



*Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas*

*Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán*

## TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos  
y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio  
Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.*

*Autora: Lázara Viviana Martínez Valdivia.*

*Tutor: Mtr. Mario Lazo Rodríguez.*

*Junio, 2012*

# *Pensamiento*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





*“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno (...) como una impulsión constante; cada día analizar, analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente”.*

# *Dedicatoria*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



*A mi madre, por darme la vida, por confiar en mí, por su apoyo incondicional en cada momento, por todo, mil gracias.*

*A mi hijo, por su fe y esperanza, por todo lo que me ha comprendido y ayudado.*

*A mi esposo, por su tolerancia, comprensión y confianza.*

*A mis compañeros de aula, por permitirme compartir con ellos estos años, que sin dudas serán los mejores de mi vida.*

# *Agradecimientos*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



*A la Revolución Cubana, por darme la posibilidad de cursar los estudios en la Educación Superior y poder ser alguien útil en la sociedad.*

*A mi tutor, por su dedicación y optimismo.*

*A mis profesoras de tesis, Naisa Esther Pérez Rodríguez y Beatriz Díaz Rodríguez, por sus orientaciones certeras y la ayuda incondicional que me brindaron en mi preparación profesional.*

*A todo el claustro de profesores, que durante seis años de carrera me han dado lo mejor de ellos.*

*En fin, a todos los que han hecho posible el desarrollo de esta investigación, por favor perdónenme si existe algún olvido, pero en nada ha de decrecer mi gratitud hacia todas aquellas personas que han deseado mi éxito.*

# *Síntesis*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





La presente investigación se realizó en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán, con el objetivo de implementar un procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento, que le permita a la entidad la evaluación de su efectividad. Esta investigación se realizó a través de una búsqueda de los fundamentos teóricos que sustentan el Subsistema de Inventario, haciéndose énfasis en los productos ociosos y de lento movimiento, en la cual se aplicaron un conjunto de instrumentos amparados por métodos teóricos, empíricos y del nivel estadístico-matemático, que permitieron justificar la problemática planteada. Atendiendo a los resultados derivados del diagnóstico se propone la estructura del procedimiento propuesto, el cual favoreció la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la entidad objeto de estudio. La evaluación de la efectividad de la propuesta a partir de su análisis demostró cuantitativamente su factibilidad práctica.

# *Introducción*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Con el desarrollo técnico y tecnológico y con la expansión industrial de la posguerra se aumenta la internacionalización de los mercados, crece la departamentalización en las empresas, se aumentan las distancias de suministro y los puntos de ventas y aquel extraordinario jefe de suministro no es suficiente para atender la nueva complejidad del abastecimiento y la distribución. Tres factores se destacan entre los años 50 y finales de los 60 en el aumento de la complejidad del abastecimiento y la venta: el aumento de los equipos, marcas y surtidos, el incremento de los inventarios y las exigencias de entregas rápidas de los clientes, los que se pasan a profundizar .

La situación en estos últimos años ha permitido dar un nuevo impulso a la economía, facilitando su tránsito por un período de recuperación. Un grupo de criterios que ayudan al carácter transformador se han ido abriendo paso, entre otros, el cambio del concepto de "abastecer" por el de "vender", la tendencia a la aplicación del concepto de logística en su carácter integrador y la utilización de las técnicas de marketing.

La logística es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio del flujo material, el flujo informativo y el flujo financiero que a él se asocia desde los suministradores hasta los clientes; tomando como objeto entregar el producto en el momento preciso, la cantidad deseada, en las condiciones requeridas, todo esto bajo el menor costo posible. Todo lo anteriormente expuesto se hace real partiendo de cinco subsistemas que se desarrollan dentro de las organizaciones, gestión de aprovisionamiento, gestión de los procesos, distribución física, planificación integrada, aseguramiento de la calidad.

El inventario es una parte fundamental de todo sistema logístico, es una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor. Los inventarios constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino, y junto a la gestión de pedidos y compra, la producción, la gestión de inventarios, el transporte, la distribución e incluso el reciclaje, integra un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía.

A su vez, el contexto globalizado en que se desenvuelve esta última, impone al almacenamiento, como parte del sistema logístico, un cambio hacia la competitividad para enfrentar una demanda poco fiable, cambiante y con tendencia al estancamiento. Solo a través de un culto a la rapidez, la calidad, la flexibilidad y la máxima racionalidad en el uso del capital invertido, podrá una empresa maximizar sus recursos financieros y asegurar la rentabilidad a largo plazo, disminuyendo los costos.

Es indudable que la comprensión de la lógica que sustenta la previsión de la demanda, la aplicación de algoritmos para la estimación de indicadores de compra y la reestructuración de la gerencia enfocada a la reducción de los costos y la elevación constante de la calidad del servicio, entrañan un cambio sustancial de la mentalidad, solo posible interiorizando las bases de la gestión de inventarios.

Actualmente en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán se pudo constatar la existencia de elevados saldos de inventarios ociosos y de lento movimiento, los cuales ascienden en lo que va de año a 61 416.84 pesos y 611 922.15 pesos respectivamente, situación que incide sobre la eficiencia de la actividad económica de la entidad.

A pesar que esta temática en el territorio ha sido abordada por varios investigadores entre los que se encuentran: Bernal, Y. (2011), López, M. (2010), aún son insuficientes las propuestas para dar solución a la problemática.

En este sentido, dentro de los factores que han originado esta situación sobresalen la puesta en marcha de la Revolución Energética en el país, puesto que las piezas que se adquirieron por ese propósito ya no tienen utilidad para la reparación de los actuales equipos que poseen otra tecnología, mala calidad de la ropa reciclada y por los altos precios de venta, existencia de un saldo elevado de inventario ocioso, motivado por la desaparición de la Cadena de Foto Caribe, falta de organización, planificación, registro, control y análisis de los inventarios de manera sistemática, no se aplican de forma creadora los principios de gestión de los inventarios como

herramienta para revertir las amenazas del capital inmovilizado en inventarios ociosos y de lento movimiento y mejorar así la calidad del servicio al cliente.

De lo anterior se infiere la necesidad que tiene la entidad de contar con una herramienta que permita un eficiente control de los inventarios, por lo que este estudio propone un procedimiento que favorezca la disminución de estos inventarios ociosos y de lento movimiento con vista a contrarrestar la situación existente .

A partir de la situación antes descrita se plantea el siguiente **problema científico**: ¿cómo favorecer la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán?.

Definiendo como **objeto de estudio**: el Subsistema de Inventario y como **campo de acción**: la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

Para resolver el problema planteado se traza el siguiente **objetivo general**: implementar un procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento, que le permita a la entidad la evaluación de su efectividad.

El objetivo general se desglosa en cuatro **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el Subsistema de Inventario a través de una revisión bibliográfica actualizada.
2. Diagnosticar el estado actual de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.
3. Diseñar un procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la entidad, objeto de estudio.
4. Evaluar la efectividad de la propuesta a partir de su implementación.

En la investigación se emplearon diferentes métodos entre los utilizados se encuentran los siguientes:

### **Métodos del nivel teórico .**

El *histórico-lógico*, permitió realizar un estudio bibliográfico sobre las normas, leyes, documentos rectores para conocer la situación actual de los inventarios, y dentro de ellos los ociosos y de lento movimiento, así como la importancia que tiene el análisis de éstos en la actual economía cubana.

El *inductivo-deductivo*, tomando como premisa las tareas científicas de esta investigación, que se infieren a partir de datos empíricos y siguiendo la lógica de la deducción en el análisis de las teorías existentes sobre el problema científico, permitió llegar a conclusiones acerca de los productos ociosos y de lento movimiento en la entidad, objeto de estudio.

El *analítico-sintético*, permitió obtener una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado acerca de la situación que presentan los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

El *sistémico*, permitió estudiar las interacciones y relaciones que se establecen en el proceso de análisis de los inventarios ociosos y de lento movimiento para establecer los elementos que incluirá el procedimiento, de manera lógica y metodológica, dando como resultado una valoración totalizadora de la situación económica de la entidad.

### **Métodos del nivel empírico .**

La *observación*, permitió comprobar el nivel de profundidad y efectividad del proceso de valoración y control de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

El *análisis de documentos*, posibilitó conocer la profundidad con que se analizan los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

La *encuesta*, permitió corroborar los criterios de los trabajadores respecto a la necesidad de conocer los mecanismos de control y procedimiento contable sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento que muestra la entidad y el grado de satisfacción que este proceso les brinda.

### **Métodos del nivel estadístico-matemático.**

El *análisis porcentual*, se utilizó para analizar los datos recogidos de los diferentes instrumentos aplicados y presentar la información a partir de ellos.

La *estadística-descriptiva*, fue necesario para el procesamiento y análisis de los datos para la evaluación de la propuesta, lo que permite organizar la información de forma más rápida y compacta.

La **viabilidad de la investigación** está fundamentada por la necesidad que tiene la entidad de disponer de un procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

El **valor práctico** está dado por la implementación de un procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la entidad, objeto de estudio.

El informe de investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: contiene una fundamentación teórica acerca del comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: el presente capítulo parte de la caracterización general de la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán. Se exponen los resultados del diagnóstico del estado actual de los inventarios ociosos y de lento movimiento y se propone la estructura que tendrá el procedimiento propuesto.

Capítulo III: en este capítulo se muestran los resultados derivados de la implementación del procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

Este trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Además, se relacionan la bibliografía consultada y los anexos necesarios que complementan la investigación.



# Capítulo I

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA ACERCA DEL SUBSISTEMA DE INVENTARIO. CONSIDERACIONES GENERALES.**

En el presente capítulo se hace una breve reseña histórica de los inventarios, los métodos y procedimientos para su control en la actividad empresarial en los momentos actuales en el país según las normativas vigentes por el Ministerio de Finanzas y Precios y la Resolución Ministerial 60/2011, en aras de contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.

### **I.1. El Subsistema de Inventario en la actividad empresarial. Sus antecedentes.**

Entre los años 1930 a 1950 existe en la mediana y pequeña empresa un jefe de abastecimiento y distribución que se ocupa integralmente de estas funciones. Los que hoy cuentan con más de 60 años recuerdan a alguna de estas personas con una libretica en un bolsillo y los otros bolsillos llenos de facturas y pedidos. Este jefe atiende el almacén, el transporte y la distribución, y a su vez, se encarga de los suministros, las compras, el mantenimiento y la recuperación y reciclaje de los productos. Este jefe es una persona muy dinámica, de muy buena memoria, y un personaje imprescindible en la industria de aquella época.

Con el desarrollo técnico y tecnológico y con la expansión industrial de la posguerra se aumenta la internacionalización de los mercados, crece la departamentalización en las empresas, se aumentan las distancias de suministro y los puntos de ventas y aquel extraordinario jefe de suministro no es suficiente para atender la nueva complejidad del abastecimiento y la distribución.

El incremento de los inventarios es un factor directo del aumento de los equipos y los surtidos, del crecimiento de las distancias de las fuentes de suministro y de los lugares de venta, con un incremento de los costos, que llevan aparejados el lento movimiento y las mermas, los ociosos con altos niveles de capital inmovilizado.

Es la administración de los inventarios la que garantiza los niveles de suministro adecuados con el mínimo posible de costos asociados. Esta gestión debe responder

tres preguntas básicas: ¿qué almacenar?, ¿cuánto comprar?, ¿cuándo comprar?, ya que los inventarios en la entidad tiene entre otra las siguientes funciones: Para toda empresa la decisión acerca del inventario es una alternativa entre el servicio que se debe prestar y los costos que él genera, por lo que toda decisión sobre los mismos tiene una esencia económica y trata de establecer un balance adecuado entre esos dos elementos.

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

Es oportuno enfatizar en que las funciones del inventario deberán conducir a la compensación económica de estos riesgos. Puede atestigüarse que la logística establece un balance material entre el origen y el destino, entre proveedores y clientes y en ese contexto el inventario debe interpretar un papel estabilizador decisivo. Los productores desean producir en grandes lotes, con pocos surtidos y pocas entregas, mientras que los comerciantes, urgidos por los consumidores, desean cada vez más surtidos, en lotes cada vez más pequeños, con entregas cada vez más frecuentes y confiables. La gestión de inventarios contribuye en gran medida a resolver la satisfacción de la demanda de un producto.

El inventario es un bien tangible o intangible que no está siendo utilizado. El inventario tiene, entre otras, las funciones siguientes: garantizar un determinado nivel de servicio al cliente. La jerarquía o importancia del producto, justifica los costos de mantener inventarios que aseguren la oferta correspondiente, es decir, para toda empresa las decisiones sobre el inventario se toman comparando las alternativas entre el nivel de servicio y sus costos, revelando su esencia económica a través del cotejo entre esos dos elementos, ajustar las curvas de oferta y demanda. Los requerimientos de demandas fluctuantes con ofertas estables, pueden ser satisfechos de forma racional con el inventario .

Evitar rupturas de inventario. La incertidumbre en el pronóstico de demanda, en los períodos de entrega o en la calidad y cantidad de productos recibidos, constituyen una amenaza que puede mitigarse con reservas almacenadas que neutralicen esas contingencias, protección ante situaciones imprevistas. El inventario permite asegurar la oferta en circunstancias inusuales que pueden conducir a un incremento de la demanda o a la disminución de la oferta o ambos, protección contra los incrementos de precio.

Las tendencias inflacionarias de la economía global y los descuentos por volúmenes mayores del pedido al proveedor, convierten al inventario en una alternativa para alcanzar una mayor eficiencia, hacer frente a posibles errores en la gestión de compras. La existencia de inventarios aumenta la tolerancia del sistema logístico a los errores de estimación de indicadores de compra, asegurar el flujo logístico. Para garantizar la producción o el consumo, se mueven artículos y materiales necesarios, entre diferentes puntos de una red de distribución o entre los distintos puestos de trabajo de una fábrica. Este inventario es conocido como inventario en tránsito.

Es necesario establecer que existe una variable externa que decide el comportamiento y posterior tratamiento del inventario: la demanda. El inventario puede estar en función de un proceso productivo, para asegurar entregas estables de productos en los plazos y cantidades previstos. Esta demanda se define como demanda dependiente. Sin embargo, existe otro tipo de demanda que se genera por el mercado o por eventos como las roturas, lo que la hace inestable y poco predecible. Esta se conoce como demanda independiente.

Los inventarios pueden clasificarse, entre otros criterios, según su naturaleza, su velocidad de rotación, su nivel de acceso, su posición en el proceso logístico, su funcionalidad, la demanda que lo genera.

De acuerdo a su naturaleza, pueden ser: de materias primas y materiales: Se trata de productos que se utilizarán para formar parte del producto terminado. Por lo general, el comportamiento de estos inventarios sigue un patrón regido por el ritmo

de la producción y sus correspondientes normas de consumo. Su reposición elevará los volúmenes hasta una norma máxima de inventario previamente determinada.

De productos en proceso: se refiere a partes y piezas que formarán parte del producto final aún sin terminar. Se encuentran en todo el flujo de producción, y su comportamiento está en función de las operaciones anteriores y posteriores al momento o lugar del proceso de que se trate. De productos terminados: una vez terminado el producto es envasado (y a veces también embalado) y pasa a formar parte del inventario de producto terminado estando listo para su posterior distribución y venta.

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

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

De acuerdo a su posición en el proceso logístico: inventario en existencia: son los productos que se encuentran en un almacén. Equivale al inventario disponible, inventario en tránsito: son los productos que se encuentran moviéndose sobre un equipo de transporte entre dos nodos (almacenes) de la red logística.

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

Existen numerosas bases aceptables para la valuación de los inventarios, alguna de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general. Entre las cuestiones relativas a la valuación de los inventarios, la de principal importancia es la consistencia. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios durante todo el período contable y de manera que resulte factible comparar los Estados Financieros de diferentes períodos y conocer la evolución de la entidad económica, así como comparar los Estados Financieros de otras entidades económicas.

Según Miguel Ángel Benítez (1997), entre las principales bases de valuación de los inventarios están las siguientes:

Base de costo, el costo incluye cualquier costo adicional necesario para colocar los artículos en los aranceles. Los costos incidentales comprenden el derecho de importación, fletes u otros gastos de transportación, almacenamiento y seguros, mientras que los artículos o materias primas son transportados o están en almacén, los gastos ocasionales por cualquier período de alojamiento.

Base de costo o mercado, el más bajo: el precio de mercado puede determinarse sobre cualquiera de las siguientes bases, según sea el tipo de inventario de que se trate:

Base de compra o reposición, esta base se aplica a las mercancías o materiales comprados.

Base de costo de reposición, se aplica a los artículos en proceso, se determina con base a los precios del mercado para los materiales, en los costos prevalecientes de salarios y en los gastos de fabricación corrientes.

Base de precio de venta, para ciertas partidas de inventario, tales como: mercancías o materias primas desactualizadas o las recogidas a clientes, puede no ser determinable un valor de compra o reposición en el mercado y tal vez sea necesario aceptar, como un valor estimado de mercado el probable precio de venta menos todos los posibles costos en que ha de incurrirse para reacondicionar las mercancías o materias primas y venderlas con un margen de utilidad razonable.

Para un mejor control de los inventarios existen varios criterios de clasificación entre los que se pueden señalar:

- *Inventario continuo o perpetuo*, es un sistema para manejar mercancías y materiales en el cual se llevan registros relativos a los ingresos y egresos día por día.
- *Inventario periódico*, consiste en un recuento completo y una valuación de toda la mercancía, ya sea que se lleve o no un sistema de inventario continuo. El inventario físico es muy importante debido a que las pérdidas y robos, no dejarán que los registros concuerden con el recuento real. Regularmente este tipo de inventario se toma solamente a la fecha de cierre del ejercicio fiscal.
- *Inventarios estimados*, en muchas situaciones se considera poco práctico llevar inventarios continuos en libros, por lo que es necesario estimar las existencias en regulares de inventario, para controlar las compras, ajustar el sistema de ventas o verificar la responsabilidad de los empleados. Hongren, T (1971: 43 ).

El objetivo principal de un sistema de control de inventarios es incrementar el nivel de servicio al cliente, aumentar la productividad en la operación, mejorar la toma de decisiones y encontrar el equilibrio más económico entre los diferentes costos que están en conflicto, el de adquisición y el de almacenamiento. Para tal efecto, deben establecerse desde un principio la planeación de la producción y la política de inventarios en las operaciones del negocio.

El control del inventario es una actividad compleja, ya que enfrenta intereses en conflicto por las múltiples incertidumbres que encierran. Su planificación y ejecución implican la participación activa de varios segmentos de la organización, como ventas, finanzas, compras, producción y contabilidad. Como se observa, el control de inventarios es de suma importancia para cualquier empresa, sobre todo para aquellas que les representa una alta inversión o que las existencias son de vital importancia para su proceso generador de utilidades.

A fin de determinar los costos de los inventarios, los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios, utilizando los métodos de costeo, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- *Costo identificado*, este método puede arrojar los importes más exactos debido a que las unidades en existencia sí pueden identificarse como pertenecientes a determinadas adquisiciones.
- *Costo unitario específico*, algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular.
- *Costo promedio ponderado*, llamado a menudo método del costo promedio, se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante un período. Este pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un período, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el período, se utiliza el promedio de estos costos. Se determina dividiendo el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles.



- *Método detallista*, con la aplicación de este método el importe de inventarios es obtenido valuando las existencias a precio de venta, deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, así se obtiene el costo por grupo de artículos producidos.

- *Costo de primeras entradas, primeras salidas (PEPS)*, bajo este método la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizada para calcular el inventario final, puede ser diferente a los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. También identificado por las siglas en inglés FIFO, se basa en el supuesto de que los primeros artículos o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes. Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una valuación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más reciente y valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

- *Costo de últimas entradas, primeras salidas (UEPS)*, también se conoce como LIFO, este método depende también de los costos por compras de un inventario en particular, bajo este método los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas, él deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del período) en el inventario final. Patón, W. (1943:124).

Éste asigna los costos a los inventarios bajo el supuesto que las mercancías que se adquieren de último son las primeras en utilizarse o venderse, por tanto el costo de la mercancía vendida quedará valuado a los últimos precios de compra con que fueron adquiridos los artículos, y de forma contraria el inventario final es valorado a los precios de compra de cada artículo en el momento que se dio la misma.

Un módulo de inventarios debe permitir el manejo y control de las existencias de manera fácil en las bodegas y/o almacenes de la empresa, tanto para productos para la venta, insumos y materiales para el consumo en los diferentes procesos, así como

aquellos productos terminados. Por lo general, estos módulos permiten manejar grandes cantidades de productos, conocer las cantidades y costo de las mercancías, según el método de valuación adoptado. También permiten saber el costo del inventario y mantenerlo sincronizado con la contabilidad, almacenar productos por departamentos, realizando en forma automática los asientos correspondientes .  
Rodríguez, L. (2002: 18).

El control interno sobre los inventarios es sumamente importante, ya que el inventario es el aparato circulatorio de una empresa comercializadora y una compañía exitosa tiene que tener gran cuidado con la protección de sus inventarios.

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

## **I.2. Los inventarios ociosos y de lento movimiento. Incidencia en la gestión económica de la empresa.**

Los inventarios ociosos son los que están constituidos 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.  
Torras, O. (2011:98).

Los inventarios de lento movimiento son los que 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 . Torras, O. (2011: 98).

El término “mercancía” comprende todos los artículos de consumo existentes en tiendas y almacenes, y al equipo productivo que los negociantes o comerciantes tienen para su venta, ya sea al detalle o por mayor. El inventario por naturaleza constituye un activo principal de cualquier organización, sobre todo, si la actividad que desarrolla la empresa es manufacturera o de distribución, por lo que es necesaria la adecuada administración de dicho inventario y su respectivo control. Ramos, P. (1988:108).

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

El inventario es un activo necesario para que el proceso de producción y venta opere con un mínimo de tropiezos. Éste representa para la mayoría de las empresas una inversión significativa. Para las compañías manufactureras constituye alrededor del 42% de los activos circulantes y 18% de los activos totales. Éste tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para un funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus Balances Generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el Estado de Resultado.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

El término “inventario” encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación o los artículos que al usarse serán así clasificados.

Para la autora se denominan inventarios al conjunto de existencias de recursos materiales destinados al consumo productivo o la venta. Este concepto incluye: producción terminada, mercancías para la venta, materias primas y materiales, combustibles y lubricantes, partes y piezas de repuesto, útiles y herramientas, producciones para auto insumo (cuando se consideran inventarios), entre otras.

El inventario generalmente se presenta en el balance a su costo. A medida que se venden artículos de éste, sus costos se retiran del Balance General y se transfieren al costo de los bienes vendidos, el cual se compensa contra el ingreso de ventas en el Estado de Resultado. Los inventarios son esenciales para las ventas y las ventas son esenciales para las utilidades. Para la empresa típica aproximadamente el 25% del capital está invertido en inventarios, por ello su adecuada administración es muy importante.

Para la mayoría de las empresas los inventarios son esenciales, se trata únicamente de saber qué cantidad mantener en el almacén, a la vista de diversas razones: políticas financieras y tecnológicas que justifican el mantenimiento o no de un determinado nivel de inventario, el sistema de dirección de los inventarios debe ser capaz de hallar un equilibrio entre ciertos números de variables (ejemplo: el nivel de demanda, el tamaño y la frecuencia de los pedidos) y ciertas constantes (la capacidad máxima de almacenaje, el nivel de servicio previsto), de modo que determinados objetivos generales sean satisfechos.

Cuando se trata de hallar una solución racional al problema de inventario, resulta imposible no tener en cuenta las múltiples interrelaciones que se establecen dentro y fuera del sistema, y que muchas veces son expresiones de interés dialécticamente contrapuestas, cada vez que entra o sale un producto del almacén se afectan de una

forma u otra: las finanzas, la contabilidad, el cumplimiento de los planes de producción, venta o servicios, la transportación y los contratos de suministros, e incluso la posibilidad de que otras empresas dispongan del producto adquirido puede verse realmente comprometida. Varias áreas de la empresa enfocan con objetivos, más o menos diferentes (y a veces contrapuestos) el trabajo con los inventarios.

Los productos de lento o nulo movimiento son aquellos que hayan tenido un período mínimo de rotación expuestos a la venta comprendido entre noventa y ciento veinte días, que no hayan sufrido desperfectos ni se hayan dañado en forma, manteniendo sin afectación su valor de uso, y posean cobertura de venta para más de tres meses, siempre que se hayan agotado las acciones de redistribución para la venta en su precio original, se exceptúan los discos compactos y los accesorios para la fotografía, cuyo período mínimo de rotación para que clasifiquen como tal se considera de ciento ochenta días. Castillo, B. (2004: 67).

Las entidades que posean inventarios ociosos y de lento movimiento, que consideren su venta, ya sea por gestión directa o a través de una empresa autorizada a comercializar este tipo de inventarios, requerirán de autorización del órgano u organismo a que se subordina, cuando los ingresos por venta no cubran el valor con que están registrados los mismos en libro. Los órganos y organismos emiten sus procedimientos propios para que las entidades que se les subordinan puedan solicitar autorización para la venta de sus inventarios propios declarados como ociosos y de lento movimiento, cuando ocurra la diferencia de valor que se señala en el numeral anterior.

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

Los órganos y organismos establecen como parte de sus procedimientos la información a suministrar y su periodicidad, por parte de las entidades que autorizó a vender inventarios. Una vez que la entidad reporte la liquidación de todo el inventario ocioso y de lento movimiento autorizado a vender, los jefes máximos de los órganos y organismos emiten comunicación escrita a la entidad correspondiente para que proceda a realizar el ajuste de las diferencias de valor de los inventarios vendidos, como pérdida que afecta los resultados económico-financieros del período en que se autorice.

En los casos en que la diferencia a ajustar sea significativa y afecte el desempeño económico-financiero de las empresas, por decisión expresa de los jefes de los órganos y organismos, puede diferirse en hasta cinco ejercicios económicos siguientes. Si lo anterior no se considerara suficiente, los jefes máximos de los órganos y organismos fundamentan al Ministerio de Finanzas y Precios, sus propuestas de solución al ajuste correspondiente.

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

En este sentido es importante destacar que la gestión de los inventarios ociosos no se puede limitar a buscar vías de comercialización y financiación de los mismos una vez que han sido detectados, sino que también es importante la toma de medidas preventivas para que no se acumule este tipo de inventarios y la detección a tiempo

de su existencia: aspectos determinantes en la detención del crecimiento de los inventarios ociosos en las empresas. Para ello son importantes las herramientas que pueden proporcionar la Contabilidad, el Control Interno y la Auditoría.

Con la presente investigación se intenta profundizar en el estudio de los inventarios ociosos, poniendo de relieve los principales vacíos que dejan la práctica contable y financiera en la gestión de los inventarios en las empresas cubanas.

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

Desde la propia ambigüedad de esta definición nacen las dificultades en la detección de los inventarios que se convierten en ociosos. ¿Qué criterios deben utilizar las empresas para clasificar un inventario como ocioso? .

En la práctica, a partir de normativas del Ministerio de Comercio Interior, por lo general los inventarios se declaran ociosos cuando tienen un período mínimo de exposición a la venta comprendidos entre 90 y 120 días, y posean cobertura de venta por más de tres meses. Sin embargo, en determinadas actividades empresariales, por sus particularidades productivas y de los mercados, no siempre el tiempo es el criterio más correcto para determinar los inventarios ociosos. ¿Acaso la obsolescencia, el deterioro o los cambios en las políticas o la tecnología no deberían ser también criterios a tener en consideración?.

Esta problemática se complica mucho más cuando, junto al concepto de inventarios ociosos, surge otro: el de inventarios de lento movimiento. ¿Cuál es la frontera entre uno y otro?. ¿Qué criterios tomar para que un inventario pase de lento movimiento a ocioso?. ¿Existen en las empresas un cálculo de la velocidad óptima de rotación por tipos de inventarios que sirva de guía para definir si los mismos rotan con lentitud?.

Existe un consenso amplio en los criterios para identificar los bienes inmovilizados, coincidiendo con que es el tiempo de inmovilización, la característica que define estas categorías. Le siguen los cambios tecnológicos y la obsolescencia, sugiriendo que cualquier acercamiento conceptual a estos términos, debería incluir indicadores que midan la incidencia de dichas características, aspectos que no son tomados en cuenta hoy en día en la práctica cubana a la hora de identificar los inventarios ociosos.

Los empresarios opinan que la principal vía de reducción de los inventarios ociosos y de lento movimiento es la existencia de una empresa especializada en el servicio de comercialización de estos bienes. Es interesante resaltar la baja importancia que le ofrecen a mecanismos tales como la rebaja de precios.

En lo referente al control como forma de solucionar el problema, los entrevistados reconocen la importancia de la actualización periódica del registro del inventario físico, aunque una proporción mayoritaria admite que la clave para la solución del problema está en la planificación de compras. Una vez más, emerge la lógica de soluciones de fondo, imponiéndose a la de enmendar los efectos.

Una parte de las causas del problema estudiado, radica en la insuficiente atención que se le brinda a la evaluación financiera y la supervisión de la existencia y manejo de los inventarios ociosos. Parece obvio que la estructuración de un sistema de indicadores financieros, que revelen el impacto de la tenencia de inventarios inmovilizados sobre el estado financiero de la organización, garantizaría la sostenibilidad de esfuerzos paralelos dirigidos al re-diseño de un modelo de gestión que haga inviable la convivencia con estas dificultades.

### **I.3. Procedimientos financieros y contables para el control de los inventarios ociosos y de lento movimiento en las empresas estatales.**

Las entidades estatales, depositarias de inventarios ociosos financiados por el Presupuesto del Estado, solicitan a través del órgano u organismo al que se



subordina, autorización para su venta a la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Finanzas y Precios.

La solicitud de autorización debe contener, como mínimo, la siguiente información . Órgano u Organismo, entidad solicitante, entidad comercializadora, tipo de producto, cantidad, unidad de medida, precio unitario y valor en libro; así como precio unitario y valor estimado de venta, fecha(s) en que el Presupuesto financió el inventario que se declara ocioso, informe donde se expliquen las causas que motivan su ociosidad, así como las gestiones realizadas para su venta.

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

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

Certificación Ventas Inventarios Estatales Ociosos Financiados por el Presupuesto del Estado. Entidad estatal vendedora, trimestre que se informa, año, para cada producto:

1. Inventario Ocioso en unidades físicas .
2. Valor Total del Inventario Ocioso en libro (pesos) .
3. Inventario Ocioso en unidades físicas vendido .
4. Valor del Inventario Ocioso en libro vendido (pesos) .
5. Importe Comisión Empresa Comercializadora Pagado (pesos) .
6. Otros Gastos derivados de la venta (pesos) .
7. Valor de Venta del Inventario Ocioso (pesos) .
8. Valor de Venta del Inventario Ocioso disponible (pesos) .

9. Valor de Venta del Inventario Ocioso aportado al Presupuesto (pesos).
10. Valor del Inventario Ocioso vendido a ajustar en libro (pesos) .

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

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

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

Se informa por separado para cada uno de los indicadores del 3 hasta el 10, el importe puro del trimestre que se certifica y el acumulado. Se consignan los nombres y apellidos y las firmas de los subdirectores Económico y Comercial y del Director General de la entidad vendedora; así como el visto bueno del Viceministro o Vicepresidente que atiende economía en el órgano u organismo que presenta la información.

La certificación de inventarios ociosos financiados por el Presupuesto del Estado vendidos, se acompaña con los justificantes de haber hecho el aporte al Presupuesto del Estado por el párrafo 121040 "Liberación o Venta de Inventarios Estatales", del vigente Clasificador de Recursos Financieros del Estado, consignados para el trimestre que se informa en el indicador .

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

Las entidades que posean inventarios ociosos y de lento movimiento, que consideren su venta, ya sea por gestión directa o a través de una empresa

autorizada a comercializar este tipo de inventarios, requerirán de autorización del órgano u organismo a que se subordina, cuando los ingresos por venta no cubran el valor con que están registrados los mismos en libro.

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

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

Los órganos y organismos establecen como parte de sus procedimientos la información a suministrar y su periodicidad, por parte de las entidades que autorizó a vender inventarios. Una vez que la entidad reporte la liquidación de todo el inventario ocioso y de lento movimiento autorizado a vender, los jefes máximos de los órganos y organismos emiten comunicación escrita a la entidad correspondiente para que proceda a realizar el ajuste de las diferencias de valor de los inventarios vendidos, como pérdida que afecta los resultados económico-financieros del período en que se autorice.

En los casos en que la diferencia a ajustar sea significativa y afecte el desempeño económico-financiero de las empresas, por decisión expresa de los jefes de los órganos y organismos, puede diferirse en hasta cinco ejercicios económicos siguientes. Si lo anterior no se considerara suficiente, los jefes máximos de los órganos y organismos fundamentan al Ministerio de Finanzas y Precios, sus propuestas de solución al ajuste correspondiente.

Las empresas creadas para comercializar inventarios ociosos y de lento movimiento, pueden gestionar la venta en pesos cubanos (CUP) de aquellos que son propiedad de las entidades estatales, mediante el cobro de una comisión que es determinada por acuerdo entre las partes. Para comercializar inventarios ociosos financiados por el Presupuesto del Estado e inventarios propios de entidades estatales por debajo de su valor en libro, las empresas comercializadoras deben asegurarse de que la entidad vendedora dispone de la autorización del Ministerio de Finanzas y Precios y del órgano u organismo a que se subordina, respectivamente.

La existencia de inventarios ociosos y de lento movimiento en las empresas cubanas y la necesidad de implementar medidas para su reducción cobra vigencia en las actuales condiciones de la economía cubana, dirigida hacia una política de ahorro y elevación de la eficiencia. La gestión de los inventarios ociosos no se puede limitar a buscar vías de comercialización y financiación de los mismos una vez que han sido detectados, sino que también es importante la toma de medidas preventivas para que no se acumule este tipo de inventarios y la detección a tiempo de su existencia: aspectos determinantes en la detención del crecimiento de los inventarios ociosos en las empresas. Un estudio de casos efectuado en empresas cubanas seleccionadas pone en evidencia algunos de los problemas que aún subsisten en la identificación, evaluación del impacto financiero y la supervisión de este tipo de inventarios.

La entidad objeto de estudio presenta una situación preocupante con sus inventarios ociosos y de lento movimiento controlados en las cuentas 208 inventarios de lento movimiento con un saldo al cierre de abril del 2012 de \$233 065.00, de la cual se clasifica como ropa reciclada de primera calidad \$106 369.00, de segunda calidad \$49 566.00 y de tercera calidad \$77 130.00, la que no se encuentra analizada por surtidos impidiendo un análisis exhaustivo de su movimiento dentro de un ciclo contable para una toma de decisiones oportuna en beneficio de la gestión económica financiera de la entidad.

En la cuenta 209 inventario ocioso al cierre de abril 2012 la entidad muestra un saldo de \$46 197.47 desglosado en materiales electrónicos \$12 062.70, refrigeración

\$70.00, bicicleta \$2 519.40, enseres menores \$3 343.43, cocina \$8 042.41, útiles y herramientas \$931.78, fotografía \$30.15, materiales principales (calzado y enseres menores) \$6 157.60 y relojería \$13 040.00. Lo expuesto en estas cuentas de inventarios muestra un saldo general en las dos partidas de \$279 566.47 lo que afecta la liquidez de la entidad y su capital de trabajo incidiendo en su situación financiera y económica.

La autora de la investigación realizó un desglose de las cuentas analizadas por surtidos para proceder a la propuesta de un procedimiento que permita a los directivos, técnicos y administrativos de la misma una toma de decisiones en función de mejorar la gestión económica financiera de la entidad a partir de la reducción de dichos inventarios. Dicha desagregación se muestra a continuación a través de algunos ejemplos:

Cuenta 209 Inventarios ociosos.

**Surtido: Refrigeración.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
S/C	U	Pin inferior d' puerta d' refrigerador.	35	\$2.00	\$70.00

**Enseres Menores.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
S/C	U	Tuerca d' tubo.	13	\$1.50	\$19.50
1080	U	Muebles d' secador d' pelo.	1	1.25	1.25
134	U	Deposito d' Plancha.	451	0.50	225.50
Total					\$246.25

### Útiles y Herramientas.

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
311-09994	U	Cuchara p' albañil.	1	\$3.05	\$3.05
374102	U	Peine bluquero.	19	0.30	5.90
536702	U	Tenaza p' desriz.	1	6.78	6.78
Total					\$15.73

### Electrónico.

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
2056	U	Condensador.	11	\$0.40	\$4.40
237	U	Bareitor 520 TV.	22	0.65	14.40
201	U	Resistencia.	99	0.22	21.70
Total					\$40.50

### Fotografía.

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
2405	U	Rollo 35mm.	1	\$28.18	\$28.18
36510001	U	Papel A.G.F.A.	1	1.97	1.97
Total					\$30.15

### Calzado.

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
S/C	U	Rebajo p' calzado.	27	\$18.55	\$500.85
300119118613	PAR	Soporte arco # 3.	50	0.61	30.50
3119118631	PAR	Elevación planta #2.	21	0.28573	6.00
3119118627	U	Barra metatazal.	27	0.41763	11.28
Total					\$548.63

**Relojería.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
2409	U	Rueda de hora.	7	\$1.00	\$7.00
2612	U	Piñón remontuar.	6	0.50	3.00
2627	U	Muelle trinquete.	37	0.50	18.50
2609	U	Tornillo rodaje.	10	0.50	5.00
Total					\$33.50

**Bicicleta.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
S/C	U	Cono tenedor.	2	\$1.00	\$2.00
S/C	U	Bola de pedal.	704	0.05	35.20
S/C	U	Presilla p' freno.	66	0.55	36.30
Total					\$73.50

**Cocina.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
S/C	U	Vástago.	99	\$2.85	\$282.15
S/C	U	Válvula de gas.	1	10.00	10.00
S/C	U	Gasificador.	4	1.50	6.00
Total					\$298.50

Cuenta 208 Inventario de lento movimiento.

**Surtido: Ropa reciclada de primera calidad.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
30524053	U	Short mezclilla.	203	\$ 40.00	\$8 120.00
30523428	U	Pulóver manga corta.	161	35.00	5 635.00



30532432	U	Pulóver manga larga.	146	40.00	5 840.00
Total					\$19 595.00

**Ropa reciclada de segunda calidad.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
30524052	U	Pantalón vestir señora.	73	\$ 23.00	\$1 679.00
30524338	U	Vestidos de mezclilla.	19	47.00	893.00
30524184	U	Camiseta exterior.	34	18.00	612.00
Total					\$3 184.00

**Ropa reciclada de tercera calidad.**

<b>Código</b>	<b>U/M</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Importe</b>
30524828	U	Vestido manga larga.	204	\$12.00	\$2 448.00
30524727	U	Pulóver manga corta.	122	10.00	1 220.00
30523624	U	Pulóver manga larga.	203	12.00	2 436.00
Total					\$6 104.00

El estudio bibliográfico efectuado permitió crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la investigación. En el presente capítulo se profundiza de forma general en los antecedentes del Subsistema de Inventario en la actividad empresarial, haciendo énfasis en los inventarios ociosos y de lento movimiento, así como su incidencia en la gestión económica de las empresas.

# Capítulo II

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## **ESTADO ACTUAL DE LA EES EMPRESA DE SERVICIO TÉCNICO Y PERSONALES DEL HOGAR CABAIGUÁN. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DISMINUCIÓN DE LOS INVENTARIOS OSOCIOS Y DE LENTO MOVIMIENTO.**

El presente capítulo parte de la caracterización general de la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán. Se exponen los resultados del diagnóstico del estado actual que presentan los inventarios ociosos y de lento movimiento, además se ofrece la estructura del procedimiento propuesto que favorezca la disminución de estos recursos.

### **II.1. Caracterización general de la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.**

La EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán fue aprobada el 8/4/1994 por la Resolución No. 8/94 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada mediante Resolución No. 363 de 13 de mayo del 2002, ubicada en Sergio Soto # 60 entre Alfredo López Brito y Beremundo Paz.

Mediante la Resolución No. 22 de fecha 24 de enero de 2011 dictada por el Ministro de Economía y Planificación se autorizó la extinción de nueve Organizaciones Económicas Estatales integrada a la Empresa Provincial de Comercio, Gastronomía y Servicios Sancti Spíritus en la Tercera Sesión Extraordinaria del X Período de Mandato de la Asamblea Provincial del Poder Popular celebrada el día 14 de abril de 2010 fue constituida la EES Empresa Provincial de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de Sancti Spíritus.

La misma tiene como **objeto social**:

1. Prestar servicios personales y técnicos del hogar a la población en pesos cubanos y en los establecimientos autorizados por el Ministerio de Comercio Interior en pesos convertibles.
2. Ofrecer servicios de capacitación en la actividad de belleza en pesos cubanos.

3. Brindar servicios de carpintería, soldadura, tapicería, reparación de colchones, tornería, herrería, lavandería y tintorería, engrase, chapistería y pintura de efectos electrodomésticos a entidades estatales del sector del comercio en pesos cubanos.
4. Brindar servicios en Palacios de Matrimonio de alquileres de trajes y locales, música, maquillaje, peluquería y gastronomía a buffet, en pesos cubanos.
5. Brindar servicios de fotografías en pesos cubanos y pesos convertibles.
6. Comercializar de forma minorista ropa reciclada en pesos cubanos, según nomenclaturas aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
7. Brindar servicio de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
8. Brindar servicios de alquiler de almacenes, eventualmente disponibles en pesos cubanos.
9. Brindar servicios de parqueo en pesos cubanos.
10. Brindar servicios de transportes de cargas, cumpliendo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Transporte, en pesos cubanos.
11. Brindar servicios de transportación de las cargas que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles.

Su estructura organizativa se muestra en el **Anexo No. 1**.

### **Misión.**

La prestación de los servicios técnicos y personales a la población en moneda nacional y moneda libremente convertible.

### **Visión.**

Está dada en la prestación de servicios con calidad y eficiencia.

### **Matriz DAFO.**

Debilidades:

- Alto nivel de inventario ocioso y de lento movimiento.
- Bajo nivel de la capacitación de cuadros y dirigentes.

- Poca estabilidad de la Fuerza de Trabajo.
- No existe una buena estabilidad en la asignación de recursos para la prestación de servicio.

Fortalezas:

- Cumplimiento de los Planes en Físico y en valor.
- Eficiencia Económica.
- Inmuebles en buen estado.

Amenazas:

- No hay personal calificado para el cuidado de las unidades.
- No tener los modelos oficiales para un mayor control.
- Poco parque disponible para garantizar la prestación de servicio.
- Los proveedores no cumplan con los contratos establecidos para la entrega de la materia prima necesaria.

Oportunidades:

- Facilidades para la incorporación cursos y otros seminarios que se convoquen a fines de superación durante el desempeño de sus funciones.
- Brindar estimulación correspondiente que proceda por concepto de innovaciones.

**Caracterización de la estructura del Capital Humano.**

Actualmente la entidad cuenta con una plantilla aprobada de 116 trabajadores, la cual está cubierta al 100%, de ellos 54 hombres y 62 mujeres, para un 47 y 53% respectivamente. El promedio por edades es:

Hasta 30 años: 1.

De 31 a 40 años: 20.

De 41 a 50 años: 80.

De 51 a 60 años: 14.

Más de 60 años: 1.

Por categoría ocupacional la unidad se estructura de la forma siguiente:

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Dirigentes.	15	13
Técnicos.	18	16
Obreros.	47	40
Administrativo	<b>4</b>	<b>3</b>
Servicio	<b>32</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

El análisis anterior refleja que el 68% del total de los trabajadores está representado por los trabajadores vinculados directamente a la producción.

Los miembros de la entidad tendrán los derechos siguientes:

- a) Se estimula a los mejores trabajadores.
- b) Que se les confeccione el expediente laboral.
- c) Disfrutar de 30 días de vacaciones de forma anual.
- d) El disfrute por los trabajadores de los períodos de licencia de maternidad retribuida.
- e) Otras licencias concebidas.

Tendrán además los siguientes deberes:

- a) Velar y exigir por el cuidado de la masa y el buen estado técnico de las instalaciones.
- b) Respetar y cumplir las orientaciones de los dirigentes.
- c) No permitir la entrada de personal ajeno a las instalaciones de la entidad.
- d) Cumplir el horario de trabajo con disciplina y aprovechamiento.

## **II.2. Resultados del diagnóstico del estado actual de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.**

### **Resultados de la observación directa.**

La observación se llevó a cabo a partir de la participación directa de la autora en el Consejo de Dirección realizado en el mes de febrero, donde se pudo comprobar el nivel de profundidad y efectividad del proceso de valoración y control de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán (**ver Anexo No. 2**).

La selección de los temas para estos encuentros fue insuficiente en materia del análisis y discusión sobre la temática, aunque se valoraron algunos aspectos relacionados con la correcta utilización de los métodos y vías de control sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento, pero producto a la metodología a seguir para su información a nivel de Estado Financiero no se pueden efectuar un minucioso estudio de los mismos, lo que incide en la toma de decisiones por los directivos, técnicos y administrativos.

El mayor interés de la dirección económica de la entidad se centró en la necesidad del manejo adecuado de los inventarios de forma general y no hace énfasis en el proceder con los inventarios ociosos y de lento movimiento, así como su incidencia en la gestión económica y financiera de la entidad, ya que éstos no se controlan por tipo de inventario y por edades, se informan de forma global en el estado de Balance General lo que imposibilita el control de su movimiento, situación que afecta en cierto sentido la toma de decisiones.

Con relación a la preparación previa del desarrollo de estos temas seleccionados se pudo comprobar que fue insuficiente como para lograr un debate adecuado de cada uno de los indicadores analizados. Se observó un alto nivel de motivación e interés por parte de los participantes, ya que cada uno planteó los problemas que más

afectan el ejercicio económico en sus radios de acción con respecto al tema, se emitieron sus criterios con el fin de lograr la correcta valoración de estos inventarios.

Aunque fueron varios los temas tratados se pudo comprobar que no se tiene en cuenta el comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento, y su repercusión en la situación económica financiera de la entidad para evaluar situaciones actuales y proyecciones futuras en la misma, así como manifestaron cierto desconocimiento referido al tema tratado.

### **Análisis del contenido de las actas del Consejo de Dirección de la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.**

A continuación se evidencian los resultados obtenidos de un estudio efectuado a las actas y documentos que acreditan la realización de reuniones, donde participa el Consejo de Dirección y en las cuales se registra el debate y la discusión de los temas relacionados con el comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento por unidades y establecimientos (**ver Anexo No. 3**).

La entidad efectúa mensualmente la reunión del Consejo de Dirección donde se analizan y discuten los principales problemas por los que atraviesa la misma. Además se toman acuerdos y proyecciones de trabajo para el próximo mes y se hace un análisis de los resultados económicos en relación al tratamiento del control económico y contable de los inventarios ociosos y de lento movimiento con su respectiva incidencia en la gestión económica y financiera de la entidad.

Se pudo constatar en las actas de los Consejos de Dirección, que el tema relacionado con el comportamiento sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento es muy superficial, provocado en el poco desglose que poseen dichas partidas en los Estados Financieros, submayores contables. A pesar de ser un punto en todas las reuniones de importancia medular, solo se informa el comportamiento de los inventarios de forma general, es decir, aquellos aspectos más relevantes de los mismos y el resultado final que provocan en la gestión económica financiera de la entidad. Se informa además, los importe totales de los inventarios a nivel de cuenta,



pero no por subcuenta y otros niveles de análisis, el cumplimiento del plan de movimiento de dichas partidas en correspondencia a los servicios prestados sin realizar otras valoraciones necesarias que propicien acciones encaminadas a la disminución y movimiento sistemático de los inventarios ociosos y de lento movimiento.

Al revisar los documentos que contienen los análisis efectuados en materia de política de inventarios se muestra que aunque la dirección de la empresa organiza, planifica y controla la actividad desde sus Consejos de Dirección, no se observa el análisis de todas las líneas o surtidos de inventario por unidades, así como el comportamiento de los niveles de inventarios máximos y mínimos para evitar los términos de ocioso y lento movimiento, mientras que sí se abordan otras que brindan información necesaria para la toma de decisiones acertadas quedando excluidas del análisis del debate y reflexión las relacionadas con los términos de ociosos y lento movimiento.

A partir de la aplicación de este instrumento, se pudo constatar que los análisis sobre el comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento presenta dificultades en la entidad objeto de estudio, ya que en el proceder contable solo se registran a nivel de cuenta en el Balance General y no así por subcuenta y un tercer nivel de análisis imposibilitando la toma de decisión en determinado tipo de inventario específico, mediante los datos extraídos de los Balance General redundan en la situación de los inventarios ociosos en la cuenta 208 Inventarios ociosos y en la 209 Inventario de lento movimiento, sin tener presente otros niveles de análisis, no mostrando interés sobre la necesidad de la valoración detallada de cada línea o surtido de inventarios bajo estas dos denominaciones, los factores que incidieron en el cumplimiento o incumplimiento de las mismas, por lo que se carece de elementos que propicien el debate de los elementos que pudieran incidir en el análisis de este aspecto, por tanto no se tiene en cuenta para planes futuros.

Se analizaron como muestra un total de siete actas del Consejo de Dirección correspondiente a los meses de julio-diciembre del 2011, lo que representa un 58% de total de las actas del año dado, se constató que en cinco de ellas no se pone en el orden del día un punto relacionado con el análisis de los inventarios, lo que incide en la toma de decisiones oportunas para proyectar futuros beneficios para la entidad. Solo en dos aparecen de forma muy breve el comportamiento de ellos y su incidencia en la gestión económica financiera de la entidad.

**Resultados de la aplicación de la encuesta a técnicos, directivos y administrativos de la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.**

Se les aplicó una encuesta a un total de 37 trabajadores , como muestra entre ellos 18 técnicos, representando un 48% con relación al total de los encuestados, 15 directivos para un 41% con respecto al total de los encuestados y 4 administrativos para un 11% con relación al total de los encuestados, con el objetivo de corroborar los criterios de los mismos respecto a la necesidad de conocer los mecanismos de control y procedimiento contable sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento que muestra la entidad y el grado de satisfacción que este proceso les brinda ( **ver Anexo No. 4**).

En los aspectos relacionados con el proceso de disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>INDICADOR</b>	<b>SÍ</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
¿Conoce usted qué se considera inventario ocioso y de lento movimiento en la entidad? .	12	32	25	68

Como se puede corroborar del total de los técnicos, directivos y administrativos encuestados plantean que sí conocen qué se considera inventario ocioso y de lento movimiento y la diferencia entre ambos términos 12, lo que representa un 32% y 25 refieren no tener ningún conocimiento de ambos términos y que para ellos prácticamente es lo mismo, lo que representa un 68% con relación a los

encuestados, lo que evidencia falta de conocimiento y preparación al personal directivo, administrativo y técnico de la entidad en dicha materia.

<b>INDICADOR</b>	<b>SÍ</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
¿Se ha preocupado alguna vez por conocer estos términos?.	10	27	27	73

Como se puede apreciar con relación a su nivel de preocupación por la temática, del total de los encuestados 10 de ellos plantean haberse interesado por la situación de los inventarios ociosos y de lento movimiento para un 27% y 27 plantean no haberse sentido preocupados por conocer los términos relacionados con este tema, lo que representa un 73%, evidenciándose al respecto la falta de interés y responsabilidad ante tal situación.

<b>INDICADOR</b>	<b>SÍ</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
¿Considera necesario el control y disminución de estos inventarios?. Justifique.	11	30	26	70

En relación al criterio personal sobre la necesidad sobre controlar la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la entidad, 11 de los encuestados refirieron no considerar necesario el control y disminución de estos, ya que no tienen repercusión en los beneficios de la entidad para un 30% y 26 de ellos sí plantean la necesidad de controlar de forma sistemática la disminución de dichos inventarios para un 70%, lo que se evidencia que hay falta de conocimiento en relación al tema por parte de los directivos, administrativos y técnicos.

<b>INDICADOR</b>	<b>FREC.</b>	<b>%</b>	<b>A VECES</b>	<b>%</b>	<b>ANUAL</b>	<b>%</b>
¿En qué período informan los movimientos de estos inventarios y su incidencia en la gestión económica y financiera de la entidad?.	5	13	10	27	22	60

En relación con la frecuencia con que se informa el comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento y su incidencia en la gestión económica de la entidad, 5 de los encuestados refieren que se debe realizar de forma frecuente para un 13% con relación al total de los encuestados, 10 de ellos refieren que con solo hacerlo algunas veces es suficiente para un 27% y 22 plantearon que con realizar este análisis una sola vez al año es suficiente para un 60%, lo que demuestra la falta de conocimiento con relación a la importancia del tema y su repercusión en los resultados económicos y financiero de la entidad.

<b>INDICADOR</b>	<b>SÍ</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
¿Confían en los resultados que brindan los Balances de Situación con relación al comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento? .	8	22	29	78

Al efectuar el procesamiento de la información a la confianza que ofrecen los Estados de Balance de la entidad en relación a los datos sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento, 8 plantearon que sí tienen plena confianza en ello para un 22% con relación al total de los encuestados y 29 plantearon que no confían en la información que brindan los mismo, ya que solo se hace de forma global y no por surtidos, lo que representa un 78% con relación al total de los encuestados.

<b>INDICADOR</b>	<b>SÍ</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
¿Considera usted que la forma de control que la entidad utiliza para facilitar la información de estos inventarios es la más adecuada? .	12	32	25	68

Al efectuar el procesamiento relacionando con la formas de control que la entidad utiliza sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento, 12 de los encuestados refieren que sí consideran los métodos empleados los más adecuados para garantizar una información veraz y exhaustiva de los mismos en función de la toma de decisiones oportuna al respecto, lo que representa un 32% y 25 de ellos plantean

lo contrario para un 68%, ya que en su justificación refieren que este control debe realizarse de forma detallada por surtidos, edades y por líneas de materiales.

INDICADOR	SÍ	%	NO	%
¿Considera usted que el volumen de estos inventarios incide en la gestión económica y financiera de la empresa?. Justifique.	9	24	28	76

En relación a si el volumen de estos inventarios incide en la gestión económica financiera de la entidad, 9 de los encuestados plantean que sí incide y de forma muy directa lo que representa un 24% y 28 de los encuestados plantearon que no consideran que los inventarios ociosos y de lento movimiento tengan una incidencia en los resultados de la gestión económica financiera de la entidad, al ser recursos que tienen poco movimiento en el proceso de prestación de servicio de la entidad lo que representa un 76% con relación al total de los encuestados.

### **II.3. Diseño del procedimiento para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.**

En el epígrafe anterior fueron analizados los resultados obtenidos mediante la utilización de los métodos de investigación acerca del comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la entidad, objeto de estudio, en el cual se observó la necesidad de que la misma cuente con un procedimiento que posibilite disminuir estos inventarios. El objetivo principal del presente epígrafe es realizar la profundización y diseño del procedimiento propuesto para que la entidad cuente con una herramienta de análisis y que muestre resultados eficientes y precisos sobre el tema abordado.

Para la fundamentación y diseño del procedimiento se definieron seis pasos a seguir:

**Paso No. 1.** Estudio y recopilación de la legislación vigente según el Ministerio de Finanzas y Precios para el tratamiento a seguir con los inventarios ociosos y de lento movimiento.

**Paso No. 2.** Definición de la proforma del modelo que mostrará los datos de los diferentes tipos de inventario para facilitar su contabilización por surtidos de forma detallada.

Modelo 01 Inventarios ociosos.

Surtido: \_\_\_\_\_

Código	Fecha entrada	U/M	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Modelo 02 Inventarios de lento movimiento.

Surtido: \_\_\_\_\_

Código	Fecha de entrada	U/M	Descripción	Cantidad	Precio	Importe	Fecha de salida
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

**Paso No. 3.** Elaboración de fichas de costo para la transformación de la ropa reciclada en otros productos de mayor demanda en la población para garantizar la disminución de los mismos y facilitar el mejoramiento de los resultados económicos y financieros de la entidad.

**Paso No. 4.** Definición de la proforma del modelo que mostrará los resultados de la remodelación de la ropa reciclada y su venta, así como su efecto en los resultados económicos y financieros de la entidad.

Código	U/M	Descrip.	Cant.	Precio costo	Importe costo	Precio venta	Cant.	Ingreso total	E= I-G
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

Columna 1.- se anota el código del nuevo producto obtenido a partir de la modificación.

Columna 2.- se anota la unidad de medida de cada producto modificado.

Columna 3.- se anota la descripción del producto obtenido a partir de la modificación.

Columna 4.- se anota la cantidad en unidades físicas del producto obtenido.

Columna 5.- se anota el precio de costo según ficha de costo.

Columna 6.- se anota el importe total de costo y se obtiene de multiplicar la columna 4 por la 5.

Columna 7.- se anota el precio de venta según lo normado en ficha de costo a partir de margen de utilidad aprobado.

Columna 8.- se anota la cantidad de productos vendidos en unidades físicas.

Columna 9.- se anota el importe total por la venta realizada y se obtiene de la multiplicación de la columna 7 por la 8.

Columna 10 se anota el efecto económico por la venta efectuada mediante la diferencia entre el importe de ingresos y el importe de los costos columna 9-6.

**Paso No. 5.** Venta de los productos ociosos de bicicletas, cocina, relojería a los trabajadores por cuenta propia que han arrendado establecimientos en la entidad objeto de estudio facilitando el incremento de los ingresos por concepto de arrendamiento y así contribuir al mejoramiento de la gestión económico financiera de la entidad a partir de la disminución de dichos inventarios.

5.1. Diseño de un modelo de control de ingresos por concepto de arrendamiento y ventas de productos ociosos.

Establecimiento \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Código (1)	Descripción (2)	U/M (3)	Cantidad (4)	Precio (5)	Importe (6)
	Total venta de inventarios				
	Ingreso de arrendamiento local				
	Ingresos totales				

Columna 1: se anota el código del inventario vendido.

Columna 2: se anota la descripción del inventario vendido.

Columna 3: se anota la unidad de medida del inventario vendido.

Columna 4: se anota la cantidad en físico del inventario vendido.

Columna 5: se anota el precio del producto vendido.



Columna 6: se obtiene de la multiplicación de la columna 4 por la 5.

**Paso No 6.** Análisis a través de las razones financieras y otros indicadores (Capital de trabajo) de la reducción de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la gestión económica de la entidad.

6.1. Calcular el inventario promedio.

Inventario promedio = Saldo inicial + Saldo final / 2.

6.2. Calcular la Rotación de los inventarios.

Rotación de los inventarios = Costo de venta / Inventario promedio

6.3. Calcular el número de veces que rotan los inventarios.

Días del período / # veces.

6.4. Calcular las razones de liquidez.

Liquidez General (LG).

LG= Activos circulantes / Pasivos circulantes

Líquides Inmediata (LI).

LI = Activos circulantes – Inventarios / Pasivos circulantes

Capital de trabajo = Activos circulantes – Pasivos circulantes

En el presente capítulo se realizó una valoración minuciosa de la situación real que presenta la entidad, objeto de estudio en relación a los inventarios ociosos y de lento movimiento, lo que permitió determinar las potencialidades y debilidades que se evidencia en la temática abordada en la investigación de lo cual se infiere la necesidad de diseñar un procedimiento que contribuya a la reducción de dichos inventarios en beneficio de la gestión económica financiera de la empresa.

# Capítulo III

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



## **EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DISMINUCIÓN DE LOS INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO EN LA EES EMPRESA DE SERVICIO TÉCNICO Y PERSONALES DEL HOGAR CABAIGUÁN.**

El presente capítulo muestra los resultados derivados de la implementación del procedimiento propuesto para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

### **III.1. Evaluación de los resultados.**

A partir del procedimiento propuesto en el capítulo anterior para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento, se procede a su demostración tomando como períodos de referencia los meses de marzo y abril del 2011 y 2012 que permita la evaluación de la efectividad del mismo.

**Paso No. 1.** Estudio y recopilación de la legislación vigente según el Ministerio de Finanzas y Precios para el tratamiento a seguir con los inventarios ociosos y de lento movimiento.

La revisión de la legislación vigente según el Ministerio de Finanzas y Precios para el tratamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento propiciaron a la investigadora dotar a la dirección de la entidad de los elementos legislativos al respecto, así como contribuir a la preparación de técnicos y directivos en materia de control de los inventarios, lo que favorece a la toma de decisiones oportunas por dichos directivos.

**Paso No. 2.** Definición de la proforma del modelo que mostrará los datos de los diferentes tipos de inventario para facilitar su contabilización por surtidos de forma detallada.

Modelo 01 Inventarios ociosos.

Surtido: Enseres Menores.

Código	Fecha entrada	U/M	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
S/C	12-3-99	U	Tuerca de tubo.	13	1.50	\$19.50
1080	12-3-99	U	Mueble de secador.	1	1.25	1.25
134	12-3-99	U	Dispositivo plancha.	451	0.50	225.50
Total						\$246.25

Fuente. Creación de la autora.

209 Inventario ociosos \$246. 25

Enseres menor \$ 246.25

**Tuerca de tubo 19.50**

**Mueble de secador 1.25**

**Dispositivo de plancha 225.50**

575 Operaciones entre dependencia Pasivo \$246. 25

Aseguramiento \$246.25

Modelo 02 Inventarios de lento movimiento.

Surtido: Ropa reciclada (vestido de primera).

Código	Fecha de entrada	U/M	Descrip.	Cant.	Precio	Importe	Fecha de salida
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
30524828	21-4-03	U	Vestido.	204	\$35.00	\$7 140.00	10-3-12

Fuente. Creación de la autora.

El surtido de vestido de primera se encuentra en la cuenta 208 Inventario de lento movimiento, el cual se le da salida para su transformación en 2 juegos de paño de mano con sus agarraderas y 2 shores de niño, elaborando su respectiva ficha de costo.

**Paso No 3.** Elaboración de las fichas de costo para la transformación de la ropa reciclada en otros productos de mayor demanda en la población para garantizar la disminución de los mismos y facilitar el mejoramiento de los resultados económicos y financieros de la entidad.

**MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS  
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
FICHA DE COSTO Y SUS COMPONENTES**

<b>EMPRESA: EES de Servicio Técnico Personales del Hogar.</b>			
<b>CÓDIGO: 317-1-4105</b>			
<b>Organismo: Poder Popular</b>		<b>Plan de producción. 300</b>	
<b>Capacidad Instalada:</b>			
<b>Código producción o servicio: 30524828 .</b>			<b>U/M: Uno</b>
<b>CONCEPTOS DE GASTOS</b>	<b>Fila</b>	<b>Total Unitario</b>	<b>De ello en CUC</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
<b>Materias Primas y Materiales</b>	<b>1</b>	<b>\$8.00</b>	
Materias primas y materiales fdtles	1.1	\$8.00	
Combustibles y lubricantes	1.2		
Energía eléctrica	1.3		
Agua	1.4		
<b>Subtotal (Gastos de Elaboración)</b>	<b>2</b>	<b>8.00</b>	
<b>Otros Gastos Directos</b>	<b>3</b>	<b>\$0.001</b>	
Depreciación	3.1	0.001	
Arrendamiento de equipos	3.2		

Ropa y calzado trabajadores directo	3.3		
<b>Gastos de Fuerza de Trabajo</b>	<b>4</b>	<b>\$8.21</b>	
Salario	4.1	1.88	
Vacaciones	4.2	0.17	
Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo	4.3	2.05	
Contribución a la Seguridad Social	4.4	4.11	
<b>Gastos Indirectos de Producción</b>	<b>5</b>	<b>\$0.499</b>	
Depreciación	5.1	0.375	
Mantenimiento y reparación	5.2	0.10	
Otros gastos indirectos	5.3	0.024	
<b>Gastos Generales y de Administración</b>	<b>6</b>		
Combustibles y lubricantes	6.1		
Energía eléctrica	6.2		
Depreciación	6.3		
Ropa y calzado (trabajadores indirectos)	6.4		
Alimentos	6.5		
Otros	6.6		
<b>Gastos de Distribución y Venta</b>	<b>7</b>		
Combustibles y lubricantes	7.1		
Energía eléctrica	7.2		
Depreciación	7.3		
Ropa y calzado (trabajadores indirectos)	7.4		
Otros	7.5		
<b>Gastos Bancarios</b>	<b>8</b>		

<b>Gastos totales o costo de producción</b>	<b>9</b>	<b>\$16.71</b>	
<b>Margen de utilidad sobre autorizada (13 %)</b>	<b>10</b>	<b>2.00</b>	
<b>PRECIO</b>	<b>11</b>	<b>\$18.71</b>	

Fuente. Ficha de costo de la EES Empresa de Servicio Técnico y Personal es del Hogar Cabaiguán.

**Aprobado** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

La entidad tenía un inventario de lento movimiento de vestidos de primera calidad ascendente a 50 unidades a un precio de \$45.00, lo que generaría un ingreso por valor de \$2 250.00 al ser transformados en 100 paños de mano y 200 agarraderas según ficha de costo con un margen de utilidad aprobada de un 13%, para un precio de venta de \$18.71 por juego generaría un ingreso total de \$5 613.00 y un efecto económico a partir de la disminución del inventario y la transformación de los vestidos de \$3 363.00.

**Paso No. 4.** Definición de la proforma del modelo que mostrará los resultados de la remodelación de la ropa reciclada y su venta, así como su efecto en los resultados económicos y financieros de la entidad.

Código	U/M	Descrip.	Cant.	Precio de costo	Importe costo	Precio venta	Cant.	Ingreso total	E= I-G
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
30524828	Uno	Vestidos.	50	\$45.00	\$2 250.00				
30524828	Uno	Paños y agarraderas	300	\$45.00	\$2 250.00	\$18.71	300	\$5613.00	\$3363.00

Fuente. Creación de la autora.

Como se puede apreciar en el modelo anterior, con la remodelación de los vestidos de primera calidad en 100 paños de mano y 200 agarraderas con un precio de venta por ficha de costo y un margen de utilidad aprobado de \$18.71 genera un ingreso total de \$5 613.00 y si se hubiese vendido el total de los vestidos por su precio establecido el ingreso sería de \$2 250.00, lo que provoca una ganancia en el proceso de transformación de los mismos de \$3 363.00.

**Paso No. 5.** Venta de los productos ociosos de bicicletas, cocina, relojería a los trabajadores por cuenta propia que han arrendado establecimientos en la entidad objeto de estudio, facilitando el incremento de los ingresos por concepto de arrendamiento y así contribuir al mejoramiento de la gestión económico financiera de la entidad a partir de la disminución de dichos inventarios.

5.1. Diseño de un modelo de control de ingresos por concepto de arrendamiento y ventas de productos ociosos.

Establecimiento: Relojería.

Código (1)	Descripción (2)	U/M (3)	Cantidad (4)	Precio (5)	Importe (6)
2409	Rueda de hora.	Uno	7	1.00	\$7.00
2612	Rueda de minutos.	Uno	17	1.00	17.00
2612	Tornillo de esfera.	Uno	10	0.10	1.00
Total venta de inventarios					\$25.00
Ingreso de arrendamiento local					500.00
Ingresos totales					\$525.00

Fuente. Creación de la autora.

Como se observa en el modelo diseñado por la autora, se incrementa el nivel de ingresos para la entidad, ya que facilita el control de la venta de un módulo de inventarios ociosos en relojería y otras actividades a los cuentapropistas, sumado al



ingreso por arrendamientos de los locales y se garantiza la reducción de dichos inventarios lo que incidiría en la liquidez y capital de trabajo de la entidad , objeto de estudio.

**Paso No 6.** Análisis a través de las razones financieras y otros indicadores (Capital de trabajo) de la reducción de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la gestión económica de la entidad.

Para realizar al análisis se parte de la siguiente información sobre el comportamiento de las partidas que afectan el activo circulante en los períodos de análisis:

Código	Título de a Cuenta	Febrero 2011	Marzo 2011	Abril 2011
167	Adeudo del Organismo.	\$20 203.40	\$20 203.40	\$20 203.40
183	Materias Primas y Materiales Principales.	178 373.40	182 999.53	208 832.13
184	Materias Primas Divisa.	2 964.00	2 964.00	2 964.00
187	Partes y Piezas Repuesto.	300 719.92	276 709.18	252 650.78
190	Servicios Terminados.	57 644.07		
192	Envases y Embalajes.	378.05	378.05	378.05
193	Útiles y Herramientas.	55 203.78	54 627.69	55 827.46
196	Mercado para la venta Industrial CUC.	23 512.61	23 052.41	22 807.98
197	Mercancía para elaborar.	261.58	1799.34	4352.31
198	Mercado Listo para la Venta.	6 160.00	700.00	
199	Mercancía Lista para la Venta OEE.	21 942.94	22 332.92	23 589.92
208	Inventarios Ociosos.	36 780.32	367 780.32	36 780.32

209	Inventario Lento movimiento.	670 821.74	655 222.74	640 947.74
210	Inventarios reserva movilizativas.	2 084.25	2 084.25	2 084.25
Total		\$1 377 050.06	\$1 610 853.83	\$1 271 418.34

Fuente. Creación de la autora.

6.1. Calcular el inventario promedio.

$$\begin{aligned} \text{Inventario promedio Marzo 2011} &= 1\,302\,543.46 + 1\,561\,491.52 \\ &= 2\,864\,034.98 / 2 \\ &= \$1\,432\,017.49. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Inventario promedio Abril 2011} &= 1\,561\,491.52 + 1\,222\,288.78 \\ &= 2\,783\,780.30 / 2 \\ &= \$1\,391\,890.15. \end{aligned}$$

6.2. Calcular la Rotación de los inventarios en el primer trimestre del 2011 .

Partidas	Febrero	Marzo	Abril
Inventarios	\$1 377 050.06	\$1 610 853.83	\$1 271 418.34
(-) Descuento Comercial	(74 506.60)	(49 362.31)	(49 129.56)
Inventario Neto	\$1 302 543.46	\$1 561 491.52	\$1 222 288.78

Fuente. Creación de la autora.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de los inventarios Marzo 2011} &= 625\,451.32 / 1\,432\,017.49 \\ &= 0.44 \text{ veces.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación de los inventarios Abril 2011} &= 837\,196.97 / 1\,391\,890.15 \\ &= 0.60 \text{ veces.} \end{aligned}$$

6.3. Calcular el número de veces que rotan los inventarios.

### Marzo

30 días / 0.44 veces = 68 días.

### Abril

30 días / 0.60 veces = 50 días.

6.4. Calcular las razones de liquidez.

Partidas	Marzo 2011	Abril 2011
Liquidez general.	\$1.50	\$1.30
Liquidez inmediata.	\$(0.40)	\$(0.02)
Capital de trabajo.	\$425 294.46	\$290 618.33

Fuente. Creación de la autora.

Saldos de las cuentas de inventario en los meses de febrero, marzo y abril del 2012.

Código	Título de a Cuenta	Febrero 2012	Marzo 2012	Abril 2012
167	Adeudo del Organismo.	\$20 203.40	\$20 203.40	\$20 203.40
183	Materias Primas y Materiales Principales.	213 009.77	203 441.93	180 855.37
184	Materias Primas Divisa.	3 423.17		
187	Partes y Piezas Repuesto.	216 116.02	210 478.05	66 493.23
190	Servicios Terminados.	120 083.74	4 767.06	199.50
192	Envases y Embalajes.	378.00	378.00	378.00
193	Útiles y Herramientas.	56 246.12	56 246.12	56 246.12
196	Mercado para la venta Industrial CUC.	265 553.08	23 832.53	27 700.68
197	Mercancía para elaborar.	532.02	1.34	1.34
198	Mercado Listo para la Venta.	283.50	9 095.93	159 433.87

199	Mercancía Lista para la Venta OEE.	5 655.75		10 250.11
208	Inventarios Ociosos.	33 817.47	33 157.47	88 164.35
209	Inventarios Lento Movimiento.	270 820.74	256 815.74	208 214.74
210	Inventarios reserva movilizativa.	1 732.68	1 732.68	1 732.68
Total		\$1 207 852.46	\$820 150.25	\$819 873.39

Fuente. Creación de la autora.

6.1. Calcular el inventario promedio.

$$\begin{aligned} \text{Inventario promedio Marzo 2012} &= 1\,102\,219.82 + 718\,752.81 \\ &= 1\,820\,972.63 / 2 \\ &= \$910\,486.32. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Inventario promedio Abril 2012} &= 718\,752.81 + 717\,567.66 \\ &= 1\,436\,320.47 / 2 \\ &= \$718\,160.24. \end{aligned}$$

6.2. Calcular la Rotación de los inventarios en el primer trimestre del 2012 .

Partidas	Febrero	Marzo	Abril
Inventarios	\$1 207 852.46	\$820 150.25	\$819 873.39
(-)Descuento Comercial	(105 632.64)	(105 397.44)	(102 305.73)
Inventario Neto	\$1 102 219.82	\$718 752.81	\$717 567.66

Fuente. Creación de la autora.

$$\begin{aligned} \text{Rotación de los inventarios Marzo 2012} &= 518\,721.35 / 910\,486.32 \\ &= 0.56 \text{ veces.} \end{aligned}$$

$$\text{Rotación de los inventarios Abril 2012} = 750\,271.72 / 718\,160.24$$

= 1.04 veces.

6.3. Calcular el número de veces que rotan los inventarios.

Marzo

30 días / 0.56 veces = 53 días.

Abril

30 días / 1.04 veces = 28 días.

6.4. Calcular las razones de liquidez.

Partidas	Marzo 2012	Abril 2012
Liquidez general.	\$8.41	\$2.88
Liquidez inmediata.	\$0.56	\$1.29
Capital de trabajo.	\$678 674.74	\$678 674.74

Fuente. Creación de la autora.

**Resumen comparativo entre los meses de marzo y abril del 2011 y 2012.**

Indicador	2011		2012	
	Marzo	Abril	Marzo	Abril
Rotación de los inventarios.	68 días	50 días	53 días.	28 días.
Liquidez general.	1.50	1.30	8.41	2.88
Liquidez inmediata.	(0.40)	(0.02)	0.56	1.29
Capital de trabajo.	425 294.46	290 618.33	678 674.74	678 674.74

Como se observa en la tabla anterior la rotación de los inventarios en el mes de marzo del 2012 disminuyó en 15 días con relación a igual período del año anterior. En el mes de abril del 2012 esta partida disminuyó en 22 días, lo que evidencia un mejoramiento significativo en los resultados a partir de la implementación del procedimiento propuesto.

Al realizar una valoración de los índices de liquidez, se demostró que en marzo del 2012 la liquidez general creció paulatinamente en 6.91 pesos con respecto a igual período del año anterior, mientras que en abril del 2012 con relación al período anterior, este índice también aumenta, pero en menor proporción.

La liquidez inmediata en marzo del 2012 con relación a igual período del año anterior también aumenta en 0.16 pesos, de igual forma se comporta en el mes de abril del 2012, aumentando en 1.27 pesos con respecto a igual período del año anterior. Esto demuestra cierta estabilidad en este índice, provocado por la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento. Lo antes expuesto también provoca una variación de capital de trabajo en marzo y abril del 2012, aumentando en 253 380.28 pesos y 388 056.41 pesos respectivamente.

### **Valoración final de los resultados.**

Después de implementado el procedimiento propuesto, se pudo observar que los inventarios ociosos en el mes de marzo representan un 4 % con relación al total de los inventarios y los inventarios de lento movimiento representan un 31%, mientras que en el mes de abril los inventarios ociosos representan un 10%, dado al cierre de unidades que pasan a la modalidad de arrendamientos, esperando su reducción a partir del mes de mayo cuando se inicie la venta de módulos al personal arrendado y los inventarios de lento movimiento representan un 25 %, es decir, que éstos últimos se reducen en un 6%, a partir de la implementación del procedimiento diseñado para la transformación de la ropa de primera calidad.

Al efectuar un estudio minucioso de los inventarios como partidas que inciden en la gestión económica financiera de la entidad, se pudo constatar que su liquidez

general en marzo del 2012 es de 8.41 pesos, es decir, que la entidad por cada peso de deuda a corto plazo posee 8.41 pesos de activo circulante para cubrirla, dado fundamentalmente por sus niveles excesivo de inventarios. La liquidez inmediata es de 0.56 pesos, es decir, por cada peso de deuda a corto plazo posee solo 0.56 centavos de activo circulante para cubrirla, de donde se infiere que el valor de los inventarios distorsiona en cierta medida las razones de liquidez de la entidad.

Al realizar el análisis de su capital de trabajo se constató que el mismo en el mes de marzo del 2012 asciende a 678 674.74 pesos, cifra significativa dado a sus inventarios, ante esta situación se calcula la rotación de los inventarios donde se obtiene que los mismos no efectúan dentro del mes ni una rotación, es decir, lo hacen cada 53 días aproximadamente.

En el mes de abril del 2012 se constató a través de los cálculos realizados que las razones de liquidez alcanzan un rango mucho más aceptable en relación a los parámetros establecidos, ya que su liquidez general es de 2.88 pesos, es decir, que por cada peso de deuda a corto plazo la entidad posee 2.88 pesos de activo circulante para cubrirla y de forma inmediata asciende a 1.29 pesos, es decir, que por cada peso de deuda a corto plazo posee de forma inmediata 1.29 pesos de activo circulante para enfrentarla, esto es después de haber reducido un por ciento de los inventarios ociosos y de lento movimiento. En este mes su capital de trabajo asciende 678 674.74 pesos y los inventarios rotan dentro del mes cada 1.04 veces, es decir, cada 28 días aproximadamente.

De acuerdo a los resultados derivados de la implementación del procedimiento propuesto para la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán, se pudo corroborar su factibilidad práctica como herramienta de trabajo, que garantice la efectividad en la toma de decisiones.

# *Conclusiones*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





1. Se utilizó bibliografía actualizada, la cual permitió de terminar los fundamentos teóricos que sustentan el Subsistema de Inventario, contribuyendo con el marco teórico referencial de la investigación.
2. De acuerdo a los resultados del diagnóstico se pudo determinar el estado actual de los inventarios ociosos y de lento movimiento, donde se evidencia la falta de análisis y control de estos recursos, incidiendo en la gestión económica y financiera de la entidad, objeto de estudio.
3. Los resultados derivados del diagnóstico determinaron la necesidad de diseñar un procedimiento que favorezca la disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.
4. La evaluación de la propuesta a partir de su implementación en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán, demostró cuantitativamente su viabilidad en la gestión económica financiera de la entidad, objeto de estudio.

# *Recomendaciones*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Se recomienda:

1. Proponer a la dirección de la empresa la aplicación sistemática del procedimiento propuesto para realizar el análisis de la afectación económica y financiera de los inventarios ociosos y de lento movimiento en cada período evaluativo, así como su posible generalización a otras UEB de la provincia.
2. Valorar la posibilidad de incluir otros análisis a partir del procedimiento diseñado con el fin de perfeccionar el mismo.

# *Bibliografía*

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



- Ballou, R. (1991). *Logística empresarial. Control y Planificación*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Benítez, M. (1997). *Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección*. Cuba.
- Cabrera, M. E. (2005). *Procedimiento 1 para la Actualización al Tratamiento de Productos Perecederos en Unidades Comerciales, Base de Almacén Central y Bases de Almacenes Territoriales*. TRD Caribe. Cuba.
- Casanova, A. (2000). *Logística empresarial*". Barcelona: Ediciones Gestión S. A.
- Castillo, B. (2004). *Procedimiento para la Rebaja de Precios en Divisas a productos de lento o nulo movimiento, a las mermas comercializables y a los equipos defectuosos que se comercializan en la red de tiendas minoristas que operan en moneda libremente convertible*. Cuba.
- Castro, F. (1986). *Informe Central al Tercer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editorial Política.
- Colectivo de Autores (1984). *Economía de Almacenes y Transporte*. Cuba: Segunda Edición.
- Colectivo de Autores (1999). *El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Fernández, M. (1942). *Contabilidad Moderna II. Valuación y Clasificación de los Estados Básicos*. Cuba.
- Guajardo, G. (1984). *Contabilidad Financiera*. México: Segunda Edición.
- Guevara, E. (1964). *Comparecencia en el Programa de Televisión "Información Pública"*. Periódico Granma. La Habana.

- Hongren, T. (1971). *La Contabilidad de Costo de Dirección de Empresa*. La Habana: Edición Revolucionaria.
- Kennedy, D. (1996). *Estados Financieros, Formas, Análisis e Interpretación*. México.
- Magee, J. F. (1968). *Industrial Logistics*. México: Mac Graw-Hill.
- Magee, J. F. (1986). *Council of Logistic Management*. México.
- Martínez, J. (1996). *Conferencia sobre el Análisis Económico Financiero. Diplomado en Finanzas*. México.
- Ministerio del Comercio Interior, Cuba. (1996). *Curso de Contabilidad y Gestión Económica-Financiera*.
- Moreno, J. (1989). *Las Finanzas en las Empresas*. México: Cuarta Edición.
- Name, A. (1975). *Contabilidad Superior*. La Habana.
- Navas, H. (2005). *Procedimiento para el Tratamiento de los Productos Perecederos y de los Agrícolas con Riesgo de Descomposición*. Cuba.
- Navascu, R. (1999). *Logística Empresarial*. Barcelona: Ediciones de Gestión S.A.
- Ortiz Torres, M. (2007). *Procedimiento para la gestión de inventarios con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios*. Cuba.
- Paton, W. A. (1943). *Manual del Contador*. México: Editorial Orbe.
- Rodríguez, L. (2002). *Principios Básicos del Análisis Financiero Contable. Diplomado en Economía Global. Centro de Estudios de Economía y Planificación "Juan F. Noyola"*. La Habana.
- Tejero, A. y Juan, J. (2000). *Logística Integra*". La gestión operativa de la empresa. Madrid.

Uwansky, I. y otros (2008). *Herramientas para el Contador*. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.

Weston, J. y Eugene, F. (1997). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Décima Edición.

Weston, J. y Thomas, E. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Novena Edición.

Zerquera, P. (1988). *Introducción a la Dirección Científica de los Inventarios*. Cuba.

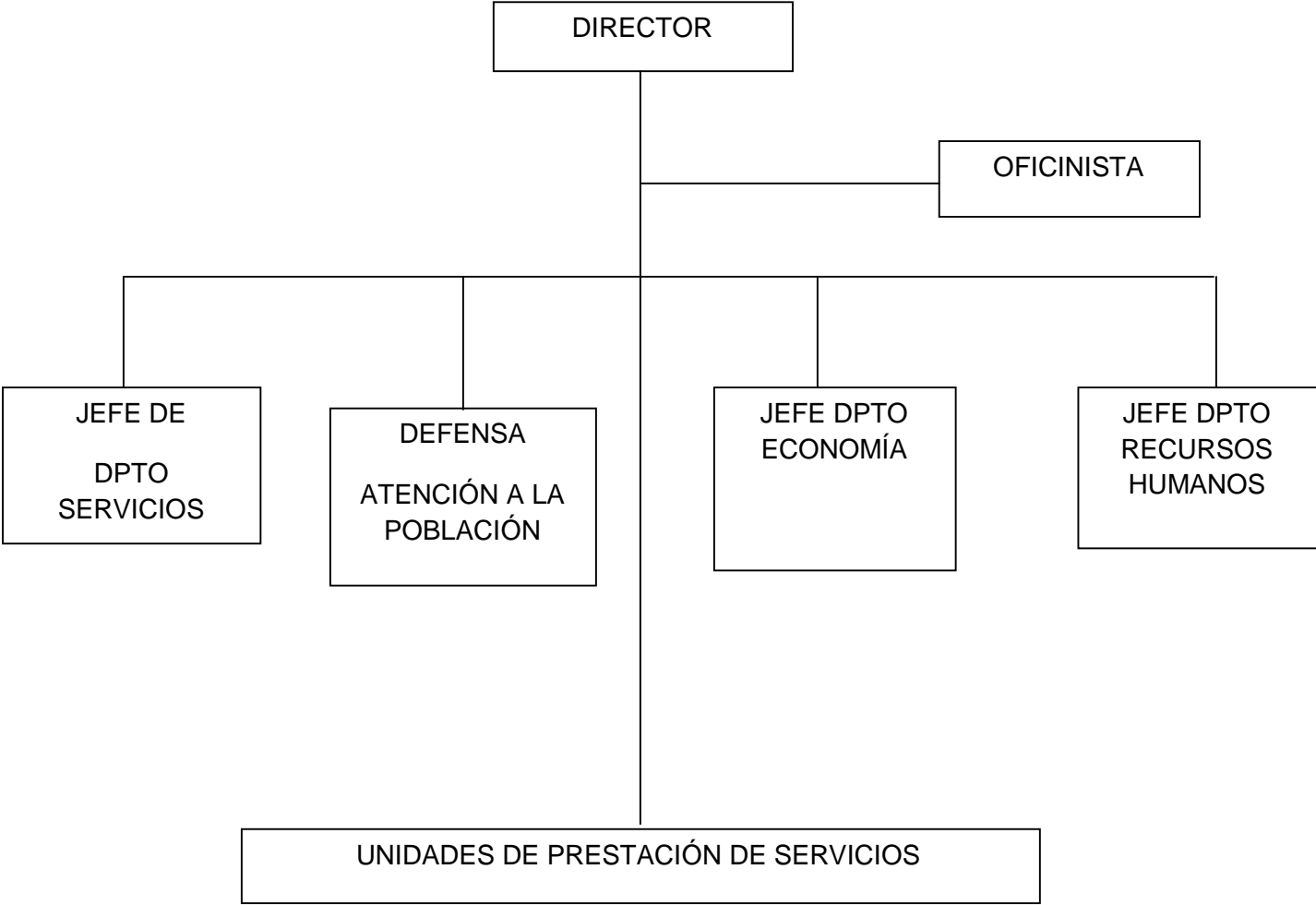
# *Anexos*

CON SU ENTRANABLE TRANSPARENCIA





**Anexo No. 1: Organigrama de la EES Empresa de Servicio Técnicos y Personales del Hogar Cabaiguán.**



## **Anexo No. 2: Observación.**

Objetivo: comprobar el nivel de profundidad y efectividad del proceso de valoración y control de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

Guía:

1. Observación a los registros primarios sobre el control de los inventarios ociosos y de lento movimiento.
2. Observación del proceder con los inventarios ociosos y de lento movimiento.
3. Observación de la incidencia de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la gestión económica y financiera de la entidad , objeto de estudio.

### **Anexo No. 3: Análisis de documentos .**

Objetivo: conocer la profundidad con que se analizan los inventarios ociosos y de lento movimiento en la EES Empresa de Servicio Técnico y Personales del Hogar Cabaiguán.

Guía:

1. Revisión de las actas del Consejo de Dirección.
2. Revisión de las actas de Asambleas de Afiliados.
3. Revisión de los informes de auditorías internas con relación al tratamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento.
4. Revisión de informes de los organismos superiores (MINCIN).

## Anexo No. 4: Encuesta.

Objetivo: corroborar los criterios que poseen técnicos, directivos y administrativos respecto a la necesidad de conocer los mecanismos de control y procedimiento contable sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento que muestra la entidad y el grado de satisfacción que este proceso les brinda.

Compañero o compañera:

Necesitamos su valoración sobre la necesidad de conocer los mecanismos de control y procedimiento contable sobre los inventarios ociosos y de lento movimiento que muestra la entidad y el grado de satisfacción de acuerdo a la efectividad del mismo.

### 1. Aspectos generales.

Sexo \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Labor que realiza \_\_\_\_\_

### 2. Aspectos relacionados con el proceso de disminución de los inventarios ociosos y de lento movimiento.

- ¿Conoce usted qué se considera inventario ocioso y de lento movimiento en la entidad?.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ¿Se ha preocupado alguna vez por conocer estos términos? .

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ¿Considera necesario el control y disminución de estos inventarios?. Justifique.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ¿En qué periodo informan los movimiento de estos inventarios y su incidencia en la gestión económica y financiera de la entidad? .

\_\_\_\_\_ Frecuentemente.

\_\_\_\_\_ Algunas veces.

\_\_\_\_\_ Una vez al año.

- ¿Confían en los resultados que brindan los Balances de Situación con relación al comportamiento de los inventarios ociosos y de lento movimiento? .

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ¿Considera usted que la forma de control que la entidad utiliza para facilitar la información de estos inventarios es la más adecuada? .

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

-¿Considera usted que el volumen de estos inventarios incide en la gestión económica y financiera de la empresa?. Justifique.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- Algunas sugerencias que desea aporta a la investigación.

---

---

---

---

Esperamos que estas cuestiones le hayan servido para reflexionar acerca de la importancia que tiene el análisis económico del plan de producción y sus ventas por surtidos y la necesidad de conocer los resultados.

Muchas gracias por su colaboración.

Todas las sugerencias serán tomadas en cuenta.