



Universidad de Sancti Spíritus



“José Martí Pérez”

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Programa para la evaluación de la gestión de los inventarios en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus

AUTORA: Yatmara Valdés Bernal

TUTORA: Prof. Auxiliar Esp. Maydelín Orozco García

AÑO 2014



“La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.”

Raúl Castro Ruz

SÍNTESIS

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo general aplicar un programa para la evaluación de la gestión de inventarios en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus, se fundamentó la importancia estratégica que sustenta el subsistema de inventario, a través de la revisión bibliográfica actualizada, así como se realizó un diagnóstico en el primer trimestre de los años 2013 y 2014 que permitió identificar las principales dificultades en la gestión de de los mismos para de esta forma proponer soluciones a dichas dificultades. Lográndose validar los resultados obtenidos. En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción que permitió diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación y análisis documentales. A partir de los resultados alcanzados se presentaron las conclusiones del trabajo y se expresaron las recomendaciones que pueden son de utilidad para perfeccionar la gestión de inventarios, además se exponen los anexos y la bibliografía consultada.

ÍNDICE

Introducción.....	6
Capítulo I- Marco Teórico Referencial de la Investigación	11
1.1 La Logística Empresarial y su evolución.....	11
1.1.1 Logística del aprovisionamiento:.....	13
1.1.2 Objetivos de la logística.....	13
1.1.3 Interrelación con otros departamentos.	14
1.2 Gestión de Compras.....	15
1.2.1 Planificación de Compras.....	15
1.2.2 Interrelación de las Compras con otros Departamentos.....	16
1.2.3 Los proveedores.....	17
1.3 Gestión de Inventarios.....	19
1.3.1 Definición de Gestión de Inventarios.....	20
1.3.2 Características de los Inventarios.....	21
1.3.3 Clasificación de los inventarios.....	22
1.4 Gestión de Almacén.....	25
1.4.1 El Almacén, necesidad e importancia.....	25
1.4.2 Clasificación de los almacenes.....	27
1.4.3 Diseño y Seguridad en los almacenes.....	30
1.4.4 Inventarios Físicos.....	32
Conclusiones del Capítulo.....	33
Capítulo II-Diagnóstico y elaboración del programa para evaluar la Gestión de los Inventarios	34

2.1 Caracterización de la Unión de Kioscos Sancti Spíritus.....	34
2.2 Acciones de la Unión de Kioscos Sancti Spíritus a partir de los Lineamientos Económicos.....	36
2.3 Indicaciones para la recepción de mercancías en la unidad.....	47
2.4 Indicaciones para lograr el surtido en el piso de venta.....	48
2.5 La auditoría y su realización.....	49
2.6 Diagnóstico de la Gestión de inventario.....	54
2.6.1 Primera Etapa / Aplicación de programa Enero/ Marzo 2013...	54
2.6.2 Segunda Etapa Recomendaciones.....	62
2.6.3 Tercera Etapa /Aplicación del programa Enero / Marzo 2014	63
2.6.4 Cuarta Etapa / Análisis comparativo de ambos.....	69
Conclusiones del Capítulo.....	76
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	
Anexos	
Anexo 1: Organigrama.	
Anexo 2: Cumplimiento del Plan de Ingresos.	
Anexo 3: Cálculo de Razones Financieras: Rotación de Inventarios y Promedio de	
Anexo 4: Compras y Ventas por Proveedores.	
Anexo 5: Proceso para las rebajas de precios a los productos de lento movimiento.	

INTRODUCCIÓN

Los inventarios abarcan las transacciones relacionadas con la administración, utilización y custodia de los bienes adquiridos, que unido a la gestión de pedidos y de compras, el transporte y la distribución integran un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía, por lo que son de gran importancia para el mundo considerando que el control de inventarios es el alma de cualquier empresa, tener un almacén organizado y bien estructurado proporciona un mejor servicio a los clientes y por ende una buena rotación de los productos.

Por inventario se define al registro documental de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. En una entidad o empresa, es la relación ordenada de bienes y existencias, a una fecha determinada.

En la Resolución 235/05 del Ministerio de Finanzas y Precios. Normas cubanas de información financiera. Marco Conceptual se plantea que los inventarios representan el valor de las existencias de recursos materiales destinados al consumo de la entidad o a su comercialización.

El inventario es una parte fundamental de todo sistema logístico:

Schroeder (1992) el inventario es una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor.

Rodríguez (1999) afirma que: es cierta cantidad de materiales, materias primas, semiproductos, productos terminados, etc., que no tienen un uso inmediato, pero que se mantienen para dar respuestas a la fiabilidad del sistema y garantizar el servicio al cliente.

El Diccionario Enciclopédico “El pequeño Larousse” (1994), el inventario es: “la relación y valoración de los bienes, derechos y obligaciones de una empresa, que expresa la estructura de su patrimonio en un momento dado.”

La Dra. Maritza Ortiz Torres (2003) define como inventario: El conjunto de recursos que son capaces de satisfacer una necesidad y se encuentran almacenados, en espera de que se produzca la demanda para satisfacerla.

Las definiciones anteriores coinciden en un punto común, la relación entre la demanda y la oferta, que es precisamente, uno de los motivos principales por lo cual surgen los inventarios.

La Resolución 59-04 Reglamento para la Logística de Almacenes establece en su Artículo 6 que -Los almacenes son diseñados y construidos teniendo en cuenta los productos a almacenar, el correspondiente flujo tecnológico, la seguridad y protección de las mercancías, los medios, equipos y la instalación y en el artículo 24 que -Se debe velar por la correcta rotación de los

productos, de forma tal que ningún producto permanezca almacenado por más tiempo del establecido en sus normas de conservación, además de tener un control de las fechas de vencimiento de los mismos que permita que salga primero el producto que primero venza.

Ante esta normativa concluimos uno de los aspectos fundamentales lo constituye la gestión del aprovisionamiento la cual contribuye a los objetivos comunes de las empresas mediante la adquisición de mercancías de calidad, en las mejores condiciones y al menor precio posible, evitando así el mantenimiento de existencias almacenadas lo que resulta extremadamente gravoso para las empresas debido a que los fondos que se inmovilizan como consecuencia del valor de los recursos almacenados y la necesidad de manipular y controlar y de conservarlos convenientemente, son una fuente de costo de gran importancia por lo que la misma se ha convertido en tema central del mejoramiento en múltiples empresas, ya que de ello, depende la satisfacción de las necesidades, los gustos y las preferencias de los clientes.

La gestión de inventarios busca la coordinación y eficacia en la administración de los materiales necesarios para la comercialización, la misma constituye un aspecto de valor para lograr una administración exitosa, considerando que el mantenimiento de un inventario elevado implica un alto costo y la empresa no puede 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 necesario. Por lo que la gestión de los inventarios constituye sin duda alguna una de las aristas empresariales que ha tomado fuerza a nivel mundial. Esta planificación de los niveles de artículos depositados en los almacenes de la empresa debe garantizar, sin la necesidad de tener cantidades excesivamente grandes, que no existan rupturas y niveles elevados de servicio al cliente. Esta delicada situación repercute directamente en la pérdida de oportunidades de ventas e insatisfacción de los clientes favoreciendo así que la competencia tome ventaja.

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, disminución de las mermas, etc., que contribuyen a elevar las ventas con un mínimo de gastos y obtener resultados superiores.

En Cuba aún las empresas no aplican correctamente las técnicas y enfoques para la gestión de los inventarios, ni se toman en cuenta su relación con otras actividades como el control y

evaluación de las vías de aprovisionamiento y la interrelación con una correcta gestión de almacenes, por lo que cada vez es mayor el número de empresas que, interesadas en minimizar el tamaño de los inventarios y optimizar su gestión con vista, esencialmente, a reducir costos garantizando la máxima satisfacción del cliente , reconoce en la gestión de los inventarios una herramienta para incrementar los parámetros de eficiencia y eficacia en la organización.

El funcionamiento de la economía cubana se encuentra en un proceso de transformaciones importantes y de mayor control de los inventarios, el que resulta de suma importancia en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus, para poder desarrollar con eficiencia la gestión del establecimiento, por lo que a partir de los lineamientos dictados en el VI Congreso del Partido, la unidad se trazó metas encaminadas al cumplimiento de su misión y el alcance de sus visión, según el lineamiento No 4 del Modelo de Gestión Económica - Los cambios estructurales, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización, debido a esto la unidad necesita evaluar su nivel la eficiencia, organización y eficacia para adoptar las decisiones que correspondan y lograr el mejoramiento de los ingresos seguido de una buena gestión de los inventarios.

Los inventarios abarcan las transacciones relacionadas con la administración, utilización y custodia de los bienes adquiridos, que unido a la gestión de pedidos y de compras, el transporte y la distribución integran un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía, por lo que son de gran importancia para el mundo considerando que el control de inventarios es el alma de cualquier empresa, tener un almacén organizado y bien estructurado proporciona un mejor servicio a los clientes y por ende una buena rotación de los productos, en el caso específico de Unidad Comercial Unión de Kioscos Sancti Spíritus se realizan compras a proveedores nacionales tales como Bucanero, Brascuba, Coracan, Coralac , Suchel y Havana Club de productos que aunque tienen buena aceptación en la población se abarrotan en los almacenes debido a que además reciben estos mismos productos de la base de almacenes interna de la cadena, lo que conlleva a un alto nivel de inventario en sus almacenes demostrando que no existe una buena gestión de los mismos, lo que provoca la inmovilidad de mercancía con altos costos para la unidad causando el deterioro y pérdida de las mismas, situación esta que justifica la problemática existente.

Problema Científico: Ineficiencias en el programa para evaluar la gestión de los inventarios lo que origina inventarios inmovilizados y ociosos en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus

Objetivo General: Aplicar un programa para la evaluación de la gestión de inventarios en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos:

1. Fundamentar la importancia estratégica que sustenta el subsistema de inventario, a través de la revisión bibliográfica actualizada.
2. Diagnosticar la gestión de inventarios en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus.
3. Elaborar un programa para la evaluación de inventario en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus.
4. Validar el programa para la evaluación de inventario en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus.

Resultados Esperados: diagnóstico del comportamiento del estado actual de los inventarios en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus que permitirá elaborar un programa para la revisión de inventarios acorde con las características específicas de la unidad objeto de estudio y así validar los resultados obtenidos.

Métodos de investigación: en la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción que permitirá diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación y análisis documentales.

Estructura del trabajo de diploma:

Introducción

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación: se establecerán los fundamentos teóricos que permitirá realizar un análisis crítico de la literatura especializada.

Capítulo II. Diagnóstico y elaboración del Programa para la evaluación de la gestión de inventario.: se elaborará una guía para la revisión de la gestión de inventario mostrando los resultados obtenidos en el I trimestre del 2014.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía.

Anexos

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la Investigación:

En el presente capítulo la autora aborda desde el punto de vista teórico conceptual la evolución de la logística empresarial así como algunas consideraciones teóricas sobre el tratamiento de los inventarios específicamente los de lento movimiento.

1.1 La logística empresarial. Su evolución

La palabra inventario es definida por el diccionario como "...asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad", y en la segunda acepción, "...el papel o instrumento en que se escriben".

En términos económicos, inventario es la relación de bienes materiales de igual naturaleza genérica, que se encuentran en existencia en un organismo, empresa o entidad, y cuyo valor total constituye la suma de los valores parciales de cada clase de bien.

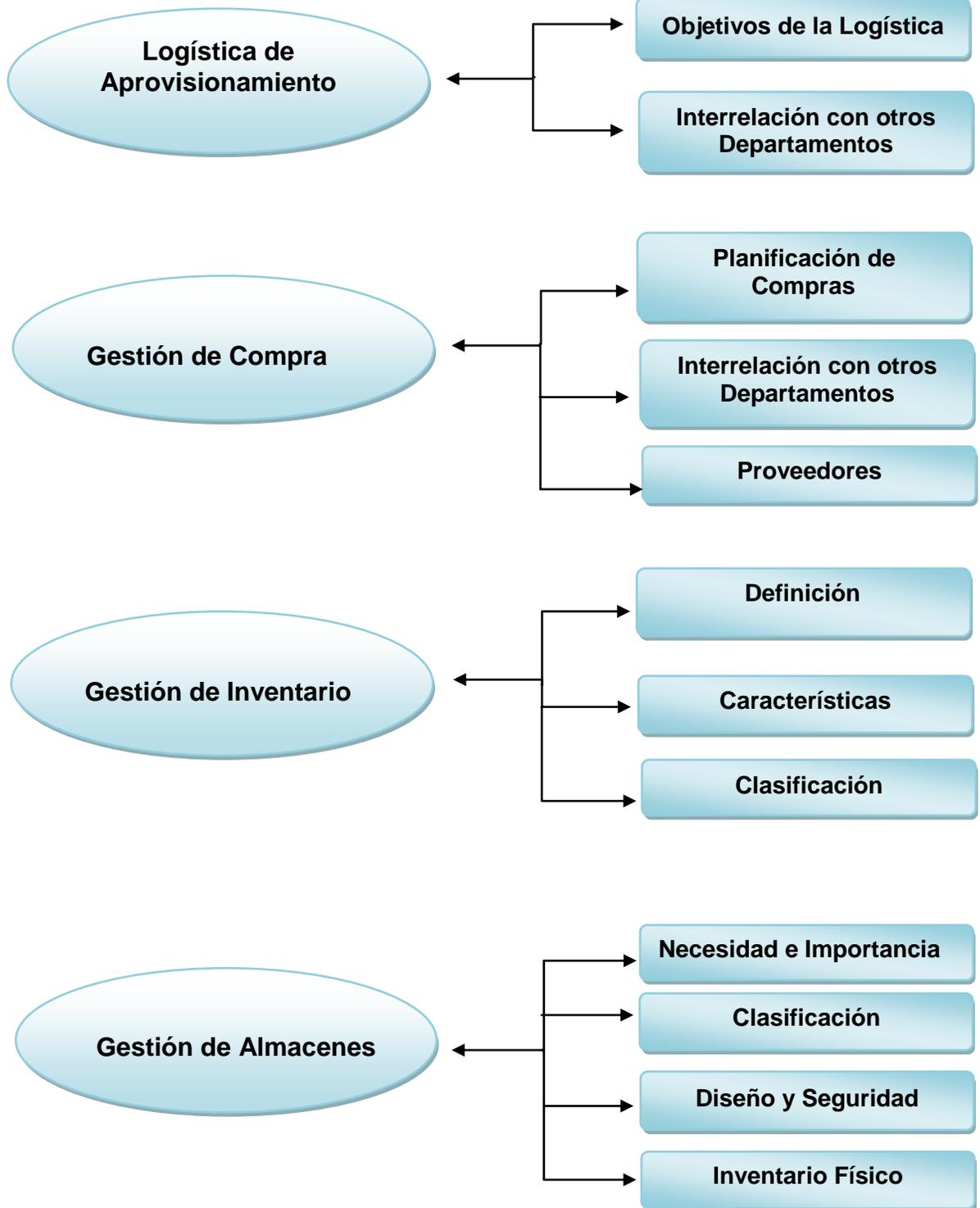
En relación con la contabilidad, el término inventario se aplica, en forma generalizada, con un sentido más concreto y específico, pues se refiere al "valor que tiene, en un momento determinado, la existencia de bienes destinados a ser consumidos, directa o indirectamente, para convertirse en productos o servicios terminados, o la existencia de productos ya elaborados destinados a la venta o consumo".

Esto nos lleva a la conclusión de que un inventario puede ser expresado en unidades físicas, en valor, o en ambas formas conjuntamente, y a nuestros efectos definiremos el inventario como: Valor asignado a la existencia física de bienes materiales en una fecha dada, representado por el valor de una cuenta determinada.

Los inventarios representan una parte determinante en los costos de producción y de realización, al integrarse en el producto elaborado o consumirse durante el proceso de producción. Esta importancia determina la exigencia de un control adecuado sobre los mismos, para evitar su malgasto o despilfarro, su pérdida por negligencia en la manipulación o almacenamiento, o su ociosidad, que conduce a tener inmovilizados recursos económicos.

Para diseñar el marco teórico referencial de la investigación se analizará la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados para dar solución al problema planteado. A continuación se muestra el hilo conductor a seguir en el desarrollo de este trabajo

GESTION DE INVENTARIO



1.1.1 Logística del aprovisionamiento.

La logística empresarial es considerada por muchos autores como una ciencia que surge en la esfera militar y se dice que quien la puso en práctica fue el Káiser Bizantino Leo VI, tal es así que el diccionario Larousse, define a la Logística como “la técnica del movimiento de las tropas, su transporte y avituallamiento”.

Ronald Ballou visualizó a la logística empresarial: “como el área que abarca todas las actividades relacionadas con el traslado – almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo y la misión del responsable logístico es proporcionar al cliente bienes y servicios de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, es decir, su objetivo es lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, todo con el menor costo posible”.

La forma más directa y clara de comprender la logística empresarial es definiéndola a través de las actividades que la constituyen o conforman. Y si de ello se trata, la mejor forma de hacerlo es diciendo que, la logística empresarial se ocupa del suministro y gestión de materias primas e insumos, como de la distribución de productos o servicios, haciéndose cargo para ello de temas tales como el transporte, el mantenimiento de inventarios, el procesamiento de pedidos, las compras, la planificación de productos, el empaquetamiento de protección, el almacenamiento, el tratamiento de mercancías y el almacenamiento de información.

El responsable logístico de una empresa busca, dentro de los objetivos más generales de ésta, sus propios objetivos funcionales que, básicamente, deben servir para llevar a la empresa hacia las metas establecidas. En concreto, su misión consiste en desarrollar una relación de actividades logísticas capaz de lograr el mayor retorno posible de los fondos invertidos en la empresa. Este objetivo se mueve sobre dos dimensiones: el impacto del diseño del sistema logístico sobre los ingresos y el costo de dicho diseño.

1.1.2 Objetivos de la logística.

Los objetivos de la logística es responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor costo posible. Dentro de este gran objetivo, podemos señalar los siguientes:

- Suministrar los productos necesarios, en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad demandada y al mínimo costo.

- Haciendo prioritarias las necesidades del cliente.
- Con la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades del mercado cambiante.
- Reaccionando rápidamente ante los pedidos del cliente.

Así pues James Heskett nos dice que el objetivo de la logística es el de responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio, al menor costo posible.

1.1.3 Interrelación de la Logística con otros departamentos

La logística se Interrelaciona con otros departamentos como son:



Con el departamento de marketing se relaciona en el diseño de productos, mercados geográficos, unidades de venta, tipos de canal de venta, estacionalidad y promociones. Con los departamentos de ventas, producción y compras se relaciona con las provisiones de ventas, capacidad de fábricas y planificación – gestión respectivamente. y con el departamento de finanzas en los costos, inversiones y márgenes.

1.2 Gestión de Compras

La gestión de compras tiene como objetivos: mantener la continuidad de suministros de acuerdo a los programas de fabricación o compras, obtener al mínimo costo posible los productos, materiales y componentes necesarios de acuerdo con las especificaciones de calidad requeridas, así como prevenir a la fábrica o departamento de las variaciones de precios

de mercado , tendencias, etc.

Compras es un término utilizado tanto en la industria como en la actividad comercial para identificar las actividades destinadas a obtener materiales, mercancías y servicios. En sentido estricto, las metas de compras implican definir la necesidad, seleccionar el proveedor, acordar un precio aceptable, elaborar el contrato y dar curso para asegurar una entrega adecuada. De tal modo los objetivos en materia de compra pueden ser definidas como:

- Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
- Mantener el mínimo nivel de inversión en materia de inventarios.
- Maximizar los niveles de calidad.
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar.
- Comprar materiales al más bajo costo total de adquisición.
- Fomentar las relaciones ínter funcionales.

Las adquisiciones contribuyen directamente a los resultados operativos y a las utilidades de una empresa. El hecho de que las compras sean responsables de gastar más del 60% de los ingresos de ventas de una empresa, hace resaltar el potencial que esta función representa para aumentar las utilidades. El dinero que se ahorre al comprar es dinero que se acumula en utilidades.

1.2.1 Planificación de Compras

Actuar como eslabón regulador de los flujos de mercancías, conjugando de forma armónica el nivel de servicio, las existencias con un seguimiento de los inventarios y una adecuada gestión, hasta determinar el volumen óptimo de los pedidos en el tiempo.

Se encarga de llevar a cabo la adecuada gestión de inventario, estableciendo con la función de compras un estrecho y sistemático vínculo en cuanto a las sugerencias de compras generadas, actualmente en la mayoría de las empresas por sistemas automatizados. Por el factor subjetivo al cual se encuentran expuestas las sugerencias de compras obtenidas por los sistemas, las mismas tienen que ser sometidas a un análisis técnico formal muy profesional y especializado antes de convertirse en solicitudes firmes a proveedores.

Para una correcta planificación de las compras se requiere una base sólida y fiable de las

demandas que se generan por cada uno de los productos a comercializar, según sus características que determinan posteriormente la selección de los métodos de gestión de inventario.

Además hay que considerar las disponibilidades de existencia y para ello es indispensable contar con un sistema seguro de control de inventario, así como, son la actualización de los parámetros y variables que se emplean en los diferentes métodos existentes para la gestión de inventario, según sea la clasificación de los productos a gestionar y debe proyectarse en un horizonte de planificación tal, que posibilite tomar en cuenta las fluctuaciones de la demanda y hacer las correcciones necesarias a tiempo y propiciar la reducción de los costos de procesamiento de pedidos y transporte, llegando a conformar volúmenes de compras que se correspondan con las verdaderas demandas.

También debe existir una protección contra los cambios en los costos de los artículos del inventario, el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, y el no cumplimiento de los acuerdos en calidad, cantidad y plazos de entrega por parte de los proveedores, por lo que hay que prever un inventario de seguridad teniendo en cuenta los orígenes de las mercancías, lo cual está estrechamente ligado al nivel de servicio fijado y a un profundo análisis de los costos asociados a ello.

1.2.2 Interrelación de las Compras con otros departamentos.

En materia de relaciones funcionales y documentales con el resto de las áreas de la empresa, las compras se vinculan con:



Las compras se vinculan la actividad jurídica por concepto de los contratos; con contabilidad por los temas de costo y precio de las mercancías; directa y operativamente con los almacenes por la recepción de los pedidos y las órdenes emitidas; y con las finanzas para el seguimiento de los compromisos presupuestales.

Dichas relaciones tienen que estar definidas de forma clara y precisa en el procedimiento de compra como respaldo a un sistema de trabajo estrechamente enlazado, que hay que cumplir con rigor a fin de que los esfuerzos de la empresa puedan ser conducidos hacia la obtención de las metas fijadas.

Las estrategias de compra se soportan:

- En las condiciones del mercado y en la inserción conveniente y oportuna de los requerimientos previamente evaluados, ejecutándose en función de los niveles de costos y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados.
- En el entorno de un conjunto de proveedores a emplear, caracterizados por su comportamiento y niveles de desempeño probados, en cantidades tales que se adecuen al volumen y diversidad de las demandas.
- Todo ello tiene que armonizar con el tipo de relación a establecer con los proveedores y los contratos a definir; así como la visión clara de la necesidad de localizar posibles socios estratégicos.

Es fundamental que dentro de cualquier empresa se valoren las compras no como la vía para un simple aprovisionamiento, sino que se desarrolle una estrategia de compras, para lo que resulta imprescindible contar con un equipo de compradores debidamente preparado para ello, sensibilizados con la necesidad de ir hacia la excelencia en su trabajo diario, preservando su tiempo para lo esencial, mediante una buena comunicación que les permita retroalimentarse del mercado y el dominio de las técnicas indispensables para la realización de sus funciones, sin relegar aspectos psicológicos y sociológicos que los pone en mejores condiciones para enfrentar los retos de una negociación a la que han de entregarse por entero.

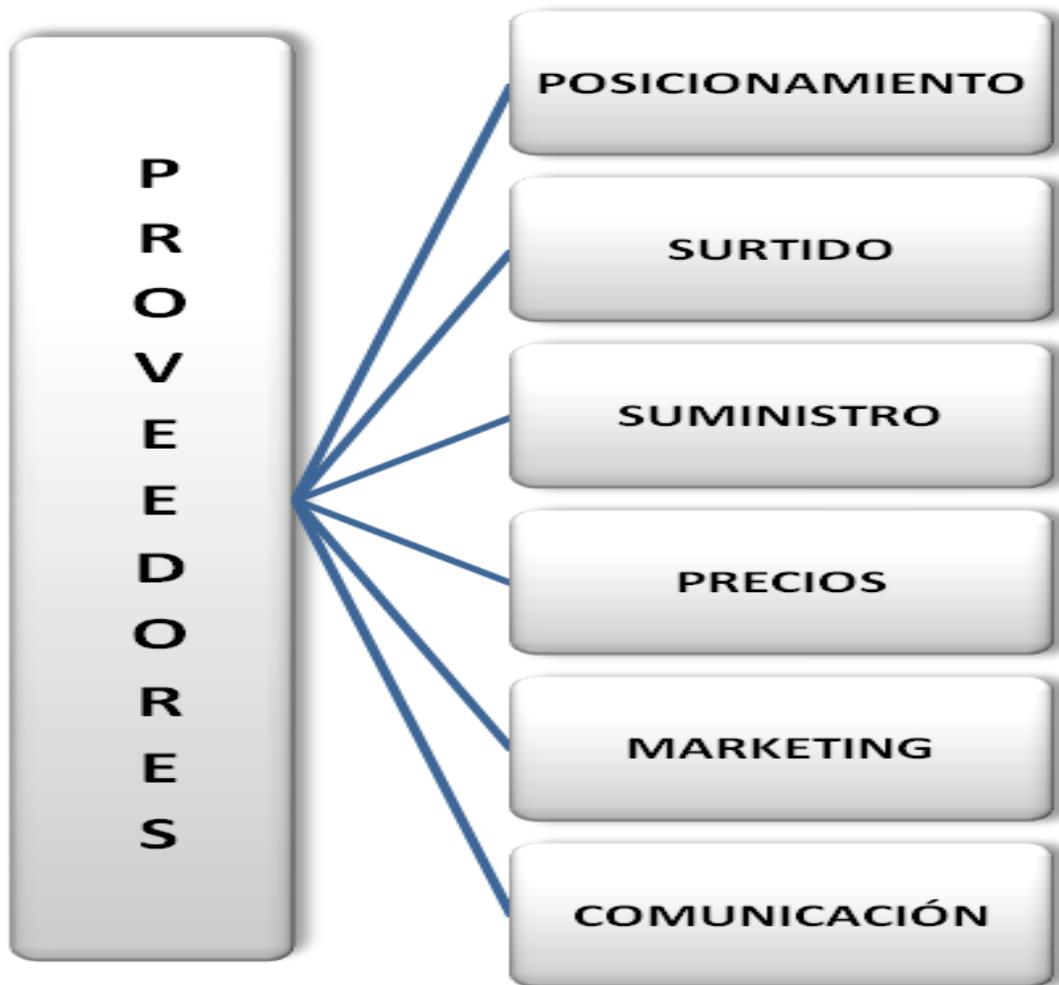
1.2.3 Los proveedores

El proceso de compras abarca diferentes actividades generales que van desde la selección del proveedor, legalización de la compra, control de los pedidos y las entregas de mercancías, la factura y otros documentos, hasta el cierre del ciclo con el pago de la compraventa a los proveedores, quedando entonces el necesario registro del desempeño de éstos, a fin de poder hacer una consecuente evaluación de los mismos.

El punto de partida para el establecimiento de una adecuada relación con los proveedores consiste en el análisis del mercado de abastecimiento y el seguimiento de las tendencias en el consumo y del mercado de la producción a fin de lograr ofertas actualizadas de proveedores actuales o potenciales.

Este primer paso posibilita la actualización necesaria sobre nuevos productos, nuevos proveedores o factores de moda, que contribuye decisivamente a la definición de la forma más racional de selección y evaluación de proveedores, a fin de garantizar que los servicios a contratar valoren los aspectos claves, tales como: costo de aprovisionamiento, imagen, posición en el mercado, calidad, capacidad de innovación, nivel de servicio, condiciones de suministro y variantes de pago.

Un objetivo importante de las empresas es lograr la integración y colaboración de sus proveedores, como parte de una estrategia para obtener un buen posicionamiento en el mercado a partir de: procesos con tiempos de ciclo más cortos, reducción de costos de operación y administración, eliminación de excesos de inventario, aprovechamiento de espacio manteniendo niveles de inventarios adecuados; garantía de los ciclos de entrega; y control de las mercancías en tránsito. Algunos de los criterios para una buena selección de proveedores son:



El posicionamiento incluye la inversión en imagen del producto por parte del proveedor y la reputación del proveedor, mientras que el surtido abarca la amplitud de las líneas del proveedor, profundidad de las líneas del proveedor, capacidad del proveedor para suministrar las novedades antes que la competencia y la calidad del producto.

Los suministros comprenden, disponibilidad de inventario del proveedor, posibilidad de utilizar los almacenes del proveedor, rapidez en la entrega, cumplimiento de los plazos de entrega, calidad de la información ofrecida por el proveedor, conocimiento del proveedor de los mercados locales y ayuda en la planificación del surtido.

Con relación a los precios se debe tener en cuenta los descuentos del proveedor en el precio inicial, la financiación de la mercancía y el precio del producto mientras que el marketing ayuda en la presentación del producto y al espacio que ocupa en el establecimiento.

En tanto la comunicación comprende: la publicidad del proveedor hacia el consumidor, cooperación del proveedor en la publicidad, promociones del proveedor hacia el consumidor y el adiestramiento de la fuerza de ventas.

1.3 Gestión de Inventarios

La Gestión de Inventarios es todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

En la Gestión de Inventarios están involucradas tres actividades básicas a saber:

Determinación de las existencias: La cual se refiere a todos los procesos necesarios para consolidar la información referente a las existencias físicas de los productos a controlar y podemos detallar estos procesos como:

- Toma física de inventarios
- Auditoria de Existencias
- Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas)
- Conteos cíclicos

Análisis de inventarios: La cual está referida a todos los análisis estadísticos que se realicen para establecer si las existencias que fueron previamente determinadas son las que deberíamos tener en nuestra planta, es decir aplicar aquello de que “nada sobra y nada falta”,

pensando siempre en la rentabilidad que pueden producir estas existencias. Algunas metodologías aplicables para lograr este fin son:

- Fórmula de Wilson (máximos y mínimos)
- Just in Time (justo a tiempo)

Control de producción: La cual se refiere a la evaluación de todos los procesos de manufactura realizados en el departamento a controlar, es decir donde hay transformación de materia prima en productos terminados para su comercialización, los métodos más utilizados para lograr este fin son:

- MRP (planeación de recursos de manufactura)
- MPS (plan maestro de producción)

1.3.1 Definición de Gestión de Inventarios

La Dra. Maritza Ortiz Torres (2004) considera que la gestión de inventarios no es más que “Un proceso de toma de decisiones, cuyo objetivo es, lograr la satisfacción del cliente al menor costo posible o a un costo económicamente razonable para la organización. Para lo cual, se deben dar respuesta a los siguientes problemas de decisión:

- ❖ Qué artículos deben incluirse en las existencias del almacén.
- ❖ Qué cantidad de artículos deben solicitarse cada vez.
- ❖ Cuándo se debe solicitar el pedido.
- ❖ Qué tipo de sistema de revisión de inventario se debe utilizar”. Una correcta gestión de inventarios posibilita, entre otros aspectos:
 - ❖ Brindar un servicio acorde a los requerimientos y preferencias del mercado.
 - ❖ Reducir las inversiones de capital circulante sin dejar de tener en cuenta las especificaciones del mercado con relación al nivel del servicio deseado.
 - ❖ Obtención de la rentabilidad deseada sobre las inversiones de inventario.

En las entidades comerciales el inventario significa la suma de los artículos que están disponibles para la venta en una operación ordinaria comercial, o están disponibles para el consumo corriente.

En fin, un inventario consiste en la existencia productos físicos que se conservan en un lugar y un momento determinados cada artículo distinto del inventario, que se encuentra en algún

lugar, se denomina unidad de almacenamiento de existencias y cada uno tiene un número de unidades en existencias.

1.3.2 Características de los Inventarios

El inventario de mercancías es uno de los activos más grandes en las empresas de ventas al por menor o al por mayor, constituyendo la venta de estas mercancías con precios por encima del costo la fuente principal de ingresos. Para una empresa mercantil, el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio.

Inventario, una palabra que no nos es desconocida del todo, aunque solo sea referencialmente, pero que no la conocemos tan a fondo, como para temerle o desafiarle, sin embargo sabemos que en estos tiempos modernos, la palabra inventario ha alcanzado una notoriedad muy alta.

La mercancía disponible para la venta normalmente será convertida en efectivo dentro de un período de tiempo menor de un año por lo que será considerada como un activo corriente.

Tener existencias en los anaqueles significa tener dinero ocioso y, para reducir este al mínimo, una organización 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.

Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario “parado” inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario “parado” tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse.

Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdidas de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa, ante las fluctuaciones del mercado.

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

Es de destacar que los inventarios consumen una cantidad importante de los recursos financieros totales de una empresa. Por tanto, la correcta gestión de los mismos supone

también conocer el volumen de circulante necesario para su mantenimiento y realizar previsiones de tesorería más acertadas.

El manejo de inventarios ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de empresas debido a que es un componente fundamental de la productividad. La empresa de hoy tiene que ser productiva para sobrevivir y prosperar. En mercados altamente competitivos, las empresas trabajan con inventarios cada vez más bajos y con niveles de servicios cada vez más altos.

El registro de los inventarios puede ser de tres tipos.

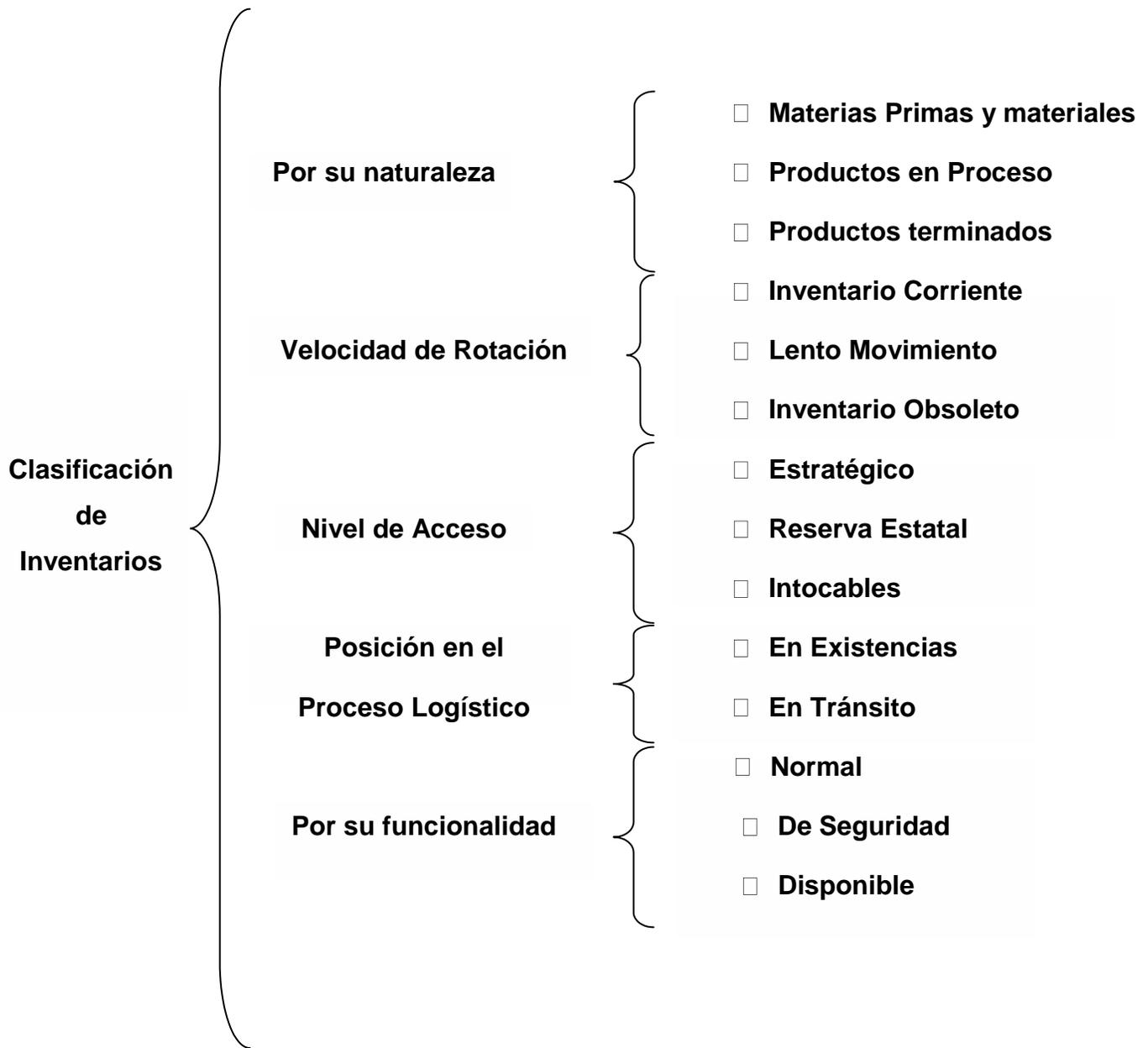
Inventarios corrientes: Son aquellos productos que se adquieren del suministrador, y que en dependencia de los contratos firmados se pagan al contado o a crédito, forman parte de los activos circulantes de la empresa una vez que se reciben.

Inventarios en pago aplazado: Estos inventarios al igual que los inventarios corrientes forman parte de sus activos y son valores que se adeudan, pero el crédito que otorga el suministrador para su pago, establece que se liquiden en el momento en que son consumidos. Mientras estos productos estén en almacén no hay obligación inmediata de pago. Solo será obligatorio pagar estos medios no consumidos en el momento en que se contrate con el suministrador la suspensión de este concepto y sean convertidos estos en el concepto de inventarios corrientes, situación que se conoce como “liquidación”.

Mercancías en Consignación: Esta modalidad de inventario no forma parte de los Activos de la Empresa, son propiedad de la empresa suministradora mientras se encuentran almacenados, por lo que corresponde su registro contable en cuentas memorando habilitadas al efecto. Estos Inventarios se controlan en almacenes específicos, analizados por submayores de productos, tal y como se establece por el Sistema nacional de Contabilidad y las Normas de Control Interno.

1.3.3 Clasificación de los inventarios

Los inventarios reciben varias clasificaciones, las que de acuerdo a la naturaleza de la empresa se hará más énfasis en alguno de ellos, no obstante de forma general se deben tener presente los siguientes aspectos:



Fuente: Elaboración Propia

Al efectuar el análisis de las diferentes clasificaciones de los inventarios tenemos **que por su naturaleza** se clasifican en:

De materias primas y materiales son 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 los cuales son 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 esta 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.

1.4 Gestión de Almacén

1.4.1 El Almacén, necesidad e importancia.

El almacén se puede definir, de manera general, como un espacio, recinto, edificio, o instalación donde se suele guardar la mercancía, pero al mismo tiempo puede hacer otras funciones, como por ejemplo el acondicionamiento de productos determinados, hacer recambios (tanto para el mantenimiento como para la existencia técnica), etc.

El almacén es el lugar estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes antes de ser requeridos por la administración, producción o la venta de artículos o mercancías.

Específicamente, el almacén se puede definir como “el lugar físico en el que se desarrolla una compleja gestión de los productos que contiene. La misión básica de un almacén se configura y desarrolla en las siguientes funciones:

- ❖ Recepción de artículos e identificación de los mismos.
- ❖ Almacenamiento, colocación y custodia.
- ❖ Entrega de productos”

Es de vital importancia que lo almacenado tenga un movimiento rápido de entradas y salidas ya que esto es algo que eleva el costo del producto final sin agregarle valor, por lo cual debe conservarse el mínimo de existencias con el mínimo riesgo de faltantes y el menor costo posible de operación.

Si la entidad lleva a cabo una buena gestión de almacenamiento asegura la oferta de los productos o servicios en la cantidad y calidad adecuada y en el tiempo en que el cliente lo solicite. Si se actúa con eficiencia y eficacia le permite a la organización el ahorro a largo plazo y una buena imagen debido a un alto nivel de satisfacción de cliente.

Las funciones principales de un almacén son:

- ❖ Recepción de materiales.
- ❖ Registro de entradas y salidas.
- ❖ Almacenamiento de materiales.
- ❖ Mantener el almacén limpio y en orden.
- ❖ Custodiar fielmente todo lo que se ha dado a guardar, tanto su cantidad como su buen estado.
- ❖ Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
- ❖ Llevar registros al día de las existencias.

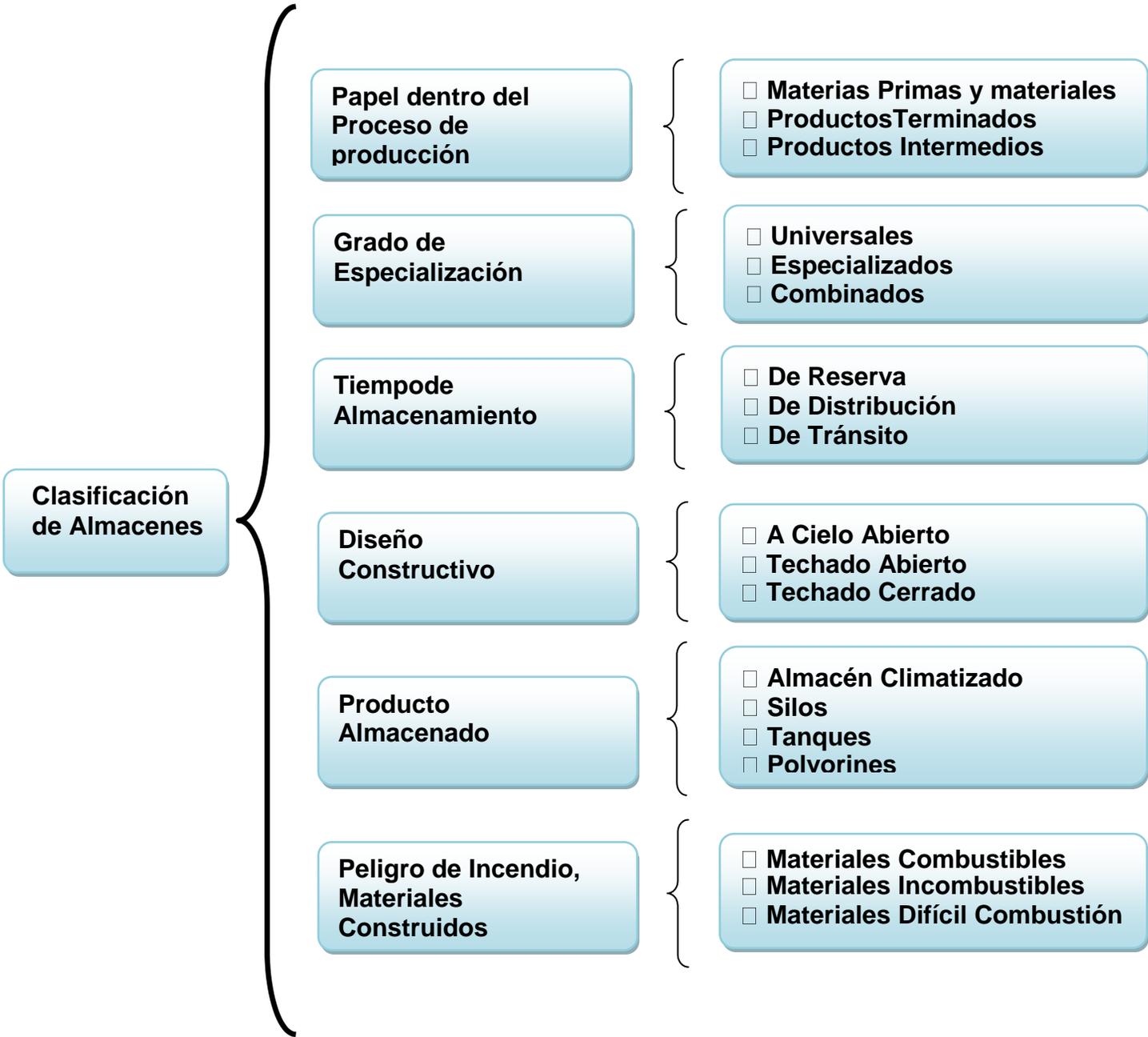
El problema logístico del almacén consiste en lograr una correcta gestión de los recursos empleados, evitando retrasos y colas de espera, para minimizar así el tiempo total del proceso y lograr rapidez en el servicio, a la vez que se reducen los costos operacionales globales.

La actividad de almacenamiento puede tener lugar bajo una serie de diferentes acuerdos económicos y legales. Cada uno constituye una alternativa distinta a evaluar por el logístico dentro del sistema. Aunque hay cuatro opciones principales, todas pueden combinarse en diferentes números y grado hasta crear una variedad casi infinita. Las cuatro alternativas básicas son:

- ❖ Propiedad del espacio de almacén: cuando la empresa tiene una inversión de capital en espacio de almacenamiento y en equipos de manejo de mercancías.
- ❖ Alquiler del espacio del almacén: actualmente existen cientos de compañías cuyo negocio consiste en ofrecer servicios de almacén a otras compañías sobre la base de contratos a corto plazo.
- ❖ Leasing: opción intermedia entre el alquiler a corto plazo de un espacio en un almacén y la propiedad de uno de ellos.
- ❖ Almacenamiento en tránsito: tiempo en que las mercancías permanecen en el medio de transporte durante la entrega. Forma especial de almacenamiento que requiere una coordinación con el servicio de transporte elegido.

1.4.2 Clasificación de los almacenes

El almacén es una instalación técnica constituida por diferentes áreas equipadas con los medios de mecanización o automatización destinados para la actividad de almacenamiento, cuyo objetivo está encaminado a lograr el proceso de recepción, ubicación, ordenamiento, control, conservación y preparación de la producción para el consumo y despacho de los valores materiales, para garantizar la continuidad de la producción y el consumo acorde con las crecientes necesidades de la sociedad. Los almacenes constituyen eslabones importantes de los procesos de producción y distribución de los recursos materiales, clasificándose como sigue:



Según su papel dentro del proceso de producción:

- ❖ Almacenes de materias primas o materiales para el consumo de la producción industrial: Este tipo de almacén está orientado a cubrir la reserva de productos correspondiente a los ciclos de producción y ciclos de reaprovisionamiento por el suministrador.
- ❖ Almacenes de productos terminados: Para cubrir una cantidad de productos correspondiente a los ciclos de entrega de la producción según lo contratado con los clientes.
- ❖ Almacenes de productos intermedios para acumular la producción entre puestos de trabajo: Este almacén se emplea para equilibrar los ritmos de entrega de los materiales y productos semielaborados entre puestos de trabajo o talleres.

Según el grado de especialización:

- ❖ Almacenes Universales: Son aquellos destinados para productos de nomenclatura y características diferentes.
- ❖ Almacenes Especializado: Son aquellos que tienen una nomenclatura y tecnología única. En este tipo de almacén se obtienen los mejores índices de utilización de la capacidad de almacenamiento y explotación de los equipos
- ❖ .Almacenes combinados: Combinación de los dos anteriores.

Según el tiempo de almacenamiento de los productos:

- ❖ Almacén de reserva: Para almacenamiento prolongado, donde el coeficiente de rotación del producto es bajo.
- ❖ Almacén de distribución: Para el almacenamiento de productos por un período relativamente corto de tiempo, donde el coeficiente de rotación del producto es alto.
- ❖ Almacén de tránsito: Para conservar productos en espera de su transportación a los almacenes de reserva, distribución o producción, donde el coeficiente de rotación es muy alto.

Según el diseño constructivo:

- ❖ A cielo abierto: Terreno cercado o no, sin cubierta, para el almacenamiento de productos que pudieran estar a la intemperie.
- ❖ Techado abierto: Almacenes cuyo espacio interior está delimitado fundamentalmente por el perímetro de su piso terminado, con o sin cierre parcial y con cubierta.
- ❖ Techado cerrado: Almacén delimitado por un cierre perimetral (paredes) y cubierta.

Según los requerimientos del producto almacenado:

Son construidos con parámetros y características específicas para los requerimientos del producto a almacenar.

- ❖ Almacén climatizado: Para mantener condiciones atmosféricas diferentes a las ambientales.
- ❖ Silos: Para cargas pulverulentas y granuladas.
- ❖ Tanques: Para líquidos.
- ❖ Polvorines: Para explosivos.

Según el peligro de incendio, de acuerdo a los materiales con que está construido:

- ❖ Almacén construido con materiales combustibles. Ejemplo: Madera.
- ❖ Almacén construido con materiales incombustibles. Ejemplo: Hormigón.
- ❖ Almacén construido con materiales de difícil combustión. Ejemplo: Perfiles y tejas de fibrocemento, etc

1.4.3 Diseño y Seguridad en los almacenes

El diseño de almacenes es una actividad especializada, sobre la que ofrecemos algunos comentarios generales:

- ❖ El uso de planos arquitectónicos permite visualizar los almacenes, lo cual facilita su diseño.
- ❖ Los almacenes deben ser diseñados en términos de metros cúbicos y no

de metros cuadrados, ya que el espacio vertical puede ser convenientemente utilizado de manera de aumentar al máximo el volumen de almacenamiento sin aumentar la superficie requerida.

- ❖ El almacén debe planificarse de manera que el ambiente de trabajo resulte agradable y se facilite el crecimiento futuro.
- ❖ La buena iluminación agiliza la localización de materiales, evita robos y reduce accidentes.
- ❖ La pérdida de los inventarios puede ser fatal para una empresa. Un buen sistema de detección y extinción de incendios protege los inventarios.

El movimiento de materiales es el proceso que estos siguen desde su llegada a los almacenes hasta su despacho. Los materiales deben tener localizaciones físicas específicas que permitan las actividades normales de almacén, como son la entrada y salida de inventario y la realización de inventarios físicos, para permitir un adecuado movimiento de materiales es aconsejable:

- ❖ Planificar, siempre que sea posible, un flujo de materiales en línea recta

(recepción, almacenamiento, despacho).

- ❖ Separar las áreas de recepción y despacho de materiales.
- ❖ Considerar áreas separadas físicamente para materiales dañados, reparables o no, que esperan ser enviados a reparar o que acaban de ser reparados.
- ❖ Ubicar los materiales que requieren condiciones especiales de almacenamiento en áreas especialmente acondicionadas para tal fin.
- ❖ Diseñar los pasillos de circulación (aunque no sean espacios productivos) lo suficientemente anchos para permitir la circulación de montacargas y otros vehículos. Todos los pasillos secundarios deben fluir a un pasillo principal.
- ❖ Indicar claramente el sentido y las velocidades máximas de circulación en los pasillos, a fin de reducir el riesgo de accidentes. Un buen sistema de

señalización es una excelente inversión.

- ❖ Establecer áreas especialmente protegidas para materiales valiosos.
- ❖ Construir las plataformas de descarga a la altura de los vehículos de transporte típicos.
- ❖ Las puertas de acceso y salida de los almacenes deben ser fácilmente manipulables por los operadores de los vehículos de movimiento de materiales.
- ❖ Disponer de suficiente espacio en el área de recepción de materiales para el control de calidad.

Existen distintas posibilidades, según las características de los materiales que van a ser almacenados. La más empleada es la estantería, que puede ser obtenida en variedad de tamaños: cerradas (para protección adicional, pero con dificultades de acceso), con entrepaños para la colocación de materiales de volumen intermedio, con vigas horizontales para paletas, con vigas inclinadas para elementos cilíndricos, solo con laterales para perfiles y elementos longitudinales, etc.

La ubicación física de los materiales en los almacenes debe ser establecida de manera que permita la localización rápida y sin errores de los materiales. Además del problema de protección de incendios, deberá prestársele atención especial al problema de los hurtos, considerado junto a la obsolescencia, el principal elemento en los costos de almacenamiento. Algunas reglas simples que ayudan a reducir este problema son las siguientes:

- ❖ **Diseñar con la seguridad en mente:** asegurarse de que las áreas de almacenes estén cercadas o protegidas, de manera de minimizar la presencia de intrusos; iluminar adecuadamente las áreas de almacenes; no permitir la entrada de usuarios y empleados que no tengan que ver con el movimiento de materiales o inventario de los mismos al área de almacenes.
- ❖ **Crear controles de acceso:** contratar o conformar un cuerpo de vigilancia; verificar los vehículos que entren y salgan; realizar inspecciones no anunciadas de los casilleros, escritorios y vehículos del personal.

- ❖ **Hacer inventarios periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.**
- ❖ **Involucrar al personal en el control de los materiales:** concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.

1.4.4 Inventarios Físicos.

Debido a que aún en los mejores sistemas existen discrepancias entre lo que existe físicamente que el kardex o el sistema computarizado indican, es necesario efectuar inventarios físicos a fin de comparar ambas cantidades. Estos son de dos tipos: puntuales y permanentes. Los inventarios puntuales, los más tradicionales, se efectúan generalmente una vez por año y usualmente es necesario restringir el movimiento de materiales durante ese proceso. Se efectúa un conteo ítem por ítem y se compara contra lo que anuncia el kardex. Las diferencias son cuidadosamente anotadas y sometidas a un análisis posterior.

Los inventarios continuos, llamados también cíclicos o permanentes, se efectúan a lo largo del año sobre cantidades pequeñas de producto. Este tipo de inventario permite repartir la carga de trabajo de manera más uniforme, no causa tantas interrupciones a las actividades del almacén y permite disponer de información más precisa sobre las existencias.

Los códigos de barra son una serie impresa de barras y espacios entre ellas, que forman una estructura única que se traduce en caracteres alfanuméricos que representan cierta información. Esta tecnología permite alta precisión y velocidad en la captura de datos. En almacenes, facilita la consignación de entrada y salida de materiales y la toma física de inventarios.

Conclusiones del Capítulo

El estudio bibliográfico efectuado permite crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo permitió profundizar de forma general en la gestión y de manera particular en la de los inventarios, llegando a la conclusión que

una buena gestión de inventarios tiene influencia directa en la obtención de una mayor rentabilidad económica.

Capítulo II: Diagnóstico y elaboración del programa para evaluar la gestión de inventarios.

En el presente capítulo se caracteriza la **Unidad Unión de Kioscos Sancti Spíritus**, donde se abordan aspectos tales como: Objeto Social, misión, visión, valores, modos de actuación, fortalezas, debilidades. Una vez caracterizada la empresa se procederá a exponer la aplicación de un programa para la revisión de la gestión de inventario en dicha unidad.

2.1. Caracterización de la Unión de Kioscos Sancti Spíritus

La Unidad Comercial Unión de Kioscos Sancti Spíritus, perteneciente a la Cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD Caribe), fue creada en el año 2001, mediante la resolución No. 243 del 1 de mayo del mismo año. Posee un total de 12 kioscos diseminados por todo el territorio, tiene como actividad fundamental comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios en pesos convertibles según nomenclatura aprobada por el Ministro de Comercio interior.

La unidad está conformada de la siguiente manera: (Anexo 1)

- Gerente
- Esp.C Gestión Económica
- Esp.C Gestión Comercial
- Gerente Adjunto
- Encargado de Almacén
- Dependiente de Almacén
- Técnico B en Gestión Económica
- Informática
- Técnico en informática
- Jefe de Brigada
- Kiosqueros (13)

Para el desempeño de sus funciones la unidad cuenta con la fuerza laboral necesaria.

El soporte económico de la unidad se basa fundamentalmente en las ventas de forma minorista de productos alimenticios y no alimenticios en pesos convertibles.

OBJETO SOCIAL

La cadena TRD Caribe tiene aprobado, por resolución No. 517/09 de fecha 27-10-09, como **objeto social**:

- ❖ Importar mercancías, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- ❖ Comercializar de forma minorista productos alimenticios y no alimenticios en pesos cubanos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- ❖ Brindar servicios técnicos de mantenimiento y reparación de equipos eléctricos y electrodomésticos a personas jurídicas en pesos cubanos y convertibles.
- ❖ Brindar servicios de posventa, reparación y mantenimiento de los equipos que comercializa en pesos convertibles.

Misión:

La cadena TRD Caribe es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos del mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

Visión:

Somos en Cuba la cadena de tiendas referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

Análisis Estratégico

FACTORES INTERNOS

➤ **FORTALEZAS**

- 1.- Contamos con personal competente y estable.
- 2.-Mejoramiento de las condiciones de trabajo en cuanto a inmuebles y las TIC

- 3.-Tener implantado un sistema de gestión de la calidad.
- 4.-Mantener certificada la contabilidad.
- 5.-Estar en el sistema de perfeccionamiento empresarial.

➤ **DEBILIDADES**

- 1.- Tecnología obsoleta e insuficiente.
- 2.- Déficit de transporte y comunicaciones.
- 3.- Inestabilidad en la adquisición de medios de trabajo y de protección.
- 5.- Contar con una limitada intranet e Internet.

2.2 -Acciones de la Unión de Kioscos Sancti Spíritus a partir de la Resolución sobre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobada el 18 de Abril del 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

I MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA.

Lineamientos Generales:

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.

- ❖ Planificar las ventas en correspondencia con las características, de los kioscos y pisos de ventas en correspondencia con ello el presupuesto de gastos
- ❖ Planificar y Organizar el trabajo en función de cumplir con los objetivos de la Organización.
- ❖ Realizar estudios de mercado, realizar encuestas, visitas al entorno de los kioscos para ver las necesidades de la población y poder planificar las acciones a seguir.

04. Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones, lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización.

- ❖ Evaluar la eficiencia, organización y eficacia de la unidad para adoptar las decisiones que correspondan.

05. La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones.

- ❖ Priorizar la atención y fiscalización a los ajustes que se originen en los sistemas de control económico para asimilar los cambios (tarjetas pos).

07. Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos.

- ❖ Hacer cumplir las normas jurídicas que regulen la administración eficiente, bien organizada y eficaz de la unidad, cuya estructura, atribuciones, funciones y el régimen de sus relaciones son regulados por la ley, responde de sus obligaciones solo con sus recursos financieros, dentro de las limitaciones establecidas por la ley.
- ❖ Con reestructuraciones, mejores estudios del mercado, capacitación a nuestros vendedores lograr mejores ventas por metros cuadrados y por trabajador en los kioscos.
- ❖ Lograr que el presupuesto asignado sea gastado realmente en lo que garantice las ventas y no comprar para tener inventarios inmovilizados.
- ❖ Realizar proceso de estudio y asimilación del nuevo Reglamento Disciplinario de la Cadena
- ❖ Extender la venta mediante tarjeta de crédito en lo posible.
- ❖ Perfeccionar el desarrollo de las distribución, exigiendo por el cumplimiento de lo acordado, adoptando las decisiones necesarias que garanticen las constantes mejoras en el proceso logístico.

08-El incremento de facultades a las direcciones de las entidades estará asociado a la elevación de su responsabilidad sobre la eficiencia, eficacia y el control en el empleo del personal, los recursos materiales y financieros que manejan; unido a la necesidad de exigir la responsabilidad a aquellos directivos que con decisiones, acciones u omisiones ocasionen daños y perjuicios a la economía.

- ❖ Asesorarnos para la aplicación de medidas disciplinarias u otros procesos laborales que se susciten por la aplicación del Reglamento Disciplinario y del Reglamento del Comité de Expertos de la Cadena de Tiendas TRD Caribe, así como en la tramitación de los recursos en primera instancia que éstos presenten; contribuyendo con ello a elevar la conciencia jurídica y a fortalecer la necesidad que tiene el país de exigirle responsabilidad a aquellos directivos que ocasionen daños y perjuicios a la economía.
- ❖ Exigir responsabilidad por las malas compras realizadas las cuales provocan inventarios innecesarios.
- ❖ Mantener estrecha vigilancia al incremento de los inventarios de mermas y pedir responsabilidad cuando sea por negligencia ó maltrato a las mercancías.
- ❖ Dar seguimiento a las incidencias en rebajas por perecederos y ver cuales han sido las acciones para comercializar los mismos sin necesidad de rebajar.
- ❖ Llevar el control diario del consumo eléctrico, alertando a los trabajadores en su cumplimiento.

10-Las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal se refrendarán mediante contratos económicos y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de los mismos como instrumento esencial para la gestión económica.

- ❖ Conocer los aspectos principales de los contratos con las entidades comercializadoras especialmente donde se especifiquen las demandas y las cláusulas en caso de reclamaciones por incumplimiento de las entregas.
- ❖ Máxima regulación de las compras y servicios, solicitando sólo las estrictamente necesarias para el cumplimiento de nuestra actividad fundamental.

- ❖ Análisis detallado y aprovechamiento de los inventarios de insumos.
- ❖ Revisar todos los contratos suscritos con los proveedores nacionales, renegociando las condiciones pactadas en base al comportamiento de su ejecución, fundamentalmente lo relativo a la lenta rotación, mermas, devoluciones, condiciones de entrega, calidad, etc.

12. La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes, así como fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de su plan con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

- ❖ Capacitar a dirigentes y funcionarios en la correcta aplicación de las Normas y regulaciones básicas de conducta establecidas en el Código de Conducta para las entidades del Sistema Empresarial Administrado por el Grupo de Administración Empresarial (GAE) de la FAR. Y a los trabajadores en el conocimiento de las disposiciones legales vigentes, proponiendo medidas encaminadas a desarrollar la conciencia jurídica de los mismos, logrando una participación activa en la divulgación de la legislación vigente.
- ❖ Velar porque se establezca un adecuado control interno, prestando especial atención a los recursos financieros y materiales, manteniendo una información actualizada de las cuentas por cobrar y participando activamente en el cobro de las mismas.
- ❖ Brindar las orientaciones correspondientes en los procesos y reclamaciones relativas a la exigencia de Responsabilidad Material a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales y funcionales, cuando mediante su acción u omisión ocasione daños a los recursos materiales, económicos y financieros de las entidades

Esfera Empresarial.

15. El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.

- ❖ Utilizar método de dirección colectiva.
- ❖ Capacitar a los trabajadores en cuanto a la legislación vigente y hacerla cumplir.
- ❖ Planificar, Organizar y Controlar todas las tareas.

- ❖ Garantizar con agilidad y confiabilidad todas las informaciones.
- ❖ Lograr una buena comunicación tanto interna como externa
- ❖ Lograr que la toma de decisiones sea de forma ágil y oportuna
- ❖ Evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizando como método el autocontrol.

16. Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan.

- ❖ Toda propuesta de utilización, adquisición o transformación de recursos materiales y humanos ha de consultarse previamente con Economía para que se ajuste a los niveles planificados.(Desde jabas hasta modificaciones de pisos de ventas)
- ❖ Hacer estudio puntual de las necesidades de reparación, equipos de baja y otros medios para proponer su inclusión en el Plan 2013.

20. Los ingresos de los trabajadores y sus jefes en las empresas estatales y las formas de gestión no estatal estarán vinculados a los resultados que se obtengan.

- ❖ Mantener la vinculación salarial a los resultados productivos.

II POLÍTICAS MACROECONÓMICAS

Política Fiscal

64. Los gastos presupuestarios se enmarcarán en las posibilidades reales de recursos financieros que se generen por la economía del país, y su utilización será de forma racional, a fin de garantizar los niveles de actividad planificados sin afectar la calidad.

- ❖ Análisis mensual de los gastos a todos en la unidad, interiorizando en las partidas más representativas del gasto; así como la propuesta de medidas a tomar para la disminución de los mismos.
- ❖ Presentar un control detallado de las partidas que conforman Materias Primas y Materiales para no incurrir en excesos de insumos que al final tendrían como destino gasto.
- ❖ Garantizar el proceso de los expedientes mensualmente, para que no exista acumulación de gastos.

- ❖ Seguimiento mensual a través de la comisión de faltantes y sobrantes a los faltantes declarados para llevar a gasto, buscando todas las vías para la disminución de los mismos e interiorizar las sugerencias que realiza la comisión.
- ❖ Trabajar en la depuración de los AFT que no sean de utilización por parte de los diferentes centros de costos, o que se encuentren en mal estado para proceder a su baja técnica.

65. Fortalecer los mecanismos de control fiscal, que aseguren el cumplimiento de las obligaciones tributarias, así como la preservación y uso racional de los bienes y recursos del Estado.

- ❖ Incrementar las acciones de control hacia los kioscos y pisos para garantizar resultados positivos en dichas comprobaciones.
- ❖ Prepararse para recibir el ciclo de control a la unidad comercial en dependencia de las auditorias programadas.
- ❖ Realizar talleres de adiestramiento sobre los diferentes ciclos contables, permitiendo el desarrollo individual de cada especialista.

III POLITICA ECONÓMICA EXTERNA

Comercio Exterior

87. Propiciar un acelerado proceso efectivo de sustitución de importaciones, con mecanismos que estimulen y garanticen la máxima utilización posible de todas las capacidades de que dispone el país en el sector agrícola, industrial, en servicios y en recursos humano

- ❖ Propiciar el intercambio con los productores nacionales con el fin de conocer y estudiar sus producciones con vistas a su comercialización en nuestro mercado.
- ❖ Garantizar la presencia en los puntos de ventas de los productos contratados con la Producción Nacional.
- ❖ Alcanzar el 40 % de participación en las ventas totales de la producción nacional.

IV POLITICA INVERSIONISTA.

Lineamientos

117. Constituirán la primera prioridad las actividades de mantenimiento tecnológico y constructivo en todas las esferas de la economía.

- ❖ Tramitar los mantenimientos a los inmuebles en el tiempo planificado para mantener su estado constructivo y prolongar la vida útil de los mismos, así como su conservación.

V POLITICA DE CIENCIA, TECNOLOGIA, INNOVACIÓN Y MEDIO AMBIENTE.

Lineamientos

138. Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico-tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios, así como a la prevención y mitigación de impactos sociales y medioambientales.

- ❖ Concebir en el Plan de capacitación acciones teóricas y prácticas que respondan a las necesidades de los trabajadores, a la aplicación de las técnicas avanzadas del comercio y en la preparación de cuadros y sus reservas.

139. Definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales de base y fortalecer su participación en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios y la promoción de formas productivas ambientalmente sostenibles.

- ❖ Promover como línea principal de innovación la relacionada con tecnología de la informática y recuperación de piezas de repuesto.
- ❖ Elevar la calidad y el rigor en los encuentros de Técnicas Comerciales

VI POLITICA SOCIAL.

Lineamientos Generales.

142. Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.

- ❖ Continuar con el rediseño de la Imagen Corporativa de la Unidad Comercial.

- ❖ Identificar las causas y condiciones de las posibles no conformidades y accionar de forma preventiva.
- ❖ Impulsar el Movimiento del Buen Servicio.
- ❖ Medir los niveles de satisfacción del cliente en cuanto a productos y servicios en la Unidad Comercial, utilizando las técnicas más novedosas que en cuanto al tema se refieren. (encuestas, visita a competencia, etc.)
- ❖ Insertar en la evaluación del desempeño individual y colectivo el aspecto calidad, como evidencia de control para lograr el nivel necesario de enfoque al cliente.
- ❖ Capacitar a los trabajadores en todos los temas que afecten la calidad del servicio potenciando las acciones en el propio puesto de trabajo.

Empleo y Salarios.

169. Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.

- ❖ Dar continuidad al proceso de reordenamiento laboral en correspondencia con los ajustes en la estructura organizativa del comercio en cada municipio y a los niveles de eficiencia que se vayan logrando.
- ❖ Exigir la realización de evaluaciones del desempeño que se correspondan con los resultados y la calidad en el desempeño de las funciones de cada trabajador.
- ❖ Elevar el rigor en la captación del personal que entra a la unidad, dando el correspondiente seguimiento al período de prueba.

170. Asegurar que los salarios garanticen que cada cual reciba según su trabajo, que éste genere productos y servicios con calidad e incremento de la producción y la productividad, y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia.

- ❖ Garantizar la aplicación adecuada del sistema de salario aprobado, así como el control diario a la disciplina laboral.
- ❖ Exigir que se cumpla el plan de vacaciones organizadamente.

VIII POLITICA INDUSTRIAL Y ENERGÉTICA

Política Energética.

248. Se priorizará alcanzar el potencial de ahorro identificado en el sector estatal y se trabajará hasta lograr la captación de las reservas de eficiencia del sector residencial; incluye la revisión de las tarifas vigentes para que cumpla su papel de regulador de la demanda. En las modalidades no estatales de producción y servicios sean por cuenta propia o en cooperativa se aplicará una tarifa eléctrica sin subsidios.

- ❖ Planificar Mensual el Plan de Energía asignado por entidades según su presupuesto de gastos, teniendo en cuentas la demanda.

253. Perfeccionar el trabajo de planificación y control del uso de los portadores energéticos, ampliando los elementos de medición y la calidad de los indicadores de eficiencia e índices de consumo establecidos.

- ❖ Realizar chequeos sorpresivos a los libros de control diario del Consumo Eléctrico para valorar como se esta cumpliendo este. .
- ❖ Agilizar el proceso de recepción y despacho de mercancías para contribuir al uso racional del transporte logrando una mayor eficiencia de los mismos.

XII POLÍTICA PARA EL COMERCIO

Lineamientos

304. Reestructurar el comercio mayorista y minorista, en función de las condiciones en que operará la economía con la diversificación de formas de gestión de la propiedad social y los participantes en los procesos productivos y de prestación de servicios.

- ❖ Proyectar nuestro comercio para garantizar la satisfacción de las nuevas formas de propiedad.
- ❖ Participar en la especialización y reestructuración de las unidades comerciales para de esta forma mantener los surtidos estables en cada una de ellas.

305. Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.

- ❖ Potenciar los surtidos de productos según el comportamiento de la gestión de las nuevas formas de propiedad.
- ❖ Creación de servicios en función de elevar la dinámica de las relaciones para con las nuevas formas de propiedad.

306. Hasta tanto se logre la unificación monetaria, se irá conformando un sistema de comercio minorista en dos niveles: dejando ofertas diferenciadas por su calidad o características en la actual red en pesos convertibles y elevando la calidad de las ofertas en pesos cubanos.

- ❖ Garantizar la calidad de los productos y servicios que ofertamos
- ❖ Aplicar el Sistema de Gestión de la Calidad de forma progresiva.

307. Diseñar una política de abastecimiento del país que tenga en cuenta la participación de los productores nacionales y la eficiente gestión de las importaciones que se realicen. Dentro de ello, definir las formas de distribución mayorista, incluyendo aquellas que den respuesta a las nuevas modalidades de producción y servicios no estatales, así como el alcance y características de la red minorista

- ❖ Lograr un sistema de distribución y aprovisionamiento eficiente y eficaz.
- ❖ Implementar nuevas formas de servicios al cliente a través de relaciones personales.
- ❖ Exigir porque los proveedores nacionales garanticen los ciclos de compras y despacho previos contratos.

311. Crear y estructurar ofertas de bienes y servicios a la población, en correspondencia con la demanda solvente de los consumidores, incluyendo los servicios de post venta. Revisar las prohibiciones que limitan el comercio actualmente.

- ❖ Incentivar la familia de Alimentos en la red de comercio.
- ❖ Potenciar la presencia de los proveedores nacionales en espacial para este giro.
- ❖ Ajustar el servicio según las compras centralizadas planificadas por la Empresa.

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.

- ❖ Cumplimiento estricto de lo establecido para la Compra a los Proveedores Naciones.
- ❖ Garantizar las compras para los ciclos de rotación en función de los ciclos de pago.
- ❖ Proponer al nivel superior la gestión de inventarios inmovilizados
- ❖ Realizar una correcta y mayor gestión de venta por parte de los vendedores para de esta forma disminuir los inventarios

313. Aplicar una eficaz protección al consumidor, que garantice el cumplimiento de los deberes y derechos de todos los prestatarios y consumidores de bienes y servicios

- ❖ Revisión y actualización de lo establecido en relación a la Protección del Consumidor para lograr un sistema fiable y eficaz.
- ❖ Mantener los libros de quejas y sugerencias visibles a los clientes y cuando existan quejas dar respuesta inmediata.

MÉTODO DE CONTROL:

- 1- A la hora de definir los objetivos de trabajo del año, tener presente la inclusión de los aspectos en cada área de resultado clave.
- 2- En los informes que se presenten al Consejo de dirección, las rendiciones de cuentas incluirán el cumplimiento de los aspectos que le conciernen.
- 3- Una vez en el semestre realizar análisis integral de las acciones.

2.3-Indicaciones para la recepción de mercancías en la unidad

Con el objetivo de que la unidad comercial desarrolle sin interrupción el proceso de venta a los clientes y partiendo del importante papel que desempeña en la cadena, la compra-venta, el almacenaje, custodia y conservación de las mercancías necesarias y suficientes para garantizar la oferta y la demanda la Cadena TRD Caribe establece las siguientes indicaciones:

- **Las principales actividades que se realizan en el almacén son:**
 - ❖ Recepción Primaria

- ❖ Recepción Detallada
 - ❖ Chequeo y marcaje
 - ❖ Almacenaje
 - ❖ Surtido al piso de venta
 - ❖ Control de las mermas
 - ❖ Inventario físico.
- Para la recepción de las mercancías el almacén contará con un área destinada a este fin. Esta área estará libre y despejada para recibir y descargar en cualquier momento las mercancías y evitar demoras y contratiempos en la recepción.
 - En las tiendas grandes el área de recepción y predespacho estarán debidamente delimitadas. En las tiendas pequeñas donde no existen condiciones esta área será una sola y deberá estar lista para ser utilizada en su momento en una u otra función.

2.4. – Indicaciones para lograr el surtido adecuado en el piso de venta

Se deben realizarse los siguientes pasos:

- El dependiente comercial debe realizar la revisión y organización sistemática de la mercancía en el piso de venta (por sus precios, tallas, colores, etc.) según se establece en la norma general de Merchandising del Dpto. de Política Comercial, lo que le posibilitará detectar rápidamente las necesidades de mercancías para reponer lo vendido.
- Al realizar la solicitud de mercancías al Jefe de Piso, el dependiente comercial debe tener en cuenta, entre otros aspectos:
 - ❖ la venta promedio diaria del producto.
 - ❖ la existencia del producto en el piso de venta.
 - ❖ las marcas, referencias, tallas y colores más vendidos.
 - ❖ el área disponible para la exposición del producto.

- El Jefe de Piso a partir de los aspectos mencionados en el punto No. 2 analizará las mercancías y cantidades solicitadas por las diferentes áreas y departamentos, proponiendo las variaciones que estime conveniente.

Debe lograrse a partir del área de venta de cada unidad comercial, el disponer de un stock en cantidad y surtido que posibilite la venta ininterrumpida entre cada solicitud.

En el caso específico de Unidad Comercial Unión de Kioscos Sancti Spíritus existen dificultades en el cumplimiento de estas indicaciones ,debido a que la misma realiza compras a los proveedores Bucanero, Brascuba, Coracan, Coralac, Suchel y Havana Club además reciben de la base de almacenes interna de la cadena los mismos productos comprados a los proveedores nacionales, lo que conlleva a un alto nivel de inventario en sus almacenes y por ende un hacinamiento de mercancías dado a la falta de capacidad para almacenamiento de estas, lo que provoca la inmovilidad y el deterioro de las mercancías así como la aparición de mermas.

A causa de la situación antes descrita se toma como muestra para la investigación a la Unión de Kioscos Sancti Spíritus con el objetivo de aplicar un programa para evaluar la gestión de los inventarios implantada en la unidad.

2.5-La auditoria y su realización.

Por lo general en las auditorias financieras es insuficiente el análisis de los aspectos relacionados con la Gestión de los inventarios de las Unidades del Comercio Minorista, lo que provoca que no se tenga en cuenta el eje central del funcionamiento de las mismas. El examen y evaluación de la gestión de inventarios de la entidad auditada nos permite afirmar que a pesar de sobrecumplirse los planes de ingresos aun quedan reservas importantes por explotar en el incremento de las ventas, que más tarde van a convertirse en lento movimiento, inventarios Inmovilizados y excesos de mercancías. Surge la necesidad de incrementar las verificaciones a la actividad de Gestión Inventarios a diferentes niveles de la Empresa TRD Caribe por existir fallas en los sistemas existentes en explotación e irregularidades en los indicadores económicos, así como por la imperiosa necesidad de elevar los niveles de recaudación de divisas e ir disminuyendo las reservas por explotar. Con el fin de examinar y evaluar específicamente los principales elementos de la gestión de inventarios, independientemente de la parte contable en los unidades minoristas subordinados División TRD Caribe, se decidió por parte del órgano de auditoría, aplicar una

guía que le permita al auditor analizar y evaluar la gestión de los inventarios mediante pruebas y análisis de reportes.

La auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Los objetivos fundamentales de la auditoría son, entre otros, los siguientes:

- a. Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- b. Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- c. Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- d. Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- e. Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los trabajadores.

El proceso de auditoría contribuye al fortalecimiento del control económico y administrativo en las entidades; al logro la máxima transparencia y calidad en su información económico-contable, cualquiera que sea el ámbito en que realice su actividad, lo cual coadyuvará de forma integral al perfeccionamiento de la gestión económico-financiera. Verifica la habilidad y honestidad de personas naturales y jurídicas en la administración y control de recursos propios o confiados por el Estado a terceras personas para el desarrollo de actividades de interés social o individual.

Para el proceso de revisión de la auditoría se realiza el examen de los estados financieros, programas, funciones, cuentas, informes, evaluación de la economía, eficiencia, eficacia y contabilidad de gestión, etc.

El Programa de Auditoría, es el documento que establece los aspectos e indicadores a evaluar en la realización de la auditoría, relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

Los Procedimientos de Auditoría son las comprobaciones, instrucciones y detalles incluidos en el programa de auditoría que han de llevarse a cabo sistemática y razonablemente.

Los programas de auditoría tienen como objetivo proveer a los auditores de las herramientas necesarias y homogéneas que permitan el cumplimiento de las Normas de Auditoría establecidas por la Contraloría General de la República de Cuba.

Establecer los principales aspectos e indicadores de medición a tener en cuenta por los auditores en la planificación, en la recopilación de las evidencias, en el uso de las técnicas de análisis más usadas en la práctica nacional e internacional, en la elaboración de los papeles de trabajo, en la supervisión y la revisión del trabajo teniendo en cuenta la complejidad o nivel de importancia relativa de los asuntos, operaciones o recursos objetos de la auditoría que garanticen el debido cuidado profesional y el alcance de los objetivos a ejecutar.

Dotar a los auditores de los métodos prácticos de investigación y pruebas que serán utilizados para lograr la información y comprobaciones necesarias que les permita emitir una opinión profesional en las auditorías realizadas.

Existen definiciones importantes a tener en cuenta y que deben formar parte esencial del conocimiento por los auditores, al aplicar los programas de auditoría diseñados de acuerdo con las normas establecidas y las particularidades de las Entidades o Unidades Empresariales de Base objeto de auditoría, tales como:

Ética del auditor: No es más que un caso especial de la ética general, en la cual, como profesional, la persona recibe pautas de conducta específicas en asuntos que reflejan su responsabilidad hacia la sociedad, hacia los auditores, hacia sus superiores, hacia otros miembros de la profesión y hacia sí mismo.

Ética general: Comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. Por lo general se consideran las exigencias impuesta por la sociedad, los deberes morales y los efectos de las propias acciones.

Exploración: Etapa de la auditoría en la que se estudia en detalle las características de la entidad a auditar, con el fin de determinar la importancia de las materias que se habrán de examinar y su profundidad.

Normas de Auditoría: Las normas de auditoría proporcionan al auditor una orientación mínima que ayuda a determinar la amplitud de las medidas y de los procedimientos que deben aplicarse para cumplir el objetivo de la auditoría. Son los criterios o patrones con referencia a los cuales se evalúan los resultados de la auditoría.

Población o Universo: Lo constituye toda colección finita o infinita de elementos, ya sean estos objetos, personas, valores, etc.

Prueba de Auditoría: Información que constituye la base en que se sustentan las opiniones, conclusiones o informes del auditor.

Pruebas de Cumplimiento: Se diseñan para obtener una cierta seguridad de que se cumplen las disposiciones y procedimientos establecidos sobre el control interno (contable y administrativo).

Pruebas Sustantivas: Consisten en las comprobaciones diseñadas para obtener la evidencia de la validez de las operaciones, propiedad de las transacciones y saldos que conforman los Estados Financieros.

Muestra: Se denomina así a todo subconjunto de elementos o parte de un universo que se supone o se trata de que sea representativo de las características del conjunto de elementos o población a que pertenece.

Muestreo: Es la técnica de aplicación de un procedimiento sustantivo a menos de la totalidad de las partidas, asientos de una cuenta o clases de operaciones, con el fin de evaluar algunas de las características del área, tema, cuenta, materia o actividad y facilitar una conclusión con relación al universo completo de lo que se está auditando.

Técnicas de Comprobación: Es el conjunto de operaciones, procesos o acciones, típicas o no de la auditoría, que se utilizan por los auditores en las auditorías o trabajos de carácter económico financiero.

Verificación: Se denomina así a la técnica de comprobación que consiste en la revisión de las cantidades traspasadas de un documento o registro a otro, para comprobar la igualdad de la cantidad de origen con la cantidad de destino.

Arqueo: Es el conteo y revisión física del efectivo y valores que forman parte del activo de la caja registradora o caja fuerte del centro auditado. Es un ejemplo de las técnicas de comprobación.

Condición Actual: Constituye una situación que existe y que ha sido determinada y documentada durante la Auditoría.

Los Criterios Aplicables: Están relacionados con el cumplimiento o no de las metas, objetivos, disposiciones jurídicas y otras normas que sustentan la actuación de la organización.

Papeles de Trabajo: Es el conjunto de documentos que se elaboran, recopilan u obtienen en el transcurso de una auditoría y que constituyen la evidencia fundamental del trabajo realizado y de sus conclusiones.

La Causa: Está referida a las razones por las cuales se producen las desviaciones identificadas con respecto a los criterios aplicables.

El Efecto: Se refiere a la identificación de cuáles son las consecuencias de las desviaciones, es decir, la afectación económica calculada por el auditor relacionada con el hallazgo de auditoría objeto de revisión y análisis.

Informe de Auditoría: Es el documento que contiene los resultados de las verificaciones efectuadas por los auditores durante la ejecución de la auditoría, donde se formula la opinión profesional e independiente relacionada con los temas examinados.

Supervisión: Es una actividad continua que consiste en obtener y analizar la información necesaria, para evaluar el desempeño del personal y asegurarse de que realizan las tareas a su cargo y se obtienen los productos especificados en el tiempo previsto y con los recursos presupuestados asignados.

2.6 Diagnóstico de la Gestión de inventario.

Para la realización del diagnóstico se aplicó un programa al personal involucrado en la actividad de inventarios, además del análisis de diversos documentos y de las observaciones realizadas durante el transcurso de la investigación.

Su desarrollo consta de cuatro etapas, las cuales son:

1. -Aplicación del programa en el primer trimestre del año 2013.
2. -A partir de los resultados obtenidos, sugerir recomendaciones que coadyuven al incremento de la eficiencia y eficacia de la Gestión de Inventarios.
3. -Comprobar la efectividad de las recomendaciones sugeridas, mediante la aplicación del programa en el primer trimestre del año 2014.
4. -Comparar y evaluar los resultados obtenidos.

2.6.1 Primera Etapa

Aplicación del Programa para la evaluación de la gestión de inventarios en el primer trimestre del año 2013.

Enero – Marzo/2013

Temas a revisar	Si	No	A	Valores
1. Análisis de las compras				
1.1- Relación Compra- Venta				1.51
1.2- Cumplimiento del plan de ingresos		X		88 %
1.3- Existe estabilidad de gamas y surtidos.		X		
1.4- Cumplimiento del Ciclo de compra	X			
1.4.1- Realización del pedido automático	X			
1.4.2- Realización de Pedido a Proveedores Nacionales	X			
1.4.3- Nivel de rotación				3.08
1.4.4- Análisis de las ventas por		X		
2- Análisis del Lento Movimiento				

2.1- Importe al costo				60 671.42
2.2- Existe tratamiento para el lento movimiento.	X			
2.3- Es efectivo		X		
2.4- Causas que generan el lento movimiento.				
2.4.1- Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad.		X		
2.4.2- Las compras a ciegas se corresponden con las expectativas de la entidad.		X		
2.4.3- Se exhiben correctamente las mercancías en los pisos de ventas.		X		
2.4.4- Se corresponden los precios con la calidad de la mercancía.		X		
2.4.5- Las mercancías se encuentran a la de moda y bien diseñadas.		X		
2.4.6- Existe variedad en los surtidos de los productos.		X		
2.4.7- Se cuenta con medios expositivos.		X		
2.4.8- Utilización adecuada de los m2 en los espacios para la exhibición de mercancías.		X		
2.4.9- Poseen los dependientes conocimientos sobre la gestión de venta.		X		
2.4.10- El proceso de rebaja de precio es adecuado.		X		
2.4.11- Existe conocimiento teórico – práctico del producto ofertado.		X		
2.4.12- Se garantiza el servicio de envoltura de regalos y poseen los utensilios necesarios para un buen servicio.		X		
2.4.13- Existen probadores para los equipos eléctricos y electrodomésticos		X		

3- Área de almacén				
3.1- Existencia de merma esta dentro de la	X			
3.2- Capacidad de almacén adecuada al área de venta.	X			
3.3- Se representa adecuadamente la mercancía para no dejar de obtener ingresos.		X		400.59 CUC al costo
3.4- Los despachos se realizan oportunamente.		X		
3.5- La mercancía existente en almacén se corresponde con su capacidad.		X		
3.6- Existe retroalimentación almacén – piso.	X			
3.7- El almacenero no realiza los pedidos.	X			
3.8- Prevé el abastecimiento para los fines de semana.		X		
3.9- Existe tratamiento para la merma.	X			
3.10- Es efectivo		X		2060.41CUC al costo
3.11- Se cumple con el plan de merma.	X			

Análisis de los epígrafes que presentan un comportamiento negativo en la aplicación del programa.

1.2- La unidad se encuentra en un 88 % de cumplimiento para un plan de ingresos de 261 395.00 CUC, con un real de 229 592.00 CUC, que representa 31 803.00 CUC menos que lo planificado.

1.3- La unidad no cuenta con una oferta constante de mercancías que más demandadas por la población, debido a las dificultades que presentan los proveedores para abastecer con constancia los productos que comercializa para la red de Comercio Minorista.

1.4.3- La unidad presenta un nivel de rotación al cierre de marzo de 3.08 veces con un ciclo de 117 días de inventario y un margen comercial de 208.04, el cual no es favorable, según con lo que establece la Cadena, como media 8.

1.4.4- La tienda en el primer trimestre de 2013 realizó compras las cuales ascendieron a 3

917 005.73 CUC y sus ventas fueron de 2 070 215.00 CUC. Sus principales proveedores fueron Suchel Camacho por 103995.80 CUC, Empresa Mixta Papas and Company por 967333.00 CUC, Bucanero S.A. por 998765.00 CUC, la Fábrica de Cemento por 534577.90 CUC, Suchel Lever por 564999.00 CUC y la Unión de la Carne por 113995.80 CUC (Anexo 4)

Sus mayores ventas a precio de costo estuvieron dado fundamentalmente por los siguientes proveedores Suchel Camacho por 99324.28 CUC, Empresa Mixta Papas and Company por 216540.05 CUC, Bucanero S.A. por 453145.02 CUC, la Fábrica de Cemento por 347985.00 CUC, Suchel Lever por 395959.85 CUC y la Unión de la Carne por 85983.67 CUC (Anexo 4)

2.3 -En la Unión de Kioscos Sancti Spíritus existe tratamiento para el lento movimiento el cual no es efectivo porque la División TRD Caribe realizar al año 2 rebajas de precio, estas rebajas son confeccionadas a nivel nacional y proceden con la aplicación de circulares generales que modifican sus precios de venta, este proceso por su dilatación dificulta el tratamiento oportuno de las mercancías con más de 90 días sin rotar siendo este el único procedimiento utilizado. Al cierre de marzo de 2013 la Unión terminó con un lento movimiento de 441 códigos, con 12641 unidades físicas y un importe total al costo de 60 671.42 CUC.

2.4.1 Todas las unidades subordinadas a la División TRD Caribe Sancti Spíritus realizan sus compras a través de los comerciales de la División tanto a los proveedores locales, nacionales como a las BAT de Villa Calara, por medio de estos comerciales, las unidades confeccionan semanalmente los pedidos a los proveedores locales y los pedidos a los nacionales se realizan mediante la ronda de compras mensualmente, donde participan los representantes de los diferentes proveedores y comerciales de la División. Estos comerciales de la División realizan los pedidos automáticos sin ver la mercancía, que se solicita, lo que trae consigo que se reciban productos de mala calidad. La compra más efectiva es la que realiza el comercial o administrador de cada unidad ya que allí tiene en cuenta los productos que más rotan, la necesidad con relación a su entorno social y su capacidad para exhibir productos específicos, y la menos efectiva es la que se realiza a nivel de país ya que no se analizan con profundidad las características de las diferentes regiones.

2.4.2 Es conocido que al realizar los pedidos automáticos sin ver la mercancía, que se solicita, trae consigo que en el caso de las confecciones y el calzado se reciban productos de mala calidad. Este tipo de pedido limita a la tienda de conocer, no solamente la descripción, disponibilidad, precio de venta y precio de costo de las mercancías, sino que además obstaculiza la efectividad de la adquisición, ya que en ocasiones no se corresponden físicamente con la mercancía solicitada y se realizan compras insatisfactorias.

En el caso de los proveedores nacionales como Suchel Camacho, Trans y Lever los pedidos se realizan por existencias y no se utiliza la herramienta de las estadísticas la que facilita toda la información por proveedor y producto, los demás proveedores se realizan a través de las rondas de compras que se realizan una vez al mes, en las que participan solo los comerciales de la División con los pedidos confeccionados con anterioridad por los administradores de cada unidad.

2.4.3- La unidad no presenta la exhibición adecuada de las mercancías, según la departamentalización establecida, debido a su características por ser una Unión de Kioscos, cada Kiosco mide alrededor de 4 x 4 , y realizan las ventas normales donde se incluye la electrónica, ferretería, electrodomésticos, confecciones, calzado y bodega por lo que se dificulta distribuir las mercancías por tipos, tallas y colores para facilitar al las compras de los clientes y además del hacinamiento de productos en el piso de venta , los cuales no se pueden exhibir todos por la carencia de espacio, góndolas y exhibidores

2.4.4 y 2.4.5- En la unidad se tomó una muestra de varias áreas de venta como son 111 confecciones de niño, 112 confecciones de dama, 113 confecciones de caballero, 114 ropa interior, 115 calzado de niño, 116 calzado de damas y 117 calzado de caballero en varios Kioscos, en las cuales se pudo comprobar que el alto nivel de inventario es confecciones y calzado así como los departamentos con mayores % de lento movimientos. A simple vista se puede concluir que los diseños son obsoletos, los colores poco atractivos y el material de mala calidad.

2.4.6- En la red de comercio minorista en general y en específico en la Unión de Kioscos existe un déficit en la variedad de las mercancías ya que los diferentes proveedores no cuentan con las materias primas necesarias para la fabricación y comercialización de toda la gama de productos que demandan los clientes. En ocasiones las mercancías se

compran centralizadamente y se priorizan las tiendas que son más grandes y tienen mejor posición.

2.4.7 y 2.4.8 La unidad cuenta con disímiles medios expositivos pero aún son insuficientes ya que carece de bases promocionales para los productos de ferretería, alimentos, electrodomésticos y electrónica, no existen maniqués para la exhibición de las confecciones, para las confecciones se tienen perchas pero el espacio destinado para la exhibición de productos es reducido y desde el mostrador al cliente se le dificulta ver la mercancía, por su condición de ser kioscos distribuidos por todo el municipio, todo esto obstaculiza una mejor gestión de venta.

2.4.9 y 2.4.11 Los cajeros dependientes no cuentan con el conocimiento necesario para realizar la gestión de venta que se necesita ya que al vender diferentes productos de ferretería, alimentos, electrodomésticos, confecciones, calzado y perfumería adquieren un poco de conocimientos de todos, pero no logran especializarse en ninguno, en ocasiones no conocen las bondades y beneficios del producto que están comercializando.

2.4.10 En la Unión de Kioscos Sancti Spíritus y consecutivamente en todas las unidades minoristas de TRD Caribe se realizan al año, 2 rebajas de precio coincidiendo con los períodos de baja en las ventas, existen dos períodos, a partir del 1ro de febrero hasta el 30 de mayo los que incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de octubre del año anterior y segundo período: A partir del 1ro de septiembre hasta el 30 de noviembre que 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. (Anexo 5)

2.4.12- En la unidad no se garantiza el servicio de envoltura de regalos a pesar de ser una técnica que ayuda al aumento de los ingresos ya que no se cuenta con los insumos y utensilios necesarios para prestar este servicio.

2.4.13- La unidad y específicamente los kioscos, no cuentan con los medios necesarios para probar los equipos eléctricos y electrodomésticos, carecen de un televisor para probar los DVD y demás equipos de video, no cuentan con baterías Doble A y Triple A para probar los mandos de los equipos que lo necesitan, no poseen CD para probar los equipos de video y audio, estos aspectos son fundamentales para una eficiente gestión de venta.

3.3, 3.4 y 3.8 La unidad al cierre de marzo de 2013, dejó de ingresar por concepto de no representación de mercancía un importe al costo de 400.59 CUC y a la venta 1015.46 CUC, esto se debe a la falta de espacio para la correcta exhibición de los productos, específicamente con la confecciones aunque en existencia de unidades físicas no tiene tantos, si cuentan con varios códigos que aunque coinciden en precios se diferencian en diseño y color y debido a estos problemas no se pueden exhibir , además de la morosidad en los despachos y que los almaceneros descansan el domingo, por lo tanto no se cumple con la representación de las mercancías oportunamente.

3.5- Las mercancías existentes en el almacén no se corresponden con la capacidad para la que fue diseñado, debido a que estas se abarrotan en los mismos por la falta de calidad de los productos lo que impide una correcta rotación de estos, permaneciendo almacenados por más de 90 días, provocando el hacinamientos y el deterioro de las mercancías. Por causas ajenas la unidad muchas veces les mandan grandes existencias de estos mismos productos directamente desde los proveedores o de la Base de Almacenes interna de TRD Caribe a causa de los pedidos a ciegas realizados por el departamento Comercial de la División, sin haberse realizado previamente un estudio de la salidas de estos productos en el mercado.

3.10-En la unidad existe tratamiento para la merma que se genera, en el caso de los productos alimenticios se tramita y procesa en el término establecido de 72 horas, la merma destinada para negociar con el proveedor es la que más dificultad presenta ya que los proveedores de Suchel Camacho, Trans y Lever no la recogen en el término establecido y la que se propone para su venta en moneda nacional tiene un proceso de aprobación 30 días hábiles, se acumula y genera un inventario inmovilizado en las áreas de merma lo cual incide negativamente en los indicadores de eficiencia, al cierre de marzo de 2013 la unidad cerró con una afectación al costo de 2 060.41CUC.

A continuación se muestra un resumen de las principales deficiencias que presenta la Gestión de Inventario en la unidad objeto de estudio.

Principales deficiencias:

Compras

- El Plan de Ingresos sólo se cumple al 88 %

- No existe estabilidad en las gamas y surtidos de las mercancías.
- No se efectúa el análisis de las ventas por proveedor.
- El nivel de rotación de las mercancías es de 3.08 veces, siendo lo establecido como media de 8 veces.

Mercancías con lento movimiento

- El tratamiento de las mercancías de lento movimiento no es efectivo.
- No se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad de las mercancías.
- Las compras efectuadas por el pedido automático no cumple con las expectativas del comercial.
- No se exhibe adecuadamente la mercancía en los pisos de ventas.
- Falta de correspondencia de los precios de venta con la calidad de la mercancía.
- Existen mercancías fuera de moda y mal diseñadas.
- Poca variedad de surtidos.
- Falta de medios expositivos.
- Los cajeros dependientes no poseen los conocimientos necesarios sobre la gestión de venta.
- Los procesos de rebajas de precios son dilatados.
- El lento movimientos de las mercancías generan inventarios inmovilizados en las áreas de venta y hacinamiento en los almacenes.
- No poseen medios para probar lo equipos eléctricos y electrodomésticos.
- El conocimiento teórico – práctico del producto ofertado, no siempre es del dominio del vendedor.
- No se garantiza el servicio de la envoltura de estuches al cliente.

Área de Almacén

- Las mercancías existentes en el almacén no se corresponden con su capacidad.

- No se prevé el abastecimiento de las mercancías para los fines de semana.
- Se dejan de obtener ingresos por la no representación de mercancías.
- Los despachos del almacén a los Kioscos es lento.
- El tratamiento existente para la merma no es efectivo.

2.6.2 Segunda Etapa

Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas se recomienda tanto a la División TRD Caribe Sancti Spíritus como a la Unión de Kioscos Sancti Spíritus adoptar las medidas necesarias para elevar la eficiencia y eficacia de la gestión de inventario, para lo cual se le proponen los aspectos relacionados a continuación.

- La administración realizará movimientos internos de las mercancías de lento movimiento entre los Kioscos y las demás unidades subordinadas a la División TRD Caribe Sancti Spíritus, para de esa forma lograr incentivar las ventas.
- El departamento comercial de la División proporcionará mayor participación en los pedidos, tanto los proveedores nacionales como locales, a los comerciales y gerentes de las distintas unidades de la Cadena, incluyendo además a los cajeros dependientes de los Kioscos.
- El comercial o gerente utilizará como herramienta principal de trabajo el sistema estadístico para la confección de los pedidos.
- El gerente debe proponer a la División transferir a las unidades de mayor capacidad y mejor ubicación las confecciones de damas y caballeros así como el calzado de estos, para exhibir solamente la ropa interior y confecciones de niño para de esa forma tener más espacio y el cliente pueda elegir con menos dificultad.
- El jefe de almacén y de piso realizarán una relación piso- almacén el lunes y el viernes, y establecerán una dinámica constante en los despachos para lograr disminuir a valores mínimos el no representado.
- El gerente deberá solicitar a Servicios Técnicos cursos para capacitar a los cajeros dependientes que venden electrodomésticos para mejorar la gestión de venta.
- El gerente debe gestionar los insumos necesarios para prestar servicios de envoltura de estuches y de esa forma incentivar las ventas.

- La administración debe solicitar CD y Baterías para su utilización en la venta de equipos de audio, video y electrodomésticos.
- Lograr mayor sistematicidad y efectividad con la negociación de las mermas de los proveedores nacionales.
- La administración debe crear mecanismos para lograr que la recogida de la merma por la tienda El Bosque sea rápida para así disminuir los niveles de merma y el hacinamiento dentro del almacén.

2.6.3 Tercera Etapa

Con el objetivo de evaluar la efectividad de las recomendaciones sugeridas en la Unión de Kioscos Sancti Spíritus, se aplicó nuevamente en el primer trimestre de 2014 el programa para la evaluación de la gestión de inventario, el que se muestra a continuación:

Enero – Marzo 2014

Temas a revisar	Si	No	A Veces	Valores
1- Análisis de las compras				
1.1- Relación Compra Venta				1.09
1.2- Cumplimiento del plan de ingresos	X			
1.3- Existe estabilidad de gamas y surtidos.		X		
1.4- Cumplimiento del Ciclo de compra	X			
1.4.1- Realización del pedido automático	X			
1.4.2- Realización pedido a Proveedores Nacionales	X			
1.4.3- Nivel de rotación				5.38
1.4.4- Análisis de las ventas por proveedor.	X			
2- Lento Movimiento				
2.1- Importe al costo				43 091.71 CUC

2.2- Existe tratamiento para el lento movimiento.	X			
2.3 Es efectivo		X		
2.4- Causas que generan el lento movimiento.				
2.4.1- Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad.	X			
2.4.2- Las compras a ciegas se corresponden con las expectativas de la entidad.		X		
2.4.3- Se exhiben correctamente las mercancías en los pisos de ventas.	X			
2.4.4- Se corresponden los precios con la calidad de la mercancía.		X		
2.4.5- Las mercancías se encuentran a la de moda y bien diseñadas.		X		
2.4.6- Existe variedad en los surtidos de los productos.		X		
2.4.7 Se cuenta con medios expositivos.		X		
2.4.8- Utilización adecuada de los m2 en los espacios para la exhibición de mercancías.	X			
2.4.9- Poseen los dependientes conocimientos sobre la gestión de venta.			X	
2.4.10- El proceso de rebaja de precio es adecuado.		X		
2.4.11- Existe conocimiento teórico – práctico del producto ofertado.	X			

2.4.12- Se garantiza el servicio de envoltura de estuches y utensilios necesarios para un buen servicio.		X		
2.4.13- Existen probadores para los equipos eléctricos y electrodomésticos.		X		
3. Área de almacén				
3.1- Existencia de merma esta dentro de la norma.	X			
3.2- Capacidad de almacén adecuada al área de venta.	X			
3.3- Se representa adecuadamente las mercancías para no dejar de obtener ingresos.		X		
3.4- Los despachos se realizan oportunamente.	X			
3.5- La mercancía existente en almacén se corresponde con su capacidad.	X			
3.6- Existe retroalimentación almacén – piso.	X			
3.7- El almacenero no realiza los pedidos.	X			
3.8- Prevé el abastecimiento para los fines de semana.	X			
3.9- Existe tratamiento para la merma.	X			
3.10- Es efectivo		X		
3.11- Se cumple con el plan de merma.		X		

1.2- la unidad muestra un cumplimiento al 114 % para un plan de ingresos de 219 170.00 CUC y un real de 249 056.00 CUC, lo que representa 29 886.00 CUC más de lo planificado. (Anexo 2)

1.3- La unidad no posee una estabilidad de sus productos, principalmente los de primera necesidad como el desodorante, el detergente y papel sanitario los cuales a menudo desaparecen del mercado por la imposibilidad de los proveedores de satisfacer la demanda.

1.4.3- La unidad presenta un nivel de rotación al cierre de marzo 2014 de 5.38, con ciclo de 67 días de inventario y un margen comercial de 212.90 lo que significa un resultado negativo ya que la Corporación establece como media 8 veces para las rotaciones.

1.4.4- La tienda en el primer trimestre de 2014 realizó compras las cuales ascendieron a 3 623 937.28 CUC y sus ventas fueron de 2 093 071 .00 CUC. Sus principales proveedores fueron Suchel Camacho por un importe de 1 19 702.35 CUC, Cubaron por 998 765.00 CUC, Bucanero S.A. por 155 990.00 CUC, Papas & Company por 967 333.00 CUC, la Fábrica de Cemento por 444 577.90 CUC, Suchel Lever por 344 999.00 CUC y la Unión de la Carne por 103 995.80 CUC. (Anexo 4)

Sus mayores ingresos estuvieron dados fundamentalmente por los siguientes proveedores Suchel Camacho por un importe de 98444.28 CUC, Cubaron por 567891.78 CUC, Bucanero S.A. por 145600.02 CUC, Papas and Company por 246121.05 CUC, Fábrica de Cemento por 357895.00 CUC, Suchel Lever por 295599.85 CUC y la Unión de la Carne por 75 553.67 CUC. (Anexo 4)

2.3 y 2.4.10- En la unidad se comprobó que existe tratamiento para el inventario inmovilizado o mercancías de lento movimiento el cual no resulta efectivo porque son insuficientes las rebajas de precio, establecidas para la Cadena TRD Caribe, estas se realizan solamente dos por año, se confeccionan desde la Dirección Nacional de Comercio Minorista de la empresa y proceden con la aplicación de circulares generales que modifican sus precios de venta, este proceso por su dilatación dificulta el tratamiento oportuno de las mercancías con más de 90 días sin rotar siendo este es el único procedimiento utilizado. Al cierre de marzo de 2014 la tienda terminó con un lento movimiento de 450 códigos, constituidos por 11026 unidades físicas y con un importe al costo de 43091.71 CUC.

Para lograr disminuir el saldo del inventario inmovilizado la División TRD Caribe Sancti Spíritus aprobó trasladar para la Tienda de Merma El Bosque los inventarios con saldos mínimos que inciden en el lento movimiento, las mercancías que no se negocian con el proveedor en el tiempo establecido por diversas razones como por falta de transportación del proveedor, por estar saturados sus almacenes o por falta de precisión y coordinación por parte de la Unión y el suministrador.

2.4.2- En División TRD Caribe Sancti Spíritus las compras de todas las unidades del municipio se continúan realizando a través de los Especialistas Comerciales tanto a los proveedores locales, nacionales como a la BAT de Villa Clara, los cuales lo realizan como está orientado y con la sistematicidad establecida, pero los mismos no cuenta con la información que se requiere para realizar una compra eficaz ,al realizar estos pedidos no poseen detalles específicos de la mercancía que se destinara para su comercialización en divisas en la red de comercio minorista, ya que en ocasiones el producto cuando se recibe no cumple las expectativas de la unidad en relación a la solicitud.

Actualmente por la situación económica que se atraviesa a nivel mundial la División ha tomado medidas para lograr un mejor control de lo que se dispone financieramente para comprar y conseguir abastecernos de lo que realmente se comercializa.

2.4.4 a la 2.4.6- En la unidad existen saldos elevados de confecciones y calzado que a pesar que se hallan de varios códigos los mismos no se encuentran a la moda, son similares en modelos y colores y todos exceden el precio de venta de 10.00 CUC existiendo en la zona varias tiendas de la competencia con productos similares.

2.4.7- La unidad a pesar que cuenta con diversos medios para el logro de una exhibición adecuada de los productos directos a la venta, estos son insuficientes por la falta de exhibidores específicos para cada tipo de mercancía.

2.4.9- Los dependientes de electrónica que laboran en la unidad han recibido por parte de Servicios Técnicos cursos de capacitación sobre la actividad que realizan para poseer mayor conocimiento de los equipos eléctricos y electrodomésticos que manipulan destinados a la venta, a pesar de esta situación los trabajadores que ocupan los cargos de cubre franco y vacaciones, carecen de este tipo de preparación. Los dependientes de las demás áreas de autoservicio deben poner al alcance del cliente toda la variedad de mercancías para facilitar su compra.

2.4.12- La unidad continúa sin lograr prestar un servicio de envoltura de estuches ya que no se han dispuesto los medios y utensilios para su realización siendo este un tema para el logro de un mejor servicio.

2.4.13- En la unidad siguen sin contar los medios necesarios para probar los equipos eléctricos y electrodomésticos como son las baterías AA y AAA para probar los mandos de los equipos que lo necesiten, un CD para probar los equipos de audio y video y carecen de un televisor para ser utilizado en la venta de los DVD, estas causas obstaculizan la venta de los mismos ya que el cliente busca un servicio de excelencia y existe una gran competencia.

3.3- La Unidad afecta sus ingresos a precio de venta al cierre del mes de marzo de 2014 en 1071.30 CUC y al costo por 450.47 CUC, por la no representación posterior a la recepción de las mercancías como resultado de no tener suficiente espacio en las góndolas ya que las mismas se están utilizando en la mercancías que tienen pocos movimientos.

3.10- En la Unión de Kioscos Sancti Spíritus se procesa oportunamente la mercancía que se cataloga como mermas, los productos alimenticios se tramitan y procesan en el término establecido que es de 72 horas, al cierre de marzo de 2014 se cerró con un inventario por importe al costo de 2 106.56 CUC en productos por negociar con el proveedor.

3.11- La tienda al cierre de marzo de 2014 cerró sus inventarios de mercancías no aptas para la venta con un importe de 1007.95 CUC al costo siendo su plan de 908.00 CUC, lo que representa sobrecumplimiento del 11 %.

Principales deficiencias:

Compras

- No existe estabilidad en las gamas y surtidos de las mercancías.
- El nivel de rotación de las mercancías es de 5.38 veces, siendo lo establecido como media de 8 veces.

Mercancías con Lento Movimiento

- El tratamiento de las mercancías de lento movimiento no es efectivo.
- Las compras efectuadas por el pedido automático no cumple con las expectativas del comercial.

- Falta de correspondencia de los precios de venta con la calidad de la mercancía.
- Existen mercancías fuera de moda y mal diseñado.
- Poca variedad de surtidos.
- Falta de medios expositivos.
- Los procesos de rebajas de precios son dilatados.
- El lento movimientos de las mercancías generan inventarios inmovilizados en los kioscos.
- No se poseen medios para probar lo equipos eléctricos y electrodomésticos.
- No se garantiza el servicio de la envoltura de estuches a los clientes.

Área de Almacén

- Se deja de obtener ingresos por la no representación de mercancías.
- El tratamiento existente para la merma no es efectivo.
- La unidad no cumple con el plan de merma.

2.6.4 Cuarta Etapa

En esta etapa se efectúa el análisis comparativo y la evaluación de la gestión de los inventarios en la unidad, a partir de los resultados negativos obtenidos en los dos períodos objeto de la investigación.

Análisis Comparativo

Temas a revisar	Primer Trimestre 2013	Primer Trimestre 2014
1-. Análisis de las compras		
1.1- Relación Compra Venta	1.51	1.09
1.2- Cumplimiento del plan de ingresos	88 %	114 %
1.3- Existe estabilidad de gamas y surtidos.	no	no
1.4.3- Nivel de rotación	3.08 veces	5.38 veces

1.4.4- Análisis de las ventas por proveedor.	no	si
2-Lento Movimiento		
2.1 -Importe al costo	60 671.42 CUC	43 091.71CUC
2.3- El tratamiento para el lento movimiento es efectivo	no	no
2.4- Causas que generan el lento movimiento.		
2.4.1- Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad.	no	si
2.4.2- Las compras a ciegas se corresponden con las expectativas de la unidad.	no	no
2.4.3- Se exhiben correctamente las mercancías en los pisos de ventas.	no	si
2.4.4- Se corresponden los precios con la calidad de la mercancía.	no	no
2.4.5- Las mercancías se encuentran a la de moda y bien diseñadas.	no	no
2.4.6- Existe variedad en los surtidos de los productos.	no	no
2.4.7- Se cuenta con medios expositivos.	no	no
2.4.8- Utilización adecuada de los m2 en los espacios para la exhibición de mercancías.	no	si
2.4.9- Poseen los dependientes conocimientos sobre la gestión de venta.	no	A veces
2.4.10- El proceso de rebaja de precio es adecuado.	no	no
2.4.11- Existe conocimiento teórico –práctico del producto ofertado.	no	si
2.4.12- Se garantiza el servicio de envoltura de regalos y poseen utensilios necesarios para un buen servicio.	no	no

2.4.13- Existen probadores para los equipos eléctricos y electrodomésticos.	no	no
3. Área de almacén		
3.1- Existencia de merma esta dentro de la norma	si	Si
3.3- Se representa adecuadamente la mercancía para no dejar de obtener ingresos.	no	No
3.4- Los despachos se realizan oportunamente.	no	Si
3.5- La mercancía existente en el almacén se corresponde con su capacidad.	no	Si
3.8- Prevé el abastecimiento para los fines de semana.	no	Si
3.10- El tratamiento de la merma es efectivo.	no	No
3.11 Se cumple con el plan de merma.	si	No

1.1- La relación Compra - Venta al cierre de marzo 2013 se comportó de manera desfavorable para un valor de 1.51, por encontrarse por encima de la norma de la empresa que es de 1.20, mientras que al cierre de marzo de 2014 este indicador muestra un avance con respecto a igual período del año anterior, al disminuir de forma favorable hasta un valor de 1.09.

1.2- La unidad en al cierre de marzo de 2013 cumple sus ingresos al 88 % mientras que en igual período de 2014, los cumple al 114 % lo que demuestra un avance significativo de las gestiones de mercancías realizadas por parte de la comercial y el gerente de la Unión de Kioscos Sancti Spíritus, así como por la División TRD Caribe Sancti Spíritus, por ser esta la unidad la de mayor importancia de acuerdo con sus niveles de ingresos y su extensión alrededor del municipio.

1.3- La unidad no mantiene estable las mercancías ya que sus principales proveedores no cuentan con una gran variedad de productos para ofertar, al no tener las materias primas y materiales necesarios para su producción por la situación que se presenta a nivel mundial.

1.4.3- Las rotaciones de los inventarios se comportaron positivamente en el 2014 con respecto al mismo período del año anterior al aumentar hasta 5.38 veces pero sin cumplir la media establecida que es de 8 veces para un ciclo de 45 días.

1.4.4- Respecto a las ventas se puede apreciar un aumento de estas en 22 856.00 CUC al cierre del primer trimestre del 2014 según lo vendido en igual período del año anterior, esto debido fundamentalmente a que se incrementaron las ventas de sus principales proveedores como son Suchel Camacho, Bucanero, Papas & Company, Cemento, Suchel Lever y Unión de la Carne y además hubo mucha demanda de los productos del proveedor Cubaron.

2.1- El lento movimiento de la unidad tuvo una disminución de un valor al costo de 17579.71 CUC presentando una tendencia favorable, para lo cual la sucursal creó mecanismos encaminados a darle solución a este indicador que afecta la eficiencia de la unidad, por ejemplo, transferir a la Tienda El Bosque las mercancías con poco saldo y los productos que un período determinado no se puedan negociar con el proveedor.

2.4.1 Actualmente en el División TRD Caribe Sancti Spíritus y en la Unión de Kioscos las compras se realizan con un análisis previo de todos los indicadores comerciales, y se compran las mercancías que realmente generan ingresos inmediatos, por la situación económico – financiera que está atravesando el país y por existir a nivel de la Empresa un límite de compra que se determinó para lograr una mejor gestión de los inventarios, no obstante muchos de los productos comprados carecen de buena calidad e imagen, lo que provoca la insatisfacción de los clientes debido a que en el proceso de compra de mercancías, intervienen factores que inciden negativamente en la correcta gestión de los inventarios, como pueden ser la conservación de la solicitud de pedido, la realización de pedidos vía telefónica, la realización de pedidos por personal no calificado o autorizado y la falta de análisis del saldo existente.

2.4.2 al 2.4.7- Se determinó que las compras efectuadas no son correctas a partir de las opciones existentes a través de las rondas nacionales y la realización de los pedidos automáticos, en relación al precio y la calidad de la mercancía. Las compras continúan realizándose a ciegas , no cumpliendo las expectativas de los que las realizan, así como de los clientes por estar fuera de moda, mal diseñadas, los precios no se corresponden con la calidad de la mercancía y no existe variedad de modelos

colores y tallas, por lo que generan un alto inventario inmovilizados fundamentalmente en las áreas de calzado, confecciones y confecciones interiores a pesar de estar exhibidas correctamente, sin contar con los medios de exhibición necesarios.

2.4.9 y 2.4.11- Los dependientes comerciales que venden en el área de electrónica están instruidos con conocimientos teóricos para la venta de equipos eléctricos y electrodomésticos para lograr brindar un buen servicio, pero cuando el trabajador está descansando, el cubre franco y/o cubre vacaciones no cuenta con este tipo de preparación.

2.4.10- El proceso de rebaja de precio no es adecuado ya que es muy dilatado, al estar establecido proceder dos veces al año a la realización de rebajas de precio a través de circulares generales, de la Dirección General de Comercio Minorista, que en gran medida afectan los gastos, con la agravante de que se afecte el plan de ingresos, deteriorándose aún más el índice de eficiencia señalado.

2.4.13- La unidad continúa sin garantizar el servicio de envoltura de estuches por no contar con los medios y utensilios necesarios para brindar este servicio que es parte de las acciones que se puede utilizar para lograr mayor gestión de venta en fechas significativas, pero se percibe falta de iniciativa por parte de la dirección y los trabajadores de la tienda, a pesar de las dificultades existentes con los materiales para la prestación de este servicio.

2.4.14- En la unidad no existen los medios para probar los equipos eléctricos y electrodomésticos lo que dificulta la venta de este tipo de mercancías las cuales el cliente exige que se le pruebe antes de su adquisición.

3.1- El inventario inmovilizado existente en las áreas de merma tuvo un ascenso de 46.15 CUC al costo por ser mercancías pendientes de negociar con los proveedores de Suchel Camacho, Lever y Trans, y otras de electrónica que corresponden a Expedientes pendientes de aprobar por los niveles autorizados.

3.3, 3.4 y 3.8- La administración de la unidad en conjunto con los jefes de piso y el jefe de almacén pusieron en práctica lo recomendado para lograr disminuir el no representado, que consistía en establecer la relación piso almacén en los días que se necesitan para prever el abastecimiento del piso venta para los fines de semana, a pesar de realizarse en los días previstos no ha cumplido con las expectativas, por contar con un déficit de

góndolas y por ende espacio para exhibir adecuadamente la mercancía, por estar ocupado con las ya expuestas en los pisos de venta. El monto por este concepto tuvo un aumento poco significativo de 49.88 CUC al costo y 55.84 CUC a la venta; por lo que este indicador continúa comportándose de forma negativa.

3.5- Actualmente en la Unión de Kioscos, las compras se realizan con un análisis previo de todos los indicadores comerciales, y se compran las mercancías que realmente generan ingresos inmediatos, por lo que se logró que las mercancías existentes en el almacén se correspondan con la capacidad para la que fue diseñado, disminuyendo el hacinamiento y el deterioro de las mercancías.

3.11- La unidad al cierre de marzo de 2014 cerró sus inventarios de mercancías no aptas para la venta con un importe de 1007.95 CUC al costo siendo su plan de 908.00 CUC lo que representa un sobrecumplimiento del 11 %. Esto está motivado por la disminución del plan de merma en el 2014, con relación a igual período de 2013 que cerró sus inventarios por un importe de 1177,00 CUC al costo, es de destacar que el real en ambos trimestres se comporto de forma similar.

Para la evaluación general del resultado obtenido se aplicarán los siguientes parámetros:

Muy Bien..... 91-100%

Bien.....71-90%

Regular.....51-70%

Mal..... Menos de 50%

La guía aplicada consta de 34 aspectos objeto de evaluación, los resultados obtenidos al cierre del primer trimestre de 2013 arrojaron 10 elementos positivos y 24 negativos, para un 29 % de efectividad, mientras que al cierre de igual período en el 2014 la efectividad fue de 52 % al existir 18 elementos positivos y 16 negativos. Teniendo en cuenta los parámetros anteriores, el año 2013 obtuvo evaluación de mal, mientras que el 2014 se evalúa de regular. Como se puede apreciar, los resultados en la efectividad en la gestión de inventarios presenta una tendencia favorable, no obstante persisten deficiencias que no han podido ser erradicadas a pesar de las sugerencias emanadas de la aplicación de la guía en el primer trimestre del año 2013.

A continuación se muestran las principales deficiencias y los niveles a los cuales se les pueden dar solución.

Deficiencias	Unidad	División	Otros
Compras			
No cumple el plan de ingresos.	X	X	
Relación Compra Venta no es buena.	X	X	
No existe estabilidad en las gamas y surtidos de las mercancías.			X
El nivel de rotación de las mercancías se incumple.	X		
Mercancías de lento movimiento			
El tratamiento de las mercancías de lento movimiento no es efectivo.			X
Las compras efectuadas por el pedido automático no cumplen con las expectativas del comercial.			X
Falta de correspondencia de los precios de venta con la calidad de la mercancía.			X
Existen mercancías fuera de moda y con un mal diseñado.			X
Poca variedad de surtidos.			X
Falta de medios expositivos.		X	
Los procesos de rebajas de precios son dilatados.			X
El lento movimiento de las mercancías generan inventarios inmovilizados en las áreas de venta.		X	X
No cuentan con los medios para probar lo equipos eléctricos y electrodomésticos.	X	X	

No se garantiza al cliente, el servicio de la envoltura de estuches.	X	X	
Área de Almacén			
Ingresos dejados de percibir por la no representación de mercancías.	X		
El tratamiento existente para la merma no es efectivo	X	X	

Conclusiones del Capítulo

En este capítulo se efectuó a través de la aplicación de un programa para la evaluación de la gestión de inventarios, una evaluación de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre de los años 2013 y 2014, así como la comparación de los resultados obtenidos en ambos períodos.

CONCLUSIONES

- ❖ Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de Gestión de Inventario, teniendo en cuenta los elementos que lo integran como Sistema, lo que posibilitó realizar un diagnóstico sobre su aplicación en la entidad objeto de investigación.
- ❖ Los resultados obtenidos en la caracterización de los inventarios de la Unión de Kioscos Sancti Spíritus, permitieron a partir de un resumen y análisis de su estrategia, obtener un conocimiento general de la entidad, su surgimiento y desarrollo.
- ❖ La evaluación realizada mediante la aplicación de un programa para la evaluación de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre de los años 2013 y 2014, así como la comparación de los resultados obtenidos en ambos períodos, permitieron apreciar que los resultados de la efectividad presentan una tendencia favorable, no obstante persisten deficiencias que no han podido ser erradicadas a pesar de las sugerencias emanadas de la aplicación de la guía al cierre de marzo del año 2013.
- ❖ La Unión de Kioscos Sancti Spíritus, de resolver las limitaciones que actualmente presenta en la gestión de inventarios, podrá incrementar su eficiencia.

RECOMENDACIONES

- ❖ Proponer a la División medidas encaminadas a dar solución a los problemas identificados en la presente investigación
- ❖ Generalizar la aplicación de este programa a otras unidades de la División Sancti Spíritus, así como, en otras cadenas de tiendas a nivel territorial y nacional.
- ❖ Continuar profundizando a través de nuevas investigaciones, sobre el programa aplicado para la revisión y evaluación de la Gestión de Inventarios, para lograr su perfeccionamiento.

BIBLIOGRAFÍA.

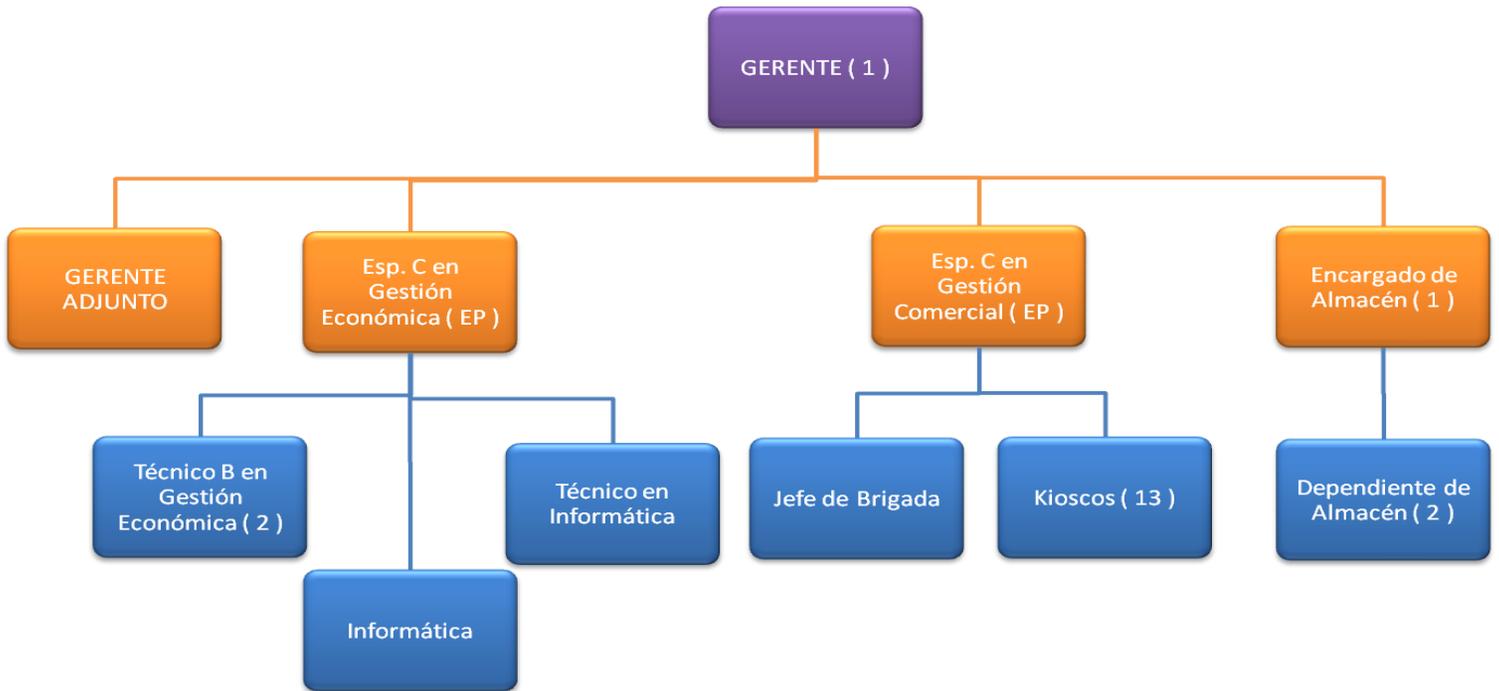
- ❖ Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social de Cuba. *VI Congreso del PCC*. La Habana, Cuba.
- ❖ Resolución 235/2005 MFP.
- ❖ Resolución No. 517/09 de fecha 27-10-09, objeto social aprobado para La cadena TRD Caribe.
- ❖ Resolución 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno, de la Contraloría General de la república de Cuba.
- ❖ Resolución 59/2004 del MINCIN, Reglamento para la logística de almacenes.
- ❖ Resolución 148/2007 del MFP, Principios y Normativas de control Interno, que pone en vigor lo establecido en el Control Interno para el subsistema de Inventarios.
- ❖ Meig and Meigh. Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales.
- ❖ Herramientas para el Contador. Colectivo de autores / 2004.
- ❖ - Ortis Torres, Maritza. “ La Gestión de Inventarios. Un enfoque sistemático”. Ponencia presentado al evento Municipal de la ANEC. La Mujer Economista, p. 4. 2003.
- ❖ Ortis Torres Maritza : Procedimiento para la gestión de inventario con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios. Tesis Doctoral. Diciembre 2004.
- ❖ Larousse Usual: Ediciones Larousse S.A. de CV. México. Séptima edición. Pág. 376. 1994.
- ❖ H. Ballou, Ronald. “Logística empresarial. Control y Planificación”. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid 1991.
- ❖ José Luis Pulido C JPULIDO@sigosa.com.
- ❖ Shroeder, Roger G. “Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones”. Tercera Edición. Mc Graww-Hill. México 1993. Pág. 325.
- ❖ Rodríguez Moya, Emilio. “Gestión de Compras. Negociación y estrategia de

Aprovisionamiento”. SYAF: Selección y Acción Formativa. Madrid 1999. Mora, Luís Aníbal.

- ❖ http://www.Indicadores_Gestion.html.Dic 2007
- ❖ <http://erc.msh.org/readroom/espanol/custserv.htm>. Dic 2007
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>.Dic.2007
- ❖ H. Bllou, Ronald. “Logística empresarial.Control y Planificación”. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid 1991.
- ❖ SAFIN Sistema de Auditoria Integral.
- ❖ GOLDEN Sistema del Control de Inventarios.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama



Anexo 2: Cumplimiento de plan de ingresos.

Cierre Marzo de 2013

INDICADORES	MES			ACUMULADO		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Ventas	261395.00	229592	87,83	2262420	2070215	91,50
Costo de Venta	120450.00	101992	84,7	1041051	941672	90,5
Ventas Promedio .diaria	9505	8348	87,8	6743	6171	91,5
Venta X trabajador	250,14	238,54	95,4	177,46	167,54	94,4
Ventas X metros. Cuadra	54,57	47,93	87,8	38,72	35,43	91,5
Promedio de. Trabadores	38	35	92,1	38	36,82	96,9
Utilidad	108435	87254	80,5	831866	730776	87,8
Días trabajado	27,5	27,5	100,0	335,5	335,5	100,0
Metros cuadrados	174,18	174,18	100,0	174,18	174,18	100,0
Clientes	111400	111400	100,0	1100033	1100033	100,0
Promedio Mensual	261395	229592	87,8	188535	172518	91,5
Devoluciones en Venta		221,45			2882,95	
Salario Medio	421,05	623,95	148,2	421,05	430,06	102,1
Costos / peso Venta	0,4600	0,4400	95,7	0,4600	0,4500	97,8
Productividad VA	3498,66	3435,8	98,2	2468,99	2326,77	94,2
Correlación		1.08			1.51	
Venta x cliente	2,35	2,06	87,7	2,06	1,88	91,3
Inventariopromedio						

Cierre Marzo de 2014

INDICADORES	MES			ACUMULADO		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Ventas	219170	249056	113,64	2157115	2093071	97,0
Costo De Venta	93800	109476	116,7	923200	935067	101,3
Ventas Promedio .Diaria	7970	9057	113,6	6420	6229	97,0
Venta X Trabajador	199,25	258,76	129,9	160,50	168,36	104,9
Ventas X M. Cuadra	45,76	52,00	113,6	36,86	35,76	97,0
Promedio de Trabadores	40	37	92,5	40	37	92,5
Utilidad	91621	97094	106,0	835297	769563	92,1
Días Trabajado	27,5	27,5	100,0	336	336	100,0
Metros Cuadrado	174,18	174,18	100,0	174,18	174,18	100,0
Cliente		114759			1083851	
Promedio Diario Real	7070	8034	113,6	5894	5719	97,0
Promedio Mensual	219170	249056	113,6	179760	174423	97,0
Devoluciones en Venta		2,15			1241,00	
Salario Medio	406,27	572,32	140,9	406,27	432,19	106,4
Costos / Peso Venta	0,4280	0,4396	102,7	0,4280	0,4467	104,4
Productividad VA						
Correlación		1.04			1,09	
Venta X Cliente	1,91	2,17	113,6	1,99	1,93	97,0

Anexo 3: Cálculo de Razones Financieras: Rotación de los inventarios y Promedio de Inventario.

Razones de Actividad		2013	2014	Variación
Rotación de los inventarios:		3.08	5.38	2.30
Gasto o Costo x 360				
Promedio Inventario				
Promedio Inventario:		371470.58	504873.91	133403.33
Inventario Inicial + Inventario Final				
2				
Ciclo de los inventario		117	67	50

	2013		2014	
Mercancía para la Venta	Saldo Inicial	Saldo Final	Saldo Inicial	Saldo Final
	331520,60	411420,56	431852,99	577894.83

Anexo 4: Compras y Ventas por proveedor

Al cierre del período Marzo de 2013

Codigo	Cliente	Importe de Compras	Importe de Ventas	Variación
11	Suchel Camacho	103,995.80	99,324.28	4,671.52
10	Unión de Bebidas y Refrescos	41,998.93	10,809.98	31,188.95
154	Tecnoazucar	25,924.80	13,675.90	12,248.90
226	Cubaron	98,765.00	87,981.78	10,783.22
230	Empresa Mixta Los Portales	99,765.00	74,299.90	25,465.10
281	Brascuba	53,454.90	34,476.00	18,978.90
312	Bucanero	998,765.00	453,145.02	545,619.98
375	Papas & Company	967,333.00	216,540.05	750,792.95
380	Cavalor	85,005.01	53,743.23	31,261.78
979	Habana Club	43,312.18	33,439.91	9,872.27
1245	Suchel Trans	60,276.45	58,767.47	1,508.98
171	Covacan	42,170.98	35,487.00	6,683.98
886	Cemento	534,577.90	347,985.00	186,592.90
400	Pintura Vitral	21,998.98	16,780.00	5,218.98
667	Unión Láctea	60,667.00	51,815.96	8,851.04
231	Suchel Camacho	564,999.00	395,959.85	169,039.15
290	Unión de la Carne	113,995.80	85,983.67	28,012.13
Total		3,917,005.73	2,070,215.00	1,846,790.73

Al cierre del período Marzo de 2014

Codigo	Cliente	Importe de Compras	Importe de Ventas	Variación
11	Suchel Camacho	119,702.35	98,444.28	21,258.07
10	Unión de Bebidas y Refrescos	41,998.93	10,904.98	31,093.95
154	Tecnoazucar	31,924.80	23,675.90	8,248.90
226	Cubaron	998,765.00	567,891.78	430,873.22
230	Empresa Mixta Los Portales	89,765.00	54,300.90	35,464.10
281	Brascuba	33,454.90	25,674.00	7,780.90
312	Bucanero	155,990.00	145,600.02	10,389.98
375	Papas & Company	967,333.00	246,121.05	721,211.95
380	Cavalor	80,005.01	33,347.23	46,657.78
979	Habana Club	43,312.18	31,934.91	11,377.27
1245	Suchel Trans	59,276.45	48,776.47	10,499.98
171	Covacan	32,170.98	25,487.00	6,683.98
886	Cemento	444,577.90	357,895.00	86,682.90
400	Pintura Vitral	19,998.98	10,678.00	9,320.98
667	Unión Láctea	56,667.00	41,185.96	15,481.04
231	Suchel Camacho	344,999.00	295,599.85	49,399.15
290	Unión de la Carne	103,995.80	75,553.67	28,442.13
Total		3,623,937.28	2,093,071.00	1,530,866.28

Anexo 5: Proceso para las rebajas de precios a los productos de lento movimiento.

Proceso utilizado por la Cadena de Tiendas TRD Caribe:

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 cuente, analizado por sublíneas 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 comercial de los establecimientos presentará los listados fundamentados a la administración de la unidad, 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 administración presentará los listados fundamentados de los productos de Lento Movimiento al Departamento de Comercio Minorista de la División 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 Divisiones, 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.