

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad Y Finanzas



Sucursal


Sancti Spíritus

Trabajo de Diploma

*Perfeccionamiento de la Gestión de
Inventario en el
Complejo Sancti Spíritus de Cimex.*

*Autora: Yaíma R. Chávez Fleites
Tutora: MSc. Sonia Hernández La Rosa*

Curso: 2009-2010



No se puede dirigir si no se sabe analizar, si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay hombres habituados a recoger datos y transformarlo en un número, de manera tal que esta es una manera esencial.

Ernesto Ché Guevara.

Síntesis

La presente investigación se traza como objetivo general perfeccionar la gestión de inventarios en el Complejo Sancti Spíritus de la Sucursal Cimex la cual fue creada, el 30 de julio de 2007 mediante RS-14053 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, la misma esta ubicada en la capital provincial en la Avenida de los Mártires s/n, Olivos 1. Se seleccionó como muestra Tienda La Habana para la aplicación de un programa seleccionado, el cual fue adaptado a partir de una propuesta de la Gerencia de Auditoria de la sucursal.

Se llevó a cabo un diagnóstico en el primer trimestre de los años 2009 y 2010, que permitió identificar las principales deficiencias en la gestión de inventario que presenta la tienda, para de esta forma proponer soluciones a dichas dificultades.

Mediante la aplicación de un programa para la evaluación de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre de los años 2009 y 2010, así como la comparación de los resultados obtenidos en ambos períodos, permiten apreciar que los resultados de la efectividad muestran una tendencia favorable, no obstante subsisten deficiencias que no han podido ser erradicadas a pesar de las sugerencias emanadas de la aplicación de la guía al cierre de marzo del año 2009.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I	Fundamentación teórica conceptual de la Logística empresarial y la gestión de Inventarios. 6
1.1 Logística del aprovisionamiento:.....	7
1.1.1 Objetivos de la logística.....	8
1.1.2 Interrelación con otros departamentos.	8
1.2 Gestión de Compras.....	9
1.2.1 Planificación de Compras.....	10
1.2.2 Interrelación de las Compras con otros Departamentos.....	11
1.2.3 Los proveedores.....	12
1.3 Gestión de Inventarios.....	14
1.3.1 Definición de Gestión de Inventarios.....	14
1.3.2 Características de los Inventarios.....	16
1.3.3 Clasificación de los inventarios.....	18
1.4 Gestión de Almacén.....	20
1.4.1 El Almacén, necesidad e importancia.....	20
1.4.2 Clasificación de los almacenes.....	22
1.4.3 Diseño y Seguridad en los almacenes.....	25
1.4.4 Inventarios Físicos.....	27
Conclusiones.....	28
Capítulo II	Caracterización del Complejo Sancti Spíritus de la Sucursal Cimex en la provincia. 29

	2.1 Caracterización del Complejo CIMEX Sancti Spíritus.....	29
	Conclusiones.....	41
Capítulo III	Aplicación del programa para la revisión de la gestión de inventario en la Tienda La Habana del Complejo Sancti Spíritus.	42
	3.1 Diagnóstico de la Gestión de inventario.....	42
	3.1.1 Primera Etapa / Aplicación de programa Enero/ Marzo 2010...	42
	3.1.2 Segunda Etapa Recomendaciones.....	52
	3.1.3 Tercera Etapa /Aplicación del programa Enero / Marzo 2010	53
	3.1.4 Cuarta Etapa / Análisis comparativo de ambos.....	60
	Conclusiones.....	67
Conclusiones		
Recomendaciones		
Bibliografía		
Anexos		

Introducción

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, por lo que son de gran importancia para toda organización y fundamentalmente para las comercializadoras.

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

El inventario es una parte fundamental de todo sistema logístico:

- Según Schroeder (1992) el inventario es una cantidad almacenada de materiales que se utilizan para facilitar la producción o para satisfacer la demanda del consumidor.
- Rodríguez (1999) afirma que: Es cierta cantidad de materiales, materias primas, semiproductos, productos terminados, etc., que no tienen un uso inmediato, pero que se mantienen para dar respuesta a la fiabilidad del sistema y garantizar el servicio al cliente.
- Según el Diccionario Enciclopédico “El pequeño Larousse” (1994), el inventario es: “la relación y valoración de los bienes, derechos y obligaciones de una empresa, que expresa la estructura de su patrimonio en un momento dado”.
- La Dra. Maritza Ortiz Torres (2003) define como inventario: “el conjunto de recursos que son capaces de satisfacer una necesidad y se encuentran almacenados, en espera de que se produzca la demanda para satisfacerla ”

De las definiciones anteriores la autora coincide con esta última definición pues introduce la relación entre la demanda y la oferta, que es precisamente, uno de los motivos principales por el cual surgen los inventarios.

Un aspecto fundamental lo constituye la gestión del aprovisionamiento la cual contribuye a los objetivos comunes de la empresa mediante la adquisición de mercancías de calidad, en las mejores condiciones y al menor precio posible, la misma se ha convertido en tema central de mejoramiento en múltiples empresas, ya que de ello depende la satisfacción de las necesidades, los gustos y las preferencias de los clientes, que los hacen fidelizarse.

Esto sólo se logra poniendo énfasis en hacer eficiente y eficazmente las compras a partir de una adecuada determinación de la demanda, de una buena negociación y de una profunda y cuidadosa selección y evaluación sistemática de proveedores, lo cual permite explotar las mayores reservas económicas dado el efecto multiplicador que tienen a través de los pasos sucesivos de transporte, almacenamiento y distribución, hasta el cliente final.

La gestión de aprovisionamiento también deberá estar concebida con un enfoque de calidad, definido por la necesidad de la satisfacción del cliente y de la mejora continua de la calidad del servicio.

El control de inventario es un aspecto de valor para una administración exitosa, ya que al mantener un inventario elevado implica un alto costo y la empresa no puede darse el lujo de tener una cantidad de dinero detenida en existencias excesivas. Los objetivos de un buen servicio al cliente y de una buena producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel necesario. El funcionamiento de la economía cubana se encuentra en un proceso de transformaciones importantes y de mayor control de los niveles de inventario con que cuentan las empresas.

El siguiente trabajo se enmarca en la Sucursal Sancti Spíritus de la Corporación CIMEX la misma no posee personalidad jurídica propia y se crea a partir de la Directiva Nº 46 del 2004 del Director General de Contraloría de la Corporación, puesta en vigor en Enero de 2005. Está conformada por 4 Gerencias Funcionales, una Gerencia de Servicios Técnicos, una Gerencia Administrativa para el servicio interno y una Gerencia para la Atención a Grupos Electrógenos, además cuenta con 4 Complejos Minoristas y una Tienda Mayorista.

El 30 de julio de 2007 mediante RS-14053 emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, José Luís Rodríguez García firma la aprobación de la modificación del objeto social de la Sociedad Mercantil denominada Corporación CIMEX SA, de la cual se desprende el de la Sucursal de Sancti Spíritus, la misma esta ubicada en la capital provincial en la Avenida de los Mártires s/n, Olivos 1.

La Sucursal tiene aprobada, entre otras, la realización de actividades de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal. Además de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.

Los inventarios resultan de vital importancia para la Sucursal Sancti Spíritus de la Corporación Cimex, para desarrollar con eficiencia la gestión de cada establecimiento, pues la confiabilidad, precisión y actualización de la información no solo en el aspecto controlador de los recursos económicos, como son, las mercancías para la venta y los productos para insumo, sino también, en el surtido de las mercancías que se ofertan a los clientes, la rotación de las existencias, disminución de las mermas etc., que contribuyen a elevar las ventas con un mínimo de gastos y obtener resultados superiores.

Los inventarios de la Sucursal CIMEX, por ser una empresa dedicada fundamentalmente a la comercialización representan una parte considerable de su capacidad financiera, además de incidir con gran medida en el nivel de servicio que pueda ofrecer a sus clientes. Aquí radica la importancia de una buena gestión de los inventarios, puesto que tener altos niveles de los mismos, cuando no es necesario, significa tener cierta cantidad de dinero inmovilizado que se pudiera utilizar en otras operaciones de la empresa. Sin embargo, si negativo resulta el exceso, también

podría ser malo la falta de inventario o poca variedad del surtido, lo que daría al traste con un bajo nivel de satisfacción de la demanda del cliente.

El Complejo Sancti Spíritus es uno de los cuatro Complejos de CIMEX Sancti Spíritus, el cual realiza las compras a proveedores nacionales y a través del pedido automático a la Base de Almacenes Territoriales (BAT) de Cienfuegos, con la finalidad de disminuir los Inventarios Inmovilizados y de elevar los niveles de recaudación en divisas para de esta forma contribuir al logro de la Misión de la Sucursal CIMEX Sancti-Spíritus, no obstante las 30 unidades que lo conforman al cierre de marzo del 2009 presentaron un sobregiro en el inventario de mercancías por valor de 66015.80 CUC, lo que representa una situación comprometedora si se analiza la incidencia del deterioro de este indicador en los resultados de la Sucursal.

El problema de esta investigación lo constituyen las deficiencias en la gestión de inventarios de las mercancías que han provocado exceso de inventario e inventarios inmovilizados y ociosos, en el Complejo Sancti Spíritus de CIMEX, limitando el cumplimiento de su Misión y el logro de su objeto social

Objetivo General

Perfeccionar la gestión de inventarios en el Complejo Sancti Spíritus de CIMEX, que contribuya al logro de su Misión y su Objeto Social.

Objetivos Específicos:

- ❑ Fundamentar la importancia estratégica de la gestión de inventarios y en la política general competitiva de las organizaciones empresariales.
- ❑ Caracterizar la gestión de inventarios del Complejo Sancti Spíritus de CIMEX y realizar el diagnóstico estratégico.
- ❑ Caracterizar y diagnosticar la gestión de inventarios en la unidad La Habana del Complejo Sancti Spíritus.
- ❑ Realizar la evaluación y comparación de los resultados de la eficiencia de la gestión de inventarios en los primeros trimestres de los años 2009 y 2010, en la Tienda La Habana del Complejo Sancti Spíritus de CIMEX.

- Proponer iniciativas estratégicas orientadas al incremento de la eficiencia de la gestión de inventarios.

La hipótesis de la investigación supone el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Inventario en el Complejo Sancti Spíritus de la Sucursal CIMEX, sí a través del diagnóstico se determinan las causas que motivan el exceso de inventarios.

La investigación consta de tres capítulos.

Capítulo I: Se realiza una revisión y consulta de la literatura relacionada con la investigación y se reflejan los conceptos básicos que la fundamentan.

Capítulo II: Muestra una caracterización general del complejo Sancti Spíritus de Cimex y en específico de la Tienda La Habana. Se presenta un programa para la revisión de la gestión de inventarios, el cual fue adaptado a partir de una propuesta de la Gerencia de Auditoría de la Sucursal.

Capítulo III: Aplicación del programa para la revisión de la gestión de inventario en la Tienda La Habana del Complejo Sancti Spíritus.

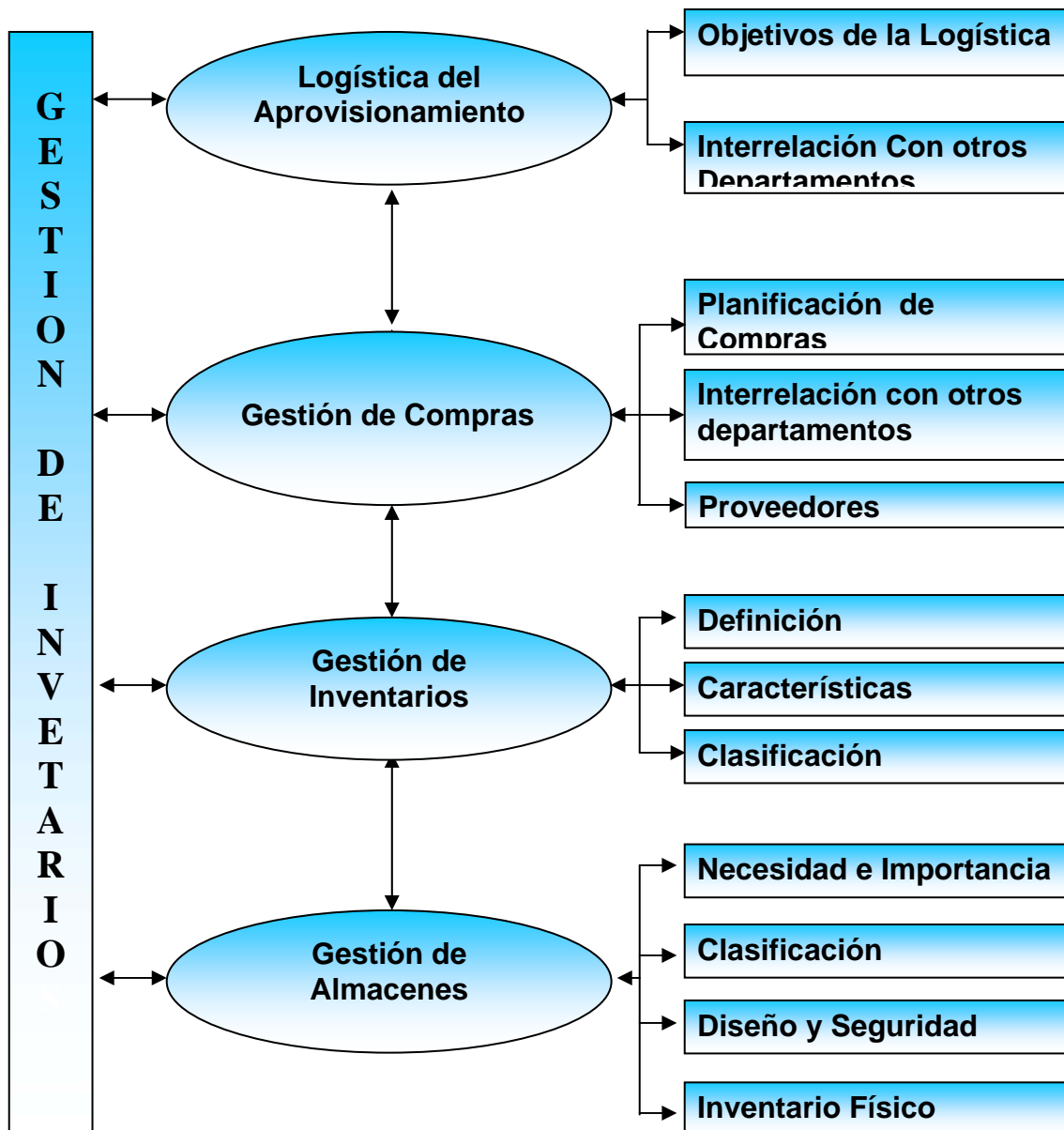
A partir de los resultados alcanzados se presentan las conclusiones del trabajo y realizan las recomendaciones.

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos: Análisis y síntesis, generalización y observación directa, revisión documental, para el procesamiento de los datos se hizo uso de la computación. Sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

Capítulo I. Fundamentación teórica y conceptual de la Logística empresarial y la gestión de Inventarios.

Introducción

Para el diseño del marco teórico referencial de la investigación se realizó un análisis crítico de la literatura especializada y otras fuentes con vistas a precisar los principales aspectos conceptuales involucrados en la investigación. A continuación se muestra el hilo conductor de la investigación.



1.1 Logística del aprovisionamiento.

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

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

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

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

1.1.1 Objetivos de la logística

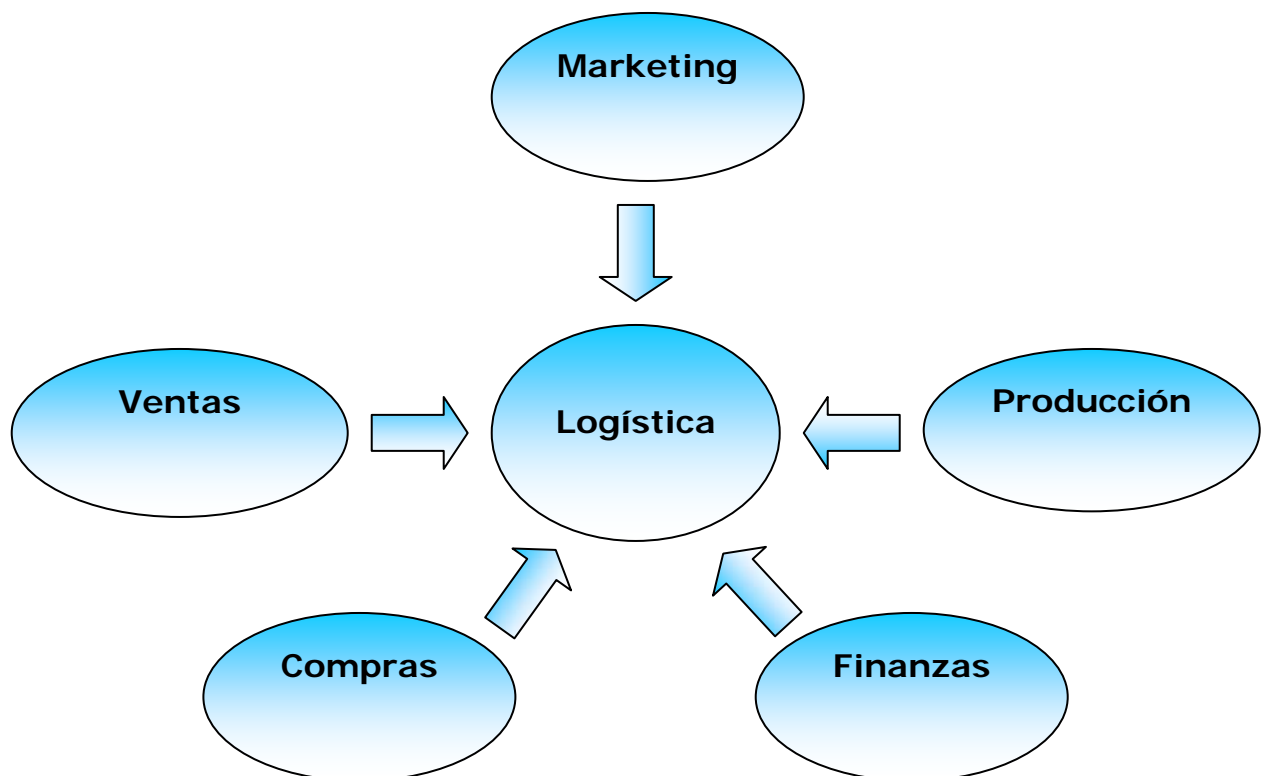
Los objetivos de la logística es responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor costo posible. Dentro de este gran objetivo, podemos señalar los siguientes:

- Suministrar: los productos necesarios, en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad demandada y al mínimo costo.
- Haciendo prioritarias las necesidades del cliente.
- Con la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades del mercado cambiante.
- Reaccionando rápidamente ante los pedidos del cliente.

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

1.1.2 Interrelación de la Logística con otros departamentos

La logística se Interrelaciona con otros departamentos como son:



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

1.2 Gestión de Compras

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

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

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

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

1.2.1 Planificación de Compras

La determinación de las necesidades de compra para cada artículo, a fin de garantizar la entrada de mercancías al sistema en determinados volúmenes y con la frecuencia deseada, para el cumplimiento exitoso del plan previsto, sobre la base de que los mismos permanezcan a disposición de los clientes, con la estabilidad necesaria, que satisfaga sus necesidades.

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

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

Para una correcta planificación de las compras se requiere una base sólida y fiable de las demandas que se generan por cada uno de los productos a comercializar, según sus características que determinan posteriormente la selección de los métodos de gestión de inventario.

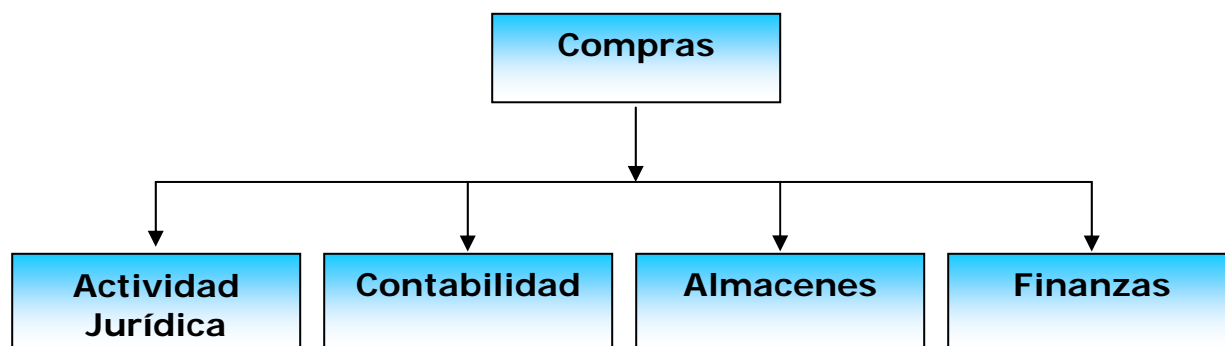
Además hay que considerar las disponibilidades de existencia y para ello es indispensable contar con un sistema seguro de control de inventario, así como, son la

actualización de los parámetros y variables que se emplean en los diferentes métodos existentes para la gestión de inventario, según sea la clasificación de los productos a gestionar y debe proyectarse en un horizonte de planificación tal, que posibilite tomar en cuenta las fluctuaciones de la demanda y hacer las correcciones necesarias a tiempo y propiciar la reducción de los costos de procesamiento de pedidos y transporte, llegando a conformar volúmenes de compras que se correspondan con las verdaderas demandas.

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

1.2.2 Interrelación de las Compras con otros departamentos.

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



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

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

Las estrategias de compra se soportan:

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

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

1.2.3 Los proveedores

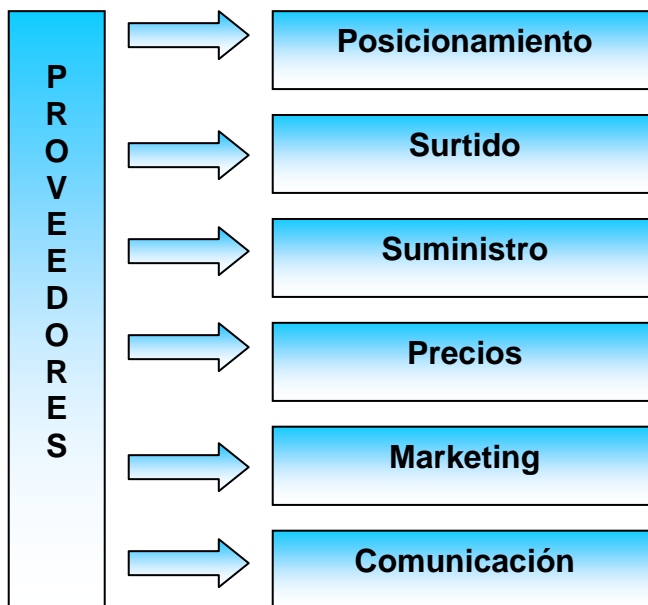
El proceso de compras abarca diferentes actividades generales que van desde la selección del proveedor, legalización de la compra, control de los pedidos y las entregas de mercancías, la factura y otros documentos, hasta el cierre del ciclo con el pago de la compraventa a los proveedores, quedando entonces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

del desempeño de éstos, a fin de poder hacer una consecuente evaluación de los mismos.

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

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

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



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

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

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

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

1.3 Gestión de Inventarios

1.3.1 Definición de Gestión de Inventarios

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

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

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

- Toma física de inventarios
- Auditoria de Existencias

- Evaluación a los procedimientos de recepción y ventas (entradas y salidas)
- Conteos cíclicos

Análisis de inventarios: La cual esta referida a todos los análisis estadísticos que se realicen para establecer si las existencias que fueron previamente determinadas son las que deberíamos tener en nuestra planta, es decir aplicar aquello de que “nada sobra y nada falta”, pensando siempre en la rentabilidad que pueden producir estas existencias. Algunas metodologías aplicables para lograr este fin son:

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

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

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

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

- Qué artículos deben incluirse en las existencias del almacén.
- Qué cantidad de artículos deben solicitarse cada vez.
- Cuándo se debe solicitar el pedido.
- Qué tipo de sistema de revisión de inventario se debe utilizar”.

Una correcta gestión de inventarios posibilita, entre otros aspectos:

- Brindar un servicio acorde a los requerimientos y preferencias del mercado.

- Reducir las inversiones de capital circulante sin dejar de tener en cuenta las especificaciones del mercado con relación al nivel del servicio deseado.
- Obtención de la rentabilidad deseada sobre las inversiones de inventario.

1.3.2 Características de los Inventarios

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

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

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

En una empresa manufacturera hay tres tipos principales de inventario: materias primas, productos en proceso y productos terminados. En las entidades comerciales el inventario significa la suma de los artículos que están disponibles para la venta en una operación ordinaria comercial, o están disponibles para el consumo corriente.

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

Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera, esto ocurre porque un inventario “parado” inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de

la organización. Además, el inventario “parado” tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse.

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

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

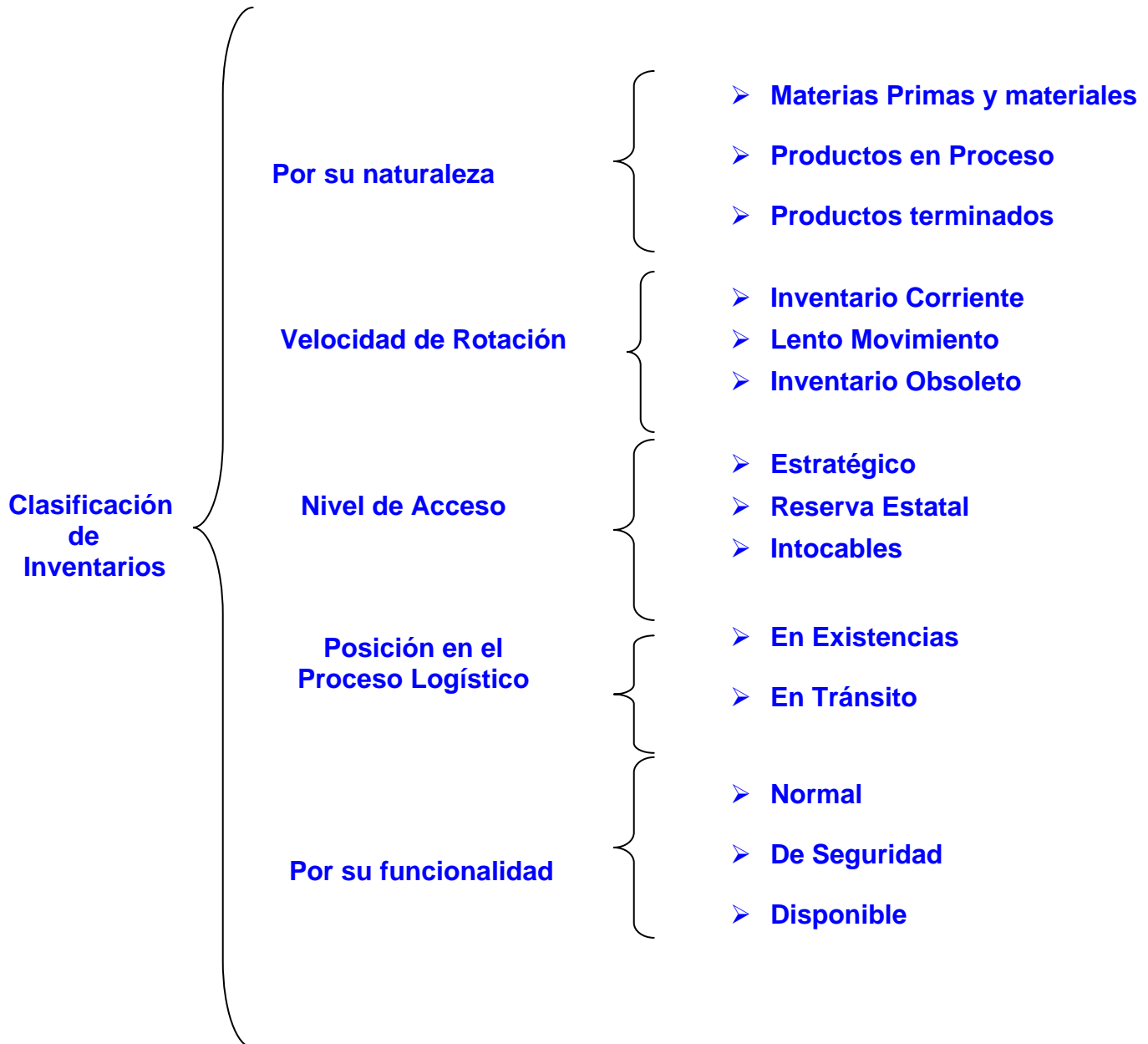
Es de destacar que los inventarios consumen una cantidad importante de los recursos financieros totales de una empresa. Por tanto, la correcta gestión de los mismos supone también conocer el volumen de circulante necesario para su mantenimiento y realizar previsiones de tesorería más acertadas.

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

En fin un inventario consiste en la existencia productos físicos que se conservan en un lugar y un momento determinados cada artículo distinto del inventario, que se encuentra en algún lugar, se denomina unidad de almacenamiento de existencias y cada uno tiene un número de unidades en existencias.

1.3.3 Clasificación de los inventarios

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



Fuente: Elaboración Propia

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

De materias primas y materiales son productos que se utilizarán para formar parte del producto terminado. Por lo general, el comportamiento de estos inventarios sigue un patrón regido por el ritmo de la producción y sus correspondientes normas de consumo. Su reposición elevará los volúmenes hasta una norma máxima de inventario previamente determinada.

De productos en proceso los cuales son partes y piezas que formarán parte del producto final aún sin terminar. Se encuentran en todo el flujo de producción, y su comportamiento está en función de las operaciones anteriores y posteriores al momento o lugar del proceso de que se trate.

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

De acuerdo a la velocidad de rotación podrán clasificarse en:

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

De acuerdo al nivel de acceso se clasifican en:

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

De acuerdo a su posición en el proceso logístico:

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

De acuerdo a su funcionalidad:

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

1.4 Gestión de Almacén

1.4.1 El Almacén, necesidad e importancia.

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

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

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

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

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

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

Las funciones principales de un almacén son:

- Recepción de materiales.

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

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

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

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

1.4.2 Clasificación de los almacenes

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



Según su papel dentro del proceso de producción:

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

Según el grado de especialización:

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

Según el tiempo de almacenamiento de los productos:

- Almacén de reserva: Para almacenamiento prolongado, donde el coeficiente de rotación del producto es bajo.
- Almacén de distribución: Para el almacenamiento de productos por un período relativamente corto de tiempo, donde el coeficiente de rotación del producto es alto.

- Almacén de tránsito: Para conservar productos en espera de su transportación a los almacenes de reserva, distribución o producción, donde el coeficiente de rotación es muy alto.

Según el diseño constructivo:

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

Según los requerimientos del producto almacenado:

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

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

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

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

1.4.3 Diseño y Seguridad en los almacenes

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

- El uso de planos arquitectónicos permite visualizar los almacenes, lo cual facilita su diseño.
- Los almacenes deben ser diseñados en términos de metros cúbicos y no de metros cuadrados, ya que el espacio vertical puede ser convenientemente utilizado de manera de aumentar al máximo el volumen de almacenamiento sin aumentar la superficie requerida.
- El almacén debe planificarse de manera que el ambiente de trabajo resulte agradable y se facilite el crecimiento futuro.
- La buena iluminación agiliza la localización de materiales, evita robos y reduce accidentes.
- La pérdida de los inventarios puede ser fatal para una empresa. Un buen sistema de detección y extinción de incendios protege los inventarios.

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

- Planificar, siempre que sea posible, un flujo de materiales en línea recta (recepción, almacenamiento, despacho).
- Separar las áreas de recepción y despacho de materiales.
- Considerar áreas separadas físicamente para materiales dañados, reparables o no, que esperan ser enviados a reparar o que acaban de ser reparados.
- Ubicar los materiales que requieren condiciones especiales de almacenamiento en áreas especialmente acondicionadas para tal fin.

- Diseñar los pasillos de circulación (aunque no sean espacios productivos) lo suficientemente anchos para permitir la circulación de montacargas y otros vehículos. Todos los pasillos secundarios deben fluir a un pasillo principal.
- Indicar claramente el sentido y las velocidades máximas de circulación en los pasillos, a fin de reducir el riesgo de accidentes. Un buen sistema de señalización es una excelente inversión.
- Establecer áreas especialmente protegidas para materiales valiosos.
- Construir las plataformas de descarga a la altura de los vehículos de transporte típicos.
- Las puertas de acceso y salida de los almacenes deben ser fácilmente manipulables por los operadores de los vehículos de movimiento de materiales.
- Disponer de suficiente espacio en el área de recepción de materiales para el control de calidad.

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

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

- **Diseñar con la seguridad en mente:** asegurarse de que las áreas de almacenes estén cercadas o protegidas, de manera de minimizar la presencia de intrusos; iluminar adecuadamente las áreas de almacenes; no permitir la

entrada de usuarios y empleados que no tengan que ver con el movimiento de materiales o inventario de los mismos al área de almacenes.

- **Crear controles de acceso:** contratar o conformar un cuerpo de vigilancia; verificar los vehículos que entren y salgan; realizar inspecciones no anunciadas de los casilleros, escritorios y vehículos del personal.
- **Hacer inventarios periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.**
- **Involucrar al personal en el control de los materiales:** concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.

1.4.4 Inventarios Físicos.

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

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

Los códigos de barra son una serie impresa de barras y espacios entre ellas, que forman una estructura única que se traduce en caracteres alfanuméricos que representan cierta información. Esta tecnología permite alta precisión y velocidad en la

captura de datos. En almacenes, facilita la consignación de entrada y salida de materiales y la toma física de inventarios.

Conclusiones del capítulo

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

Capítulo II. Caracterización del Complejo Sancti Spíritus de la Sucursal Cimex en la provincia.

Introducción

En el presente capítulo se caracteriza el Complejo Sancti Spíritus de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus mediante la aplicación de una guía utilizada al efecto, donde se abordan aspectos tales como: la misión, la visión, funciones, los objetivos estratégicos, los planes de acción, las políticas y la estructura organizacional

2.1- Caracterización del Complejo CIMEX Sancti Spíritus.

El complejo Sancti Spíritus surge con la creación de la Sucursal CIMEX del mismo nombre, entidad de la corporación Cimex S.A., creada en Enero del 2005 mediante el acuerdo 226 de la Junta Directiva de la misma del 23 de Agosto del 2004 y mediante escritura pública No.68 del 12 de Enero de 2005. Es el mayor de los cuatro con que cuenta la Sucursal en cuanto a cantidad de unidades y trabajadores, territorialidad y volumen de ingresos.

Tiene por **objeto social** la realización de actividades productivas, de carácter comercial minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar las siguientes:

- Comercialización de mercancías en general, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenir, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.

El complejo cuenta con tres grupos fundamentales de suministradores: Los nacionales, extranjeros y los distribuidores.

Abarca el municipio de Sancti Spíritus donde radica la cabecera provincial y el municipio La Sierpe, cuenta con 8 Tiendas Panamericanas, 4 Servicentros, 1 Cafeterías Rápidos, 14 Puntos de Ventas y un Photoservice.

Las actividades comerciales minoristas están presentes en todo el complejo, el cual posee las cinco cadenas de establecimientos, que se muestran a continuación:

- Tiendas panamericanas.

El complejo dispone en estos momentos de 30 establecimientos de ellos 8 son tiendas, donde se oferta variedad de productos tanto alimenticios como calzados, tejidos, perfumería, electrónica, ferretería, útiles del hogar, artículos de todo por un precio, etc.

- Los servicentros Cupet Cimex.

Estas unidades se mantienen abiertas las 24 horas, además de combustible ofrecen otros servicios complementarios como venta de partes, piezas y accesorios para autos. Contando el complejo con un número de 4.

- Las cafeterías El Rápido.

Este servicio de oferta de alimentos adecuados para cualquier hora del día, se brinda en 3 establecimientos con ofertas estables y precios muy económicos.

- Photoservice

El complejo cuenta con un establecimiento de este tipo de dos que posee la Sucursal, ofrece servicio de revelado, venta de cámaras fotográficas, servicio para bodas, cumpleaños, encuentros sociales y familiares, además se brindan servicios de alquiler y venta de películas, equipos de audio, video, accesorios y misceláneas.

- El complejo cuenta con 14 Puntos de Ventas, de ellos 10 se encuentran dispersos por la ciudad cabecera y 4 ubicados en los asentamientos poblacionales de Guasimal, Tunas de Zaza, El Jíbaro y Mapos, éstos ofertan

mayoritariamente a la venta productos de aseo y limpieza, perfumería, alimentos y otros de primera necesidad.

La cantidad de establecimientos por actividad distribuidos en el complejo se ilustra como sigue:

Actividad	Total Unidades Complejo Sancti Spiritus		
	Municipio Sancti Spíritus	Municipio La Sierpe	TOTAL
Tiendas Panamericanas	7	1	8
Puntos de Ventas	12	2	14
Rápidos	3	-	3
Servi Cupet	4	-	4
Pothoservice	1	-	1
Total	27	3	30

Funciones de la Sucursal CIMEX Sancti Spíritus.

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas, almacenes, tiendas y similares para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC, así como con el órgano superior de dirección empresarial, y con otros órganos y organismos del estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.

5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas, almacenes, tiendas y similares que agrupa.
6. Rendir cuenta periódicamente, a la junta directiva, del desempeño de todo el complejo, y del resultado de su gestión.
7. Organizar, dirigir y controlar la implementación y aplicación de la política de mercadotecnia y venta de la sucursal, a partir de lo establecido.
8. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
9. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera del complejo.
10. Organizar y establecer los procedimientos específicos para el control interno en el complejo, almacenes, tiendas y similares que agrupa, a partir de lo dispuesto.
11. Participar en el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores.
12. Participar en el proceso de elaboración del plan, y de los presupuestos de almacenes, tiendas y similares que agrupa el complejo, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el organismo superior de dirección empresarial, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento.
13. Responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan: de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo del complejo, almacenes, tiendas y similares que agrupa.
14. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
15. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
16. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.

17. Asegurar que el personal del complejo desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
18. Evaluar el desempeño de los directivos de áreas y de los almacenes, tiendas y similares que agrupa.
19. Definir las formas y métodos de efectuar los diferentes servicios.
20. Organizar, de conjunto con el sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores.
21. Responder por la seguridad y protección de almacenes, tiendas y similares del complejo.
22. Garantizar la imagen corporativa y la cultura empresarial.

La misión y la visión de la organización se expresan de la siguiente forma:

Misión

Somos una sociedad mercantil económica socialista cubana que importa, exporta, comercializa, produce bienes y servicios que generan divisas frescas para el país, orientada a satisfacer, de manera innovadora, las crecientes necesidades del cliente con soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional e internacional y una calidad renovada brindada por mujeres y hombres que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez y responsabilidad social. Somos CIMEX.

Visión

Somos una organización económica socialista de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos que garantiza niveles superiores de satisfacción a nuestros clientes y trabajadores, ingresos de 1 330 millones con una tasa de ganancia de 15 cts., mayor aporte al país con alta eficiencia y eficacia y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social, siendo la honradez y la conciencia revolucionaria los valores que limitan las manifestaciones corrupción y de delito.

Valores Compartidos

Disciplina

Guardamos la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Somos firmes defensores de las ideas del Socialismo. Nos atenemos a las normas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de nuestra sociedad y a los principios del Código de Ética de los cuadros. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Utilizamos racionalmente los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas de la sociedad, el cuidado medio ambiental y el enfrentamiento a las manifestaciones delictivas.

Profesionalidad:

Nuestros trabajadores y equipos de trabajo nos mantenemos actualizados para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada, el respeto mutuo y la colaboración. En nuestras actividades cotidianas actuamos con honradez, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente. Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a la Corporación CIMEX, S.A. y defendemos su imagen.

Honradez

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVES (ARC) / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

ARC. GESTIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA.

Objetivo Estratégico:

Aumentar de forma sostenida la participación en los aportes a la Reserva del país, a partir de una mayor rentabilidad y eficiencia; con énfasis en los ingresos por la venta de bienes y servicios, la gestión de inventarios, la disminución de gastos y el aumento de la productividad, en correspondencia con la variación de los precios.

Objetivos de trabajo para el 2010

1. Crecer en no menos del 10.6% en los aportes totales a la Reserva del País con relación al año precedente.
2. Alcanzar ingresos por valor no menor de 44,482.0 MCUC.
3. Lograr una tasa de ganancia superior a 19.16 cts. por CUC de ingreso.
4. Lograr una tasa de gasto inferior a 21.03 cts. por CUC de ingresos.
5. Lograr que el 80% de las unidades cumplan el plan de ingreso al finalizar el año.
6. Alcanzar un 55% de participación de los productos nacionales en las ventas excluyendo el combustible.
7. Alcanzar un índice de intensidad energética de 76 kW por cada mil CUC de ingresos.
8. Alcanzar un índice de toneladas de combustible convencional de 32 TCC por cada mil CUC de ingresos.

ARC. GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Objetivo Estratégico:

Alcanzar la consolidación del sistema de gestión de los Capital Humano garantizando niveles superiores de satisfacción de los trabajadores y la potenciación de la Honradez, como valor esencial de la cultura de nuestra organización.

Objetivos de trabajo para el 2010

1. Continuar elevando los resultados a partir de la aplicación del sistema de pago y estimulación vinculado a los resultados.
 - Lograr que el 70% de los trabajadores como promedio sean beneficiados con el pago por resultados, a partir del cumplimiento de los ingresos.
 - Alcanzado un índice menor que la unidad en la correlación salario medio / productividad.
2. Lograr un mayor grado de satisfacción de los trabajadores y de profundización de los valores compartidos de la organización.
 - Alcanzar un 90% de satisfacción en las encuestas realizadas con los trabajadores.
 - Manteniendo un 95% de retención de la fuerza laboral.
 - Cumpliendo con el 100% de las acciones del Programa de Ética.
3. Alcanzar el uso más eficiente de la fuerza de trabajo elevando la preparación cultural, técnica y profesional de los Cuadros, Reservas y trabajadores.
 - Se logró que el 95% de los trabajadores estén evaluados entre Bien y Muy Bien en su desempeño.
 - Se logró un índice de utilización de la fuerza laboral de 98%.
 - Recibiendo un promedio de 10 acciones de capacitación por cada trabajador.
 - Se completó el 100% de la reserva y su preparación.
4. Elevar la eficacia en el desempeño de los cuadros y reservas de la Sucursal
 - Se considera que el 35% de las reservas estén listas para ser promovidas.
 - Alcanzar un índice de desempeño que, como promedio, en las evaluaciones de cuadros y reservas se encuentre entre 0.90 y 1.00.
 - Lograr un 80% de estabilidad en los cargos de cuadros.
 - Lograr que el 80% de las promociones provengan de las reservas.

ARC. GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Objetivo Estratégico:

Alcanzar niveles superiores de satisfacción al cliente, con una elevada integración de los procesos, consolidando una cultura de la calidad en toda la organización.

Objetivos de trabajo para 2010

1. El incremento de un 80% el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las Normas ISO 9001.
2. Mantener los niveles adecuados de imagen y del patrimonio de la Sucursal.
 - La ejecución el mantenimiento M1 y M2 en el 100% de las unidades y entidades según plan.
 - El comportamiento en un 100% del Plan de Comunicación Social de la Sucursal.
 - Reponiendo el 50% de los equipos que están llegando a su vida útil y que su estado técnico lo aconseje.
3. Evaluar todos los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Lograr que el 75% de los procesos sean eficaces.
4. Evaluar periódicamente la Satisfacción al Cliente Externo.
 - Alcanzar 4.0 puntos en la satisfacción al cliente.

ARC. CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Objetivo Estratégico:

Consolidar la ética y la moral que caracterizan a las organizaciones socialistas en defensa de los principios de la Revolución.

Objetivos de trabajo para 2010.

1. Elevar la preparación para la defensa y para la reducción de desastres.

- Completar y preparar las plantillas hasta nivel de Unidad en un 100%.
 - Mantener la condición de Listo para la Defensa en la 2da Etapa en el 100% de las unidades y entidades.
 - Declarando preparado ante desastres al 75% de las unidades, entidades y a la Sucursal.
2. Profundizar y consolidar las medidas de Control Interno para disminuir al mínimo causas y condiciones para el delito, las indisciplinas y manifestaciones de corrupción.
- Garantizar que el 100% de las entidades tengan elaborados, actualizados y controlados, los planes de enfrentamiento a la corrupción, el delito y las ilegalidades.
 - Cumpliendo el 100% de auditorias planificadas para el año.
 - Cumplimentar los planes de medidas en un 100%, derivados de acciones auditorias.
 - Analizar los resultados, causas y condiciones del comportamiento de delito.

Factores Claves de Éxito

1. Gestión de recursos humanos
2. Sistema de gestión
3. Logística
4. Imagen (posición en el mercado, desde el punto de vista de la imagen real y la imagen percibida)

No obstante los resultados mostrados anteriormente, persisten ineficiencias en el desempeño de la gestión comercial que han limitado un mayor efecto de la gestión económico financiera y la gestión de calidad.

El Complejo Sancti Spíritus es uno de los cuatro Complejos de CIMEX Sancti Spíritus, el cual realiza las compras a proveedores nacionales y a través del pedido automático

a la Base de Almacenes Territoriales (BAT) de Cienfuegos, con la finalidad de disminuir los Inventarios Inmovilizados y de elevar los niveles de recaudación en divisas para de esta forma contribuir al logro de la Misión de la Sucursal CIMEX Sancti-Spíritus, no obstante las 30 unidades que lo conforman al cierre de marzo del 2009 presentaron un sobregiro en el inventario de mercancías por valor de 66015.80 CUC, lo que representa una situación comprometedoras si se analiza la incidencia del deterioro de este indicador en los resultados de la Sucursal.

En el anexo (I) se muestra el organigrama que describe la estructura organizativa del complejo, la cual está compuesta por el gerente del complejo, 3 especialistas principales que atienden las esferas de contabilidad, comercial y recursos humanos, un administrativo y 6 especialistas.

Para el desarrollo de esta investigación se selecciona como muestra la unidad Tienda La Habana, por la situación que presenta con los niveles de inventario y por ser la que mas peso tiene en los ingresos de la empresa, aplicándose el siguiente programa.

Programa para la revisión de la Gestión de Inventario

Temas a revisar	Si	No	A Veces	Valores
1. Análisis de las compras				
1.1 Relación Compra Venta				
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos				
1.3 Inestabilidad de gamas y surtidos.				
1.4 Cumplimiento del Ciclo de compra				
1.4.1 Realización del pedido automático				
1.4.2 Realización Pedido Proveedores Nacionales				
1.4.3 Nivel de rotación				

1.4.4 Análisis de las ventas por proveedor.				
2. Lento Movimiento				
2.1 Importe al costo				
2.2 Existe tratamiento para el lento movimiento.				
2.3 Es efectivo				
2.4 Causas que generan el lento movimiento.				
2.4.1 Malas compras de su punto de vista en cantidad y calidad				
2.4.2 Compras a ciegas.				
2.4.3 Mala exhibición en los pisos de ventas.				
2.4.4 Altos precios no acorde con la calidad de la mercancía.				
2.4.5 Las mercancías se encuentran fuera de moda y con un mal diseño.				
2.4.6 Poca variedad en los surtidos de los productos.				
2.4.7 En la competencia igual producto a precios más bajos o mejor calidad.				
2.4.8 La no presencia de los medios expositivos.				
2.4.9 La no utilización adecuada de los m2 en los espacios para la exhibición				

de mercancías.				
2.4.10 Falta de conocimientos en la gestión de venta.				
2.4.11 El proceso de rebaja de precio es dilatado				
2.4.12 Existe conocimiento teórico – práctico del producto ofertado.				
2.4.13 Se garantiza el servicio de envoltura de estuches y utensilios necesarios para un buen servicio.				
2.4.14 Existen probadores para los equipos eléctricos y electrodomésticos.				
3. Área de almacén				
3.1 Existencia de merma				
3.2 Capacidad de almacén adecuada al área de venta.				
3.3 Existe pérdida potencial por la no representación de mercancía.				
3.4 Tardanza de despacho.				
3.5 Exceso de mercancía en los almacén				
3.6 Existe retroalimentación almacén – piso.				
3.7 Los pedidos los realiza el almacenero.				

3.8 Prevé el abastecimiento para los fines de semana.				
3.9 Existe tratamiento para la merma.				
3.10 Es efectivo				
3.11 Se cumple con el plan de merma planificado.				

Conclusiones

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la caracterización de la Sucursal CIMEX de la provincia y en particular de Complejo Sancti Spíritus, lo que ha permitido profundizar en su estructura organizacional, además se escoge la muestra para la aplicación del programa seleccionado, el cual fue adaptado a partir de una propuesta de la Gerencia de Auditoría de la Sucursal.

CAPÍTULO III. Aplicación del programa para la revisión de la Gestión de Inventario en la Tienda La Habana del Complejo Sancti Spíritus.

Introducción

Una vez caracterizado el Complejo Sancti Spíritus y realizado un estudio de la gestión de la actividad comercial, desde el punto de vista de la logística en el complejo, en este capítulo se procederá a exponer la aplicación de un programa para la revisión de la gestión de inventario de la tienda La Habana por ser esta la que más peso tiene en los ingresos de la empresa.

3.1 Diagnóstico de la Gestión de inventario.

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

Se aplicó un Programa modificado a partir del propuesto por la Gerencia de Auditoría de la Sucursal Cimex Sancti Spíritus, su desarrollo consta de cuatro etapas, las cuales son:

1. Aplicación del programa en el primer trimestre del año 2009.
2. A partir de los resultados obtenidos, sugerir recomendaciones que coadyuven al incremento de la eficiencia y eficacia de la Gestión de Inventarios.
3. Comprobar, mediante la aplicación del programa en el primer trimestre del año 2010, la efectividad de las recomendaciones sugeridas.
4. Comparar y evaluar los resultados obtenidos.

3.1.1 Primera Etapa

Aplicación del Programa para revisión de la gestión de inventarios.

Enero – Marzo/2009

Temas a revisar	Si	No	A Veces	Valores
1. Análisis de las compras				
1.1 Relación Compra Venta				1.006
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos		X		
1.3 Existe estabilidad de gamas y surtidos.		X		
1.4 Cumplimiento del Ciclo de compra	X			
1.4.1 Realización del pedido automático	X			
1.4.2 Realización Pedido Proveedores Nacionales	X			
1.4.3 Nivel de rotación				3.44
1.4.4 Análisis de las ventas por proveedor.		X		
2. Lento Movimiento				
2.1 Importe al costo				60671.42
2.2 Existe tratamiento para el lento movimiento.	X			
2.3 Es efectivo		X		
2.4 Causas que generan el lento movimiento.				
2.4.1 Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad.		X		
2.4.2 Las compras a ciegas se		X		

corresponden con las expectativas de la entidad.				
2.4.3 Se exhiben correctamente las mercancías en los pisos de ventas.		X		
2.4.4 Se corresponden los precios con la calidad de la mercancía.		X		
2.4.5 Las mercancías se encuentran a la de moda y con un bien diseñadas.		X		
2.4.6 Existe variedad en los surtidos de los productos.		X		
2.4.7 Se cuenta con medios expositivos.		X		
2.4.8 Utilización adecuada de los m2 en los espacios para la exhibición de mercancías.		X		
2.4.9 Poseen los dependientes conocimientos sobre la gestión de venta.		X		
2.4.10 El proceso de rebaja de precio es adecuado.		X		
2.4.11 Existe conocimiento teórico – práctico del producto ofertado.		X		
2.4.12 Se garantiza el servicio de envoltura de estuches y utensilios necesarios para un buen servicio.		X		
2.4.13 Existen probadores para los		X		

equipos eléctricos y electrodomésticos.				
3. Área de almacén				
3.1 Existencia de merma esta dentro de la norma	X			
3.2 Capacidad de almacén adecuada al área de venta.	X			
3.3 Se representa adecuadamente la mercancía para evitar la existencia de pérdida potencial.		X		
3.4 Los despachos se realizan oportunamente.		X		
3.5 La mercancía existente en almacén se corresponde con su capacidad.	X			
3.6 Existe retroalimentación almacén – piso.	X			
3.7 El almacenero no realiza los pedidos.	X			
3.8 Prevé el abastecimiento para los fines de semana.		X		
3.9 Existe tratamiento para la merma.	X			
3.10 Es efectivo		X		
3.11 Se cumple con el plan de merma planificado.	X			

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

1.2 La unidad cumple su plan de ingresos al 94.66% para un plan de 164943.00 CUC y un real 156139.21CUC.(Anexo 4)

1.3 La tienda no cuenta con una oferta constante de las mercancías que más demanda al no tener los proveedores una constancia en su producción con los productos que comercializa para la red de Comercio Minorista.

1.4.3 La tienda presenta un nivel de rotación al cierre de marzo de 3.44 con 104.6 días de inventario y un margen comercial de 208.04 el cual no es favorable con lo que establece la Corporación como media 8.

1.4.4 La tienda en el primer trimestre de 2009 realizó compras las cuales ascendieron a 205202.74 CUC y sus ventas fueron de 206531.90. Sus principales proveedores fueron Suchel Trans con un importe 5278.78 CUC, Unión Láctea por 1279.21 CUC, Suchel Camacho por 9576.38 CUC, Empresa Provincial Industrias Locales por 1267.20 CUC, Empresa Mixta Papas and Co. por 1672.52 CUC, Suchel Lever por un importe de 3542.82 CUC, Bucanero S.A. por 4225.04 CUC, Habana Club por 1378.26 y a la BAT de Cienfuegos 143858.12 CUC siendo este el principal proveedor.(Anexo 2)

Sus mayores ventas a precio de costo estuvieron dado fundamentalmente por los siguientes proveedores Suchel Trans por un monto de 4776.47 CUC, Unión Láctea por 1185.96 CUC, Suchel Camacho por 14444.28 CUC, Empresa Provincial Industrias Locales por 595.44 CUC, Empresa Mixta Papas and Co. 1443.96 CUC, Suchel Lever por 4194.58 CUC, Bucanero S.A. por 3000.02 CUC, Habana Club por 1944.31 CUC y a la BAT de Cienfuegos por un importe de 139917.05.(Anexo2)

2.2 En la Tienda La Habana existe tratamiento para el lento movimiento el cual no es efectivo porque la Corporación Cimex establece en el Manual de Normas y Procedimientos realizar al año 2 rebajas de precio estas rebajas son confeccionadas a nivel nacional y proceden con la aplicación de circulares generales que modifican sus

precios de venta, este proceso por su dilatación dificulta el tratamiento oportuno de las mercancías con más de 90 días sin rotar siendo este es el único procedimiento utilizado. Al cierre de marzo de 2009 la tienda terminó con un lento movimiento de 441 códigos, cantidad de unidades físicas 12641 y con un importe al costo de 60671.42

2.4.1 En el complejo Sancti Spíritus todas las unidades realizan sus compras a través de los comerciales del complejo tanto a los proveedores locales, nacionales como a la BAT de Cienfuegos, solamente Tienda La Habana, lo realiza el comercial o administrador, los mismos confeccionan semanalmente los pedidos a los proveedores locales y la BAT este último se elabora apoyándose en el sistema creado para lograr mayor efectividad en la compra EFICOM el cual te muestra la necesidad de la unidad para confeccionar el pedido automático los nacionales se realizan mediante la ronda de compras mensualmente donde participan los representantes de los diferentes proveedores y comerciales del complejo y sucursal. La compra más efectiva es la que realiza el comercial o administrador de cada unidad ya que allí tiene en cuenta los productos que más rotan, la necesidad con relación a su entorno social y su capacidad para exhibir productos específicos, y la menos efectiva es la que se realiza a nivel de país ya que no se analizan con profundidad las características de las diferentes regiones.

2.4.2 La Corporación Cimex cuenta con un sistema para realizar la compra a la Base de Almacenes Territoriales de Cienfuegos (BAT) a través del sistema de inventario Silver el cual le brinda la disponibilidad existente en los almacenes, este pedido se realiza semanalmente existiendo una correlación entre los productos de la BAT y la representación en la red de comercio minorista, a pesar de todas estas facilidades estas compras se realizan a ciegas ya que este tipo de pedido limita a la tienda a conocer solamente la descripción, disponibilidad, precio de venta y precio de costo de las mercancías lo que obstaculiza la efectividad de la adquisición, ya que en ocasiones no se corresponden físicamente con la mercancía solicitada y se realizan compras insatisfactorias.

En el caso de los proveedores nacionales como Suchel Camacho, Trans y Lever los pedidos se realizan por existencias y no se utiliza la herramienta de las estadísticas la

que facilita toda la información por proveedor y producto, los demás proveedores se realizan a través de las rondas de compras que se realizan una vez al mes, en las que participan solo los comerciales del Complejo con los pedidos confeccionados con anterioridad por los administradores de cada unidad.

2.4.3 La Tienda no presenta la exhibición adecuada de las mercancías, según la departamentalización establecida, la cual dispone, que las ventas normales donde se incluye la electrónica, ferretería, electrodomésticos y muebles deben encontrarse al final del piso de venta y el soda o bodega debe estar en la primera planta cerca de la salida o en áreas independientes, no siendo así en la tienda, existen áreas en las cuales no se encuentran las mercancías distribuidas por tipos, tallas y colores para facilitar al cliente y existencia de góndolas vacías.

2.4.4 Y 2.4.5 En la unidad se tomó una muestra de varias áreas de venta como son 111 confecciones de niño, 112 confecciones de dama, 113 confecciones de caballero, 114 ropa interior, 115 calzado de niño, 116 calzado de damas y 117 calzado de caballero en las cuales se pudo comprobar que el alto nivel de inventario es confecciones y calzado así como los departamentos con mayores % de lento movimientos. En encuestas realizadas por la tienda se pudo precisar que esta dado precisamente por problemas de modas y mala calidad en los diseños.

2.4.6 En la red de comercio minorista en general y en específico en la Tienda existe un déficit en la variedad de las mercancías ya que los diferentes proveedores no cuentan con las materias primas necesarias para la fabricación y comercialización de toda la gama de productos que demandan los clientes, y productos determinados que comercializa este tipo de tienda, la cual es la mayor del Complejo Sancti Spíritus. En ocasiones las mercancías se compran centralizadamente y se priorizan los municipios donde la única unidad existente es de Cimex sin embargo en la ciudad existen varias y de otras cadenas de tiendas.

2.4.7 y 2.4.8 La unidad cuenta con disímiles medios expositivos pero aún son insuficientes ya que carece de bases promocionales para los productos de ferretería, alimentos, electrodomésticos y electrónica, no existen maniqués suficientes para la

exhibición de las confecciones, la no existencia de pines para las chapillas ya que las mismas se están utilizando en la mercancías expuestas en las góndolas y perchas que tienen pocos movimientos, todo esto obstaculiza una mejor gestión de venta.

2.4.9 y 2.4.11 Los dependientes comerciales y cajeros no cuentan con el conocimiento necesario para realizar la gestión de venta que se necesita ya que en su mayoría se desempeñan más como veladores que como dependientes, en ocasiones no conocen las bondades y beneficios del producto que están comercializando. En este tipo de tienda están presentes las ventas por autoservicio mediante las cuales se le deben facilitar al cliente variedad en tallas y colores para que él sea capaz de elegir la mercancía y se ha comprobado que con esta variante se obtienen mejores resultados económicos.

2.4.10 En el complejo Sancti Spíritus y consecutivamente en todas sus unidades minoristas se realizan al año, 2 rebajas de precio coincidiendo con los períodos de baja en las ventas, existen dos períodos a partir del 1ro de febrero hasta el 30 de mayo los que incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de octubre del año anterior segundo período: A partir del 1ro de septiembre hasta el 30 de noviembre que incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de mayo del año en curso. En ambos casos se requiere que, en el momento de la toma de los inventarios, posean cobertura de venta para más de tres meses.

A continuación se expone el proceso utilizado por la Corporación Cimex para la rebaja de precios a los productos de lento o nulo movimiento.

1. Al cierre de los meses de Mayo u Octubre, según el período que corresponda, en cada establecimiento, se determinan los productos de lento o nulo movimiento, utilizando las opciones de Reportes o Estadísticas del Sistema Automatizado de Gestión con que cuenta, analizado por sublíneas de productos para las confecciones y calzado y por líneas de productos para el resto y descartando aquellos que pueden ser solucionados sin afectar los precios.

2. Una vez determinados los productos que se cataloguen como de Lento o Nulo Movimiento, la Dirección General de Comercio Minorista. Manual de Normas y Procedimientos. Tomo VII “Administración de Inventarios”, Capítulo 2 “Procedimientos Específicos de Administración de Inventarios” la administración de los establecimientos presentará los listados fundamentados a la Gerencia del Complejo o de la Entidad, según corresponda a su subordinación, dentro de la primera semana de los meses de junio o noviembre, según el período que corresponda.
3. Después de analizados los listados presentados por sus establecimientos y agotadas las posibilidades de comercialización sin afectar los precios, la Gerencia del Complejo presentará los listados fundamentados de los productos de Lento Movimiento al Departamento de Comercio Minorista de la Sucursal, dentro de la segunda semana de los meses de junio y noviembre, según el período que corresponda.
4. En los Departamentos de Comercio Minorista o Áreas equivalente de las Sucursales o Entidades, se efectuará el análisis de los listados recibidos y se confeccionará el listado fundamentado de aquellos que consideren han sido agotadas las posibilidades de comercialización sin afectar los precios, se analizará de conjunto por las Gerencias Comercial y Económica y lo aprobará el Gerente General.
5. Concluidos los pasos anteriores se aplicará el programa de trabajo establecido por la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría.
6. Al recibir la Circular de Precios, poniendo en vigor los nuevos precios aprobados, en los establecimientos minoristas completarán el trabajo preparatorio para su puesta en Vigor simultáneo en la fecha indicada.
7. Durante ambos períodos, se seguirá estadística y cualitativamente el efecto de las rebajas aplicadas para cada producto y en los casos que se requieran, mediante un intercambio interactivo se podrán aplicar nuevas rebajas sucesivas y paulatinas de precios a los productos que lo requieran, luego del análisis conjunto de la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría, la Dirección General de Comercio Minorista y la División de Logística emitiéndose por la Dirección de Precios de la

Dirección General de Contraloría las Circulares de Precios que correspondan y su aplicación en las fechas establecidas en la red de Comercio Minorista.

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

2.4.14 La Tienda no cuenta con los medios necesarios para probar los equipos eléctricos y electrodomésticos por no existir con un televisor para probar los DVD, no cuentan con baterías AA y AAA para probar los mandos de los equipos que lo necesitan, no poseen CD para probar los DVD y los equipos de música estos aspectos son fundamentales para una eficiente gestión de venta.

3.3, 3.4 y 3.8 La unidad al cierre de marzo de 2009 tuvo por concepto de no representación de mercancía una pérdida potencial de al costo 400.59 CUC y a la venta 1015.46 CUC, esto se debe a la falta de pines para las chapillas, morosidad en los despachos y los almaceneros descansan el domingo por lo tanto no se cumple con al representación de mercancías oportunamente.

3.10 En la Tienda existe tratamiento para la merma que genera la unidad y la alimentación se tramita y procesa en el termino establecido de 72 horas, la merma la cual esta destinada para negociar con el proveedor es la que más dificultad presenta ya que los proveedores de Suchel Camacho, Trans y Lever no la recogen en el término establecido y la que se propone para su venta en moneda nacional tiene un proceso de aprobación 30 días hábiles, se acumula y genera un inventario inmovilizado en las áreas de merma lo cual incide negativamente en los indicadores de eficiencia de la unidad, al cierre de marzo de 2009 cerró la unidad con una afectación al costo de 2060.41CUC.

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

Principales deficiencias:

Compras

- El Plan de Ingresos sólo se cumple al 94.66%
- No existe estabilidad en las gamas y surtidos de las mercancías.
- No se efectúa el análisis de las ventas por proveedor.
- El nivel de rotación de las mercancías es de 3.44 veces, siendo lo establecido como media de 8 veces.

Mercancías con lento movimiento

- El tratamiento de las mercancías de lento movimiento no es efectivo.
- No se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad de las mercancías.
- Las compras efectuadas por el pedido automático no cumple con las expectativas del comercial.
- No se exhibe adecuadamente la mercancía en los pisos de ventas.
- Falta de correspondencia de los precios de venta con la calidad de la mercancía.
- Existen mercancías fuera de moda y mal diseñadas.
- Poca variedad de surtidos.
- Falta de medios expositivos.
- No se utiliza adecuadamente los espacios para la exhibición.
- Los dependientes no poseen conocimientos sobre la gestión de venta.
- Los procesos de rebajas de precios son dilatados.
- El lento movimientos de las mercancías generan inventarios inmovilizados en las áreas de venta.
- No poseen medios para probar lo equipos eléctricos y electrodomésticos.

- El conocimiento teórico – práctico del producto ofertado, no siempre es del dominio del vendedor.
- No se garantiza el servicio al cliente, de la envoltura de estuches y utensilios.

Área de Almacén

- No se prevé el abastecimiento de las mercancías para los fines de semana.
- Existencia de pérdida por la no representación de mercancías.
- Los despachos del almacén a las áreas es lento.
- El tratamiento existente para la merma no es efectivo.

3.1.2 Segunda Etapa

Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas se recomienda tanto a la Dirección del Complejo como a la de Tienda La Habana adoptar las medidas necesarias para elevar la eficiencia y eficacia de la gestión de inventario, para lo cual se le proponen los aspectos relacionados a continuación.

- **La administración realizará movimientos internos de las mercancías de lento movimiento para incentivar las ventas.**
- **El departamento comercial del Complejo proporcionará mayor participación en los pedidos tanto los proveedores nacionales como locales a los comerciales y/o administradores incluyendo a los dependientes de los departamentos.**
- **El comercial o administrador utilizará como herramienta principal de trabajo el sistema estadístico para la confección de los pedidos.**
- **El administrador debe proponer a la sucursal el cambio de los departamentos de la tienda según lo que esta establecido.**
- **Los jefes de almacén y de piso realizarán una relación piso almacén lunes y viernes, y establecerán una dinámica constante en los despachos para lograr disminuir a valores mínimos el no representado.**

- El administrador deberá solicitar a Servicios Técnicos cursos para capacitar a los dependientes comerciales para mejorar la gestión de venta.
- El administrador debe gestionar medios y utensilios para prestar servicios de envoltura de estuches para incentivar las ventas.
- La administración debe solicitar CD y Baterías para su utilización en la venta de equipos eléctricos y electrodomésticos.
- Lograr mayor sistematicidad y efectividad con la negociación de las mermas de los proveedores nacionales.
- La administración creará mecanismos para lograr disminuir los niveles de merma.

3.1.3 Tercera Etapa

En el primer trimestre de 2010 se realizó nuevamente la aplicación del programa para la revisión de la gestión de inventario en la Tienda La Habana del Complejo Sancti Spíritus, con el objetivo de evaluar, la efectividad de las recomendaciones sugeridas.

Aplicación del Programa para revisión de la gestión de inventarios.

Enero – Marzo 2010

Temas a revisar	Si	No	A Veces	Valores
1. Análisis de las compras				
1.1 Relación Compra Venta				1.771
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos		X		
1.3 Existe estabilidad de gamas y surtidos.		X		

1.4 Cumplimiento del Ciclo de compra	X			
1.4.1 Realización del pedido automático	X			
1.4.2 Realización Pedido Proveedores Nacionales	X			
1.4.3 Nivel de rotación				4.82
1.4.4 Análisis de las ventas por proveedor.	X			
2. Lento Movimiento				
2.1 Importe al costo				43091.71
2.2 Existe tratamiento para el lento movimiento.	X			
2.3 Es efectivo		X		
2.4 Causas que generan el lento movimiento.				
2.4.1 Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad.	X			
2.4.2 Las compras a ciegas se corresponden con las expectativas de la entidad.		X		
2.4.3 Se exhiben correctamente las mercancías en los pisos de ventas.	X			
2.4.4 Se corresponden los precios con la calidad de la mercancía.		X		
2.4.5 Las mercancías se encuentran a la de moda y con un bien diseñadas.		X		

2.4.6 Existe variedad en los surtidos de los productos.		X		
2.4.7 Se cuenta con medios expositivos.		X		
2.4.8 Utilización adecuada de los m2 en los espacios para la exhibición de mercancías.	X			
2.4.9 Poseen los dependientes conocimientos sobre la gestión de venta.			X	
2.4.10 El proceso de rebaja de precio es adecuado.		X		
2.4.11 Existe conocimiento teórico – práctico del producto ofertado.	X			
2.4.12 Se garantiza el servicio de envoltura de estuches y utensilios necesarios para un buen servicio.		X		
2.4.13 Existen probadores para los equipos eléctricos y electrodomésticos.		X		
3. Área de almacén				
3.1 Existencia de merma esta dentro de la norma.	X			
3.2 Capacidad de almacén adecuada al área de venta.	X			
3.3 Se representa adecuadamente la mercancía para evitar la existencia de perdida potencial.	X			

3.4 Los despachos se realizan oportunamente.	X			
3.5 La mercancía existente en almacén se corresponde con su capacidad.	X			
3.6 Existe retroalimentación almacén – piso.	X			
3.7 El almacenero no realiza los pedidos.	X			
3.8 Prevé el abastecimiento para los fines de semana.	X			
3.9 Existe tratamiento para la merma.	X			
3.10 Es efectivo		X		
3.11 Se cumple con el plan de merma planificado.		X		

1.2 La unidad cumple el plan de ingresos 86.3% para un plan de 156766.00 CUC y un real de 135286.87CUC.(Anexo 4)

1.3 La unidad no posee una estabilidad de sus productos más demandados por no contar los proveedores con la posibilidad de satisfacerla por no tener una oferta variada y constante por la situación económica que presenta el país.

1.4.3 La tienda presenta un nivel de rotación al cierre de marzo 2010 de 4.82, con 74.5 días de inventario y un margen comercial de 212.90 lo que significa un resultado negativo ya que la Corporación establece como media 8 veces para las rotaciones.

1.4.4 La tienda en el primer trimestre de 2010 realizó compras las cuales ascendieron a 331214.74 CUC a y sus ventas fueron de 186991.64 CUC. Sus principales proveedores fueron Copextel por un importe de 15787.31 CUC, Suchel Trans por 5555.69 CUC, Alimentos Río Zaza por 2829.02 CUC, Unión Láctea 4200.76 por CUC,

Suchel Camacho por 19445.88 CUC, Suchel Lever por 4300.71 CUC, Bucanero S.A. 6669.45, Empresa de Pinturas Vitral por 3073.84 CUC, Habana Club por 2573.80 CUC y a la BAT de Cienfuegos 172059.95 CUC siendo este el principal abastecedor.(Anexo 3)

Sus mayores ingresos estuvieron dado fundamentalmente por los siguientes proveedores Copextel por un importe de 14812.83 CUC, Suchel Trans por 7728.74 CUC, Alimentos Río Zaza por 3518.75 CUC, Unión Láctea 1232.79 por CUC, Suchel Camacho por 16477.41 CUC, Suchel Lever por 4243.13 CUC, Bucanero S.A. por 1930.13 CUC, Empresa de Pinturas Vitral por 2927.68 CUC, Habana Club por 3338.75 y a la BAT de Cienfuegos 89462.93 CUC por ser un suministrador importante. (Anexo 3)

2.3 y 2.4.10 En la unidad se comprobó que existe tratamiento para el inventario inmovilizado o mercancías de lento movimiento el cual no resulta efectivo porque son insuficientes las rebajas de precio, establecidas el Manual de Normas y Procedimientos de la Corporación Cimex, estas se realizan solamente dos por año, se confeccionan desde la Dirección Nacional de Comercio Minorista de la empresa y proceden con la aplicación de circulares generales que modifican sus precios de venta, este proceso por su dilatación dificulta el tratamiento oportuno de las mercancías con más de 90 días sin rotar siendo este es el único procedimiento utilizado. Al cierre de marzo de 2010 la tienda terminó con un lento movimiento de 450 códigos, cantidad de unidades físicas 11026 y con un importe 43091.71 al costo.

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

2.4.2 En el Complejo Sancti Spíritus las compras de todas las unidades del municipio se continúan realizando a través de los Especialistas Comerciales tanto a los

proveedores locales, nacionales como a la BAT de Cienfuegos, en la Tienda lo realiza el comercial o administrador, los cuales lo realizan como está orientado y con la sistematicidad establecida, los mismos confeccionan semanalmente los pedidos a los proveedores locales y la BAT este se elabora con el apoyo del EFICOM sistema creado para lograr mayor efectividad en la compra el cual te muestra la necesidad de la unidad para confeccionar el pedido automático este último no cuenta con la una información que se requiere para realizar una compra eficaz ya que no le permite al comercial o administrador obtener detalles específicos de la mercancía que se destinara para su comercialización en divisas en la red de comercio minorista, ya que en ocasiones el producto cuando se recibe no cumple las expectativas de la unidad en relación a la solicitud.

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

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

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

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

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

2.4.13 En la Tienda no se cuenta con los medios necesarios para probar los equipos eléctricos y electrodomésticos ya que no cuenta con baterías AA y AAA para probar los mandos de los equipos que lo necesiten, no poseen CD para probar los equipos de audio y video y no existen un televisor para ser utilizado en la venta de DVD estas causas obstaculizan la venta de los mismos ya que el cliente busca un servicio de excelencia y existe una gran competencia.

3.3 La Unidad afecta sus ingresos a precio de venta en el mes de marzo de 2010 1071.30 en CUC y al costo por 450.47cuc, por la no representación posterior a la recepción de las mercancías como resultado no tener pines para las chapilla ya que las mismas se están utilizando en la mercancías expuestas en las góndolas y perchas que tienen pocos movimientos.

3.10 En la Tienda La Habana se procesa oportunamente la mercancía que se cataloga como mermas, la alimentación se tramita y procesa en el término establecido que es de 72 horas, al cierre de marzo de 2010 se cerró con un inventario de un importe al costo de 2106.56 CUC por producto por negociar con el proveedor.

3.11 La tienda al cierre de marzo de 2010 cerro sus inventarios de mercancías no aptas para la venta con un importe de 1007.95 CUC al costo siendo su plan de 908.00 CUC lo que representa sobrecumplimiento del 11 %.

Principales deficiencias:

Compras

- El Plan de Ingresos sólo se cumple al 86.3 %
- No existe estabilidad en las gamas y surtidos de las mercancías.
- El nivel de rotación de las mercancías es de 4.82 veces, siendo lo establecido como media de 8 veces.

Mercancías con lento movimiento

- El tratamiento de las mercancías de lento movimiento no es efectivo.
- Las compras efectuadas por el pedido automático no cumple con las expectativas del comercial.
- Falta de correspondencia de los precios de venta con la calidad de la mercancía.
- Existen mercancías fuera de moda y mal diseñado.
- Poca variedad de surtidos.
- Falta de medios expositivos.
- Los procesos de rebajas de precios son dilatados.
- El lento movimientos de las mercancías generan inventarios inmovilizados en las áreas de venta.
- No se poseen probadores para probar lo equipos eléctricos y electrodomésticos.
- No se garantiza el servicio al cliente, de la envoltura de estuches y utensilios.

Área de Almacén

- La merma existente está por encima del plan propuesto.
- Existencia de pérdida por la no representación de mercancías.
- El tratamiento existente para la merma no es efectivo.
- La tienda no cumple con el plan de merma planificado.

3.1.4 Cuarta Etapa

En esta etapa se efectúa el análisis comparativo y la evaluación de los resultados negativos obtenidos en los dos periodos objeto de la investigación.

Análisis Comparativo

Temas a revisar	Primer Trimestre 2009	Primer Trimestre 2010
1. Análisis de las compras		
1.1 Relación Compra Venta	1.006	1.771
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos	X	X
1.3 Existe estabilidad de gamas y surtidos.	X	X
1.4.3 Nivel de rotación	3.44 veces	4.82 veces
1.4.4 Análisis de las ventas por proveedor.	X	
2. Lento Movimiento		
2.1 Importe al costo	60671.42 CUC	43091.71CUC
2.3 Es efectivo	X	X
2.4 Causas que generan el lento movimiento.		
2.4.1 Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad.	X	
2.4.2 Las compras a ciegas se corresponden con las expectativas de la entidad.	X	X
2.4.3 Se exhiben correctamente las mercancías en los pisos de ventas.	X	
2.4.4 Se corresponden los precios	X	X

con la calidad de la mercancía.		
2.4.5 Las mercancías se encuentran a la de moda y con un bien diseñadas.	X	X
2.4.6 Existe variedad en los surtidos de los productos.	X	X
2.4.7 Se cuenta con medios expositivos.	X	X
2.4.8 Utilización adecuada de los m2 en los espacios para la exhibición de mercancías.	X	
2.4.9 Poseen los dependientes conocimientos sobre la gestión de venta.	X	X
2.4.10 El proceso de rebaja de precio es adecuado.	X	X
2.4.11 Existe conocimiento teórico – practico del producto ofertado.	X	
2.4.12 Se garantiza el servicio de envoltura de estuches y utensilios necesarios para un buen servicio.	X	X
2.4.13 Existen probadores para los equipos eléctricos y electrodomésticos.	X	X
3. Área de almacén		
3.1 Existencia de merma esta dentro	X	

de la norma		
3.3 Se representa adecuadamente la mercancía para evitar la existencia de perdida potencial.	X	
3.4 Los despachos se realizan oportunamente.	X	
3.8 Prevé el abastecimiento para los fines de semana.	X	
3.10 El tratamiento de la merma es efectivo.	X	X
3.11 Se cumple con el plan de merma planificado.		X

1.1 La relación Compra - Venta al cierre de marzo 2009 se comporto de manera favorable para un valor de 1.006, mientras que al cierre de marzo de 2010 este mismo indicador se encuentra desfavorable con un valor de 1.771 por encontrarse por encima de 1.20 siendo la norma de la empresa.

1.2 La tienda en al cierre de marzo de 2009 cumple sus ingresos al 94.6 % mientras que en igual periodo de 2010 lo cumple al 86.3 % a pesar de las gestiones de mercancías que se realizan por parte de la comercial, administrador de la unidad y la dirección comercial del Complejo Sancti Spíritus por ser esta la unidad de mayor importancia por sus niveles de ingreso en el municipio.

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

1.4.3 Las rotaciones de los inventarios se comportaron positivamente en el 2010 con respecto al mismo periodo del año anterior al aumentar a 4.82 veces pero sin cumplir la media establecida por la Sucursal que es de 8 veces.

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

2.4.1 Actualmente en el Complejo y en la Tienda las compras se realizan con un análisis previo de todos los indicadores comerciales, y se compran las mercancías que realmente generan ingresos inmediatos, por la situación económico – financiera que esta atravesando el país y por existir a nivel de la Sucursal un límite de compra que se determinó para lograr una mejor gestión de los inventarios.

2.4.2 al 2.4.7 Las compras continúan realizándose a ciegas , no cumpliendo las expectativas de los que las realizan, así como de los clientes por estar fuera de moda, mal diseñadas, los precios no se corresponden con la calidad de la mercancía y no existe variedad de modelos colores y tallas, por lo que generan un alto inventario inmovilizados fundamentalmente en las áreas de calzado, confecciones y confecciones interiores a pesar de estar exhibidas correctamente, y aprovecharse adecuadamente los m² a pesar de no contar con los medios de exhibición necesarios.

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

2.4.10 El proceso de rebaja de precio no es adecuado ya que es muy dilatado, al estar establecido solamente realizar 2 modificaciones al año por la Dirección General de Comercio Minorista.

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

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

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

3.3 – 3.4 -3.8 La administración de la tienda en conjunto con los jefes de piso y el jefe de almacén pusieron en practica lo recomendado para lograr disminuir el no representado, que consistía en establecer la relación piso almacén en los días que se necesitan para prever el abastecimiento del piso venta para los fines de semana, a pesar de realizarse en los días previstos no ha cumplido con las expectativas, por contar con un déficit de pines para las chapillas por estar en las mercancías expuestas en el área de venta. El monto por este concepto tuvo un aumento poco significativo de 49.88 CUC al costo y 55.80 CUC a la venta; por lo que este indicador continúa comportándose de forma negativa.

3.11 La tienda al cierre de marzo de 2010 cerro sus inventarios de mercancías no aptas para la venta con un importe de 1007.95 CUC al costo siendo su plan de 908.00 CUC lo que representa sobrecumplimiento del 11 %. Esto esta motivado por la disminución del plan de merma en el 2010 con relación a igual periodo de 2009 por un importe de 1177 CUC al costo, es de destacar que el real en ambos trimestres se comporto de forma similar.

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

Muy Bien..... 91-100%

Bien.....71-90%

Regular.....51-70%

Mal..... Menos de 50%

La guía aplicada consta de 34 aspectos objetos de evaluación, los resultados obtenidos al cierre del primer trimestre de 2009 arrojaron 12 elementos positivos y 22 negativos, para un 35% de efectividad, mientras que al cierre de igual periodo en el 2010 la efectividad fue de 52 % al existir 18 ítems positivos y 16 negativos. Teniendo en cuenta los parámetros anteriores, el año 2009 obtuvo evaluación de mal, mientras que el 2010 se evalúa de regular. Como se puede apreciar, los resultados en la efectividad en la gestión de inventarios presenta una tendencia favorable, no obstante persisten deficiencias que no han podido ser erradicadas a pesar de las sugerencias emanadas de la aplicación de la guía en el primer trimestre del año 2009.

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

Deficiencias	Tienda	Complejo	Otros
Compras			
No cumple el plan de ingresos.	X	X	
Relación Compra Venta no es buena.	X	X	
No existe estabilidad en las gamas y surtidos de las mercancías.			X
El nivel de rotación de las mercancías se incumple.	X		

Mercancías con lento movimiento			
El tratamiento de las mercancías de lento movimiento no es efectivo.			X
Las compras efectuadas por el pedido automático no cumplen con las expectativas del comercial.			X
Falta de correspondencia de los precios de venta con la calidad de la mercancía.			X
Existen mercancías fuera de moda y mal diseñado.			X
Poca variedad de surtidos.			X
Falta de medios expositivos.		X	
Los procesos de rebajas de precios son dilatados.			X
El lento movimientos de las mercancías generan inventarios inmovilizados en las áreas de venta.		X	X
No se poseen probadores para probar lo equipos eléctricos y electrodomésticos.	X	X	
No se garantiza el servicio al cliente, de la envoltura de estuches y utensilios.	X	X	
Área de Almacén			
La merma está por encima de la norma.	X		
Ingresos dejados de percibir por la no representación de mercancías.	X		

El tratamiento existente para la merma no es efectivo.	X	X	
--	---	---	--

Conclusiones de Capítulo

En este capítulo se efectuó a través de la aplicación de un programa la evaluación de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre de los años 2009 y 2010, así como la comparación de los resultados obtenidos en ambos períodos.

Conclusiones

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de Gestión de Inventario, teniendo en cuenta los elementos que lo integran como Sistema, lo que permitió realizar un diagnóstico sobre su aplicación en la entidad objeto de investigación.
- Los resultados obtenidos en la caracterización de los inventarios del Complejo Sancti Spíritus de Cimex y de la Tienda La Habana, permitieron a partir de un resumen y análisis de su estrategia, obtener un conocimiento general de la entidad, su surgimiento y desarrollo.
- La evaluación realizada mediante la aplicación de un programa para la evaluación de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre de los años 2009 y 2010, así como la comparación de los resultados obtenidos en ambos períodos, permiten apreciar que los resultados de la efectividad presentan una tendencia favorable, no obstante persisten deficiencias que no han podido ser erradicadas a pesar de las sugerencias emanadas de la aplicación de la guía al cierre de marzo del año 2009.
- La Tienda La Habana de Sancti Spíritus, de resolver las limitaciones que actualmente presenta en la gestión de inventarios, podrá incrementar su eficiencia.

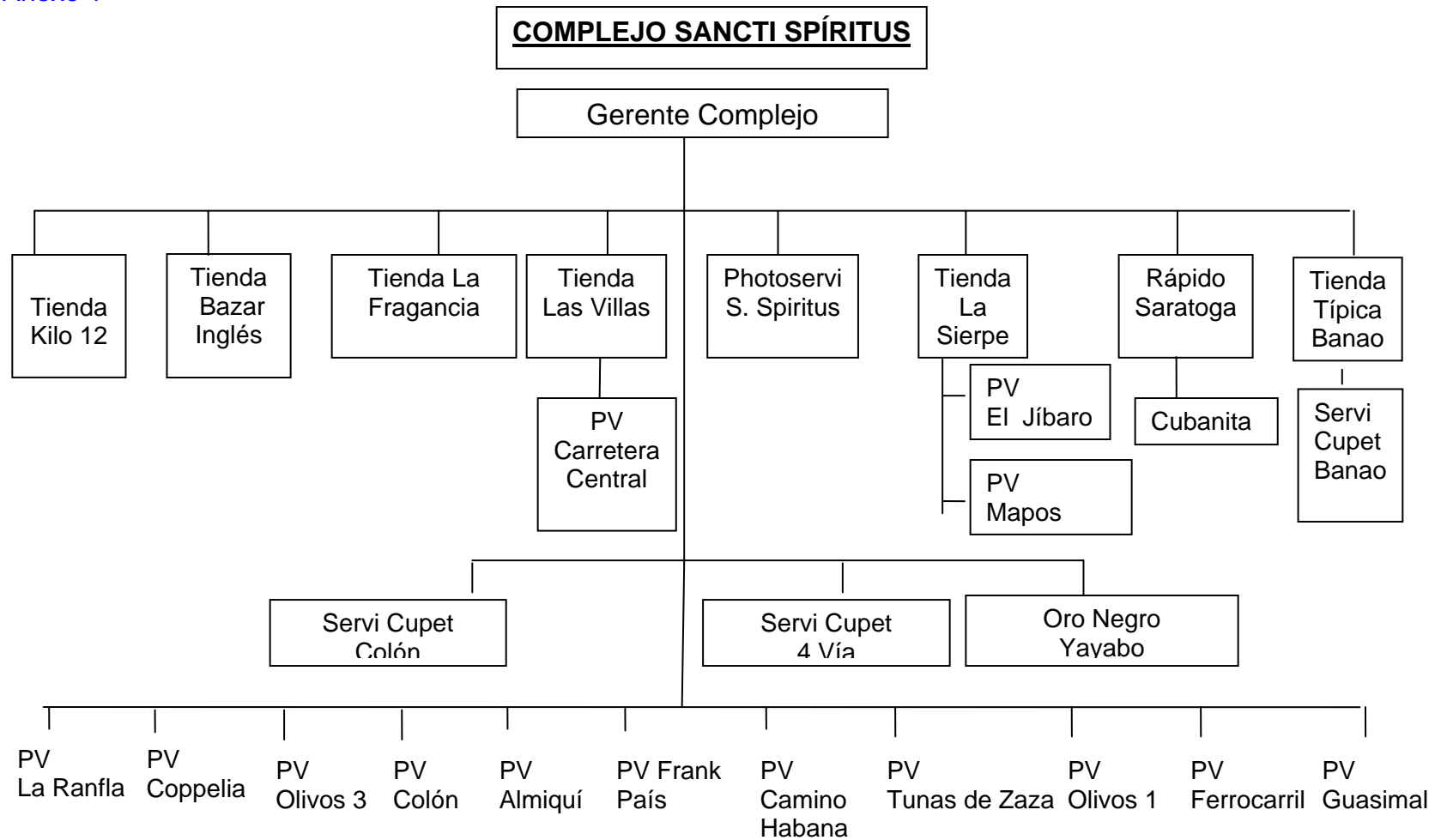
Recomendaciones

Proponer a la Sucursal medidas encaminadas a la solución a los problemas identificados en la presente investigación

Generalizar la aplicación de este programa a otras unidades de la Sucursal Cimex, así como, en otras cadenas de tiendas a nivel territorial y nacional.

Continuar profundizando a través de nuevas investigaciones, sobre el programa aplicado para la Revisión y evaluación de la Gestión de Inventarios para lograr su perfeccionamiento.

Anexo 1



Anexo 2

Estado de las compras y la ventas por proveedor al cierre de Marzo 2009.

Unidad: Tienda La Habana PROVEEDORES	SALDO DICIEMBRE	%	COMPRAS NETAS	%	VENTAS NETAS	%	SALDO MARZO	%	ROTAC.	DIAS INVENT	MARGEN COMERC
1-023 EMPRESA DE CEREALES	31.95	0.01	22.4	0.01	46.79	0.02	6.72	0	9.67	37.1	222
1-038 DIVEP GRUPO CENTRAL	353.9	0.13			265.3	0.12	171.06	0.07	4.04	89	231.2
1-03Q MEDIAS CASINO	0.6	0			0.6	0			8	45	100
1-051 UCC FUJIAN OVERSEAS	624.11	0.24	408.24	0.19	324.53	0.15	624.31	0.27	2.07	173.1	249.9
1-05E DUJO COPOFLEX S.A			1344.2	0.65	638.92	0.3	705.28	0.31	7.24	49.6	232.9
1-06A EMPRESA ELECTROQUIMICA	771.54	0.3	88.8	0.04	159.13	0.07	461.05	0.2	1.03	348.5	199.5
1-06O EIMPUD BANCALUX	354.33	0.13			66.51	0.03	287.82	0.12	0.82	434.4	249.8
1-06P CORPORACION COPEXTEL,	2144.52	0.84			544.48	0.26	1600.04	0.7	1.16	309.4	148
1-06U EMP. PROD. DE ALIMENTOS	94.06	0.03	149.04	0.07	195.94	0.09	45.34	0.02	11.24	32	221.9
1-08O EMPRESA INDUSTRIAL DE	31.2	0.01	90	0.04	40.2	0.01	81	0.03	2.86	125.5	211.9
1-08S EMPRESA DE CEMENTO	107.24	0.04	700	0.34	274.54	0.13	112.28	0.04	10	35.9	285.7
1-09B GRUPO EMPRESARIAL	39.19	0.01	250.32	0.12	182.23	0.08	107.28	0.04	9.95	36.1	290.6
1-0H0 EMPRESA MILITAR			806.4	0.39	244.16	0.11	562.24	0.24	3.47	103.6	127.2
1-0H5 SUCHEL TRANS	5078.68	1.99	5278.78	2.57	4776.47	2.31	5177.51	2.29	3.72	96.6	206.9
1-0HB EMPRESA PROVINCIAL			16.8	0	1.68	0	15.12	0	0.88	405	238
1-0JZ TIENDAS DEL PATRIMONIO			306.52	0.14	152.53	0.07	153.99	0.06	7.92	45.4	208.3
1-0KE EMPRESA DE CONFECCIONES	2313.68	0.9			14.2	0	2242.14	0.99	0.02	14437.4	206.6
1-0MC EMPRESA PROVINCIAL DE	37.8	0.01			36.45	0.01			7.71	46.6	211.1
1-0MH EMPRESA DE PRODUCCIONES	26.56	0.01	2126	1.03	1030	0.49	1096	0.48	7.34	49	225.9
1-0NF UNION CONFITERA	375.73	0.14	935.81	0.45	854.4	0.41	452.57	0.2	8.25	43.6	219.4
1-0PK EMPRESA	461.7	0.18	459.88	0.22	551.26	0.26	350.8	0.15	5.42	66.3	238.7
1-124 UNION LACTEA	84.83	0.03	1279.21	0.62	1185.96	0.57	173.57	0.07	36.71	9.8	211.1
1-132 COMPAÑIA DE	14.76	0			14.76	0			8	45	382.1
1-133 ECASOL			1420.8	0.69	1001.02	0.48	418.08	0.18	19.15	18.7	121.1

1-135 EMPRESA DE LEVADURA	23.03	0			23.03	0.01			8	45	96.3
1-136 TALABARTERIA THABA	1575.1	0.61			300.55	0.14	1253.65	0.55	0.85	423.5	195.7
1-176 EMPRESA HILATEX	566	0.22			505.8	0.24	380.97	0.16	4.27	84.2	264.1
1-177 TEXTILERA ALQUITEX	666	0.26			10.8	0			0.12	2775	266.6
1-204 EMPRESA TEXTIL LUIS A.	420.12	0.16	720	0.35	557.28	0.26	582.84	0.25	4.44	80.9	222.2
1-225 EMPRESA CONFECCIONES	212.55	0.08					212.55	0.09			
1-239 EMPRESA DE CONFECCIONES	40.15	0.01					40.15	0.01			
1-256 COMBINADO TEXTIL	1236.47	0.48			258.16	0.12	974.37	0.43	0.93	385.3	249.9
1-296 CORACAN S.A.	1410.83	0.55	423.62	0.2	1455.87	0.7	372.76	0.16	6.53	55.1	225.7
1-304 EMPA DE SANCTI SPIRITUS	40.95	0.01	107.2	0.05	133.74	0.06	12.63	0	19.96	18	251.1
1-316 COMBINADO DEL VIDRIO DE	29.53	0.01			15.08	0	13.34	0	2.81	127.9	241.3
1-330 EMPRESA "INPUD" 1ERO DE	1388.07	0.54			390.35	0.18	974.82	0.43	1.32	272.3	226.3
1-348 TECNOAZUCAR	438.32	0.17	467.14	0.22	445.12	0.21	445.29	0.19	4.03	89.3	263
1-378 ALIMENTOS RIO ZAZA	1849.51	0.72	464.19	0.22	983.42	0.47	839.17	0.37	2.92	123	241.8
1-402 COMERCIAL ABRAXAS	443.36	0.17	1338	0.65	230.25	0.11	1323.9	0.58	1.04	345.3	213.6
1-413 EMPRESA INDUSTRIAL DE			306.04	0.14	222.67	0.1	79.21	0.03	22.48	16	254.9
1-437 SUCHEL-CAMACHO	25306.72	9.93	9576.38	4.66	14444.28	6.99	20413.93	9.05	2.52	142.4	205.1
1-443 UNION DE LA CARNE MINAL	141.98	0.05	470.12	0.22	590.42	0.28	26.08	0.01	28.1	12.8	200.1
1-445 EMPRESA DE CONSERVAS Y	63.04	0.02	34.56	0.01	39.44	0.01	58.16	0.02	2.6	138.2	232.7
1-450 CUBA RON S.A.	101.94	0.04			45.94	0.02	56	0.02	2.32	154.7	291
1-468 EMPRESA DE CALZADO	863.98	0.33			316.86	0.15	478.67	0.21	1.88	190.6	236.7
1-491 EMPRESA INDUSTRIAS	639.49	0.25			14.64	0	624.85	0.27	0.09	3886.2	265.8
1-543 EMPRESA PROVINCIAL			1267.2	0.61	595.44	0.28	671.28	0.29	7.09	50.7	291.6
1-561 EMPRESA PROVINCIAL DE	193.8	0.07			66	0.03	127.8	0.05	1.64	219.2	233.3
1-573 COMERCILAZADORA D LEONE	40.59	0.01			58.5	0.02	40.59	0.01	5.76	62.4	100
1-587 BRASCUBA CIGARRILLOS	382.71	0.15	763.4	0.37	750.38	0.36	167.19	0.07	10.91	32.9	256.1
1-604 EMPRESA NO. 4 DE			475.2	0.23	382.86	0.18	91.8	0.04	33.36	10.7	333.3
1-624 EMPRESA MIXTA PAPAS &	621.79	0.24	1672.52	0.81	1443.96	0.69	844.27	0.37	7.87	45.6	240
1-638 SUCHEL LEVER	4594.63	1.8	3542.82	1.72	4194.58	2.03	3943.19	1.74	3.93	91.5	199.2
1-670 EMPRESA MIXTA BEBIDAS	37.18	0.01	156.64	0.07	135.22	0.06	58.6	0.02	11.29	31.8	219.1

1-671 UNION DE BEBIDAS Y	97.82	0.03	321	0.15	241.35	0.11	176.92	0.07	7.02	51.2	243.3
1-692 BUCANERO S.A.	1843.76	0.72	4225.04	2.05	3000.02	1.45	1126.44	0.49	8.08	44.5	266.4
1-694 EMPRESA CERVECERIA	576.81	0.22	548.4	0.26	632.75	0.3	322.09	0.14	5.63	63.9	207.4
1-727 MATERIALES			40	0.01	9.68	0	30.32	0.01	2.55	140.9	212.8
1-732 MOLINERA SANTIAGO			65.6	0.03	41.41	0.02	24.19	0.01	13.69	26.2	246.6
1-749 EMPRESA DE CALZADO	135.2	0.05			41.6	0.02	57.2	0.02	1.72	208.1	209.6
1-773 EMPRESA DE PINTURAS	12.05	0	842.49	0.41	756.78	0.36	45.68	0.02	104.87	3.4	231.7
1-774 EMPRESA DE CALZADO	813.45	0.31			80.3	0.03	719.3	0.31	0.41	858.9	211.1
1-786 DUJO-COPO S.A.	670.61	0.26			496.61	0.24	174	0.07	4.7	76.5	222
1-855 UNION CARNICA ORO ROJO	142.67	0.05	563.06	0.27	648.45	0.31	57.06	0.02	25.97	13.8	216
1-868 STELLA S.A.	158.88	0.06			445.6	0.21	248	0.11	8.76	41	250
1-895 PRODUCTOS SANITARIOS	574.54	0.22	549.12	0.26	925.42	0.44	174.24	0.07	9.88	36.4	258.8
1-910 HABANA CLUB	2766.6	1.08	1378.26	0.67	1944.31	0.94	2198.71	0.97	3.13	114.9	210.6
1-975 EMPRESA LOS PORTALES	331.02	0.12	982.79	0.47	831.38	0.4	312.17	0.13	10.34	34.8	195
1-994 CORALAC S.A.	63.07	0.02	839.93	0.4	137.39	0.06	50.77	0.02	9.65	37.2	184
2-006 THAI BINH IMPORT-EXPORT	104.78	0.04			22.29	0.01	82.49	0.03	0.95	378	183.7
2-00R TECNILLON S.A.	20.58	0	6.2	0	8.32	0	18.46	0	1.7	211.1	293.8
2-04I THREE TRADERS INC	26.71	0.01			13.85	0	11.75	0	2.88	124.9	337.9
2-05J MINH HOA S.L	1981.26	0.77			99.72	0.04	1783.41	0.79	0.21	1698.8	265.7
2-05W EUSKAL HERRIA LTD	75.73	0.02			75.17	0.03			7.94	45.3	109.8
2-238 TRANSPORTES Y	773.47	0.3	51	0.02	797.77	0.38	26.82	0.01	7.97	45.1	266.9
2-249 LIDO INTERNACIONAL S.A	822.55	0.32			71.74	0.03	580.43	0.25	0.4	880	250.8
2-293 NUOVA MODA ITALIA	6959.49	2.73	51.74	0.02	1335.15	0.64	5549.77	2.46	0.85	421.6	246.1
2-338 FURBIA INTERNATIONAL	223.22	0.08	989.14	0.48	955.73	0.46	228.86	0.1	16.91	21.2	215.7
2-403 CARIBE MAR	1630.69	0.64	118.7	0.05	502.48	0.24	1235.38	0.54	1.4	256.6	242.4
2-509 ESFERA 2000	44.88	0.01			4.08	0	40.8	0.01	0.38	945	230.3
30101 OFICINA CENTRAL	872.54	0.34	388.08	0.18	550.78	0.26	702.61	0.31	2.79	128.6	189.5
31007 DIV. LOGISTICA BASE	675.61	0.26	752.65	0.36	532.01	0.25	519.83	0.23	3.56	101.1	254.4
31014 DIV .LOGISTICA BASE	171506.02	67.31	143858.12	70.1	139717.05	67.64	151469.66	67.19	3.46	104	201.2
31094 DIVISIÓN TECNOLÓGICA	1073.78	0.42			119.83	0.05	950.41	0.42	0.47	760.1	234.1

32008 CENTRO DE ELABORACION			78.5	0.03	78.11	0.03					155.4
32402 DIRECCION COM.	1274.16	0.5	1684.22	0.82	5650.1	2.73	1174.86	0.52	18.45	19.5	258.4
33100 CORAL NEGRO S.A.	1528.22	0.59	-399.66	-0.19	158.32	0.07	969.55	0.43	0.5	709.9	189.1
33222 CENTRO DE ELABORACION	192.64	0.07	1070.55	0.52	1208.7	0.58	52.53	0.02	39.44	9.1	197.8
36101 DIVISION DE VENTAS Y	392.9	0.15	3475.29	1.69	2808.96	1.36	921.94	0.4	17.09	21	254.1
9-00G COMPAÑIA MERCANTIL DE	136.49	0.05	33.75	0.01	148.57	0.07	21.67	0	7.51	47.9	228.9
9-00R CARIBEÑA DE					-180	-0.08					
9-01D JOHAO INTERNATIONAL S.A.			5220.54	2.54	407.42	0.19	3406.26	1.51	0.95	376.2	282
Total	254776.42	100	205202.74	100	206531.9	100	225416.84	100	3.44	104.6	208.6

Anexo 3

Estado de las Compras y las ventas por proveedor al cierre de marzo 2010.

Unidad: Tienda La Habana	SALDO	%	COMPRAS	%	VENTAS	%	SALDO	%	ROTAC.	DIAS	MARGEN
PROVEEDORES	DICIEMBRE		NETAS		NETAS		MARZO			INVENT	COMERC
1-023 EMPRESA DE CEREALES	31.95	0.01	22.4	0.01	46.79	0.02	6.72	0	9.67	37.1	222
1-038 DIVEP GRUPO CENTRAL	353.9	0.13			265.3	0.12	171.06	0.07	4.04	89	231.2
1-03Q MEDIAS CASINO	0.6	0			0.6	0			8	45	100
1-051 UCC FUJIAN OVERSEAS	624.11	0.24	408.24	0.19	324.53	0.15	624.31	0.27	2.07	173.1	249.9
1-05E DUJO COPOFLEX S.A.			1344.2	0.65	638.92	0.3	705.28	0.31	7.24	49.6	232.9
1-06A EMPRESA ELECTROQUIMICA	771.54	0.3	88.8	0.04	159.13	0.07	461.05	0.2	1.03	348.5	199.5
1-06O EINPUD BANCALUX	354.33	0.13			66.51	0.03	287.82	0.12	0.82	434.4	249.8
1-06P CORPORACION COPEXTEL,	2144.52	0.84			544.48	0.26	1600.04	0.7	1.16	309.4	148
1-06U EMP. PROD. DE ALIMENTOS	94.06	0.03	149.04	0.07	195.94	0.09	45.34	0.02	11.24	32	221.9
1-08O EMPRESA INDUSTRIAL DE	31.2	0.01	90	0.04	40.2	0.01	81	0.03	2.86	125.5	211.9
1-08S EMPRESA DE CEMENTO	107.24	0.04	700	0.34	274.54	0.13	112.28	0.04	10	35.9	285.7
1-09B GRUPO EMPRESARIAL	39.19	0.01	250.32	0.12	182.23	0.08	107.28	0.04	9.95	36.1	290.6
1-0H0 EMPRESA MILITAR			806.4	0.39	244.16	0.11	562.24	0.24	3.47	103.6	127.2
1-0H5 SUCHEL TRANS	5078.68	1.99	5278.78	2.57	4776.47	2.31	5177.51	2.29	3.72	96.6	206.9
1-0HB EMPRESA PROVINCIAL			16.8	0	1.68	0	15.12	0	0.88	405	238
1-0JZ TIENDAS DEL PATRIMONIO			306.52	0.14	152.53	0.07	153.99	0.06	7.92	45.4	208.3
1-0KE EMPRESA DE CONFECCIONES	2313.68	0.9			14.2	0	2242.14	0.99	0.02	14437.4	206.6
1-0MC EMPRESA PROVINCIAL DE	37.8	0.01			36.45	0.01			7.71	46.6	211.1
1-0MH EMPRESA DE PRODUCCIONES	26.56	0.01	2126	1.03	1030	0.49	1096	0.48	7.34	49	225.9
1-0NF UNION CONFITERA	375.73	0.14	935.81	0.45	854.4	0.41	452.57	0.2	8.25	43.6	219.4
1-0PK EMPRESA	461.7	0.18	459.88	0.22	551.26	0.26	350.8	0.15	5.42	66.3	238.7

1-124 UNION LACTEA	84.83	0.03	1279.21	0.62	1185.96	0.57	173.57	0.07	36.71	9.8	211.1
1-132 COMPAÑIA DE	14.76	0			14.76	0			8	45	382.1
1-133 ECASOL			1420.8	0.69	1001.02	0.48	418.08	0.18	19.15	18.7	121.1
1-135 EMPRESA DE LEVADURA	23.03	0			23.03	0.01			8	45	96.3
1-136 TALABARTERIA THABA	1575.1	0.61			300.55	0.14	1253.65	0.55	0.85	423.5	195.7
1-176 EMPRESA HILATEX	566	0.22			505.8	0.24	380.97	0.16	4.27	84.2	264.1
1-177 TEXTILERA ALQUITEX	666	0.26			10.8	0			0.12	2775	266.6
1-204 EMPRESA TEXTIL LUIS A.	420.12	0.16	720	0.35	557.28	0.26	582.84	0.25	4.44	80.9	222.2
1-225 EMPRESA CONFECCIONES	212.55	0.08					212.55	0.09			
1-239 EMPRESA DE CONFECCIONES	40.15	0.01					40.15	0.01			
1-256 COMBINADO TEXTIL	1236.47	0.48			258.16	0.12	974.37	0.43	0.93	385.3	249.9
1-296 CORACAN S.A.	1410.83	0.55	423.62	0.2	1455.87	0.7	372.76	0.16	6.53	55.1	225.7
1-304 EMPA DE SANCTI SPIRITUS	40.95	0.01	107.2	0.05	133.74	0.06	12.63	0	19.96	18	251.1
1-316 COMBINADO DEL VIDRIO DE	29.53	0.01			15.08	0	13.34	0	2.81	127.9	241.3
1-330 EMPRESA "INPUD" 1ERO DE	1388.07	0.54			390.35	0.18	974.82	0.43	1.32	272.3	226.3
1-348 TECNOAZUCAR	438.32	0.17	467.14	0.22	445.12	0.21	445.29	0.19	4.03	89.3	263
1-378 ALIMENTOS RIO ZAZA	1849.51	0.72	464.19	0.22	983.42	0.47	839.17	0.37	2.92	123	241.8
1-402 COMERCIAL ABRAXAS	443.36	0.17	1338	0.65	230.25	0.11	1323.9	0.58	1.04	345.3	213.6
1-413 EMPRESA INDUSTRIAL DE			306.04	0.14	222.67	0.1	79.21	0.03	22.48	16	254.9
1-437 SUCHEL-CAMACHO	25306.72	9.93	9576.38	4.66	14444.3	6.99	20413.93	9.05	2.52	142.4	205.1
1-443 UNION DE LA CARNE MINAL	141.98	0.05	470.12	0.22	590.42	0.28	26.08	0.01	28.1	12.8	200.1
1-445 EMPRESA DE CONSERVAS Y	63.04	0.02	34.56	0.01	39.44	0.01	58.16	0.02	2.6	138.2	232.7
1-450 CUBA RON S.A.	101.94	0.04			45.94	0.02	56	0.02	2.32	154.7	291
1-468 EMPRESA DE CALZADO	863.98	0.33			316.86	0.15	478.67	0.21	1.88	190.6	236.7
1-491 EMPRESA INDUSTRIAS	639.49	0.25			14.64	0	624.85	0.27	0.09	3886.2	265.8
1-543 EMPRESA PROVINCIAL			1267.2	0.61	595.44	0.28	671.28	0.29	7.09	50.7	291.6
1-561 EMPRESA PROVINCIAL DE	193.8	0.07			66	0.03	127.8	0.05	1.64	219.2	233.3

1-573 COMERCIALIZADORA D LEONE	40.59	0.01			58.5	0.02	40.59	0.01	5.76	62.4	100
1-587 BRASCUBA CIGARRILLOS	382.71	0.15	763.4	0.37	750.38	0.36	167.19	0.07	10.91	32.9	256.1
1-604 EMPRESA NO. 4 DE			475.2	0.23	382.86	0.18	91.8	0.04	33.36	10.7	333.3
1-624 EMPRESA MIXTA PAPAS &	621.79	0.24	1672.52	0.81	1443.96	0.69	844.27	0.37	7.87	45.6	240
1-638 SUCHEL LEVER	4594.63	1.8	3542.82	1.72	4194.58	2.03	3943.19	1.74	3.93	91.5	199.2
1-670 EMPRESA MIXTA BEBIDAS	37.18	0.01	156.64	0.07	135.22	0.06	58.6	0.02	11.29	31.8	219.1
1-671 UNION DE BEBIDAS Y	97.82	0.03	321	0.15	241.35	0.11	176.92	0.07	7.02	51.2	243.3
1-692 BUCANERO S.A.	1843.76	0.72	4225.04	2.05	3000.02	1.45	1126.44	0.49	8.08	44.5	266.4
1-694 EMPRESA CERVECERIA	576.81	0.22	548.4	0.26	632.75	0.3	322.09	0.14	5.63	63.9	207.4
1-727 MATERIALES			40	0.01	9.68	0	30.32	0.01	2.55	140.9	212.8
1-732 MOLINERA SANTIAGO			65.6	0.03	41.41	0.02	24.19	0.01	13.69	26.2	246.6
1-749 EMPRESA DE CALZADO	135.2	0.05			41.6	0.02	57.2	0.02	1.72	208.1	209.6
1-773 EMPRESA DE PINTURAS	12.05	0	842.49	0.41	756.78	0.36	45.68	0.02	104.87	3.4	231.7
1-774 EMPRESA DE CALZADO	813.45	0.31			80.3	0.03	719.3	0.31	0.41	858.9	211.1
1-786 DUJO-COPO S.A.	670.61	0.26			496.61	0.24	174	0.07	4.7	76.5	222
1-855 UNION CARNICA ORO ROJO	142.67	0.05	563.06	0.27	648.45	0.31	57.06	0.02	25.97	13.8	216
1-868 STELLA S.A.	158.88	0.06			445.6	0.21	248	0.11	8.76	41	250
1-895 PRODUCTOS SANITARIOS	574.54	0.22	549.12	0.26	925.42	0.44	174.24	0.07	9.88	36.4	258.8
1-910 HABANA CLUB	2766.6	1.08	1378.26	0.67	1944.31	0.94	2198.71	0.97	3.13	114.9	210.6
1-975 EMPRESA LOS PORTALES	331.02	0.12	982.79	0.47	831.38	0.4	312.17	0.13	10.34	34.8	195
1-994 CORALAC S.A.	63.07	0.02	839.93	0.4	137.39	0.06	50.77	0.02	9.65	37.2	184
2-006 THAI BINH IMPORT-EXPORT	104.78	0.04			22.29	0.01	82.49	0.03	0.95	378	183.7
2-00R TECNILLON S.A.	20.58	0	6.2	0	8.32	0	18.46	0	1.7	211.1	293.8
2-04I THREE TRADERS INC	26.71	0.01			13.85	0	11.75	0	2.88	124.9	337.9
2-05J MINH HOA S.L	1981.26	0.77			99.72	0.04	1783.41	0.79	0.21	1698.8	265.7
2-05W EUSKAL HERRIA LTD	75.73	0.02			75.17	0.03			7.94	45.3	109.8
2-238 TRANSPORTES Y	773.47	0.3	51	0.02	797.77	0.38	26.82	0.01	7.97	45.1	266.9

2-249 LIDO INTERNACIONAL S.A.	822.55	0.32			71.74	0.03	580.43	0.25	0.4	880	250.8
2-293 NUOVA MODA ITALIA	6959.49	2.73	51.74	0.02	1335.15	0.64	5549.77	2.46	0.85	421.6	246.1
2-338 FURBIA INTERNATIONAL	223.22	0.08	989.14	0.48	955.73	0.46	228.86	0.1	16.91	21.2	215.7
2-403 CARIBE MAR	1630.69	0.64	118.7	0.05	502.48	0.24	1235.38	0.54	1.4	256.6	242.4
2-509 ESFERA 2000	44.88	0.01			4.08	0	40.8	0.01	0.38	945	230.3
30101 OFICINA CENTRAL	872.54	0.34	388.08	0.18	550.78	0.26	702.61	0.31	2.79	128.6	189.5
31007 DIIVISION .LOGISTICA BASE	675.61	0.26	752.65	0.36	532.01	0.25	519.83	0.23	3.56	101.1	254.4
31014 DIVISION .LOGISTICA BASE	171506.02	67.31	143858.12	70.1	139717	67.64	151469.7	67.19	3.46	104	201.2
31094 DIVISIÓN TECNOLÓGICA	1073.78	0.42			119.83	0.05	950.41	0.42	0.47	760.1	234.1
32008 CENTRO DE ELABORACION			78.5	0.03	78.11	0.03					155.4
32402 DIRECCION COM.	1274.16	0.5	1684.22	0.82	5650.1	2.73	1174.86	0.52	18.45	19.5	258.4
33100 CORAL NEGRO S.A.	1528.22	0.59	-399.66	-0.19	158.32	0.07	969.55	0.43	0.5	709.9	189.1
33222 CENTRO DE ELABORACION	192.64	0.07	1070.55	0.52	1208.7	0.58	52.53	0.02	39.44	9.1	197.8
36101 DIVISION DE VENTAS Y	392.9	0.15	3475.29	1.69	2808.96	1.36	921.94	0.4	17.09	21	254.1
9-00G COMPAÑIA MERCANTIL DE	136.49	0.05	33.75	0.01	148.57	0.07	21.67	0	7.51	47.9	228.9
9-00R CARIBEÑA DE					-180	-0.08					
9-01D JOHAO INTERNATIONAL S.A.			5220.54	2.54	407.42	0.19	3406.26	1.51	0.95	376.2	282
Total	254776.42	100	205202.74	100	206532	100	225416.8	100	3.44	104.6	208.6

Anexo 4

Cumplimiento de plan de ingresos de la Tienda La Habana de los periodos analizados.

Unidad : Tienda La Habana	Marzo/2009					
	Análisis del Mes			Análisis del Acumulado		
Indicador	Plan	Real	%Cump	Plan	Real	%Cump
INGRESO	164943	135286.87	86.3	488979	432940.6	88.54
COSTO	79298	63068.86	80.97	235073	207209.7	88.15
GASTO	32441	23099.09	80.8	98478	85388.22	86.71
UTILIDAD NETA	53204	49118.92	97.68	155428	140342.7	90.29
Costos por CUC de Ingreso (%)	48.08	46.62	93.82	48.07	47.86	99.56
Gastos por CUC de Ingreso (%)	19.67	17.07	93.59	20.14	19.72	97.91
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	32.26	36.31	113.19	31.79	32.42	101.98

Unidad : Tienda La Habana	Marzo/2010					
	Análisis del Mes			Análisis del Acumulado		
Indicador	Plan	Real	%Cump	Plan	Real	%Cump
INGRESO	156766	135286.87	86.3	450412	400438.09	88.9
COSTO	77891	63068.86	80.97	223126	187471.23	84.02
GASTO	28587	23099.09	80.8	86039	85087.61	98.89
UTILIDAD NETA	50288	49118.92	97.68	141247	127879.25	90.54
Costos por CUC de Ingreso (%)	49.69	46.62	93.82	49.54	46.82	94.51
Gastos por CUC de Ingreso (%)	18.24	17.07	93.59	19.1	21.25	111.26
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	32.08	36.31	113.19	31.36	31.93	101.82

Bibliografía

- Manual de normas y procedimientos del Comercio Minorista de la Corporación Cimex.
- Resolución 235/2005 MFP.
- Meig and Meigh. Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales.
- Herramientas para el Contador. Colectivo de autores / 2004.
- Ortis Torres, Maritza. “La Gestión de Inventarios. Un enfoque sistémico”. Ponencia presentada al evento Municipal de la ANEC. La mujer economista, p. 4. 2003
- Ortiz Torres Maritza: Procedimiento para la gestión de inventario con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios. Tesis Doctoral. Diciembre 2004.
- Larousse Usual: Ediciones Larousse S.A. de CV. México. Séptima Edición. Pág. 376. 1994.
- H. Ballou, Ronald. “Logística empresarial. Control y Planificación”. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid 1991.
- José Luis Pulido C JPULIDO@sigosa.com
- Shroeder, Roger G. “Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones”. Tercera Edición. Mc Graww-Hill. México 1993. Pág. 325
- Rodríguez Moya, Emilio. “Gestión de Compras. Negociación y estrategia de Aprovisionamiento”. SYAF: Selección y Acción Formativa. Madrid 1999. Mora, Luís Aníbal.
- <http://www.IndicadoresGestion.html>. Dic 2007
- <http://erc.msh.org/readroom/espanol/custserv.htm>. Dic 2007
- <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>. Dic 2007

- H. Ballou, Ronald. *“Logística empresarial. Control y Planificación”*. Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid 1991.
- SAFIN Sistema de Auditoria Integral.