



**Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas**



Trabajo de Diploma

**Título: Evaluación de los Inventarios Ociosos
y de Lento Movimiento
en la
UEB DIVEP GUANTÁNAMO**



Autora: Martha Mateo López

Tutora: Dra. C. Raiza Trapote Fernández

Cotutor: Lic. José Antonio Puig Morales

Guantánamo, Junio 2014



**Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas**



Trabajo de Diploma

**Título: Evaluación de los Inventarios Ociosos
y de Lento Movimiento
en la
UEB DIVEP GUANTÁNAMO**



Autora: Martha Mateo López

Tutora: Dra. C. Raiza Trapote Fernández

Cotutor: Lic. José Antonio Puig Morales

Guantánamo, Junio 2014



PENSAMIENTO

“No podemos darnos el lujo de aceptar como válida la primera idea que se nos ocurra, ni actuar mecánicamente ante una situación determinada.

Hay que pensar, analizar, valorar todas y cada una de las posibilidades, para luego poder tomar la mejor decisión sobre cualquier asunto.”

Raúl Castro Ruz.

Reunión Ampliada Consejo de Ministros, Julio 2011



AGRADECIMIENTOS

Con placer y profundo sentido de gratitud les deseo agradecer:

- **A mis profesores, que han tolerado y comprendido, nuestras dificultades.**
- **A mi tutora la Dra. C Raiza Trapote Fernández, por todas sus atenciones, apoyo y ayuda recibida durante la elaboración de este Trabajo.**
- **A la dirección de la UEB DIVEP Guantánamo, quien nos facilitó los medios necesarios para contribuir al desarrollo de esta investigación.**
- **A mis amigos y familiares, en especial a mi mamá por todo el apoyo que pude encontrar en ellos hasta el último momento.**
- **A mi esposo por soportar mis tantas horas de insomnio y estrés.**

A todos Muchas Gracias...



RESUMEN

La UEB Divep Guantánamo ha venido presentando problemas de exceso de inventario así como la presencia de lento movimiento en sus productos durante todo el periodo 2011 - 2013, a partir de esta situación este trabajo se plantea como problema: “La UEB DIVEP Guantánamo presenta deficiencias en la presentación de los informes, en el análisis y control de los inventarios ociosos y de lento movimiento.” Para solucionar esta situación se propone como objetivo general : Evaluar los inventarios ociosos y de lento movimiento en la UEB DIVEP Guantánamo, a través de la utilización del Sistema de Inventario “Stock Control” Como resultado de la investigación se pudo determinar el nivel de inventarios de lento movimiento, la inexistencia de mecanismos de monitoreo de los inventarios así como que no se cuenta con una adecuada herramienta para evaluar la movilidad de los inventarios en el tiempo.



SUMMARY

The UEB DIVEP Guantánamo has come introducing problems of excess of inventory as well as the presence of slow movement in their products during all period 2011-2013, starting from this situation this work is expounded like problem: "The UEB DIVEP Guantánamo introduces deficiencies in the presentation of the inform, in the analysis and control of the lazy inventories and of slow movement." In order to solve this situation it proposes like general objective: Evaluating the lazy inventories and of slow movement in the UEB DIVEP Guantánamo, through the utilization of the System of Inventory "Stock Control" as a result of the investigation could be determined the level of inventories of slow movement, the un existence of mechanisms of supervision of the inventories as well as that are not relied on an adequate tool in order to evaluate the mobility of the inventories in the time.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ARGUMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS INVENTARIOS, EN PARTICULAR LOS DE LENTO MOVIMIENTO Y OCIOSOS.	6
1.1 El inventario (Stock).	6
1.2 La administración de los inventarios.	8
1.3 Las Razones Financieras.	16
1.4 El Stock Control como herramienta para evaluar los inventarios ociosos y de lento movimiento.....	19
CAPITULO II EVALUACIÓN DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO EN LA UEB DIVEP GUANTÁNAMO EN EL PERIODO 2011 – 2013.....	25
2.1 Caracterización de la UEB DIVEP Guantánamo.	25
2.1.1 Ubicación Geográfica.	26
2.1.2 Bases Legales que amparan la creación de la UEB.....	27
2.1.3 Estructura Organizativa.....	27
2.1.4 Principales Clientes y Proveedores.	28
2.1.5 Misión, Visión y Valores Compartidos.	29
2.1.6 Objetivos Estratégicos.	30
2.2 Evaluación de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la UEB DIVEP Guantánamo en el periodo 2011 – 2013.	32



2.2.1 Diagnóstico del estado de los inventarios de la UEB DIVEP Guantánamo.....	32
2.2.2 Inventarios de lento movimiento y ociosos.....	39
2.2.3 Resultados de la aplicación del Stock Control como herramienta para evaluar los inventarios ociosos y de lento movimiento.....	42
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES.....	47
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, productora o comercializadora, pequeña, grande o mediana necesita del abastecimiento y por ello ve incrementar sus inventarios. Tradicionalmente los inventarios han sido vistos como un mal necesario para lograr la continuidad de la actividad fundamental de las entidades. En un mundo convulso e inmerso en cada vez más en frecuentes crisis económicas la gestión empresarial está necesitada de un eficiente tratamiento de los inventarios, centrado en el criterio de mantener las cantidades mínimas necesarias que garanticen la calidad del servicio que se le brinda al cliente y al menor costo posible para la organización.

En Cuba el recrudescimiento de la guerra económica impuesta por Washington constituye un obstáculo adicional al desarrollo de la gestión de inventarios, encareciendo significativamente los costos de adquisición de los mismos. Ello ha impuesto la realización de acciones que contribuyan a lograr mayores niveles de eficiencia y competitividad internacional.

Como parte de la estrategia trazada por el país para alcanzar la máxima eficiencia en el sistema de gestión empresarial cubano se impone un grupo de acciones que contribuyan a la implementación de los lineamientos del VI Congreso del PCC en los que se plantea:

- *Lineamiento 01.* El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.
- *Lineamiento 17.* Las empresas estatales o cooperativas que muestren sostenidamente en sus balances financieros pérdidas, capital de trabajo insuficiente, que no puedan honrar con sus activos las obligaciones contraídas o que obtengan resultados negativos en auditorías financieras, serán

sometidas a un proceso de liquidación o se podrán transformar en otras formas de gestión no estatal, cumpliendo con lo que se establezca al respecto.

- *Lineamiento 312.* Ejercer un efectivo control sobre la gestión de compras y la rotación de inventarios en toda la red comercial, tanto mayorista como minorista, con vistas a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas” (PCC 2011)

Este cambio de entorno, obliga a las empresas del Grupo Empresarial del SIME (GESIME) a redefinir el papel que deben desempeñar para impulsar su eficiencia y competitividad, siendo estas el motor impulsor de la industria cubana, así como el estar llamadas a la sustitución de importaciones que como ya se mencionó anteriormente implican la erogación para el país de innumerables recursos que podrían ser destinados a otras prioridades.

DIVEP como parte de la del sistema empresarial del GESIME tiene un reto importante para el desarrollo de la industria cubana como red comercial con un capital humano que contribuya eficientemente a las actividades de compras y ventas. La red está compuesta por estructuras que tienen asignadas determinadas áreas de mercado, las que deben ejecutar las actividades de compras, ventas, almacenamiento, distribución y transportación desde y hacia el interior del país de una gama de surtidos destinados a varios sectores de la economía, como las maquinarias, equipos y otros suministros automotrices, de protección, de la construcción y agrícolas provenientes de la industria nacional y de importación.

La UEB DIVEP Guantánamo posee un conjunto de negocios de acuerdo con su objeto social aprobado, el cual fue ampliado, lo que permite hoy que en cada punto de venta los clientes puedan adquirir una amplia nomenclatura de partes, piezas, componentes, accesorios y equipos de transporte ligero y pesado, agrícola y de la construcción y todas sus actividades afines, así como los productos de los programas priorizados de la revolución como: Vivienda Estatal, Vivienda MINCIN, Programa COMUNALES y Programa Campesino.

La comercialización de esta amplia gama de productos genera un incremento significativo de los niveles de inventarios de la entidad, los que deben ser gestionados de manera eficiente a fin de no generar un volumen de inventarios por encima del punto ideal. Influye además el hecho de que los productos de los programas de la revolución, son suministrados de forma dirigida por el grupo empresarial por lo que no se dispone de control sobre su adquisición en cuanto a cantidades y arribo de los mismos, lo que obliga a tener muchas veces el plan de entrega de todo el año de algunos productos ya desde el mes de enero, e incluso desde el año anterior. Esta situación de altos inventarios trae como consecuencia que parte de los mismos roten muy lentamente y pueden llegar a convertirse en ociosos lo que origina un deterioro en la salud financiera de la entidad. Influye además la falta de una herramienta eficaz que permita la identificación y el monitoreo de los inventarios de lento movimiento así como su inmovilidad en el tiempo, unido a una inadecuada política de gestión de los inventarios.

En la actualidad los altos niveles de los inventarios así como la presencia de inventarios de lento movimiento y ociosos afectan los resultados de la UEB reflejándose en las razones financieras de la entidad de manera que solo en el mediano y largo plazo la entidad puede afrontar sus obligaciones.

Para el análisis de los inventarios en la UEB DIVEP Guantánamo, empresa en la que se realiza la investigación, se creó una herramienta “Stock Control”; la cual fue diseñado por el propio centro y adaptado a sus condiciones y necesidades informáticas. No obstante a la existencia de este sistema, la UEB está ajena a problemas con el control y análisis de sus inventarios específicamente los ociosos y de lento movimiento. De lo anterior se deriva el siguiente **problema de investigación**: La UEB DIVEP Guantánamo presenta deficiencias en la presentación de los informes, en el análisis y control de los inventarios ociosos y de lento movimiento.

Concretándose para esta investigación el **objeto de estudio**: la administración financiera.

Se define entonces el **campo de acción**: la administración de los inventarios en la UEB DIVEP Guantánamo.

De ahí que el **objetivo general** de la presente tesis consista en evaluar los inventarios ociosos y de lento movimiento en la UEB DIVEP Guantánamo, utilizando el Sistema de Inventario “Stock Control”.

Los objetivos específicos consisten en:

1. Revisar y resumir la teoría existente sobre los inventarios, en particular los de lento movimiento y ociosos.
2. Definir los fundamentos teóricos y prácticos para el funcionamiento e implementación del “Stock Control”, como herramienta de análisis de la actividad relativa a los inventarios.
3. Presentar los informes económicos correspondientes a los inventarios ociosos y de lento movimiento, a partir de las tablas informativas que propone el sistema.

Para solucionar el problema y cumplimentar los objetivos, se propone como **hipótesis**: con la evaluación de los inventarios ociosos y de lento movimiento a través de la utilización del Sistema de Inventario “Stock Control” se contribuye con la correcta presentación de los informes, el análisis y control de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la UEB DIVEP Guantánamo.

La investigación está sustentada en el enfoque dialéctico – materialista que gracias a su orientación sistémica permitió analizar de forma lógica los resultados y mediante los métodos empleados desarrollar una herramienta informática para monitorear la composición de los inventarios y su inmovilidad.

En correspondencia con lo anterior se emplearon los siguientes métodos teóricos y empíricos:

- Método histórico–lógico: permitió la sistematización del comportamiento de los inventarios, valorando su evolución histórica a través de los años estudiados.
- Analítico-sintético: se utilizó para el procesamiento de información, en el estudio de las diferentes documentaciones consultadas y en la caracterización del comportamiento de los inventarios.
- Inductivo-deductivo: se utilizó para la determinación de criterios y vías de evaluación de los inventarios obtenidos del estudio teórico y empírico.
- Análisis documental: se utilizó para el estudio crítico de los documentos de organismos rectores que establecen procedimientos y normativas para la evaluación de los inventarios, así como los informes económicos a los consejos de dirección e informes de resultado de auditorías realizadas a la entidad.

Contenido de cada capítulo contenido en la tesis:

- Capítulo I. Argumentación teórica sobre el tema de los inventarios y en particular los de lento movimiento y ociosos
- Capítulo II. Se caracteriza la UEB DIVEP Guantánamo y posteriormente se realiza el análisis de los inventarios en el periodo comprendido 2011 – 2013, dividiendo el estudio en dos momentos: antes y durante la implementación.

CAPÍTULO I ARGUMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS INVENTARIOS, EN PARTICULAR LOS DE LENTO MOVIMIENTO Y OCIOSOS.

1.1 El inventario (Stock).

Los inventarios o stock son una cantidad o activos fijos que una empresa mantiene en un momento dado y que pertenecen al patrimonio productivo de la entidad. (Segura, 2008)

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. (Silva, 2009)

Se denominan existencias o inventarios a la variedad de materiales que se utilizan en la empresa y que se guardan en sus almacenes a la espera de ser utilizado, vendidos o consumidos, permitiendo a los usuarios desarrollar su trabajo sin que se vea afectados por la falta de continuidad en la fabricación o por la demora de entrega por parte del proveedor. (Turmero Astros, 2009)

Los inventarios varían a razón de su consumo o la venta de cada artículo que los componen, lo que da lugar al movimiento de la existencia por los ingresos de nuevas cantidades y salidas a solicitud de los usuarios, produciendo la rotación de los materiales y la generación de utilidades en función de dicha rotación. (Turmero Astros, 2009)

Los inventarios se pueden clasificar de diferentes formas.

- Por su naturaleza pueden ser:

1. **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.
2. **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.
3. **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.

- Por su funcionalidad:

1. **Inventario mínimo:** es la cantidad mínima de inventario a ser mantenida en el almacén.
2. **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. Estos inventarios con relación a materias primas, protegen contra riesgos inherentes de proveedores, debido a factores como 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 demanda.

3. **Inventario de prevención:** se tiene con el fin de cubrir una necesidad futura permanente definida. Se diferencia con respecto a los de seguridad, porque a luz las necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto, involucra un menor riesgo.

- De acuerdo con la velocidad de rotación podrán clasificarse en:

1. **Inventario corriente:** se refiere al inventario que se mueve dentro de márgenes típicos de rotación. Es el inventario que se mueve en un ciclo menor a los 90 días.

2. **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. En este trabajo entenderemos por este aquel que lleve más de 120 días sin moverse.

3. **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. En este caso el periodo a evaluar será de más 360 días inmovilizado.

4. **Inventario obsoleto:** Integrado por productos que fundamentalmente por cambio de tecnología, se convierten en inservibles, deviniendo en ociosos.

1.2 La administración de los inventarios.

La gestión del inventario se define como: “la administración adecuada del registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa”(internacional. 2013).

Segura, (2008, pp.14) la define como: todo lo relativo al control y manejo de determinados bienes en los que se aplican métodos y estrategias para lograr el máximo de productividad y rentabilidad de la tenencia de estos recursos.

En este trabajo la gestión del inventario la vamos a analizar solo hasta el punto de la repercusión que tiene el inventario de lento movimiento para la entidad.

El inventario es, por lo general, el activo circulante de mayor valor en el Balance General; y los gastos por inventarios, llamados Costo de Mercancías Vendidas, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultados.

El stock representa uno de los componentes de mayor relevancia en la determinación del resultado tanto a través del costo que genera la atención de recursos financieros en su inmovilización como los vinculados a su posesión y custodia.

La rotación del stock y el nivel de inventario mantenido en una empresa son aspectos de vital importancia para cualquier tipo de organización. Una alta rotación y un bajo nivel de stock se traduce significativas mejoras de eficiencia, ahorra de costos y aplicaciones efectivas de los recursos financieros de toda empresa.

Normalmente la empresa opera en un ambiente que impone limitaciones financieras importantes en los inventarios. Para disminuir el requerimiento de cajas de empresa, el inventario debe rotarse con prontitud ya que mientras más rápida sea la rotación de este, menor es el monto que debe invertir la empresa en el inventario para satisfacer una demanda dada de mercancías.

Dado esto, se hace importante que la empresa mantenga un nivel de inventarios óptimo; o sea, el adecuado para realizar sus operaciones. No es beneficioso mantener un nivel de inventarios superior, puesto que en este caso tiene inmovilizados recursos financieros que podría haber dedicado a otros fines, o inferior porque podría ver suspendidas sus actividades, con lo que correría el riesgo de no poder satisfacer la demanda en el plazo previsto.

Por lo que es necesario tener un adecuado manejo del registro, la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y al tipo de inventario que tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinarán 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.

Cuando se habla de rotación de los inventarios se refiere a todo aquello que permanece inmóvil, estático o inerte que no produce nada. Las utilidades se generan del movimiento, con la rotación, con el cambio de unos activos por otros. En el marco de los inventarios, entre mayor sea la rotación mayores serían las posibilidades de aumentar las ganancias.

La rotación de los inventarios significa la cantidad de veces promedio durante el año estos se resuelven mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuantas por cobrar en efectivo y nuevamente en inventarios. Esta formación se obtiene de los inventarios y del registro de las compras realizadas en el periodo determinado.

La administración de inventarios tiene dos aspectos que se contraponen. Por una parte, se requiere minimizar la inversión del inventario, puesto que los recursos que no se destinan a ese fin se pueden invertir en otros proyectos aceptables que de otro modo no se podrían financiar. Por la otra parte, hay que asegurarse de que la empresa cuente con inventario suficiente para hacer frente a la demanda cuando se presente y para que las operaciones de producción y venta funcionen sin obstáculos.

Se sabe que toda entidad cuenta en un momento dado con inventarios que dependiendo de su naturaleza llegan a ser clasificados. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de Materia Prima, el de Productos en Proceso y el de Productos Terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como Mercancías para la Venta.

Es la administración de los inventarios la que garantiza los niveles adecuados de suministro con el mínimo posible de costos asociados. Esta gestión debe responder tres preguntas básicas: ¿Qué almacenar?, ¿Cuánto comprar?, ¿Cuándo comprar?

Existen varios factores que influyen en la eficiencia y los resultados del trabajo de las empresas pero, sin dudas, los relacionados con el aseguramiento de los recursos materiales necesarios para la producción o los servicios, juegan un papel fundamental. Una buena o mala gestión de los abastecimientos y de los inventarios puede hacer o deshacer la economía de la empresa. Urge entonces analizar los métodos que permiten resolver, lo más racionalmente posible, las tareas propias del abastecimiento y, en particular, las relaciones con la gestión de los inventarios.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción, ya que existen diversos procedimientos que permiten garantizar a la empresa, lograr un nivel óptimo de producción. Esto 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 exceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento. Su éxito va estar asegurado si se cumple con:

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 más bajo nivel posible.
4. Mantener un nivel adecuado de inventario.
5. Satisfacer rápidamente la demanda.
6. Recurrir a la informática.

- **Técnicas de administración de inventarios.**

La administración de inventarios tiene como objetivo equilibrar la inversión en inventarios y la demanda real del producto o servicio ofertado, de manera que se satisfagan las necesidades tanto a nivel empresarial como de los clientes. Para lograr este objetivo, las organizaciones deben desarrollar métodos y técnicas de control de inventarios. A continuación se explican diversas técnicas de control de los inventarios:

Rotación de inventario (logístico): plantea las veces que se emiten órdenes de abastecimiento de un producto. Su cálculo es:

$$r = \frac{D}{q}$$

Dónde: D: cantidad de unidades requeridas por período.

q: cantidad del pedido.

Cantidad óptima de órdenes en el período: refiere a la cantidad de órdenes que habría que hacer para adquirir la cantidad óptima del pedido. Su cálculo es:

$$r_o = \frac{R}{Q}$$

Dónde: R: cantidad de unidades requeridas por período.

Q: cantidad óptima del pedido.

Control de inventario justo a tiempo: a través de este sistema los inventarios son reducidos al mínimo en virtud de que los mismos son adquiridos e incorporados al almacén o producción justo en el momento en que se necesitan.

Esto requiere de compras muy eficientes, proveedores muy confiables y un sistema de manejo de inventarios. Sin embargo para su implantación se requiere que la

administración determine en forma rápida y veraz las cantidades a solicitar al proveedor y que requerirá para sus ventas o producción. También requiere de modificar los procedimientos, productos y equipo para reducir tiempo y costos de ensamblaje.

Además del control administrativo, el proveedor debe ser capaz de brindar un sistema de distribución que permita una secuencia de descarga predeterminada para facilitar ahorro en el tiempo, recepción y costos.

Producir artículos terminados o materia prima sin defectos para reducir o eliminar los costos de inspección:

- ✓ **El método ABC:** consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.

Una empresa que tenga un gran número de artículos de inventario debe analizar cada uno de ellos para determinar la inversión aproximada por unidad. El sistema (ABC), de control de inventarios lo divide entre grupos A, B, C.

Los artículos “A” son aquellos en los que la Empresa tiene la mayor inversión, este grupo consiste del 20% de los artículos de inventario que absorben el 90% de la inversión de la Empresa. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

El grupo “B” consta de artículos correspondientes a la inversión siguiente en términos de costo, consiste en el 30% de los artículos que requieren más o menos el 80% de la inversión.

El grupo “C” consiste normalmente en un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña, aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero corresponde solo aproximadamente el 20% de la inversión de la

Empresa en el inventario. Un gran número de estos artículos del grupo “C” no requiere ni con mucho una inversión alta.

El dividir el inventario en artículos A, B y C permite que la Empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los artículos “A” de inventario debe ser muy intensivo, por razón de la inversión considerable que es necesaria. Las técnicas más sofisticadas de control de inventario deben aplicarse a estos artículos.

Los artículos “B” se pueden controlar utilizando técnicas menos sofisticadas y su nivel se puede revisar con menos frecuencia que el de los artículos “A”. Los artículos “C” pueden recibir un mínimo de atención; probablemente se pidan grandes cantidades para obtener precios más bajos.

Rotación del inventario: es el indicador que cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado en un año y cuántas veces se repone. Esta razón se calcula dividiendo el costo de venta entre el inventario promedio. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado.

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

Ciclo de vida del inventario: representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Se calcula dividiendo los días del período entre la rotación de inventario.

$$\frac{\text{Días del Período}}{\text{Rotación del Inventario}}$$

Análisis de inventarios basados en el indicador de rotación: aquello que permanece inmóvil, estático, no produce nada. Las utilidades se generan con el movimiento, con la rotación, con el cambio de unos activos por otros. En el caso de

los inventarios, entre mayor sea su rotación mayores serían las posibilidades de aumentar las ganancias.

La rotación de los inventarios significa la cantidad de veces promedio que durante el año estos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiendo su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y nuevamente en inventarios.

Normalmente, al efectuarse una venta, los inventarios se realizan en efectivo o crédito con un valor agregado que es la utilidad, lo cual explica la relación que existe entre la rotación y las utilidades; de ahí la importancia de vigilar frecuentemente el indicador de rotación para evitar que la velocidad de este proceso disminuya.

La rotación de inventarios es la proporción existente entre el costo de las mercancías vendidas, (cuando sea una proyección futura se utilizará el saldo de la estimación de la demanda) y el inventario promedio (saldo del inventario final cuando se carezca de las cifras inicial y final, o de las cifras mensuales para determinar el promedio).

Importancia del nivel de rotación: la rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios. Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en almacén, menor será el Capital de Trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

Cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa es un costo adicional para esta y tener inventarios que no rotan, que casi no se venden, es un factor negativo para las finanzas de la entidad. No es rentable mantener un producto en almacén durante un mes o más. Las políticas de inventarios de la empresa deben encaminarse a conseguir una alta rotación de inventarios, para así lograr mayores utilidades, menos recursos aplicados al mantenimiento de inventarios, y mejor posibilidad de competir

en precios. Por lo tanto, la rotación del inventario constituye una valiosa medida de la eficiencia administrativa en el campo de las ventas y de la calidad de las mercancías vendidas.

1.3 Las Razones Financieras.

El análisis de las razones financieras le permite al empresario evaluar la salud de su entidad para poder tomar decisiones oportunas.

Una razón es una simple expresión matemática de la relación de una partida con otra; es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación significativa y por este motivo se comparan... (Castañeda Torres, 2005)

Existen cientos de razones financieras la selección de unas u otras dependerán siempre del analista y cuales sean los objetivos que el mismo se trace para su objeto de análisis.

Razones de liquidez: se utiliza como medio de apreciar la capacidad de la empresa para garantizar sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante (AC)}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

1.3 a 1.5 ⇒ Correcto

Menor 1.3 ⇒ Peligro de suspensión de pago

Mayor 1.5 ⇒ Peligro de tener ociosos

Expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{AC} - \text{Inventario}}{\text{PC}}$$

Entre 0.5 y 0.8 ⇒ Correcto

Menor que 0.5 ⇒ Peligro de suspensión de pago

Mayor que 0.8 ⇒ Peligro de tener tesorería ociosa

Expresa las veces que el Activo Circulante una vez que se le restan los inventarios cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante sin las existencias que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo Caja} + \text{Efectivo Banco}}{PC}$$

Entre 0.5 y 0.8 ⇒ Correcto

Menor que 0.5 ⇒ Peligro de suspensión de pago

Mayor que 0.8 ⇒ Peligro de tener tesorería ociosa

Expresa las veces que los Activos más líquidos (Efectivo) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos poseen la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

Es difícil estimar un valor ideal para esta razón, ya que el efectivo acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio. Con un disponible bajo se pueden tener problemas para atender los pagos, si es muy alto, puede existir disponibilidad ociosa y por tanto perder rentabilidad de los mismos. Hay autores que consideran que esta razón no es fiable porque las cuentas de efectivo son altamente volátiles, pueden estar y automáticamente no estar, por eso un analista no debe darle una importancia excesiva a ninguna razón, sino evaluar un conjunto de ellas. (Castañeda Torres, 2005)

Razones de Actividad:

Permiten estudiar la efectividad que se obtienen de los activos. Es una forma de evaluar la eficacia.

Eficacia: es la capacidad de poder realizar algo. Actividad, fuerza para obrar.

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo Promedio}}$$

Capital de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante

Expresa las veces que las Ventas Netas cubren el Capital de Trabajo Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Capital de Trabajo Promedio.

$$\text{Rotación del Activo Circulante} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Circulante Promedio}}$$

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijo Neto Promedio}}$$

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales Promedio}}$$

En todas estas razones de rotación hay que promediar el denominador ya que son partidas que se toman del balance general y por tanto expresan el saldo en un momento determinado.

Las razones de actividad deben estar lo más altas posible, ya que implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

1.4 El Stock Control como herramienta para evaluar los inventarios ociosos y de lento movimiento.

Se hace necesario establecer mecanismos que permitan analizar la rotación de los inventarios a fin de que estos no se conviertan en lento movimiento u ocioso, y en caso de tenerlos poder monitorear el comportamiento de los mismos para proceder a su erradicación o movilización.

Es por ello que se propone el empleo de una herramienta de monitoreo de los inventarios para realizar seguimiento a los mismos, de forma semanal en el consejo comercial a fin de que se conozca en detalles cuales son los productos que tiene tendencia al lento movimiento para accionar sobre los mismos antes de que estos caigan en esta categoría.

Para dar respuesta al problema de monitorear de manera efectiva y eficiente los inventarios a fin de poder determinar los de lento movimiento, los ociosos así como aquellos cuya rotación está en peligro de convertirlos en lento movimiento se desarrolla una aplicación de bases de datos que sea capaz de generar los informes y archivos necesarios para elevar el nivel de gestión de estos, así como agilizar el flujo informativo de forma que permita tener disponible cualquier información referente a estos justo a tiempo, antes de que se conviertan en un problema para la entidad.

Presentación de la aplicación STOCK CONTROL. (Anexo 2)



Figura 1. Pantalla inicial de la aplicación Stock Control. Fuente: Elaborado por la autora.

Especificaciones técnicas: Creada con Microsoft Access 2003, Ambiente Windows de fácil manejo, Soporta trabajo en grupo \red, Seguridad por usuarios, Informes personalizados, Aplicación realizada a la medida.

Informaciones generadas:

Esta base de datos está diseñada para actualizarse de forma semiautomática mediante la realización de una réplica de los datos que se encuentran en la base de datos del sistema de gestión de los inventarios implementado en la UEB, en este caso el Mistral Caribe el que presenta como limitante el no definir entre sus salidas un reporte que permita definir los inventarios ociosos o de lento movimiento.

Por lo tanto para su utilización el primer paso es actualizar el sistema con los datos del mistral caribe (Anexo 2):



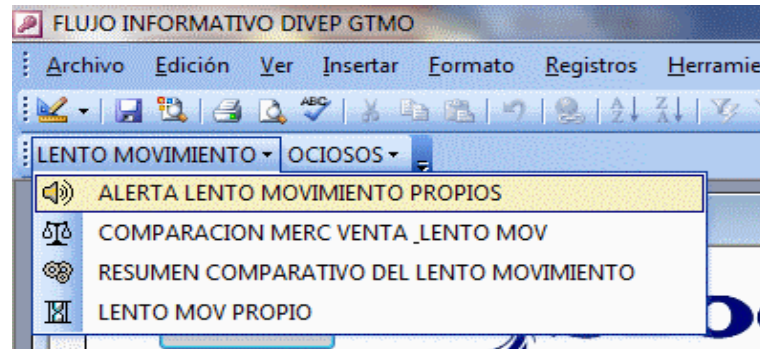




Figura 2. Vista parcial aplicación Stock Control. Fuente: Elaborado por la autora.

Para acceder a los distintos informes generados por la aplicación se emplea una barra de herramientas personalizada con las distintas opciones a consultar, la que permite de manera fácil e interactiva visualizar los reportes de la misma y de esta forma, con independencia de donde se encuentre dentro de la aplicación, siempre poder consultar aquello que sea de su interés. (Anexo 3)

- Resumen General de Productos de Lento Movimiento. (Anexo 4)





STOCK Control
Just in Time

UEB Divep Gtmo
Telef: (0121) 329684
www.divepgtm.co.cu

INVENTARIO DE LENTO MOV PROPIO

COD PRODTO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	IMPORTE CUC	IMPORTE MN	IMPORTE TOTAL
<i>Cantidad de renglones 'Lento Movimiento' = VIVIENDA MINCIN (2 Productos)</i>						
TOTAL AREA				0,00	1.114,80	1.114,80
PORCIENTO				0,00%	1,10%	0,86%
<i>Resumir por 'ALMACEN' = 140655 (7 Productos)</i>						
TOTAL ALMACEN				0,00	1.964,63	1.964,63
PORCIENTO				0,00%	1,93%	1,51%
ALMACEN			140690			
<i>Area MERCANCIA PARA LA VENTA</i>						
COD PRODTO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	IMPORTE CUC	IMPORTE MN	IMPORTE TOTAL
C.M365-42084837	CUCHILLA 45° 32X32 K20	U	30	480,37	374,40	850,83
0644913391100	PINT MATE MAMON CILLO	U	34	0,00	144,27	144,27
999AAA5100400947	CUCHILLO DE MESA MOD 4000	U	2	1,02	1,32	2,34
999AAA5102010007	CUCHILLO ACERO INOXIDABLE M-26 D-1	U	26	38,30	107,64	145,94
020114100061Z	OVEROL	U	1	22,00	0,00	22,00
225MPV646714CC TT2	ABRIGO IMPERMIABLE	U	1	122,06	30,08	152,14
326SE1312009000X	DELANTAL RESP ROSTRO	U	2	105,53	1,38	106,91
625.1.43.648 G1	BOTA DE CARNAZA C/CASQUILLO	U	1	17,26	7,67	24,93

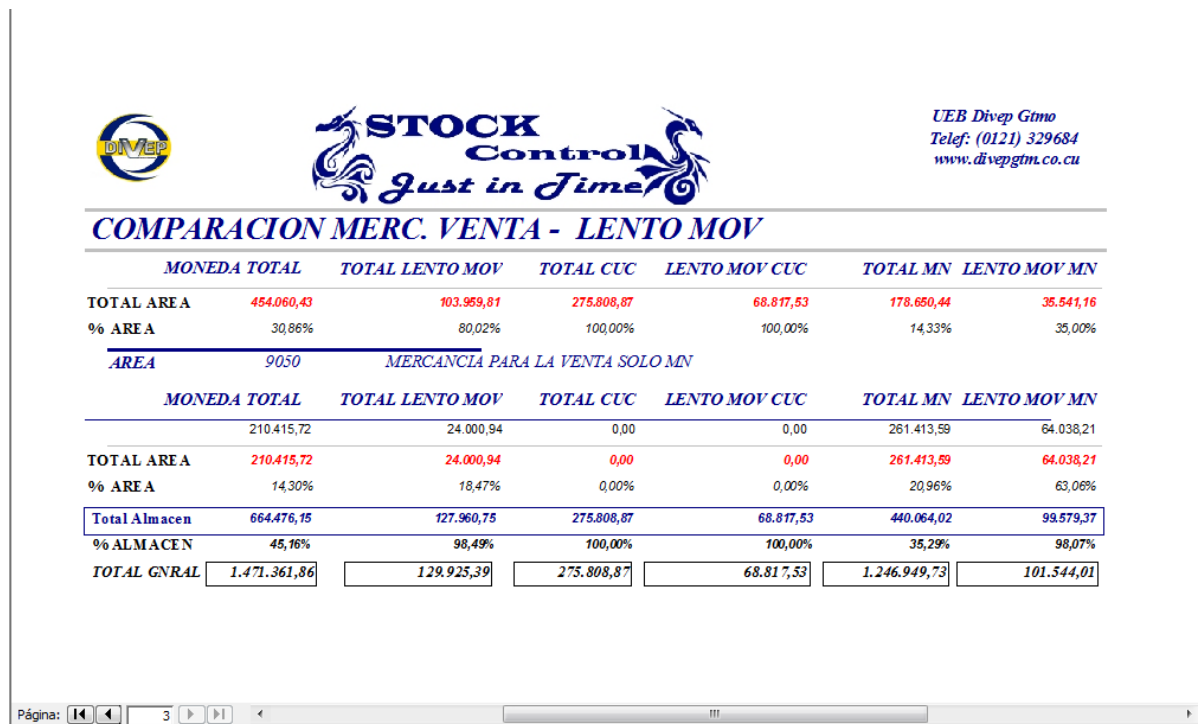
Figura 3. Vista parcial: Resumen General de Productos de Lento Movimiento aplicación Stock Control. Fuente: Elaborado por la autora.

Este informe presenta de manera detallada los productos que se encuentran en el rango del lento movimiento y su ubicación por almacenes, detalla además su código, la cantidad, unidad de medida, el importe total, en CUC y en MN de cada uno de ellos, lo que permitirá su fácil localización y trabajo con los mismos.

- Resumen General de Productos Ociosos.

Este informe presenta de manera detallada los productos que se encuentran en el rango del Ociosos y su ubicación por almacenes, detalla además su código, la cantidad, unidad de medida, el importe total, en CUC y en MN de cada uno de ellos, lo que permitirá su fácil localización y trabajo con los mismos.

- Resumen Comparativo Inventario & Lento Movimiento. (Anexo 5)



STOCK Control
Just in Time

UEB DIVEP Gtmo
Telef: (0121) 329684
www.divepgtm.co.cu

COMPARACION MERC. VENTA - LENTO MOV

	MONEDA TOTAL	TOTAL LENTO MOV	TOTAL CUC	LENTO MOV CUC	TOTAL MN	LENTO MOV MN
TOTAL AREA	454.060,43	103.959,81	275.808,87	68.817,53	178.650,44	35.541,16
% AREA	30,86%	80,02%	100,00%	100,00%	14,33%	35,00%
AREA	9050	MERCANCIA PARA LA VENTA SOLO MN				
	210.415,72	24.000,94	0,00	0,00	261.413,59	64.038,21
TOTAL AREA	210.415,72	24.000,94	0,00	0,00	261.413,59	64.038,21
% AREA	14,30%	18,47%	0,00%	0,00%	20,96%	63,06%
Total Almacen	664.476,15	127.960,75	275.808,87	68.817,53	440.064,02	99.579,37
% ALMACEN	45,16%	98,49%	100,00%	100,00%	35,29%	98,07%
TOTAL GNRAL	1.471.361,86	129.925,39	275.808,87	68.817,53	1.246.949,73	101.544,01

Página: 3

Figura 4. Vista parcial: Resumen Comparativo Inventario & Lento Movimiento aplicación Stock Control

Fuente: Elaborado por la autora.

Este informe presenta una comparación entre las mercancías para las ventas y los productos que se encuentran en el rango del lento movimiento, su ubicación por almacenes, el importe de los mismos en CUC y en MN y el por ciento que representan las mismas del total del inventario.

- Resumen comparativo del Lento Movimiento. (Anexo 6)



UEB DIVEP Gtmo
Telef: (0121) 329684
www.divepgtm.co.cu

RESUMEN COMPARATIVO DEL LENTO MOVIMIENTO

ALMACEN 140655			
Nombre de Area	MONEDA TOTAL INVENTARIO	TOTAL LENTO MOV	
VIVENDA ESTATAL	406.586,54	849,83	
VIVENDA MINCIN	298.136,78	1.114,80	
Total Almac	704.723,32	1.964,63	
% Almacen	51,47%	1,51%	

ALMACEN 140690			
Nombre de Area	MONEDA TOTAL INVENTARIO	TOTAL LENTO MOV	
MERCANCIA PARALA VENTASOLO MN	210.415,72	24.000,94	
MERCANCIA PARALA VENTA	454.060,43	103.959,81	
Total Almac	664.476,15	127.960,75	
% Almacen	48,53%	98,49%	

Total General	1.369.199,47	129.925,39	
----------------------	---------------------	-------------------	--

*Los inventarios de Lento Movimiento representan de manera General para la entidad el **19,26 %***

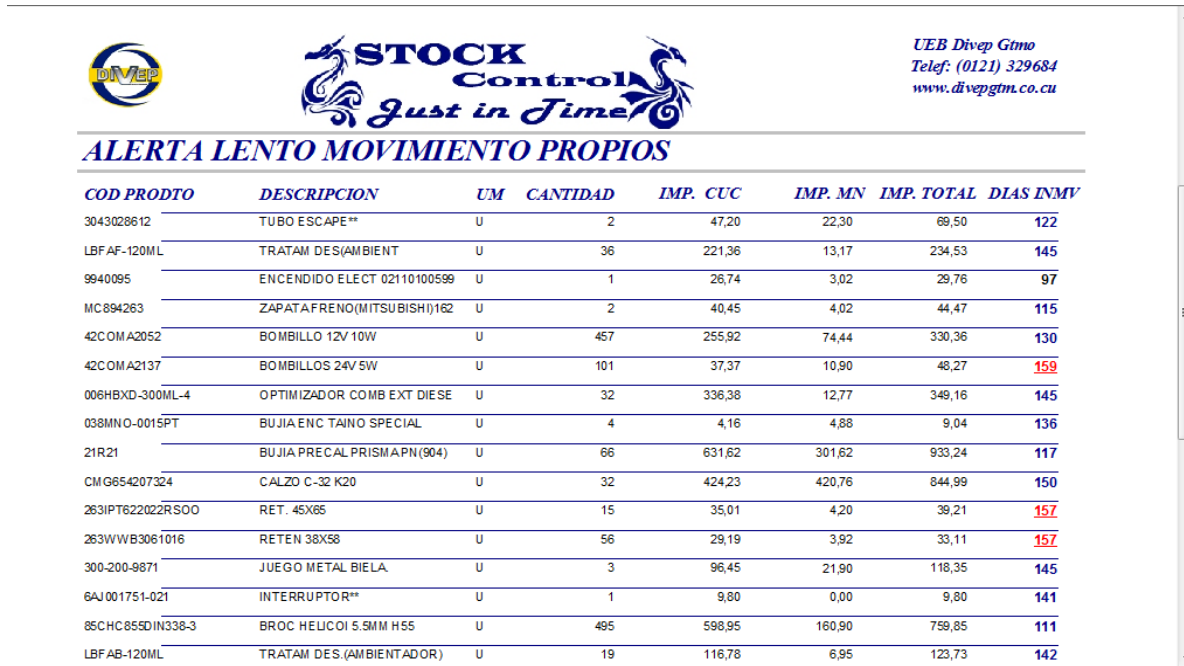
Página: 14 | Preparado | NUM

Figura 5. Vista parcial: Resumen Comparativo del Lento Movimiento aplicación Stock Control

Fuente: Elaborado por la autora.

Este informe presenta una comparación entre las mercancías para las ventas y los productos que se encuentran en el rango del lento movimiento, en los almacenes en que estos existen y el por ciento que representan las mismas del total del inventario, en caso de ser mayor del 15 %, este dato aparece en números rojos ya que este es el límite recomendado de los mismos.

- Informe de Alerta Lento Movimiento Propios (Anexo 7)



COD PRODTO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	IMP. CUC	IMP. MN	IMP. TOTAL	DIAS INMV
3043028612	TUBO ESCAPE**	U	2	47,20	22,30	69,50	122
LBF AF-120ML	TRATAM DES(AMBIENT	U	36	221,36	13,17	234,53	145
9940095	ENCENDIDO ELECT 02110100599	U	1	26,74	3,02	29,76	97
MC894263	ZAPATAFRENO(MITSUBISHI)162	U	2	40,45	4,02	44,47	115
42COMA2052	BOMBILLO 12V 10W	U	457	255,92	74,44	330,36	130
42COMA2137	BOMBILLOS 24V 5W	U	101	37,37	10,90	48,27	159
006HBXD-300ML-4	OPTIMIZADOR COMB EXT DIESE	U	32	336,38	12,77	349,16	145
038MNO-0015PT	BUJIA ENC TAINO SPECIAL	U	4	4,16	4,88	9,04	136
21R21	BUJIA PRECAL PRISMAPN(904)	U	66	631,62	301,62	933,24	117
CMG654207324	CALZO C-32 K20	U	32	424,23	420,76	844,99	150
263IPT622022RSOO	RET. 45X65	U	15	35,01	4,20	39,21	157
263WWB3061016	RETEN 38X58	U	56	29,19	3,92	33,11	157
300-200-9871	JUEGO METAL BIELA.	U	3	96,45	21,90	118,35	145
6AJ001751-021	INTERRUPTOR**	U	1	9,80	0,00	9,80	141
85CHC 855DIN338-3	BROC HELIC.OI 5.5MM H55	U	495	598,95	160,90	759,85	111
LBF AB-120ML	TRATAM DES (AMBIENTADOR)	U	19	116,78	6,95	123,73	142

Figura 6. Vista parcial: Informe de Alerta a convertirse en Lento Movimiento aplicación Stock Control

Fuente: Elaborado por la autora.

Este informe presenta el listado de las mercancías para las ventas que llevan entre 90 y 120 días sin tener movimiento por lo que se encuentran en peligro de caer en el rango de los productos del lento movimiento, desglosado por almacén y área a la que pertenecen así como los días que los mismos han estado inmovilizados. En la medida en que estos días están en la escala entre 90 y 100 el color de este campo es azul y pasados los 100 días se muestra en rojo por incrementarse el peligro de convertirse en productos de Lento Movimiento.

CAPITULO II EVALUACIÓN DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO EN LA UEB DIVEP GUANTÁNAMO EN EL PERIODO 2011 – 2013.

2.1 Caracterización de la UEB DIVEP Guantánamo.

A continuación se presentara todo lo referente a las generalidades de laUEB DIVEPGuantánamo, las Bases Legales, Ubicación Geográfica, Misión y Visión, Objetivos de la Empresa. Esta entidad está diseñada para el cumplimiento de diferentes tareas específicas dentro de la provincia entre las que se encuentran:

- Garantizar suministro de los insumos a las industrias del MINDUS en la provincia.
- Comercializar los productos de los cuatro programas de la Revolución.
 1. Programa de Vivienda Estatal.
 2. Programa de Vivienda MINCIN.
 3. Programa Insumos Agrícolas.
 4. Programa de Comunales.
- Balancear los productos de la fábrica de herramientas de mano por todo el país.
- Comercializar los productos de la concentración mayorista.
 1. Neumáticos.
 2. Baterías.
 3. Electroodos.
 4. Pinturas.
 5. Motores.

6. Rodamientos.
7. Correas.
8. Medios de Protección Humana.

2.1.1 Ubicación Geográfica.

La UEB divep Guantánamo se encuentra enmarcada dentro de la provincia de Guantánamo, Cuba, en el municipio Guantánamo en el KM 3 ½ de la carreta de Jamaica. La misma cuenta dentro de sus establecimientos con dos tiendas una en Guantánamo en la misma sede de la UEB y en la que se encuentra además el almacén central de la entidad y otra en la ciudad de Baracoa enclavada en la calle José Martí # 502.



Figura 7 Localización Geográfica de las tiendas de la UEB DIVEP Guantánamo.

Fuente: Elaborado por la autora.

2.1.2 Bases Legales que amparan la creación de la UEB.

La UEB DIVEP Guantánamo está sustentada en las siguientes Bases Legales:

- Resolución 84/2012, del Director Comercializadora DIVEP del 21 de mayo de 2012. Referida a la creación de la UEB.
- Resolución 116/2012, del MEP. 06 de Marzo 2012. Referida a su objeto empresarial.
- Expediente está a aprobado, esperando resolución. Referida al Perfeccionamiento Empresarial.

2.1.3 Estructura Organizativa.

La empresa tiene una estructura jerárquica definida encabezada por la dirección de la UEB y a esta se subordinan los diferentes grupos de dirección.



Figura 8 Estructura Organizativa de la UEB Divep Guantánamo.

Fuente: Elaborado por la autora.

CARACTERÍSTICAS DE LA RED COMERCIAL

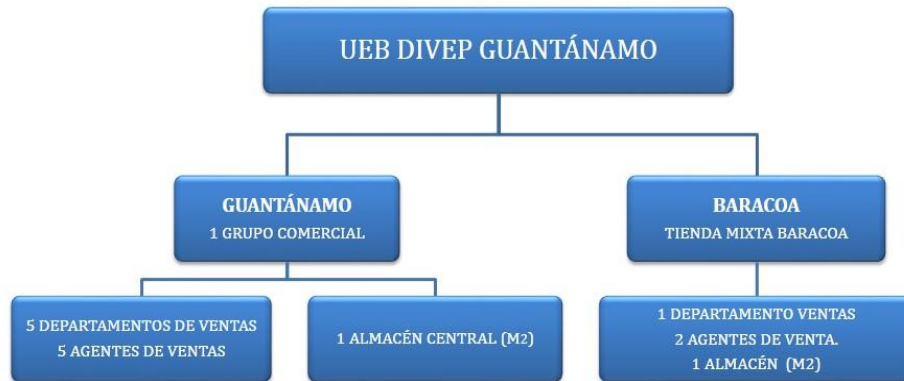


Figura 9 Estructura Organizativa de la red Comercial UEB DIVEP Guantánamo.

Fuente: Elaborado por la autora.

2.1.4 Principales Clientes y Proveedores.

Como toda empresa Comercializadora DIVEP posee un elevado número de proveedores entre los que se destacan por su importancia y volumen de compras:

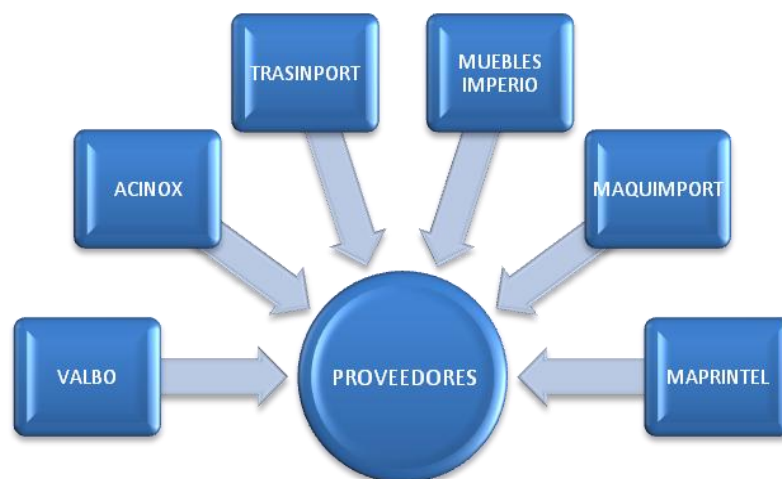


Figura 10 Principales Proveedores de la UEB DIVEP Guantánamo.

Fuente: Elaborado por la autora.

Gran peso poseen también en los resultados de la empresa los volúmenes de ventas a sus clientes es por esto que la misma posee bien identificados a sus principales clientes, entre los que se encuentran:



Figura 11 Principales Clientes de la UEB DIVEP Guantánamo.

Fuente: Elaborado por la autora.

2.1.5 Misión, Visión y Valores Compartidos.

Misión.

Comercializar las producciones y servicios de la Industria y otras que la complementan, con apoyo logístico en todo el país para su aseguramiento, ofreciendo al cliente soluciones con profesionalidad en las esferas del sector automotriz, industrial y de bienes de consumo.

Visión.

Ser la organización comercializadora por excelencia de la Industria, en alianza con su sistema empresarial, alcanzando el liderazgo en los mercados de equipos, partes piezas, accesorios y servicios en los sectores automotriz, industrial y de bienes de consumo.

Valores compartidos.

Es una premisa de la entidad fomentar los siguientes valores en sus trabajadores.



Figura 12. Principales Valores Compartidos en la UEB DIVEP Guantánamo.

Fuente: Elaborado por la autora.

2.1.6 Objetivos Estratégicos.

Área Comercial:

1. Lograr los niveles de ventas previstos en el Plan, tanto en Divisas como en Moneda Nacional, así como incrementar la eficiencia en la gestión de venta y

cumplir con la reestructuración del Comercio Mayorista en función de las condiciones que opera la economía.

2. Prestar especial atención a la comercialización de los productos de las Industrias del SIME en su más amplia gama, que sustituyen Importaciones y aseguran fundamentalmente las destinadas a Programas.

ÁreaEconomía:

1. Garantizar la estabilidad y consolidación de los Ciclos de cobros y pagos en:
 - Inferior a los 30 días en divisas en las ventas a terceros.
 - Inferior a 30 días en moneda nacional en todo el sistema.

ÁreaCapital Humano:

1. Lograr un nivel de productividad por trabajador por encima de los 21000 Pesos.
2. Lograr 3 acciones de capacitación por trabajador durante el año.

ÁreaCuadros:

1. Asegurar al menos 2 reservas por cargo y de ellas el 50% lista para promover.
2. Potenciar la incorporación de la mujer a cargos de dirección logrando un 30% de permanencia.

ÁreaLogística:

1. Trabajar en función de asegurar el control sobre el uso racional y eficiente de Portadores Energéticos como parte del Programa de Ahorro Energético que lleva a cabo la Revolución.

2.2 Evaluación de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la UEB DIVEP Guantánamo en el periodo 2011 – 2013.

2.2.1 Diagnóstico del estado de los inventarios de la UEB DIVEP Guantánamo.

La UEB DIVEP Guantánamo al cierre de los años 2011, 2012 y 2013 presentaba deterioros en las razones financieras provocado fundamentalmente por un exceso de inventarios:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Circulante (AC)}}{\text{Pasivo Circulante (PC)}}$$

Año 2011 ¹**Año 2012**

Año 2013

$$= \frac{5.940.304,64}{4.073.176,25} = \$ 1.46 \quad = \frac{3.316.134,3}{742.282,5} = \$ 4.46 \quad = \frac{4.207.695,93}{1.375.445,42} = \$ 3.06$$

Al cierre del año 2011 la entidad contaba por cada peso de obligación a corto plazo con \$1.46 de activo circulante para hacerle frente a dichas obligaciones, lo que es un resultado que a pesar de que cubre las obligaciones no cumple con el valor óptimo establecido para las empresas de DIVEP que es de casi dos. En el 2012 esta liquidez se incrementó a \$4.46, estando en el rango que algunos autores clasifican como “en peligro de tener ociosos”.

Y sobrepasando en más de dos veces el óptimo establecido para la empresa que es un valor que se acerca a dos.

Para el cierre del año 2013 el valor de esta razón estaba dado en 3.06 manteniendo aún niveles que denotan la presencia de inventarios ociosos, además de encontrarse por encima del valor óptimo aprobado (en este caso 2).

¹ Los resultados de estas razones fueron tomados de los informes económicos presentados al Consejo de Dirección, en los cierres de los años 2011, 2012 y 2013.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{AC - \text{Inventario}}{PC}$$

Año 2011	Año 2012	Año 2013
$\frac{5.940.304,64 - 3.626.219,30}{4.073.176,25}$	$\frac{3.316.134,25 - 2.365.969,08}{742.282,5}$	$\frac{4.207.695,93 - 3.088.011,61}{1.375.445,42}$
=0.56	=1.28	= 0.81

En el 2011 la empresa solo contaba al quitar los inventarios con \$ 0.56 de activos para cubrir cada peso de deuda a corto plazo por lo que sin sus inventarios era incapaz de cubrir dicha deuda. Al cierre del 2012 se cuenta con \$1.28 de activos más líquidos para cubrir cada peso de deuda a corto plazo lográndose el valor óptimo para divep en este indicador que es más de uno. Para el cierre del año 2013 este indicador se deteriora nuevamente ya que el mismo es de 0.81 por lo que la empresa al quitar los inventarios solo contaba con \$ 0.81 para hacer frente a cada peso de deuda en el corto plazo.

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Efectivo Caja} + \text{Efectivo Banco}}{PC}$$

Año 2011	Año 2012	Año 2013
$= \frac{26.459,89 + 374.422,16}{4.073.176,25}$	$= \frac{54294.32 + 460490.59}{742.282,5}$	$= \frac{44.014,50 + 483.353,37}{1.375.445,42}$
=0.09	= 0.69	=0.38

Al cierre del año 2011 la entidad contaba por cada peso de obligación a corto plazo con \$0.09 de efectivo para hacerle frente a dichas obligaciones, lo que es un resultado desfavorable, no cumpliendo con los valores óptimos establecidos para este indicador para las empresas de DIVEP que es de \$ 0.20

Al cierre del 2012 la liquidez se incrementó a \$0.69, sobrepasando el rango que se establece para nuestras UEB pero dentro del rango en que los autores clasifican como permisible aún. Al cierre del 2013 la UEB contaba con \$ 0.38 de efectivo para hacer frente a cada peso de deuda en el corto plazo, valor este que es favorable ya que el establecido es de \$ 0.20.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Año 2011

Año 2012

Año 2013

$$= \frac{17.479.670,24}{3.626.219,30}$$

$$= \frac{15.766.216,51}{2.159.592,28}$$

$$= \frac{15.001.627,45}{3.003.641,80}$$

=4.82 veces

=7.30 veces

=4.99 veces

La rotación del inventario en los años analizados se comportó de manera favorable en todos los casos, siendo la misma de 4.82 veces para el año 2011, 7.30 veces para el año 2012 y 4.99 veces para el 2013. Aunque en el 2013 la rotación disminuye con relación al 2012 aún mantiene niveles de rotación aceptables.

$$\text{Ciclo de Vida Inventario} = \frac{\text{Días del Periodo}}{\text{Rotación del inventario}}$$

Año 2011

Año 2012

Año 2013

$$\frac{360 \text{ días}}{4.82} = 75 \text{ días}$$

$$\frac{360 \text{ días}}{7.30} = 49 \text{ días}$$

$$\frac{360 \text{ días}}{4.99} = 72 \text{ días}$$

El análisis del ciclo de vida del inventario arroja como resultado que el mismo de manera general para el año 2011 rotaba cada 75 días, en el 2012 cada 49 días y para el cierre del 2013 cada 72 días valores estos que no son desfavorables ya que los mismos están por debajo de los 90 días, valor establecido para Divep, y a partir de los que se comienza incrementar el riesgo de convertirse en inventarios de lento movimiento.

Es importante señalar que del análisis de los resultados anteriores y el valor excesivo de la liquidez general en el 2012 y 2013 se revela la posible presencia de inventarios ociosos o de lento movimiento, por lo que se procedió a verificar la composición de los inventarios según su presentación en el estado de situación al cierre del año 2012 (Anexo 1)

Total de Existencias		2.374.593,60	100.00 %
184	Inventario de Combustibles y Lubricantes	497,91	0,02%
185	Inventario Partes y pzas de Rep.	17.237,44	0,73%
186	Inv. de Envases y Embalajes	27.595,25	1,16%
187	Inv. Útiles y Herramientas	17.840,85	0,75%
189	Inv. Mercancías p/ la Venta	2.159.592,28	90,95%
207	Otros Inventarios	15.348,91	0,65%
208	Inventarios Ociosos	0,00	
209	Inventarios de Lento Movimiento	136.480,96	5,75%

Figura 13: Composición General de los Inventarios al cierre del Año 2012. Fuente: Extraído de los Estados financieros de la UEB DIVEP Guantánamo.

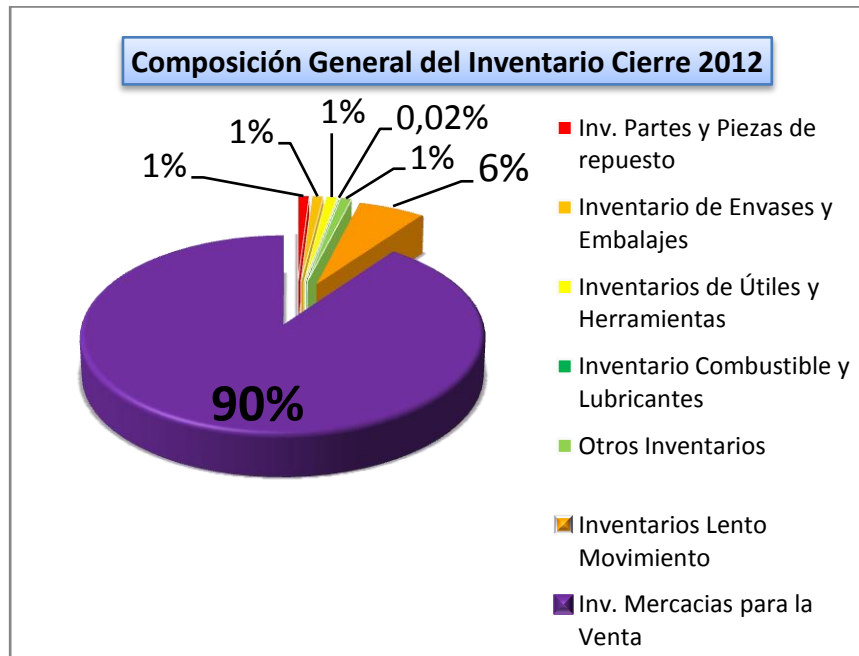


Figura 14: Representación gráfica de la Composición General de los Inventarios al cierre del Año 2012. Fuente: Elaborado por la autora.

El 90 % del inventario está formado por mercancías para la venta, por lo que es necesario realizar el análisis de la composición de la misma.

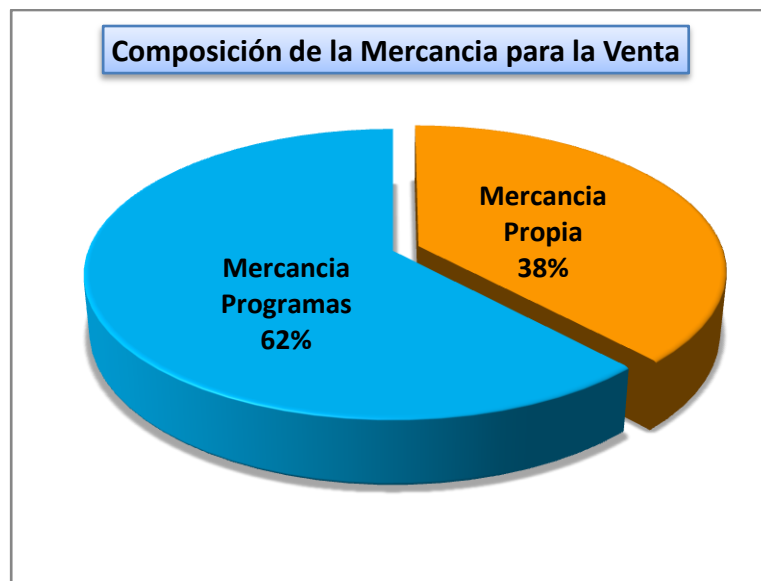


Figura 15: Composición del inventario para la venta. Fuente: Elaborado por la autora.

Donde se destaca que el mayor peso de los inventarios para la venta lo componen las mercancías pertenecientes a los programas de la revolución que representan un 62%, en tanto la mercancía propia equivale al 38% de los mismos.

Almacén	Importe CUC	Importe CUP	TOTAL	% Indiv.	% Grupo
Mercancía propia CUC	294.076,62	212.312,91	506.389,52	23,45%	38.03%
Mercancía propia MN	0,00	308.090,97	308.090,97	14,27%	
Mercancía desarme	3.964,02	2.875,22	6.839,24	0,32%	
Programa campesino	0,00	171.003,22	171.003,22	7,92%	61.97
Programa vivienda estatal	0,00	675.734,02	675.734,02	31,29%	
Programa vivienda MINCIN	0,00	409.632,54	409.632,54	18,97%	
Programa energético	0,00	81.902,77	81.902,77	3,79%	
Total inventario	298.040,63	1.861.551,65	2.159.592,28	100,00%	100.00%

Figura 16: Composición General de los Inventarios para la venta al cierre del Año 2012.
Fuente: Extraído de los Estados financieros de la UEB DIVEP Guantánamo.

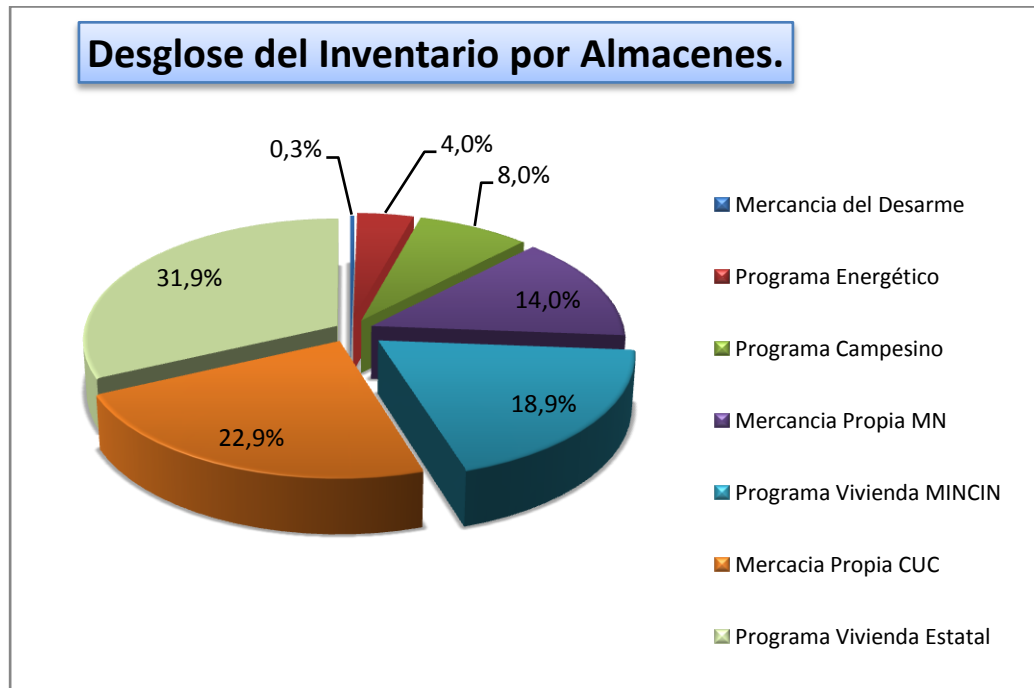


Figura 17: Análisis General y Detallado de las Mercancías para las Ventas.

Fuente: Elaborado por la autora.

Se pudo apreciar que el inventario de los programas priorizados es el que mayor peso tiene en las existencias de la empresa representando estos el 61.97 % de las mismas. Mercancía estas que por sus características de comercialización y suministro muy específicas pueden en determinado momento, existir en exceso y representar un problema para la salud financiera de la entidad, ya que las mismas solo se pueden entregar de acuerdo a un cronograma de entrega y siempre a clientes muy específicos, que de haber demora en el cumplimiento del mismo, pueden hacer renuncia a estas y quedarse este inventario sin posible movimiento.

Al no poder comercializarse libremente al resto de las empresas que pudieran demandarlas, por cuanto su adquisición no depende de la UEB, sino de la distribución que de las mismas haga la empresa nacional, puede que en determinado momento la UEB disponga del 100 % de un producto que deberá entregar a lo largo del año de manera fragmentada lo que le incrementaría innecesariamente sus inventarios.

2.2.2 Inventarios de lento movimiento y ociosos.

Al cierre del 2012 la UEB tenía declarados como inventarios de lento movimiento un monto total de \$ 136.480,96 de mercancía propia, se debe agregar a esta cifra el valor de las mercancías del programa energético ya que el mismo finalizó y el stock restante solo se puede comercializar a la empresa ECEPAE que es la encargada de su suministro a la red de talleres de mantenimiento de estos equipos y los mismos han hecho renuncia a estos productos y llevan más de 180 días sin tener movimiento.

El monto de estas mercancías asciende a \$ 81.902,77, así como \$ 7.905,29 del programa de la Vivienda Estatal que está en la misma situación en cuanto a su movilidad. Estos inventarios arrojan un total de \$ 226.289,02 de inventarios con más de 180 días sin tener movimientos, los que representan el 11.0 % del total de mercancías para la venta.

Los productos de la VIVIENDA ESTATAL y del PROGRAMA MINCIN que representan el 31.2 % y 18.9 % respectivamente corresponden a surtidos que deben ser entregados a lo largo del 2013, pero cuyo arribo a la UEB se realizó en diciembre del 2012 por lo que se incrementa la existencia de estos al cierre de año.

Así como otros a los que el MINCIN hizo dejación por tener exceso de los mismos en sus inventarios y que pasan también para el plan de entrega del 2013.

- **Composición del inventario de lento movimiento.**

El inventario de lento movimiento de la entidad está formado de la siguiente manera:

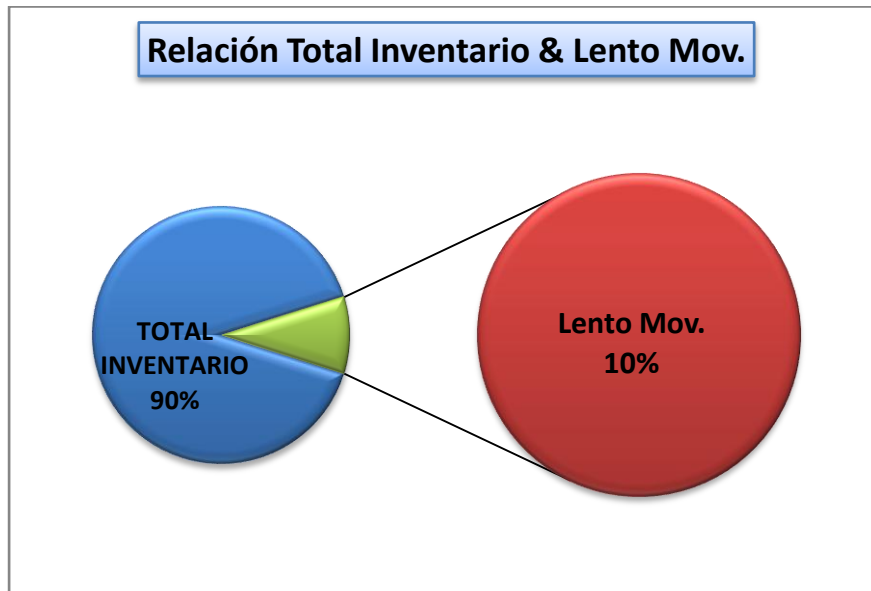


Figura 18: Análisis comparativo de la composición del Inventario de lento movimiento & inventario para la venta. Fuente: Elaborado por la autora.

Se pudo comprobar que el inventario de lento movimiento representaba solamente el 10% del total del inventario para la venta de que disponía la entidad.

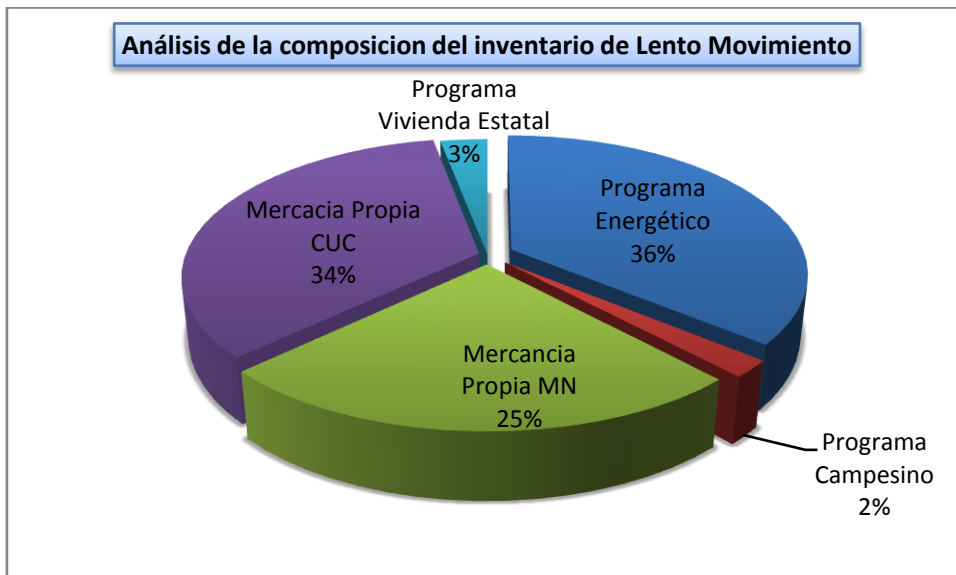


Figura 19: Análisis Gráfico de la Composición del Inventario de Lento Movimiento.

Fuente: Elaborado por la autora.

El lento movimiento en el año 2012 representaba solo en 10% del total del inventario para la venta de la entidad distribuido este de la siguiente manera un 34 % en la mercancía propia en CUC, 25 % en la mercancía propia en MN, 2 % en la Programa Campesino, 3 % en el Programa de Vivienda Estatal y un 36 % en mercancías del Programa Energético.

ALMACÉN	TOTAL Inv.	Lento Mov.	% Indiv.	% Grupo
MERCANCIA PROPIA CUC	\$ 506.389,52	77.619,94	15.3 %	6.32%
MERCANCIA PROPIA MN	308.090,97	58.861,02	19.1 %	
MERCANCIA DESARME	6.839,24	0,00	0.0 %	
PROGRAMA CAMPESINO	171.003,22	3.859,67	2.2 %	4.33 %
PROGRAMA VIVIENDA ESTATAL	675.734,02	7.905,29	0.1 %	
PROGRAMA VIVIENDA MINCIN	409.632,54	0,00	0.0 %	
PROGRAMA ENERGÉTICO	81.902,77	81.902,77	100.0 %	
TOTAL INVENTARIO	\$2.159.592,28	230.148,69	10.66%	

Figura 20. Análisis Porcentual del Inventario de Lento Movimiento.

Fuente: Elaborado por la autora.

Estos resultados muestran que el lento movimiento afecta más a las mercancías propias que a las de los programas representando estas el 6.32 % del total del lento movimiento en tanto el lento movimiento de los programas solo equivale a un 4.33 %, vistos así de manera general estos por cientos no resultan significativos y están dentro de los márgenes permisibles, menos del 15 % (Treviño.2009), pero, al hacerles un análisis individual se puede comprobar que dentro de la mercancía propia, que es el fuerte de las ventas de la UEB, los productos en moneda nacional pura tienen un índice del 19.1 % en tanto los de las ventas en CUC tienen el 15.3 % ambos casos por encima del margen ideal lo que denota la necesidad de darle

seguimiento a estos inventarios para su comercialización. Por otro lado los productos del Programa energético están el 100 % en esta situación.

2.2.3 Resultados de la aplicación del Stock Control como herramienta para evaluar los inventarios ociosos y de lento movimiento.

Como resultado de la aplicación del Stock Control se obtiene que al cierre del año 2013 la UEB no muestra en sus estados de situación inventarios ociosos ni de lento movimiento los que pudieron ser erradicados gracias a la aplicación oportuna de medidas propuestas en este trabajo para su comercialización y monitoreo. La situación del inventario al cierre del año 2013 se comportaba de la siguiente manera según su presentación en el Balance General de la entidad (Anexo 8).

Cta.	Descripción	Total	MN	CUC
184	Combustibles y Lubricantes	894,89	328,88	566,01
185	Partes y Piezas de Repuesto	20029,64	3348,25	16681,39
186	Envases y Embalajes	29806,86	29806,86	0
187	Útiles y Herramientas	20679,78	6177,49	14502,29
	menos: Desgaste de Útiles y			
373	Herramientas	9761,81	2935,29	6826,52
189	Mercancías para la Venta	3003641,8	1984681,33	1018960,47
207	Otros Inventarios	22720,45	14350,4	8370,05
208	Inventarios Ociosos	0	0	0
209	Inventarios de Lento Movimiento	0	0	0

Figura 21. Vista parcial: Presentación del inventario en el Balance General cierre 2013.

Fuente: Balance General UEB Gtmo cierre diciembre 2013

A pesar de estos resultados al correr la aplicación al cierre del mes de febrero del 2014 se puede comprobar la existencia de productos en los almacenes en el rango ya de productos de lento movimiento, lo que demuestra la importancia del monitoreo de los mismos de manera sistemática.

ALMACÉN	TOTAL Inv.	Lento Mov.	% Individ.	% Grupo
MERCANCIA PROPIA CUC	1.003.193,40	90.783,62	9%	
MERCANCIA PROPIA MN	261.145,35	7.117,55	3%	7%
MERCANCIA EXIBICION	12.874,62	12.874,62	100%	
PROGRAMA COMUNALES	809,42	556,82	69%	
PROGRAMA VIVIENDA ESTATAL	207.225,48	30.988,18	15%	5%
PROGRAMA VIVIENDA MINCIN	92.584,64	39259,26	42%	
TOTAL INVENTARIO	1.577.832,91	181.580,05		12%

Figura 22. Distribución del inventario de mercancía para la venta cierre febrero 2014

Fuente: Elaborado por la autora.

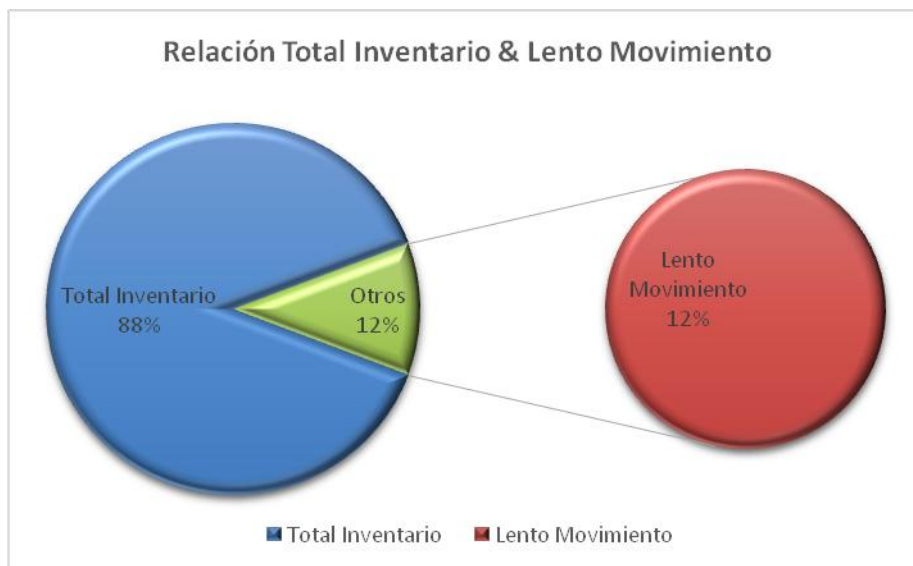


Figura 23. Relación entre el Total de inventario y el de lento movimiento al cierre febrero 2014

Fuente: Elaborado por la autora.

Como se puede apreciar aunque al cierre de febrero del 2014 la presencia de inventarios de lento movimientos identificados a través de la aplicación solo representan el 12% del total de inventarios lo que representa un nivel aceptable para las empresas comercializadoras en las que es hasta el 15 % (Treviño & Villalpando, 2009) estos de manera particular alcanzan niveles significativos en las mercancías de los programas. Esto tiene como explicación el hecho de que las mismas obedecen su venta a un cronograma de entrega a diferentes organismos a lo largo de todo el año pero su adquisición es centralizada a través de la empresa y las existencias de estos para su entrega en el 2014 fueron recibidas por la entidad en diciembre del 2013.

Se aprecia además que en las mercancías propias para la venta se incrementan los niveles de inventario de lento movimiento en un 9 % en el CUC y un 3 % la MN con relación al cierre de diciembre 2013 en que estos valores eran de 0%.

- **Acciones para recuperar y /o disminuir el costo de los inventarios ociosos y de lento movimiento.**

Para la recuperación y/o disminución de los costos de los inventarios de lento movimiento de la UEB se proponen las siguientes medidas a tomar:

1. Hacerle llegar a todas las UEB de la RED DIVEP el inventario de productos de lento movimiento.
2. Elevar a la comisión de inventarios de la empresa el listado de los productos de lento movimiento para su aprobación como productos ociosos.
3. Hacerle llegar a las empresas del territorio y provincias cercanas el inventario de productos ociosos.
4. En caso de ser aprobados como productos ociosos presentárselos al sume para su destino final.

5. Montar estos productos en la tienda electrónica para su mayor divulgación y adquisición para los clientes interesados.

6. Analizar en las reuniones de puntualización comercial semanalmente el comportamiento de los inventarios de lento movimiento, así como a los productos cuya rotación se acerque a los límites de pasar al lento movimiento a fin de tomar medidas con los mismos de manera oportuna antes de que pasen al lento movimiento.

CONCLUSIONES

Después de terminada esta investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. La UEB DIVEP Guantánamo al cierre del año 2012 presentaba problemas de exceso de inventarios, que si bien es cierto que no todo este inventario es de lento movimiento si le está afectando su desempeño financiero como se demostró en este trabajo.
2. El inventario de lento movimiento a pesar de que de manera general no sobrepasa los límites permisibles para este tipo de entidad comercializadora constituyendo solo el 10.66 %, al analizarle de modo individual se pudo corroborar que para el caso de algunos grupos de mercancías esto si sobrepasan los niveles aceptables como es en las mercancías del programa energético con el 100 % y las mercancías propias con un 15% en el CUC y un 19 % en la Moneda Nacional.
3. Se pudo comprobar la no existencia de mecanismos que permitieran monitorear los productos del lento movimiento, así como al resto, para evitar que los mismos entren en esta categoría.
4. Existe una insuficiente explotación de la tienda virtual de la UEB para la divulgación de los productos del lento movimiento y de esta manera llegar a un mayor mercado.
5. No existen Herramientas que permitan la evaluación de la rotación de los inventarios en el tiempo para su tratamiento individualizado y propiciar su movilización.

RECOMENDACIONES

1. Poner en práctica el plan de acciones propuesto en el acápite 2.2.3 para la disminución de los inventarios de Lento Movimiento.
2. Realizar un análisis y monitoreo semanal valiéndose de los informes generados por la aplicación propuesta al inventarios de lento movimiento hasta lograr su erradicación, así como mantener el mismo con las mercancías que estén en peligro de caer en esta categoría para que esto no suceda.
3. Emplear la tienda virtual de la UEB como una forma más de dar a conocer a los clientes los productos del lento movimiento ya que el alcance de la misma es nacional y de esta forma se llegaría a un mayor segmento del mercado.
4. Promover la realización de ferias de expo - venta con los productos del lento movimiento.
5. Utilizar la herramienta STOCK CONTROL para el monitoreo del movimiento de los inventarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. (s.f.). Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de www.chu.es/FAEII/Financiera.pdf
2. *Short Term Financial Management*. (2da ed.). (2002).
3. DECRETO LEY 315. (2013). CUBA.
4. Amat Salas, O. (1996). *Análisis de Estado Financieros* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000.
5. Blanch, L., Elvira, E., & Navalón, M. (1998). *Cash – Management (Gestión de Tesorería)* (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000.
6. bradley. (12 de enero de 2014). Obtenido de www.mcgraw-hill.es/olc/bradley
7. Bready, R., & Myers, S. (s.f.). *Fundamentos de Financiación Empresarial* (4 ta ed.).
8. Castañeda Torres, L. (2005). Folleto Curso de Análisis Financiero.
9. Castells , C., González , A., & Demestre, A. (2001). *Técnicas para Analizar Estados Financieros*. (1ra ed.). Grupo Editorial Publicentro.
10. Gitman Lawrence, J. (1990). *Administración Financiera Básica* (4 ta ed.). México: Editora Horla.
11. International. (2013). Definición de gestión de inventarios. Recuperado el 23 de 12 de 2013, de <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion - gestion/inventarios>
12. Mallo Rodríguez, C. (s.f.). *Contabilidad Analítica* (4 ta ed.). Madrid.: Ministerio de Economía y Hacienda.

13. Miller, M. H. (Agosto de 1996.). A Model of the Demand for Money by Firms. *4 ta Jornada de Economistas*.
14. Patón, W. A. (1943). *Manual de Contador*. México: UTEHA.
15. PCC. (2011). Resolución del VI Congreso del PCC. Liniamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. *Granma*.
16. Perdomo Moreno, A. (2000). *Conceptos Básicos de administración Financiera*. México.
17. Salomón, E. (2000.). *Introducción a la Administración Financiera*. México .
18. Segura, J. (2008). Mejoramiento del control de los inventarios en la organización Codinter LTDA. (F. d. Ingeniería, Ed.) Universidad Autónoma de Occidente.
19. Silva, A. (2009). Control de Inventarios.
20. Treviño, F., & Villalpando, P. (2009). Factores que influyen en la generación de productos obsoletos en los inventarios de las empresas mexicanas. N.L. MEXICO, MEXICO: UANL SAN NICOLAS DE GARZA.
21. Turmero Astros, I. (2009). Diseño de un sistema de gestión de inventario. Venezuela. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.monografias.com/>
22. Weston Free, J. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*. (10ma ed., Vol. Tomo I y II.).



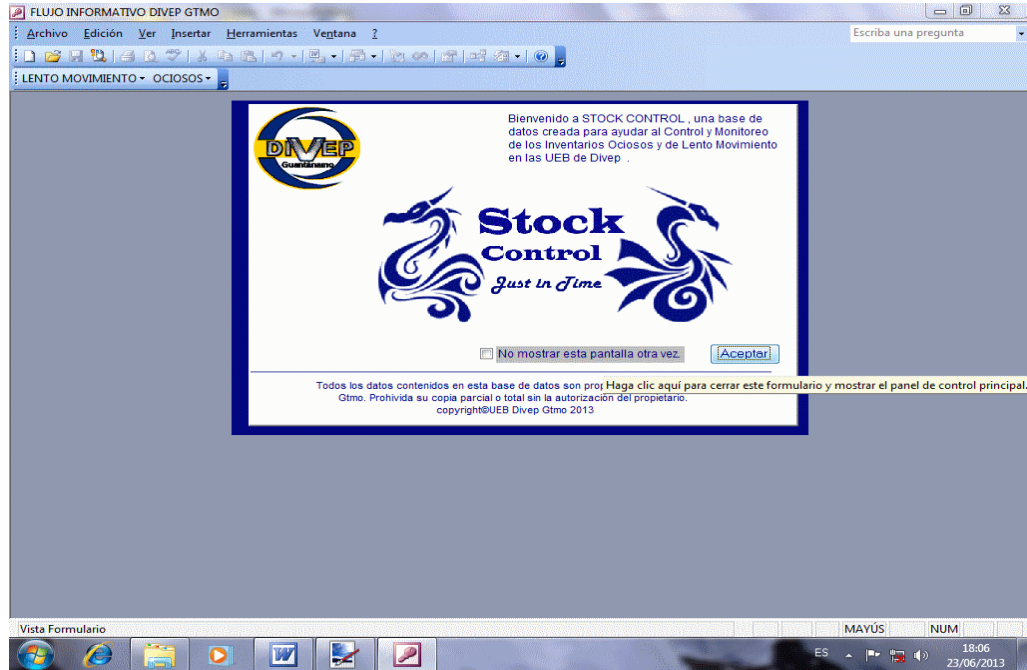
"Evaluación de los inventarios ociosos y de lento movimiento
en la UEB DIVEP Guantánamo"

ANEXOS

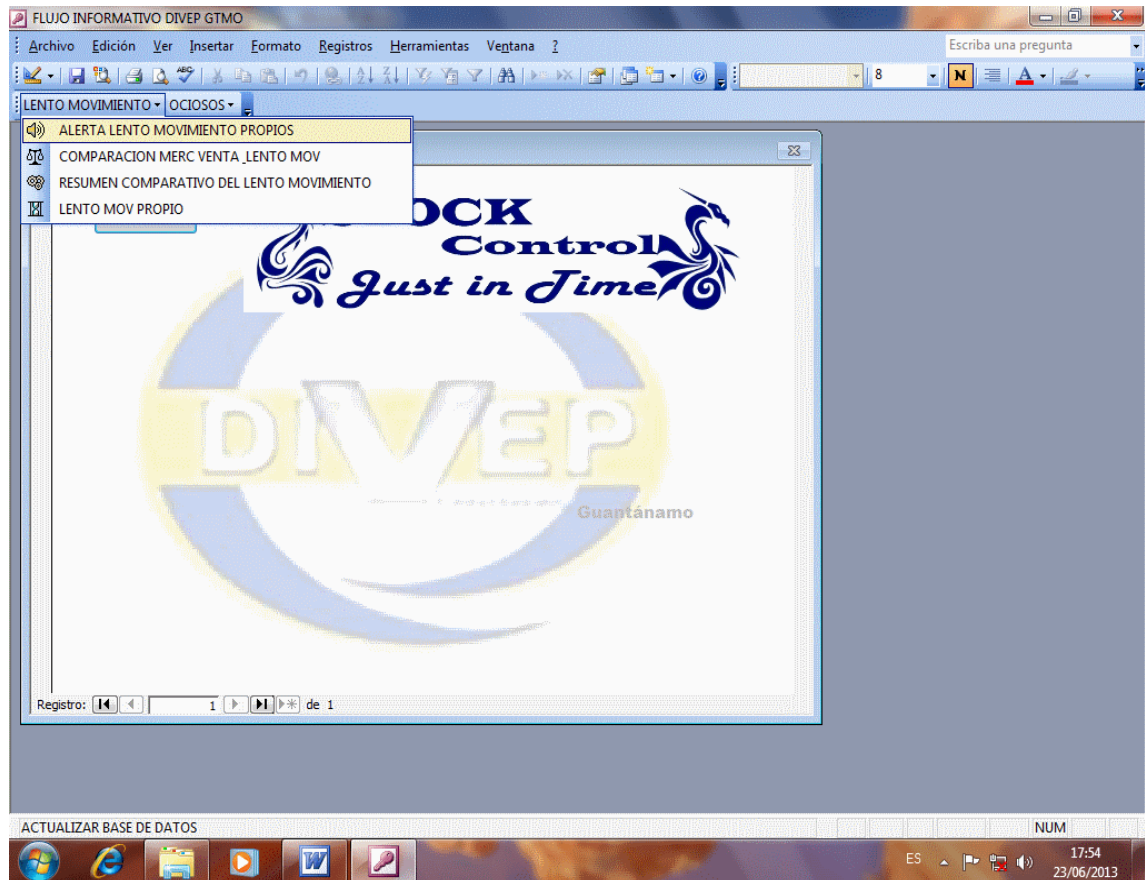
Anexo 1 Estado de Situación UEB Divep Guantánamo al cierre diciembre 2012.

Estado Situación-						
Empresa. UEB DIVEP Guantánamo						
FECHA 31-Dec-2012						
Sub-grupos / Rangos	Cta.	Sub Cta	Descripción	31/12/2012		
				Total	MN	CUC
ACTIVO CIRCULANTE				3.316.134,25	2.779.406,41	536.727,84
DISPONIBLE				514.784,91	496.987,16	17.797,75
Efectivo en Caja MN				39.343,43	39.343,43	
Efectivo en Caja MLC				14.950,89		14.950,89
Efectivo en Banco y O. Inst. MN				457.643,73	457.643,73	
Efectivo en Banco y O. Inst. MLC				2.846,86		2.846,86
REALIZABLE				431.652,04	427.239,81	4.412,23
Efectos por Cobrar C. P. - MN				381.184,93	381.184,93	
Fuera del Org. u Organismo					381.184,93	
Efectos por Cobrar C. P. - MLC				3.934,47		3.934,47
Dentro del Grupo						0,00
Dentro del Org. u Organismo						0,00
Fuera del Org. u Organismo						3.934,47
Cuentas por Cobrar C. P. MN				46.054,88	46.054,88	
Dentro del Org. u Organismo					206,86	
Fuera del Org. u Organismo					45.848,02	
Cuentas por Cobrar C. P. MLC				477,76		477,76
Fuera del Org. u Organismo						477,76
Pagos Anticipados Sumin. MN				315,26	315,26	
Dentro del Org. u Organismo					315,26	
Pagos Anticipados Sumin. MLC				2.751,96		2.751,96
Dentro del Org. u Organismo						345,09
Fuera del Org. u Organismo						2.406,87
Anticipo a Juustificar MN				661,00	661,00	
EXISTENCIAS				2.365.969,08	1.854.203,18	511.765,90
Inventario de Comb. y Lubricantes				497,91	216,02	281,89
Inventario Partes y pzas de Rep.				17.237,44	5.682,83	11.554,61
Inv. de Envases y Embalajes				27.595,25	27.595,25	
Inv. Utiles y Herramientas				17.840,85	6.010,42	11.830,43
Inv. Mercancias p/ la Venta				2.159.592,28	1.677.094,35	482.497,93
Otros Inventarios				15.348,91	7.996,75	7.352,16
Inventarios de Lento Movimiento				136.480,96	132.534,56	3.946,40
Menos: Descuento Comercial e Impuestos				0,00		
370 - 372						
373 - 374				8.624,52	2.927,00	5.697,52
ACTIVO FIJO				498.159,75		
Edificios				675.326,05		
Otras Construcciones				414.339,46		
Maquinas y equipos productivos				30.889,27		
Aparatos y eq. Técnicos especiales				78.527,91		
Medios y equipos de transporte				226.514,78		
Muebles y otros objetos				113.845,51		
Inversiones en Proceso				6.321,47		
Dep. de Edificios				310.865,62		
Dep. de Otras Construcciones				325.311,61		
Dep. de Maquinas y Eq. Productivos				30.199,05		
Dep. de Aparatos y Eq. Téc. Especiales				65.159,14		
Dep. de Medios y Eq. de Transporte				203.747,96		
Dep. de Muebles y Otros Objetos				112.321,32		
ACTIVO DIFERIDO				11.900,87	11.900,87	0,00
Gastos Diferidos C.P. MN				11.900,87	11.900,87	
OTROS ACTIVOS				9.249.293,16		
Pérdida en Investigación MN				30,06	30,06	
Pérdida en Investigación MLC				9.045,22		9.045,22
Ctas p/ Cobrar Diversas Op C. MN				1.923,39	1.923,39	
Operac. e/ Dependencias Activo				9.238.294,49		
350 - 353						
TOTAL ACTIVO				13.075.488,03		
PASIVO CIRCULANTE				742.282,50	495.788,16	246.494,34
Cuentas por Pagar C. P. MN				418.522,85	418.522,85	
Dentro del Org. u Organismo					418.522,85	
Cuentas por Pagar C. P. MLC				245.549,97		245.549,97
Dentro del Org. u Organismo						239.609,97
Fuera del Org. u Organismo						5.940,00
Cobros Anticipados MN				8.842,47	8.842,47	
Dentro del Org. u Organismo					8.842,47	
Obliga. Presup. Estado MN				18.372,34	18.372,34	
Nominas por Pagar				17.236,09	17.236,09	
Retenciones por Pagar				3.851,50	3.851,50	
Gastos Acum. por Pagar MN				10.909,00	10.909,00	
Gastos Acum. por Pagar MLC				944,37		944,37
Provisión para Vacaciones				17.822,11	17.822,11	
Provisión para Inn. Racionalización ANIR				231,80	231,80	
OTROS PASIVOS				9.586.961,63		
Sobrantes en Investigación MN				365,17		
Sobrantes en Investigación MLC				57,29		
Ingresos de Periodos Futuros MN				0,00		
Ingresos de Periodos Futuros MLC				0,00		
Operac. e/ Dependencias Pasivo				9.586.539,17		
575 - 590						
TOTAL PASIVO				10.329.244,13		
PATRIMONIO				2.746.243,90		
Inversion Estatal				2.180.022,19		
699 699 Resultado Positivo				566.221,71		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				13.075.488,03		

Anexo 2. Pantalla Inicial de la Aplicación Stock Control.



Anexo 3. Barra de Herramientas Personalizada.





Anexo 4. Vista del Resumen General de Productos de Lento Movimiento.

FLUJO INFORMATIVO DIVEP GTMO - [LENTO MOV PROPIO]

Archivo Edición Ver Herramientas Ventana ?

LENTO MOVIMIENTO - OCIOSOS -

95% Cerrar Configurar

STOCK Control *Just in Time*

UEB Divep Gtmo
Telef: (0121) 329684
www.divepgtm.co.cu

INVENTARIO DE LENTO MOV PROPIO

COD PRODTO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	IMPORTE CUC	IMPORTE MN	IMPORTE TOTAL
Cantidad de renglones 'Lento Movimiento' = VIVIENDA MINCIN (2 Productos)						
TOTAL AREA	VIVIENDA MINCIN			0,00	1.114,80	1.114,80
PORCIENTO				0,00%	1,10%	0,86%
Resumir por 'ALMACEN' = 140655 (7 Productos)						
TOTAL ALMACEN				0,00	1.964,63	1.964,63
PORCIENTO				0,00%	1,93%	1,51%
ALMACEN	140690					
Area MERCANCIA PARA LA VENTA						
COD PRODTO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	IMPORTE CUC	IMPORTE MN	IMPORTE TOTAL
CMG6542084837	CUCHILLA 45° 32X32 H20	U	30	486,37	374,46	860,83
08449133381100	PINT MATE MAMONCILLO	U	34	0,00	144,27	144,27
999AAA5100400047	CUCHILLO DE MESA MOD 4000	U	2	1,02	1,32	2,34
999AAA5102010007	CUCHILLO ACERO INOXIDABLE M-26 D-1	U	26	38,30	107,64	145,94
020114100061Z	OVEROL	U	1	22,00	0,00	22,00
225MPV948714CC TT2	ABRIGO IMPERMIABLE	U	1	122,06	30,08	152,14
326SE131200900X	DELANTAL RESP ROSTRO	U	2	105,63	1,38	106,91
525.1.43.648G1	BOTA DE CARNAZA C/CASQUILLO	U	1	17,26	7,67	24,93

Página: 2

Preparado NUM

ES 19:03 23/06/2013



Anexo 5. Vista del Resumen Comparativo Merc. Para Venta & Lento Movimiento.

FLUJO INFORMATIVO DIVEP GTMO - [COMPARACION MERC VENTA & LENTO MOV]

Archivos Edición Ver Herramientas Ventana ?

LENTO MOVIMIENTO - OCIOSOS -

100% Cerrar Configurar

UEB Divep Gtmo
Telef: (0121) 329684
www.divepgtmo.co.cu

COMPARACION MERC. VENTA - LENTO MOV

	MONEDA TOTAL	TOTAL LENTO MOV	TOTAL CUC	LENTO MOV CUC	TOTAL MN	LENTO MOV MN
TOTAL AREA	454.060,43	103.959,81	275.808,87	68.817,53	178.650,44	35.541,16
% AREA	30,86%	80,02%	100,00%	100,00%	14,33%	35,00%
AREA		MERCANCIA PARA LA VENTA SOLO MN				
	210.415,72	24.000,94	0,00	0,00	261.413,59	64.038,21
TOTAL AREA	210.415,72	24.000,94	0,00	0,00	261.413,59	64.038,21
% AREA	14,30%	18,47%	0,00%	0,00%	20,96%	63,06%
Total Almacen	664.476,15	127.960,75	275.808,87	68.817,53	440.064,02	99.579,37
% ALMACEN	45,16%	98,49%	100,00%	100,00%	35,29%	98,07%
TOTAL GNRAL	1.471.361,86	129.925,39	275.808,87	68.817,53	1.246.949,73	101.544,01

Página: 3

Preparado MAYÚS NUM

ES 19:10 23/06/2013



Anexo 6. Vista del Resumen Comparativo del Lento Movimiento.

FLUJO INFORMATIVO DIVEP GTMO - [TOTALES SOLO LENTO MOVIMIENTO]

Archivo Edición Ver Herramientas Ventana ?

LENTO MOVIMIENTO - OCIOSOS -

100% Cerrar | Configurar

UEB Divep Gtmo
Telef: (0121) 329684
www.divepgtm.co.cu

RESUMEN COMPARATIVO DEL LENTO MOVIMIENTO

ALMACEN 140655		
Nombre de Area	MONEDA TOTAL INVENTARIO	TOTAL LENTO MOV
VIVIENDA ESTATAL	406.586,54	849,83
VIVIENDA MINCIN	298.136,78	1.114,80
Total Almacén	704.723,32	1.964,63
% Almacén	51,47%	1,51%

ALMACEN 140690		
Nombre de Area	MONEDA TOTAL INVENTARIO	TOTAL LENTO MOV
MERCANCIA PARA LA VENTA SOLO MN	210.415,72	24.000,94
MERCANCIA PARA LA VENTA	454.060,43	103.959,81
Total Almacén	664.476,15	127.960,75
% Almacén	48,53%	98,49%

Total General	1.369.199,47	129.925,39
----------------------	---------------------	-------------------

Los inventarios de Lento Movimiento representan de manera General para la entidad el **19,26 %**

Página: 1

Preparado NUM

ES 19:16 23/06/2013



Anexo 7. Vista del Informe de Alerta del Lento Movimiento Propios

FLUJO INFORMATIVO DIVEP GTMO - [ALERTA LENTO MOVIMIENTO PROPIOS]

Archivo Edición Ver Herramientas Ventana ?

LENTO MOVIMIENTO - OCIOSOS -

100% Cerrar Configurar

STOCK Control
Just in Time

UEB Divep Gtmo
Telef: (0121) 329684
www.divep.gm.co.cu

ALERTA LENTO MOVIMIENTO PROPIOS

COD PRODTO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	IMP. CUC	IMP. MN	IMP. TOTAL	DIAS INMV
3043028612	TUBO ESCAPE**	U	2	47,20	22,30	69,50	122
LBF AF-120ML	TRATAM DES(AMBIENT	U	36	221,36	13,17	234,53	145
9940095	ENCENDIDO ELECT 02110100599	U	1	26,74	3,02	29,76	97
MC894263	ZAPATA FRENO(MITSU BISHI)162	U	2	40,45	4,02	44,47	115
42COMA2052	BOMBILLO 12V 10W	U	457	255,92	74,44	330,36	130
42COMA2137	BOMBILLOS 24V 5W	U	101	37,37	10,90	48,27	159
006HBD-300ML-4	OPTIMIZADOR COMB EXT DIESE	U	32	336,38	12,77	349,16	145
038MNO-0015PT	BUJIA ENC TAINO SPECIAL	U	4	4,16	4,88	9,04	136
21R21	BUJIA PRECAL PRISM APN(904)	U	66	631,62	301,62	933,24	117
CM0654207324	CALZO C-32 K20	U	32	424,23	420,76	844,99	150
263IPT622022RSOO	RET. 45X65	U	15	35,01	4,20	39,21	157
263VWB3061016	RETEN 38X58	U	56	29,19	3,92	33,11	157
300-200-9871	JUEGO METAL BIELA.	U	3	96,45	21,90	118,35	145
6AJ001751-021	INTERRUPTOR**	U	1	9,80	0,00	9,80	141
85CHC85SDIN338-3	BROC HELUCOI 5,5MM H55	U	495	598,95	160,90	759,85	111
LBF AB-120ML	TRATAM DES.(AMBIENTADOR)	U	19	116,78	6,95	123,73	142

Página: 7

Preparado NUM

ES 19:21 23/06/2013



"Evaluación de los inventarios ociosos y de lento movimiento
en la UEB DIVEP Guantánamo"

Anexo 8 Estado de Situación UEB Divep Guantánamo al cierre diciembre 2013.

Empresa:		Empresa Comercializadora Divep				
FECHA:		30/12/2013				
Sub-grupos / Rangos	Cta.	Sub Cta.	Descripción	Total	MN	CUC
ACTIVO CIRCULANTE				4.207.695,93	3.107.692,28	1.100.003,65
DISPONIBLE				527.367,87	504.703,07	22.664,80
101 - 108	101		Efectivo en Caja - MN	35.179,26	35.179,26	
	102		Efectivo en Caja - MLC	8.835,24		8.835,24
109 - 119	110		Efectivo en Banco y en O. Inst. - MN	469.523,81	469.523,81	
	111		Efectivo en Banco y en O. Inst. - MLC	13.829,56		13.829,56
REALIZABLE				564.597,41	564.466,84	130,57
130 - 133	130		Efectos por Cobrar C. P. - MN	491.798,63	491.798,63	
	10		Dentro del Órgano u Organismo			
	20		Fuera del Órgano u Organismo	491.798,63	491.798,63	
Menos:	365		Efectos por Cobrar Descontados - MN	0,00	0,00	0,00
365 - 368	366		Efectos por Cobrar Descontados - MLC	0,00		0,00
135 - 139	135		Cuentas por Cobrar C. P. MN	72.668,21	72.668,21	
	20		Fuera del Órgano u Organismo	72.668,21	72.668,21	
	136		Cuentas por Cobrar C. P. MLC	130,57		130,57
	20		Fuera del Órgano u Organismo	130,57		130,57
146 - 149	146		Pagos Anticipados Sumin. MN	2.764,45	2.764,45	
	20		Fuera del Órgano u Organismo	2.764,45	2.764,45	
	147		Pagos Anticipados Sumin. MLC	24.954,59		24.954,59
	20		Fuera del Órgano u Organismo	24.954,59		24.954,59
EXISTENCIAS				3.088.011,61	2.035.757,92	1.052.253,69
183			Inventario de Materias Primas	0,00	0,00	0,00
184			Combustibles y Lubricantes	894,88	328,88	566,01
185			Partes y Piezas de Repuesto	20.029,64	3.348,25	16.681,39
186			Envases y Embalajes	29.806,86	29.806,86	0,00
187			Útiles y Herramientas	20.679,78	6.177,49	14.502,29
373			menos: Degaste de Útiles y Herramientas	9.761,81	2.935,29	6.826,52
188			Producción Terminada	0,00	0,00	0,00
189			Mercancías para la Venta	3.003.641,80	1.984.681,33	1.018.960,47
183 - 210	370		menos: Descuento Comercial e Impuesto	0,00	0,00	0,00
700 - 730	190		Medicamentos	0,00	0,00	0,00
menos:	181		Base Material de Estudio	0,00	0,00	0,00
370 - 372	192		Vestuario y Lencería	0,00	0,00	0,00
373 - 374	193		Alimentos	0,00	0,00	0,00
	194		Inventarios de Mercancías de Importación	0,00	0,00	0,00
	195		Inventarios de Mercancías de Exportación	0,00	0,00	0,00
	196		Producción Auxiliar Terminada	0,00	0,00	0,00
	207		Otros inventarios	22.720,45	14.350,40	8.370,05
208			Inventarios Ociosos	0,00	0,00	0,00
209			Inventarios de Lento Movimiento	0,00	0,00	0,00
				0,00	0,00	0,00
ACTIVO A LARGO PLAZO				0,00	0,00	0,00
ACTIVO FIJO				510.623,27	510.623,27	0,00
240			Edificios	675.326,05	675.326,05	
241			Otras Construcciones	414.339,46	414.339,46	
242			Máquinas y equipos energéticos	0,00	0,00	
240 - 251	243		Máquinas y equipos productivos	30.889,27	30.889,27	
	244		Aparatos y equipos técnicos especiales	75.121,58	75.121,58	
	245		Medios y equipos de transporte	222.155,34	222.155,34	
	246		Muebles y otros objetos	114.231,53	114.231,53	
	251		Otros Medios Básicos	56.117,37	56.117,37	
	375		Dep. de Edificios	331.125,34	331.125,34	
	376		Dep. de Otras Construcciones	337.720,57	337.720,57	
	377		Dep. de Máquinas y Equipos Energéticos	0,00	0,00	
	378		Dep. de Máquinas y Equipos Productivos	30.306,57	30.306,57	
	379		Dep. de Aparatos y Eq. Técnicos Especiales	66.804,27	66.804,27	
menos:	380		Dep. de Medios y Equipos de Transporte	198.016,25	198.016,25	
375 - 389	381		Dep. de Muebles y Otros Objetos	113.035,39	113.035,39	
	382		Dep. de Animales	0,00	0,00	
	383		Dep. de Plantaciones Agrícolas Permanentes	0,00	0,00	
	384		Dep. de Otros	488,94	488,94	
ACTIVO DIFERIDO				0,00	0,00	0,00
OTROS ACTIVOS				25.409.874,98	21.451.709,22	3.958.165,76
334 - 342	334		Clas / Cobrar Diversas - Op. Corrientes MN	379,80	379,80	0,00
350 - 353	350		Operac. e/ Dependencias Activo	25.409.495,18	21.451.329,42	3.958.165,76
354 - 355	354		Depósitos y Fianzas - MN	0,00	0,00	0,00
	355		Depósitos y Fianzas - CUC	0,00	0,00	0,00
	356		Pagos a Cuenta de las Utilidades - MN	0,00	0,00	0,00
356 - 358	357		Pagos a Cuenta de las Utilidades - MLC	0,00	0,00	0,00
359 - 360	359		Pago a Cuenta de Dividendo	0,00	0,00	0,00
	364		Fondo de Amortiz. de Bonos - Efect. y Valores	0,00	0,00	0,00
menos:	374	374	Otras Provisiones Reguladoras de Activos	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO				30.128.194,18	25.070.024,77	5.058.169,41
PASIVO CIRCULANTE				1.375.445,42	1.086.304,16	289.141,26
400			Sobregiro Bancario	0,00	0,00	0,00
401 - 404	405		Cuentas por Pagar C. P. MN	989.905,74	989.905,74	
	10		Dentro del Órgano u Organismo	860.483,93	860.483,93	
	20		Fuera del Órgano u Organismo	129.421,81	129.421,81	
405 - 415	406		Cuentas por Pagar C. P. MLC	274.418,34		274.418,34
	10		Dentro del Órgano u Organismo	187.688,31		187.688,31
	20		Fuera del Órgano u Organismo	86.730,03		86.730,03
425 - 429	430		Cobros Anticipados MN	6.963,55	6.963,55	
	10		Dentro del Órgano u Organismo	0,00		
	20		Fuera del Órgano u Organismo	6.963,55	6.963,55	
	30		En el Extranjero	0,00	0,00	
430 - 434	431		Cobros Anticipados MLC	12.286,43		12.286,43
	10		Dentro del Órgano u Organismo	0,00		
	20		Fuera del Órgano u Organismo	12.286,43		12.286,43
	30		En el Extranjero	0,00		
	40		Dentro del grupo Empresarial	0,00		
440 - 449	440		Obligaciones con el Presupuesto del Estado - MN	19.290,25	19.290,25	0,00
	441		Obligaciones con el Presupuesto del Estado - CUC	0,00	0,00	0,00
455 - 459	455		Nóminas por Pagar MN	20.956,09	20.956,09	0,00
	456		Nóminas por Pagar CUC	0,00	0,00	0,00
460 - 469	460		Retenciones por Pagar	4.635,46	4.635,46	0,00
480 - 489	480		Gastos Acum. por Pagar MN	22.638,81	22.638,81	0,00
	481		Gastos Acum. por Pagar CUC	2.436,49		2.436,49
	491		Provisión para Reparaciones Generales	0,00	0,00	0,00
	492		Provisión para Vacaciones	17.104,03	17.104,03	0,00
500	500		Provisión para pagos de subsidios de S.S. a CP	4.810,23	4.810,23	0,00
501	501		Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (Uso exclusiv	0,00	0,00	0,00
			OTROS PASIVOS	25.511.241,88	20.869.010,99	4.642.230,89
575 - 590	575		Operac. e/ Dependencias Pasivo	25.511.241,88	20.869.010,99	4.642.230,89
TOTAL PASIVO				26.886.687,30	21.955.315,15	4.931.372,15
PATRIMONIO				4.436.856,30	4.243.884,86	192.971,44
600 - 612	600		Inversión Estatal	3.343.253,58	3.343.253,58	0,00
699	698		Resultado del Periodo (Transitoria del Sist. Automatizado)	1.093.602,72	900.631,28	192.971,44
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				31.323.543,60	26.199.200,01	5.124.343,59
CUADRE				-1.195.349,42		