y Cosméticos
- m. Artesanía
- n. Armaduras, lentes y gafas
- o. Artículos de oficina
- p. Canastilla
- q. Muebles
- r. Artículos deportivos y recreativos

En el caso de la rebaja de precios de CD, cintas de videos y casetes se debe establecer intercambios de criterios con el Ministerio de Cultura, cuando se trate de autores nacionales.

### **Períodos Para Efectuar Las Rebajas De Precios**

Las rebajas de precios se realizan dos veces al año, coincidiendo con los períodos de baja en las ventas:

**Primer período:** A partir del 1ro. de febrero hasta el 30 de mayo.

Incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de octubre del año anterior.

**Segundo período:** A partir del 1ro. de septiembre hasta el 30 de noviembre.

Incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de mayo del año en curso.

En ambos casos se requiere que, en el momento de la toma de los inventarios, posean cobertura de venta para más de tres meses.

### **Determinación y proceso para la rebaja de precios a los productos de Lento o Nulo Movimiento.**

1. Al cierre de los meses de Mayo u Octubre, según el período que corresponda, en cada establecimiento, se determinan los productos de lento o nulo movimiento, utilizando las opciones de Reportes o Estadísticas del Sistema Automatizado de Gestión con que cuenta, analizado por sub-líneas de productos para las confecciones y calzado y por líneas de productos para el resto y descartando aquellos que pueden ser solucionados sin afectar los precios.
2. Una vez determinados los productos que se cataloguen como de Lento o Nulo Movimiento, la Administración de los establecimientos presentará los listados fundamentados a la Gerencia del Complejo o de la Entidad, según corresponda a su subordinación, dentro de la primera semana de los meses de junio o noviembre, según el período que corresponda.
3. Después de analizados los listados presentados por sus establecimientos y agotadas las posibilidades de comercialización sin afectar los precios, la Gerencia del Complejo presentará los listados fundamentados de los productos de Lento Movimiento al Departamento de Comercio Minorista de la Sucursal, dentro de la segunda semana de los meses de junio y noviembre, según el período que corresponda.
4. En los Departamentos de Comercio Minorista o Áreas equivalente de las Sucursales o Entidades, se efectuará el análisis de los listados recibidos y se confeccionará el listado

fundamentado de aquellos que consideren han sido agotadas las posibilidades de comercialización sin afectar los precios, se analizará de conjunto por las Gerencias Comercial y Económica y lo aprobará el Gerente General.

5. Concluidos los pasos anteriores se aplicará el programa de trabajo establecido por la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría.

6. Al recibir la Circular de Precios, poniendo en vigor los nuevos precios aprobados, en los establecimientos minoristas completarán el trabajo preparatorio para su puesta en vigor simultáneo en la fecha indicada.

7. Durante ambos períodos, se seguirá estadística y cualitativamente el efecto de las rebajas aplicadas para cada producto y en los casos que se requieran, mediante un intercambio interactivo se podrán aplicar nuevas rebajas sucesivas y paulatinas de precios a los productos que lo requieran, luego del análisis conjunto de la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría, la Dirección General de Comercio Minorista y la División de Logística; emitiéndose por la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría las Circulares de Precios que correspondan y su aplicación en las fechas establecidas en la red de Comercio Minorista.

### **Liquidación o Remate de los Productos de Lento Movimiento**

1. Al terminar los períodos autorizados, los productos de lento o nulo movimiento que no hayan sido comercializados, se retirarán de la venta en los establecimientos minoristas y serán trasladados a los establecimientos autorizados de liquidación o remate en cada territorio.

2. Las Circulares de Precios para las rebajas, se seguirán emitiendo centralmente por la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría y se aplicarán en las fechas establecidas en la red de Tiendas de Liquidación o Remate.

### **Autorizaciones Especiales**

1. Los listados con los productos de lento o nulo movimiento de los productos no incluidos en los grupos autorizados, se presentarán con la debida fundamentación, por los Gerentes Comerciales de las Sucursales o Entidades a la Dirección General de Comercio Minorista, en la tercera semana de los meses de junio y noviembre, según el período que corresponda.

2. La Dirección General de Comercio Minorista analizará los importes que sobrepasen el límite del 5% al nivel corporativo y los productos no incluidos en los grupos autorizados propuestos los someterá a la aprobación del Vicepresidente Comercial, para presentar al Ministerio del Comercio Interior la solicitud fundamentada de aprobación de los mismos.

3. Los importes que autorice el Ministerio del Comercio Interior, por encima del límite o productos a adicionar a los grupos autorizados, serán comunicados por la Dirección General de Comercio Minorista a la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría para su inclusión a la Circular de precios de rebajas a los productos de lento o nulo movimiento.

4. La Dirección General de Comercio Minorista comunicará a las Sucursales o Entidades que correspondan, las aprobaciones de las autorizaciones especiales para incluir nuevos productos en los grupos autorizados.

### **2.5.1. Productos declarados de Lento Movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa.**

Los departamentos que mayor productos de lento movimiento generan a través de los años son las Confecciones, Peletería y Ferretería para lo cual se relacionan los productos por departamentos incluyendo los departamentos de menor por ciento.

#### **Confecciones.**

Confecciones para Mujer, jovencita y niña:

- Jeans.
- Pantalón.
- Blusa.
- Pullover.
- Juego de Dormir.
- Ajustador extra.
- Bermudas.
- Bata de casa p/ña.

Confecciones para Hombres, jovencitos y niños:

- Pantalón de vestir.
- Medias.
- Calzoncillos extras.



- T. Shirt.
- P. Shirt.
- Jeans.
- Bermudas.
- Short.

**Peletería:**

- Calzado ve p/mujer y hombres.
- Sandalias p/mujer.
- Sandalias p/jvto y niño.
- Sombrero Paño.
- Bolsos.
- Mochilas y carteras.
- Zapatillas Dep. p/hombre y niño.

**Ferretería:**

- Recogedor Plástico.
- Árbol Decorado.
- Mantel.
- Bolas.
- Palangana.
- Envases plásticos.
- Útiles para el Hogar.
- Pavimentos y revestimientos.

**Perfumería:**

- Suavizador de canas.
- Cepillos p/cabello.
- Acondicionador y Champoo.
- Desodorantes.

**Bodeguita.**

- Orégano Molido.
- Jugos de Frutas Watts y del frutal.
- Jugo de Limón Criollo.
- Lentejas.

- Salsa Rusa.
- Frijoles.
- Pellets.
- Fideos.
- Mermeladas.

**Electrónica:**

- Refrigerador Hisense.
- Reproductor MP3.

**2.5.2. Principales causas que provocan la existencia de Productos de Lento Movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa.**

Las principales causas que provocan la existencia de productos de lento movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa están dadas por las siguientes razones.

1. El proceso de compra en la unidad es a ciegas.
2. No se tiene en cuenta la época del año.
3. Altos precios.
4. La calidad de los productos como las confecciones, el calzado y en menor grado la electrónica es mala.
5. No se tiene en cuenta las necesidades de los clientes.
6. Exceso de compra de un determinado producto para compensar la falta de otro.
7. Deficiente surtido de tallas y colores, tallas únicas y con más dos numeraciones.
8. Pedidos Centralizados.
9. Compra incorrectas sin tener en cuenta las rotaciones, coberturas y estudios de mercado.
10. Ofertas en CUP como es el caso de los productos siguientes: Ajustador p/mujer y Jovencita, Jeans p/Hombre y niño, Toallas de Baño, manos y cocinas, Pellets y arroz, Frijoles.
11. Mal ubicación de los productos, desaprovechando las zonas calientes y de mejor acceso.
12. Poca gestión de ventas por parte de los dependientes de cada área.
13. Falta sentido de pertenencia.

14. En ocasiones se solicita el producto que ya en la unidad es declarado como lento movimiento.

### **2.5.3. Análisis de las pérdidas en Ventas generadas por productos de lento movimiento en Centro Comercial CIMEX Moa.**

Para el análisis de las pérdidas en Ventas se tomó como muestra los productos del año 2009 y 2010 y se determinó por la siguiente fórmula.

Cantidad de productos \* Precio Inicial= Margen de Utilidad Inicial

Cantidad de productos \* Precio Final= Margen de Utilidad Final.

Pérdidas en Ventas= Margen de Util. Inicial-Margen de Utilidad Final.

#### **Para el año 2009**

<b>Área.</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencia</b>
Confecciones.	2594.65	1319.85	1278.80
Peletería.	7336.05	4440.40	2895.65
Ferretería y Elect.	851.90	671.60	180.30
Bodeguita.	179.25	70.60	108.65
Perfumería.	94.55	71.60	22.95

#### **Para el Año 2010.**

<b>Área.</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencia</b>
Confecciones.	7361.70	4401.70	2960.00
Peletería.	4374.95	2627.60	1747.35
Ferretería y Elect.	1283.34	863.33	420.01
Bodeguita.	188.05	113.75	74.30
Perfumería.	47.25	28.35	18.90

Como se puede observar las pérdidas en ventas originadas por los productos de lento movimiento para el año 2009 fue de 4486.35 y para el 2010 de 5220.56, por lo que de un año con respecto a otro hubo un incremento en 737.21, lo que demuestra que el año 2010 fue el que más pérdidas obtuvo por este concepto, afectado por los departamentos de Peletería y Confecciones, la cuales radican principalmente en los productos Talabartería, calzado de vestir con precios de venta mayores de \$20.00, Jeans y pantalón de vestir para mujer, short para hombre, pullover para mujer, t.shirt y p.shirt para hombre y niños respectivamente. Se determinó el margen de utilidad para cada producto en los diferentes departamentos. (Ver Anexo 2).

**2.5.4 Para lograr una mejora en los inventarios se proponen las acciones siguientes:**

1. Identificar de forma sistemática el lento movimiento que presenta la unidad y su representación oportuna en piso de venta.
2. Redistribuir los productos en excesos representándolos en los puntos de ventas pertenecientes a la unidad.
3. Perfección de los pedidos automáticos, no pedir lo que ya es un lento movimiento por sus características.
4. Trabajar con sistematicidad en la promoción de los productos desde que entran en la unidad así como con la rebaja de precio.
5. Mayor promoción de los productos de lento movimiento en su precio inicial o con las modificaciones correspondientes.
6. Realizar rondas de compras dentro del Municipio con vista a intercambiar mercancías con otras unidades.
7. Explotar la herramienta informática SAN (Sistema de Administración de Negocios) que permite perfeccionar o nivelar los inventarios.
8. Negociar con los proveedores los productos de lento movimiento, devolviendo en su totalidad o cambiándolo por otros con mayor demanda.
9. Comprar los productos solo para una semana según Modulo Comercial.

## **CONCLUSIONES**

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

- El trabajo realizado permitió conocer los productos de Lento Movimiento de la unidad por Departamento.
- Las causas principales que provocaron la existencia de productos de lento movimiento.
- Los principales departamentos que más incidieron en este aspecto, como las Confecciones, la Peletería y la Ferretería.
- El análisis realizado permitió conocer las pérdidas en ventas originadas por este concepto para los años 2009 y 2010.
- La comparación de los resultados del año 2009 con respecto al 2010 permitió conocer el incremento que hubo de lento movimiento de un año con respecto a otro.

## **RECOMENDACIONES**

Con el estudio realizado se recomienda lo siguiente:

- La creación de un departamento especializado para comercializar los productos de lento movimiento sin tener que esperar a la liquidación de los productos y trasladarlos a la Tienda de Oportunidades.
- Explotar al máximo las bondades que brinda el SAN (Sistema de Administración de Negocios) como herramienta fundamental para nivelar los inventarios.
- Teniendo en cuenta la importancia que tiene el análisis de los inventarios, es importante recomendar la aplicación de forma rápida de las acciones propuestas para erradicar las deficiencias detectadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Tomo VII. Manual de Normas y Procedimientos del Grupo Empresarial Cimex.
- La Gestión de inventarios ociosos y de lento movimiento, estudio empírico en empresas cubanas.  
Autor: Dr. Francisco Borrás Atiénzar, Tony Giner de los Ríos Perez y Luis Daniel Marrón Gómez.
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml>
- Marx, C.: El Capital. Tomo1, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1973, p.3.
- Koopmans, Ackoft y Arnoff: "Introduction to Operations Research".
- Chiavenato, I.,1993, "Iniciación a la Administración de Materiales" Mc Graw Hill, México.
- Esta Norma Internacional de Contabilidad tiene vigencia para los Estados Financieros que cubren periodos que comenzaron en, o después, del 1 de enero de 1995.
- Horngren, Harrison y Robinson. Contabilidad. Editorial Hispanoamericana.
- Administración de Activos Circulantes".Ing. Cruz Lesama Osain. Abril 2006
- 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).

**ANEXO 1. Registro de Control de Proveedores**

**Dpto de Comercio**

**CONTRATOS DE COMPRA**

<b>No</b>	<b>No Contrato</b>	<b>Nombre Proveedor</b>	<b>Descripción Objeto del Contrato</b>	<b>Fecha de firmado</b>
1	28(S/2/2011)	Cubagro Holguín	Café, Mieles, Sazona	27/1/2011
2	136	Artex S.A	Imagen Cuba	12/2/2010
3	210 zona 20	Brascuba	Cigarros	22/4/2010
4	099/09	Coralac	Helados Nestlé	16/11/2009
5	501000	Bucanero S.A. (mixta)	Cervezas y maltas	8/11/2010
6	20/2009	Coracán (mixta)	Refresco instantáneo	25/11/2009
7	65/2010 (S-1)	Cubacafé	Café, Mieles	15/2/2011
8	CV/01/2005 (S-1)	Cubaron	Rones	15/12/2009
9	5	Combinado Lácteo Holguín	Yogur, helados	7/10/2010
10	33/2011	Emp. Productora Alimentos Holguín NUMA	Galletas, Fideos	27/4/2011
11	14/2011	Comercializadora De Cemento	Cemento	6/1/2011
12	25/2009	Fondo Cubano Bienes Culturales Ciego	Souvenirs Duty free	10/12/2009
13	132/2009	Copextel S.A	Equipos Electrodomesticos	2/7/2009
14	26-01/028	Los Portales (Ciego Montero)	Refrescos y Agua	2/2/2009
15	0604	Papas and Company (mixta)	Snack, Mayonesas	29/3/2010
16	60/2010	UNIL Holguín	Souvenir	1/3/2010
17	86/2010	Emp Pesca Caribe	Productos del mar	7/9/2010
18	CV/36/2011	Habana Club (mixta)	Rones	3/1/2011
19	31-05-02	Habanos S.A (mixta)	Tabacos	18/12/2002
20	23-06 (S)	Emp. Conservas de Holguín CONFRUVE	Conservas dulces y vegetales	30/3/2011
21	19-08	Internacional Cubana Tabaco (mixta)	Cigarrillos de tabaco	7/10/2008
22	R-157-94-10	Emp. Confitera Stella C.Habana	Chocolates, Confituras	10/12/2010
23	153/2009	Suchel Lever (mixta)	Perfumería y Aseo	8/11/2010
24	209-11-015	Suchel Camacho	Perfumería	4/4/2011
25	H04618-247	Emp. Tecnoazúcar	Rones y caramelos	13/9/2007
26	01/004	Emp. Calzado Venus	Calzado	3/1/2010



27	32-05(S-32)	Emp. Talabartería Thaba	Mochilas, carteras y maletines	2/2/2011
28	14/2010	Emp. Pinturas Vitral	Pintura Viníl, esmaltes y barnices	14/5/2010
29	023	Emp Carnica de Holguin	Cárnicos y embutidos	20/3/2009
30	8/2009 ( S-1)	Confecciones Yamarex	Confecciones	11/3/2010
31	52-010-07	Suchel Trans	Perfumería y Aseo	16/7/2007
32	42-43/2009	Empresa de Confecciones Puntex	Consignación Aeropuerto y Ventas Panamericanas	2/9/2009
33	1/5/2010	Emp Confecciones Gala	Conf para la Dutty Free	4/5/2010
34	sh-co-11-1-13-009	Habaguanex S.A Casa del Abanico	Abanicos	23/4/2009
35	180509(S)	Hilandería Inejiro Asanuma	Frazadas de piso, sábanas y almohadas	4/4/2011
36	601/2010	Acinox	Cabillas	2/3/2010
37	010933/2010	Fondo Cubano Bienes Culturales Holguín	Sovenirs	1/9/2010
38	46/2010	Dural	Espejos	29/3/2010
39	12/2010	Muebles Ludema	Muebles	29/4/2010
40	9/2010	Emp. Calzado Rafael González Castellanos	Chancletas y Zapatillas deportivas	20/12/2010
41	61/2010	Emp. Derivados del Cacao Rubén Suarez Abella	Chocolates Baracoa	22/11/2010
42	1/2010	Emp. Confecciones Ambar	Sábanas y Confecciones	20/11/2010
43	1/2010	Almacenes Universales SA	Ferretería	22/10/2010
44	1/2010	Emp. Confecciones Caonex	Sábanas.	1/11/2010
45	05/2011	Etecsa	Tarjeta prepagadas de celulares	21/2/2011
46	401-0-60374	Cubalub	Lubricantes	7/4/2011
47	22/09	Empresa Mecánica Angel Villareal Bravo	Ciclos Minerva	22/12/2009

**ANEXO 1**

		SUCURSAL HOLGUIN				
SUCURSAL HOLGUIN		REGISTRO DE PROVEEDORES NACIONALES APROBADOS				
		Nombre y Apellidos	Cargo	Firma	Fecha	
Actualizado por:		Hilda Lina Quesada Prats	Esp. Comercial			
Evaluado por:		Javier Escalona Arias	J Dpto. de Comercio			
No.	Nombre del Proveedor	Familia Producto Servicio	Categoría	Fecha Última Evaluación	Observ.	
1	Cubagro	Café, Mieles	B			
2	Artex S.A	Imagen Cuba	B			
3	Brascuba	Cigarros	A			
4	Coralac	Helados Nestlé	B			
5	Bucanero S.A.	Cervezas, maltas	A			
6	Coracán (mixta)	Refresco instantáneo	B			
7	Cubacafé	Café, Mieles	B			
8	Cubaron	Rones	B			
9	Làcteo Holguín	Yogur, Helados	B			
10	Numa	Galletas, Fideos	B			
11	Comercializadora de Cemento	Cemento	B			
12	Fondo Cubano Bienes Culturales Ciego	Souvenirs	A			
13	Copextel S.A	Equipos Electrodomesticos	B			
14	Los Portales	Refrescos, Agua	B			
15	Papas and Company	Snacks, Mayonesas	B			
16	Industrias Locales Holguín	Souvenirs	B			
17	Emp Pesca Caribe	Productos del mar	B			
18	Habana Club	Rones	A			

19	Habanos	Tabacos	B		
20	Confruve	Conservas	B		
21	Internacional Cubana del Tabaco	Cigarrillos	A		
22	Stella	Chocolates	B		
23	Suchel Lever	Perfumería	S/E		
24	Suchel Camacho	Perfumería	B		
25	Tecnoazúcar	Rones, caramelos	B		
26	Emp. Calzado Venus	Calzado	C		
27	Emp. Talabartería Thaba	Mochilas, carteras y maletines	C		
28	Pinturas Vitral	Pintura Vinilica	B		
29	Emp Carnica de Holguin	Prod. Cárnicos	B		
30	Confecciones Yamarex	Confecciones	A		
31	Suchel Trans	Perfumería	B		
32	Empresa de Confecciones Puntex	Consignación Aeropuerto y Ventas Panamericanas	A		
33	Empresa de Confecciones Gala	Conf para la Dutty Free	S/E		
34	Casa del Abanico Habaguanex	Abanicos	A		
35	Hilanderia Inejiro Asanuma	Frazadas de piso, sábanas y almohadas	A		
36	Acinox	Cabillas	B		
37	Fondo Cubano Bienes Culturales Holguín	Souvenirs	S/E		
38	Dural	Espejos	B		
39	Muebles Ludema	Muebles	C		
40	Emp. Calzado Rafael González Castellanos	Calzado	S/E		
41	Emp. Derivados del Cacao Rubén Suarez Abella	Tabletas de Chocolate	S/E		

42	Emp. Confecciones Ambar	Sábanas y Mosquiteros	S/E		
43	Almacenes Universales SA	Ferretería	S/E		
44	Emp. Confecciones Caonex	Sábanas.	S/E		
45	Etecsa	Tarjetas Prepagadas	S/E		
46	Cubalub	Lubricantes	S/E		
47	Empresa Mecánica Ángel Villareal Bravo	Ciclos Minerva	S/E		

**Anexo 2.** Mostrando el saldo inicial, Final y sus diferencias del Lento Movimiento por Departamento en el año 2009 .

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Confecciones p/mujer.	1176.90	708.10	468.80
Confecciones p/hombres.	472.15	283.75	188.40
Confecciones p/niñas y niños.	545.60	328.00	217.60
<b>Total Del Área.</b>	<b>2194.65</b>	<b>1319.85</b>	<b>874.80</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Calzado p/ Mujer.	4768.45	2863.55	1904.90
Calzado p/hombres.	182.60	109.80	72.80
Calzado p/niñas y niños.	69.60	41.90	27.70
Calzado p/jvto y jota.	120.80	72.80	48.00
Talabartería y Accesorios.	2194.60	1352.35	842.25
<b>Total Del Área.</b>	<b>7336.05</b>	<b>4440.40</b>	<b>2895.65</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Útiles p/Hogar y Ferretería Doméstica.	85.60	51.80	33.80
Electrónica.	766.30	619.80	146.50
<b>Total Del Área.</b>	<b>851.90</b>	<b>671.60</b>	<b>180.30</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Perfumería, Aseo y Farmacia.	94.55	71.60	22.90
<b>Total Del Área.</b>	<b>94.55</b>	<b>71.60</b>	<b>22.90</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Alimentos, Golosinas y Postres.	169.50	67.10	102.40
Bebidas, Licores y Cervezas.	9.75	3.50	6.25
<b>Total Del Área.</b>	<b>179.25</b>	<b>70.60</b>	<b>108.65</b>

Mostrando el saldo inicial, Final y sus diferencias del Lento Movuimiento por Departamento en el año 2010 .

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Confecciones p/mujer.	3866.60	2428.70	1437.90
Confecciones p/hombres.	897.70	490.80	406.90
Confecciones p/niñas y niños.	2575.70	1468.90	1106.80
Ajuares de Casa.	21.70	13.30	8.40
<b>Total Del Área.</b>	<b>7361.70</b>	<b>4401.70</b>	<b>2960.00</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Calzado p/ Mujer.	2421.25	1453.90	967.35
Calzado p/hombres.	886.60	532.20	354.40
Calzado p/niñas y niños.	360.70	216.85	143.85
Calzado p/jvto y jota.	559.20	335.70	223.50
Talabartería y Accesorios.	147.20	88.95	58.25
<b>Total Del Área.</b>	<b>4374.95</b>	<b>2627.60</b>	<b>1747.35</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Útiles p/Hogar y Ferretería Doméstica.	327.00	198.70	128.30
Elem. Ferretería Gruesa.	569.39	341.63	227.76
Electrónica.	386.95	323.00	63.95
<b>Total Del Área.</b>	<b>1283.34</b>	<b>863.33</b>	<b>420.01</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Perfumería, Aseo y Farmacia.	47.25	28.35	18.90
<b>Total Del Área.</b>	<b>47.25</b>	<b>28.35</b>	<b>18.90</b>

<b>Departamento</b>	<b>Margen de Utilidad Inicial</b>	<b>Margen de Utilidad Final</b>	<b>Diferencias</b>
Alimentos, Golosinas y Postres.	188.05	113.75	74.30
<b>Total Del Área.</b>	<b>188.05</b>	<b>113.75</b>	<b>74.30</b>