



# OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA

latindex IDEAS EconPapers Dialnet

## PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS EN LA SUCURSAL CIMEX GRANMA

**Rebeca de los Ángeles León Leal**

ORCI: 0000-0002-9323-2251

Universidad de Granma

Máster en contabilidad Gerencial

Profesora Auxiliar

[rleonl@udg.co.cu](mailto:rleonl@udg.co.cu)

**Pedro Lino del Pozo Álvarez**

ORCI: 0000-0001-9485-2033

Universidad de Camagüey

Doctor en Ciencias Económicas

Profesor Titular

[pedro.delpozo@reduc.edu.cu](mailto:pedro.delpozo@reduc.edu.cu)

**Yamila Gutiérrez Almaguer**

ORCI: 0000-0002-6009-7794

Sucursal CIMEX Granma

Máster en contabilidad Gerencial

Directora Contable Financiera

[yamilagt@cimex.com](mailto:yamilagt@cimex.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rebeca de los Ángeles León Leal, Pedro Lino del Pozo Álvarez, Yamila Gutiérrez Almaguer:  
“Perfeccionamiento de la gestión de los inventarios en la sucursal CIMEX Granma”, Revista Observatorio  
de la Economía Latinoamericana (Vol 19, Nº 5, pp. 29-44, julio-septiembre 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/economia-latinoamericana/oel-julio-sept21/gestion-inventarios>

### RESUMEN

El presente artículo, tiene la finalidad de demostrar la importancia de una correcta gestión de los inventarios. La investigación se desarrolló en la Sucursal CIMEX Granma con el objetivo mostrar un procedimiento que permite el perfeccionamiento del análisis de la gestión de los inventarios para el logro de mejores resultados financieros en la entidad declarada. La gestión de los inventarios es un proceso que se vincula a la logística empresarial, lo cual visto integralmente tributa a la eficiencia en los resultados de la empresa, por lo que una correcta administración, control y venta de dichos inventarios constituye el corazón de la empresa. Para la realización del trabajo se aplicaron métodos del nivel teórico, empírico y técnicas que permitieron profundizar en el problema planteado y arribar a las debidas

soluciones. La investigación permitió el diseño de los pasos lógicos de un procedimiento explicativo, ajustado a las características de la entidad objeto de estudio, lo cual favorece la toma de decisiones en torno a la gestión de los inventarios, lo cual evidenció que los inventarios resultan un activo de gran importancia para las empresas, pues constituyen recursos inmovilizados, también definidos como capital inmovilizado, destinados a garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Palabras clave: capital inmovilizado, gestión de los inventarios, logística empresarial.

## **IMPROVEMENT OF INVENTORY MANAGEMENT IN THE CIMEX GRANMA BRANCH**

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to demonstrate the importance of proper inventory management. The investigation was developed at the CIMEX Granma Branch with the objective of showing a procedure that allows the improvement of the analysis of inventory management to achieve better financial results in the declared entity. Inventory management is a process that is linked to business logistics, which, viewed in its entirety, contributes to the efficiency of the company's results, so that a correct administration, control and sale of said inventories constitutes the heart of the company. . In order to carry out the work, methods of the theoretical, empirical and technical level were applied that allowed us to delve into the problem posed and arrive at the appropriate solutions. The research allowed the design of the logical steps of an explanatory procedure, adjusted to the characteristics of the entity under study, which favors decision-making around inventory management, which showed that inventories are an asset of great importance for companies, since they constitute immobilized resources, also defined as immobilized capital, destined to guarantee the fulfillment of the established objectives.

Keywords: fixed capital, inventory management, business logistics.

### **INTRODUCCIÓN**

Las empresas del siglo XXI desarrollan su actividad en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. En esta situación, la supervivencia de las organizaciones depende de su nivel de gestión y para ello utilizan novedosas técnicas donde los inventarios juegan un papel importante. Dicha gestión trata, fundamentalmente, de dar respuesta a preguntas como, por ejemplo, cuándo realizar un pedido o cuál ha de ser el tamaño de un lote de reaprovisionamiento (Weston, 2006).

Se exige que las empresas en la actualidad lleven a cabo una eficaz gestión empresarial, la cual les permitirá alcanzar un eficiente funcionamiento, donde debe estar presente el uso adecuado de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones, aparejado a un eficaz proceso de toma de decisiones conducente a garantizar la estabilidad empresarial.

Un procedimiento de gestión de inventario se utiliza para establecer una política óptima con el propósito de adoptar decisiones encaminadas a minimizar el costo total del inventario. Se alcanza así un equilibrio entre la calidad del servicio ofrecido a los clientes y el coste económico en el que se ha de incurrir.

El control de gestión de los inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que les permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existentes de productos disponibles para la producción y venta en un lugar y tiempo determinados, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las entidades.

A pesar de reconocerse la importancia que reviste el análisis de los inventarios en la gestión empresarial, este no siempre es aplicado con el nivel de profundidad e integridad requerido, por lo que se presentan brechas en el contenido de algunos procedimientos del sistema empresarial. Es importante tener en cuenta que el inventario es dinero inmovilizado y afecta directamente la liquidez de la empresa, por lo que si no se maneja adecuadamente, puede afectar a toda una organización.

La gestión de inventarios es una actividad compleja, ya que para evaluarla no es posible tener en cuenta indicadores y parámetros aislados, sino que solo con una integración de resultados es posible determinar el nivel en que se encuentra la empresa. El inventario es el resultado del comportamiento de la gestión empresarial, por lo cual no puede verse solo como responsabilidad de un área, sino como un proceso en el que intervienen varios actores, incluyendo la función de compras, ventas o comercial; la logística; las finanzas e, incluso, la jurídica.

El estudio de las decisiones financieras es muy importante para dirigir acertadamente una organización económica. Uno de los temas de mayor debate y polémica en la actualidad es la posibilidad de implementar en la práctica una estructura óptima de financiamiento. La elección entre las diversas fuentes de financiamiento es una de las decisiones financieras más importantes dentro de una empresa, Para Cuba resulta imprescindible que la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica, acelere la recuperación económica, preserve el medio ambiente e incremente la eficiencia y la competitividad empresarial, garantizando el soporte necesario para dar cumplimiento a los propósitos trazados en los Lineamientos aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Dicha resolución ha estructurado una estrategia, por medio del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, al que se han ido incorporando de manera sistemática y gradual todas las entidades del país. Así lo expresa el Lineamiento 10: "Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad." (Partido Comunista de Cuba, 2016, p.7).

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

La Corporación CIMEX Granma tiene un peso importante en el volumen de la producción mercantil de la provincia. Su actividad fundamental se centra en la comercialización de productos y servicios mayoristas

y minoristas, lo cual generó por concepto de venta durante el año 2017 un monto ascendente a 81 426,4 MP, con un costo de 57 348,5 MP y una utilidad de 10 059,4 MP.

A partir de los diagnósticos y las evaluaciones realizadas al sistema de gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma, quedó evidenciado que existen dificultades relacionadas con la gestión de los inventarios, lo que afecta los resultados económicos y financieros de la entidad. Entre las problemáticas detectadas se encuentran la inexistencia de una adecuada valoración del costo-beneficio en la adquisición de los productos destinados a la venta; la presencia de limitaciones cognitivas, por parte de los técnicos y dirigentes de la empresa, sobre cómo llevar a cabo el proceso de gestión de los inventarios; la ineficiencia del análisis operativo que solo determina la rotación de los inventarios sin tener en cuenta la situación real de los mismos (lento movimiento y ociosos) y su reflejo en los elevados saldos expresados por la contabilidad en la cuenta de inventario Mercancía para la venta y en las Cuentas por pagar. Todo ello conlleva a decidir que se deben realizar cambios que propicien una mejor información para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se define como **problema de investigación**: Insuficiencias en el análisis de la Gestión de los Inventarios, lo cual afecta los resultados financieros de la Sucursal CIMEX Granma.

Como **objeto de investigación** se determina la gestión de los Inventarios y se establece como **campo de acción** el análisis de la gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma. Entonces, se propone como **objetivo general** diseñar un procedimiento que permita el perfeccionamiento del análisis de la gestión de los inventarios para el logro de mejores resultados financieros en la Sucursal CIMEX Granma.

Para ello se plantean los siguientes objetivos **específicos**:

1. Fundamentar teóricamente la gestión de los inventarios, teniendo en cuenta los criterios autorales de mayor relevancia.
2. Caracterizar la gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma.
3. Elaborar el procediendo para el perfeccionamiento del análisis de la gestión de los inventarios.

Como **hipótesis** se propone que si se diseña un procedimiento para el perfeccionamiento del análisis de la gestión de los inventarios con un enfoque lógico e integrador, se podrá contar con la información necesaria para establecer procesos de mejora en torno a los resultados financieros de la Sucursal CIMEX Granma.

La investigación cuenta, como **aporte metodológico**, con el diseño de los pasos lógicos de un procedimiento explicativo para la gestión de los inventarios, ajustado a las características de la Sucursal CIMEX Granma, y como **aporte práctico**, se logra la incorporación del procedimiento propuesto en los análisis corrientes de la Sucursal, lo cual favorece la toma de decisiones en torno a la gestión de los inventarios.

## **Materiales y métodos**

Localización. El trabajo se desarrolló en la “Sucursal CIMEX Granma,” ubicada en el municipio de Bayamo, provincia Granma. Esta entidad posee una situación geográfica favorable para el desarrollo de su actividad de comercialización minorista en el territorio.

Métodos teóricos.

- Método Histórico y Lógico: para analizar los antecedentes, causas y condiciones en que se ha desarrollado el análisis de los costos de calidad intangibles.
- Análisis y Síntesis: de la información científico-técnica a través de la cual se pusieron de manifiesto las insuficiencias planteadas en el problema.

Métodos empíricos.

- Observación: para corroborar el estado actual del problema.
- Revisión documental: facilita la revisión de la información disponible en relación con el objeto de estudio y el campo de acción, además de que permite establecer consideraciones específicas referidas a esta temática.

Diseño. Se presentó el procedimiento, apoyado en el Diagrama de causa y efecto o Método Ishikawa, la observación, revisión documental, encuesta y criterio de expertos.

## **DESARROLLO**

### **I. LOS INVENTARIOS: ENFOQUE TEÓRICO SOBRE SU GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.**

#### **I.1. Concepción y orígenes de los inventarios**

Las entidades, para el desarrollo de su actividad económica, dependen de un conjunto de factores de carácter indispensable para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Dentro de estos factores, el inventario ocupa un lugar relevante en la gestión y administración empresarial.

Los inventarios usualmente representan una parte considerable de las inversiones en las organizaciones de negocios, llegando a constituir a menudo más del 25% del total de ellas. Los mismos proporcionan la flexibilidad necesaria para asegurar que las operaciones de una organización se realicen sin obstáculos y de manera eficiente. En la actualidad, el capital invertido en inventarios, la correcta administración de los mismos y el adecuado control genera enormes ahorros en la empresa y, de forma global, en la economía nacional.

Era reconocida la experiencia de los egipcios, entre otros pueblos de la antigüedad que también lo hacían, para almacenar grandes cantidades de alimentos que utilizarían en los tiempos de sequía o de calamidades. El almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios era una forma de hacer frente a los periodos de escasez y de asegurar la subsistencia en las poblaciones y el desarrollo de sus actividades normales; el control de dicho avituallamiento se constituiría en el nacimiento de los inventarios.

#### **I.2. Importancia de la gestión de los inventarios**

La gestión del inventario constituye una herramienta necesaria para mejorar la calidad del servicio que se le oferta al cliente y que esto se realice al más bajo costo posible para la entidad. Independientemente de las formas de inventarios que tenga una empresa, la gestión adecuada de estos contribuye a minimizar los gastos e incrementar los beneficios.

A.G. Ferrin, en su libro *Gestión de Stocks. Optimización de almacenes* (1998), afirma que "... la gestión de stocks consiste en una proyección de la evolución futura de los stocks que nos permite establecer un programa de compra, controlando los pedidos a los proveedores..." (p.24). Por ello, si una entidad no sabe lo que tienen en el almacén, no puede saber qué es lo que debe ordenar. La tarea fundamental que debe desempeñar todo gestor de inventarios, es mantener un nivel de existencias que permita responder al nivel de servicio que el cliente exija, al menor costo posible para la empresa. Brindar un nivel de servicio acorde a los requerimientos del mercado, minimizar las posibles inversiones de capital circulante y obtener la rentabilidad deseada sobre las inversiones de inventarios, constituyen metas alcanzables con una eficiente gestión de inventarios.

Dado el contenido económico que estas metas requieren, conviene recordar las implicaciones económicas y financieras derivadas de una buena gestión de stocks. Es conocido que los inventarios forman parte del activo circulante y que, fundamentalmente, se caracterizan por estar compuestos por elementos que pueden ser convertidos en dinero sin pérdida significativa de valor en un plazo relativamente corto (inferior a un año).

La gestión de los inventarios es de vital importancia debido al monto de la cantidad de mercancía que generalmente se requiere. De igual forma, resulta una actividad compleja por el grado de dificultad que implica una administración financiera efectiva que tenga como finalidad mantener y/o aumentar la productividad de la empresa; y es que si no hay inventarios, no hay ventas y pérdida de mercado; y si no hay ventas, no hay utilidades lo que llevaría al cierre del negocio en un determinado plazo.

La gestión de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

- Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En qué momento debería ordenarse o producirse el inventario.
- Qué artículos del inventario merecen una atención especial.
- Si puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar en tiempo, pues como ni la producción ni la entrega son instantáneas, se debe contar con una existencia del producto solicitado a la cual poder recurrir rápidamente para que la venta real no deba esperar a que termine el largo proceso de producción. Además, el inventario permite hacer frente a la competencia: si la empresa no satisface la demanda del cliente, este se irá otra; por ello, las entidades no solo almacenan productos suficientes para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la inesperada.

Es importante destacar que una buena gestión del inventario tiene su impacto en la situación financiera de la empresa, y para ello es imprescindible el manejo de políticas adecuadas que regulen la situación monetaria de la empresa al ritmo de crecimiento de la Economía Nacional.

La situación financiera de la empresa se expresa en la solvencia, la liquidez, la disponibilidad, la rotación de cuentas por cobrar, la rotación de cuentas por pagar y la rotación del inventario. Todo lo anterior refleja la posibilidad de utilizar recursos financieros para la creación de inventarios. En ocasiones, cuando la situación financiera se torna difícil, se demanda liberar recursos de los inventarios, lo cual exige acciones que redunden en un incremento de la rotación de estos y, a su vez, requiere de una elevada precisión en su manejo.

Normalmente la empresa opera en un ambiente que impone limitaciones financieras importantes a los inventarios para determinar el requerimiento de caja de la empresa. El inventario debe rotarse con prontitud, ya que mientras más rápida sea la rotación de este, menor es el monto que debe invertir la empresa en el inventario para satisfacer una determinada demanda de mercancías. Sobre el particular, en el libro Fundamentos de Administración Financiera, Weston (2006) plantea: "... el inventario debe rotarse con prontitud, ya que mientras más rápida sea la rotación de este, menor es el monto que debe invertir la empresa en el inventario para satisfacer una demanda de mercancías." (p.45)

El ritmo de crecimiento de la Economía Nacional indica el crecimiento de la demanda, lo cual incide en un aumento de la rotación de los inventarios o en la acumulación excesiva del mismo en situaciones en que la demanda se contrae. Al pronosticarse una reducción de los ritmos de crecimiento, la empresa debe prever cuáles serán los impactos en la demanda de los productos que ella venda con vista adoptar acciones que prevengan o contrarresten los efectos negativos sobre ellos.

### **I.3. Control interno sobre inventarios**

Desde el punto de vista económico, el control de los inventarios constituye un elemento sumamente importante en el sistema empresarial, ya que en muchas ocasiones el capital invertido en las existencias de diversos artículos constituye un alto porcentaje del valor total de los activos de la empresa.

El control de inventarios incide directamente en la consecución de los objetivos estratégicos de toda empresa, cuya finalidad mayor es obtener utilidades. Si bien las ventas son el motor de la empresa, si los inventarios no operan con efectividad, no habrá material suficiente para poder trabajar y aunque exista un cliente, la oportunidad de tener utilidades se disolverá. Por eso, sin inventarios, simplemente no puede haber ventas.

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que estos constituyen el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas ponen un gran empeño en su protección. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

Para concluir de forma parcial, la autora considera que los inventarios resultan un activo de gran importancia para las empresas, pues constituyen recursos inmovilizados, también definidos como capital inmovilizado, destinados a garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados. Su correcta administración contribuye a disminuir los costos y a maximizar el beneficio, lo cual redundará en el logro de una mayor eficiencia y rentabilidad para las entidades.

## **II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS.**

### **II.1. Procedimiento para perfeccionar el análisis de la gestión del inventario en la Sucursal CIMEX Granma.**

El procedimiento que se propone a continuación constituye una herramienta para el perfeccionamiento del análisis de la gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma y puede contribuir a actualizar la estrategia de la empresa en materia de inventarios si así se requiere.

Para la elaboración del procedimiento, se tuvieron en cuenta dos premisas fundamentales:

1. La percepción sobre la responsabilidad de la gestión de los inventarios por parte de los directivos e implicados en el proceso.
2. La existencia de un proceso estratégico en la entidad.

Este procedimiento se encuentra fundamentalmente orientado a las entidades pertenecientes a CIMEX; no obstante, la práctica y la lógica del mismo sugieren que pudiera ser aplicado en otros tipos de organizaciones. Con tal fin, deben tenerse en cuenta las características de cada organización en función de sus procesos y de sus mecanismos de dirección para así realizar las adecuaciones pertinentes.

El procedimiento propuesto se estructura mediante una secuencia lógica de pasos con el propósito de favorecer el proceso de toma de decisiones, con énfasis en la gestión de los inventarios. Evidentemente, la aplicación de dicho procedimiento conlleva al establecimiento de acciones que pudieran incorporarse a la planeación operativa y estratégica de la empresa.

El procedimiento facilita un proceso de retroalimentación que hace posible identificar e introducir los cambios requeridos por la reformulación estratégica (teniendo en cuenta que es un proceso flexible) y se encuentra sustentado en la adopción de buenas prácticas como reflejo de un actuar. El procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del análisis de la gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma. Consta de dos fases y seis etapas, las cuales se articulan tanto vertical como horizontalmente, permitiendo así una evaluación integral del cumplimiento del proceso de gestión del inventario y posibilitando la determinación, de forma oportuna, del área donde ocurren las fallas que pueden afectar el proceso para actuar en su solución de manera inmediata.

A continuación, se exponen los aspectos metodológicos a tener en cuenta en cada una de las fases y etapas del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma.

#### **II.2.1. Fase 1**

Dentro de la fase inicial se identifican aquellos aspectos esenciales para una correcta gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma. En ella ha de garantizarse el cumplimiento de las reglas de comportamiento interno y lo establecido metodológicamente en los documentos que norman la elaboración del Plan Económico-Financiero; asimismo, debe darse respuesta a los cambios introducidos



en la economía cubana, teniendo en cuenta el escenario previsible para el año a planificar, así como respetar las políticas establecidas por el país.

### ***Etapa I - Aprovisionamiento***

Esta etapa tiene como objetivo garantizar los proveedores (a quien se va a comprar), la mercancía (lo que se va a comprar) y las cantidades (cuánto se va a comprar). Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Evaluar los principales proveedores con los cuales trabaja la Sucursal CIMEX Granma.
2. Evaluar el nivel de inventario de mercancías para la venta en almacén como punto de partida para un correcto y exitoso proceso de compra, lo cual permitirá mayor objetividad en el cumplimiento de la metodología emitida por el Ministerio de Economía y Planificación para la elaboración del plan.
3. Organizar el proceso de contratación económica en función de las demandas reales de recursos para el cumplimiento del Plan Económico-Financiero.

*Responsable:* Área comercial, Asesor jurídico

### ***Etapa II - Almacenamiento***

Esta etapa tiene como objetivo evaluar el desempeño y responsabilidad del área de almacén y pisos de venta de la entidad. En ella el control interno juega un papel importante y para su cumplimiento se deben de tener en cuenta los siguientes los aspectos:

1. Cumplimiento de la legalidad
2. Organización del almacén
3. División de funciones
4. Flujo de la información

*Responsables:* Administradores de los Complejos, jefes de los pisos de venta, jefes de los puntos de ventas y el área de Contabilidad.

### ***Etapa III - Ventas***

En esta etapa se materializan las dos anteriores y su impacto es evidente en los resultados financieros de la entidad, ya que las ventas constituyen una palanca financiera. El objetivo de esta etapa es:

1. Trazar políticas de ventas.
2. Evaluar el comportamiento de los precios.

*Responsables:* Administradores de los Complejos, jefes de los pisos de venta, jefes de los puntos de ventas y el área de Contabilidad.

### ***II.2.2. Fase II***

En la fase II se mide el impacto que tiene la gestión de los inventarios en los resultados financieros de la Sucursal CIMEX Granma, se evalúa el papel del control interno como elemento dinamizador y garante del cumplimiento de los objetivos estratégicos y, por último, se diseña el plan de acción, el cual estará encaminado a la aplicación de medidas necesarias para corregir las posibles anomalías o violaciones producidas en esta fase.

### ***Etapa I - Análisis financiero***

Esta etapa tiene el objetivo de medir el impacto de la fase anterior en los resultados financieros a corto plazo a partir de:

1. Trazar políticas financieras en un momento dado.
2. Establecer estrategias de compra.
3. Organizar los fondos a partir del nivel de exigencia de las obligaciones.
4. Realizar proyecciones futuras.

*Responsable:* Área comercial, Asesor Jurídico, áreas de Economía y de Contabilidad.

## **Etapa II - Cumplimiento del control interno**

Es importante destacar que esta etapa transversaliza el procedimiento; es decir, desde la fase I con todas sus etapas hasta la fase II en la primera. Se realiza con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la estrategia de la entidad y asegurar, con una correcta gestión de los inventarios, la sostenibilidad de la entidad con eficiencia y efectividad.

En esta etapa se debe garantizar el cumplimiento de la Resolución No. 60/11, dictada por la Contraloría General de la República (2011), en la cual se aprueban las normas del Sistema de Control Interno. Su aplicación contribuye al perfeccionamiento de este proceso y para ello es necesario apuntar los acápites que versan sobre los peligros a los que pueden enfrentarse las empresas. Es importante señalar que en la sección segunda de este documento, "Componentes y normas de carácter general", se hace referencia a la gestión y prevención de riesgos, y en el Artículo 11 se establecen las bases para su identificación y análisis por parte de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades del Estado. Estas normativas se encuentran recogidas en los artículos a) Identificación del riesgo y detección del cambio), b) Determinación de los objetivos de control, y c) Prevención de riesgos.

Por su parte, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2007) había dictado con anterioridad la Resolución No. 39/ 2007 que señala de manera más específica que: "La Protección, Seguridad e Higiene del Trabajo en lo adelante Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene el objetivo de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores, busca alcanzar el bienestar físico, psíquico y social de los mismos y protege el patrimonio de la entidad y el medio ambiente, al eliminar, controlar o reducir al mínimo los riesgos" (p. 5). Esto vincula los procesos de la entidad y su seguridad con la de los trabajadores, resultando un mecanismo de protección para ambos.

## **Etapa III - Plan de acción**

El plan de acción es el documento oficial en el cual se van a reflejar las deficiencias detectadas en cada una de las etapas contenidas en el procedimiento y donde el cumplimiento del control interno juega un papel importante para alcanzar mejores resultados, los cuales van a impactar en la situación financiera de la entidad.

A su vez, va a permitir la identificación de las acciones que garanticen el cumplimiento de las metas a alcanzar por la entidad, en las cuales juega un rol importante la gestión de los inventarios; estas se encontrarán en correspondencia con la estrategia diseñada para la organización. Es importante destacar que el Plan de acción debe formar parte del sistema de trabajo de la entidad, lo cual va a permitir

chequear de forma sistemática los resultados alcanzados hasta la fecha. También debe contar entre sus cualidades la de ser participativo y proactivo. Ha de ser valorado crítica e integralmente por todos los miembros del Consejo de Dirección de forma tal que se incluyan sus actividades en el Plan de trabajo de la entidad y pueda ser controlado su cumplimiento.

La Dirección debe controlar las medidas y los responsables a cada nivel. La información debe estar correctamente fundamentada, propiciando una comunicación interna adecuada, y debe ser incluida en la de evaluación del desempeño del personal involucrado, que permita un buen resultado de las actividades sobre la base de lograr el desarrollo organizacional.

Se debe propiciar el trabajo en equipo y un ambiente favorable donde se observe transparencia en la gestión de los inventarios. Se considera factible establecer mecanismos de estimulación que reconozcan la eficacia en la gestión del mismo, en correspondencia con las funciones que debe realizar cada nivel:

**Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta Dirección en conjunto.

**Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la entidad con el fin de dar una mayor satisfacción a los clientes. Son los que garantizan la razón de ser de la organización. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de su Capital Humano

**De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Esta etapa es de gran importancia para la entidad y el personal involucrado, donde se deben de convencer de que una buena gestión de los inventarios, significa utilizar una herramienta gerencial moderna ya que, en esencia, representa el logro de una buena gestión de los inventarios.

Todo lo antes expuesto debe conducir al logro de una gestión eficaz, eficiente y oportuna de los inventarios, sustentada en una visión participativa donde la presentación de los resultados ante los decisores garantizará el control de las metas de la organización, de sus políticas y estrategias. Asimismo, el procedimiento proporcionará información relevante respecto a los resultados alcanzados, permitiéndole a la entidad conformar sus decisiones de forma integral y minimizar los riesgos tanto internos como externos.

### **III. PROPUESTA DE ACCIONES QUE INTEGRAN EL PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS INVENTARIOS.**

#### **III.1. Aspectos generales del procedimiento**

A partir de lo expuesto en el capítulo II sobre la lógica del procedimiento propuesto, se definen las acciones a cumplir para perfeccionar el análisis de la gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma. Es importante destacar que este procedimiento tiene como objetivo convertirse en un instrumento de trabajo y posee dos características que le resultan intrínsecas:

1. Ser flexible, es decir se puede modificar en dependencia de los cambios tanto macro como microeconómicos que se puedan dar, lo cual contribuye a la sostenibilidad de la entidad.
2. Los aspectos relacionados con el control interno están contenidos en cada una de las acciones del procedimiento.

### **III.1.1. Fase I**

La concepción definida en el capítulo II sobre el objetivo de la fase I, donde se asume todo lo relacionado con la logística y donde se integra lo metodológico con lo práctico, se constituye en la guía fundamental a tener en cuenta para la definición de cada una de las acciones contenidas en las etapas expuestas a continuación:

#### ***Etapas I – Aprovisionamiento***

1. Clasificar los proveedores según el método ABC, para garantizar una mayor objetividad del plan.
2. Elaborar el plan de compra a partir de las existencias reales de mercancías en el almacén, lo cual permitirá mayor efectividad en el proceso de demanda a los proveedores, previa conciliación con los responsables del almacén, de los puntos de ventas y de los pisos de venta.
3. Revisar e informar sistemáticamente los cambios de precios en las compras.
4. Revisar anualmente el contrato económico para que este se convierta en una garantía legal para la entidad.

#### ***Etapas II-Almacenamiento***

1. Verificar periódicamente las normas de seguridad del almacén y los pisos de venta a partir de las normativas vigentes.
2. Establecer, en los almacenes, las medidas de seguridad pertinentes para la debida protección de los productos, de acuerdo a lo regulado por el Ministerio de Comercio Interior para la Logística de Almacenes.
3. Garantizar que las salidas del almacén se realicen bajo el método FIFO (las primeras en entrar, sean las primeras en salir).
4. Verificar mensualmente la trazabilidad de los productos con el objetivo de establecer políticas que permitan la comercialización de los mismos y la disminución de aquellos productos ociosos, de lento movimiento y de las mermas y deterioros, para no incurrir en un exceso en relación con las normas técnicas aprobadas.
5. Controlar en el almacén, de manera diferenciada, los inventarios declarados de lento movimiento y ociosos e informarlo a Contabilidad de forma inmediata para realizar las gestiones que procedan a su eliminación según la legislación vigente.
6. Garantizar que la división de funciones en el almacén, cumpla con el objetivo de que:
  - a) ningún producto salga de los almacenes sin el documento justificativo de facturación o de entrega a las áreas de la entidad.
  - b) el personal del almacén no tenga acceso a los registros contables ni a los submayores de inventarios.

7. Establecer una correcta organización del flujo de la documentación entre las áreas de Venta, Comercial y Contabilidad, de forma tal que los documentos se entreguen al área de Contabilidad diariamente o a más tardar al día siguiente de su emisión.
8. Velar porque la recepción de los productos en el almacén se realice la calidad y cantidades físicamente recibidas (contar, medir y pesar). Debe emitirse el modelo de Informe de recepción de acuerdo a lo realmente recibido (Recepción a ciegas) y no por los datos de la Factura.
9. Informar oportunamente sobre los faltantes y/o sobrantes y sobre la pérdida de bienes por roturas y/o por obsolescencia técnica, lo cual deberá ser analizado, aprobado y registrado en los términos establecidos.
10. Revisar y rectificar, por el área de almacén, los precios y cálculos que aparecen en los documentos que respaldan los productos recibidos.
11. Elaborar de inmediato la reclamación correspondiente, emitiendo el modelo Informe de Reclamación, en los casos de diferencias entre los precios, las cantidades y calidades de los productos recibidos y los amparados por los documentos del vendedor. Dicha reclamación debe ser enviada a este, tramitando el importe a descontar en el pago o a cobrar por la reclamación.

### ***Etapa III-Ventas***

1. Clasificar las ventas por el método ABC para un mayor control de la demanda según las necesidades de los clientes.
2. Revisar y actualizar los listados y los precios periódicamente.
3. Establecer estrategias de comercialización a partir de momentos coyunturales en la demanda de los clientes.
4. Diseñar un Plan de Merchandising aplicando sus técnicas para lograr el incremento de ventas, mejorando los espacios, aumentando el contacto de los productos con el cliente y desarrollando actitudes positivas hacia el consumidor, a partir de:
  - Mejorar la imagen externa de los Complejos, Puntos de Ventas y Pisos de Venta, sobre la base de renovar la imagen y ambientación para hacer frente a la competencia con las Cadena Caribe y Caracol.
  - Fortalecer la imagen interna de los Complejos, Puntos de Ventas y Pisos de Venta, mediante el control sistemático del abastecimiento en cantidades y marcas.
  - Utilizar factores ambientales como música, olores, colores sensaciones táctiles o gustativas, etc., no provocado en el consumidor reacciones favorables al acto de compra e incrementar la probabilidad de adquirir productos.
  - Mejorar la oferta, reagrupando los productos, sea cual sea el lineal en el que aparezcan, dentro del marco de la estrategia general de la empresa mediante la distribución de los productos por secciones que permita ofrecer varias líneas de productos de diversos precios, considerando la economía de los diversos clientes, para que el servicio que se brinde se de excelencia

- Presentar las mercancías de una manera informativa y funcional, guiando al cliente a través de una atmosfera cálida y amistosa, ofrecer la información necesaria al comprador sobre las mercancías que se comercializan, el lanzamiento de un nuevo producto, las ofertas especiales de una campaña promocional, los beneficios o características del producto, entre otras.
- Crear un vínculo emocional entre el cliente y el producto, mediante la selección, análisis y determinación de los productos a exponer en cada uno de los mobiliarios, y su ubicación estratégica para una mejor exhibición.
- Promocionar la imagen de las áreas de venta a través de la presentación de mercancías en función del interés del cliente y de la rentabilidad para la empresa, la buena atención al cliente.
- Producir sensaciones que aumenten satisfacción del cliente y motivación de compra. Aprovechando el aniversario de la fundación de la Cadena CIMEX, Aniversario de la Fundación de Bayamo, 14 de febrero, día de las madres, día de los padres, entre otros; para incentivar el consumo y crear fidelidad con los clientes.

### III.1.2. Fase II

En la fase II o analítica, se propone un conjunto de acciones para analizar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de la fase anterior y evaluar el impacto de esta en la situación financiera de la entidad, así como el desempeño del control interno como elemento que transversaliza el procedimiento hasta su respectivo plan de acción.

#### ***Etapa I- Análisis financiero***

1. Instituir el Comité de Tesorería con el objetivo de que se realice el análisis integrado de la gestión de los inventarios para que las soluciones ofrecidas sean de conjunto y no parciales.
2. Medir el impacto de la gestión de los inventarios en los resultados financieros de la entidad mediante la determinación de las razones o ratios financieros:
  - *Liquidez general*: para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, además de incluir la confección del flujo de efectivo.
  - *Prueba ácida*: para evaluar las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo Circulante: cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.
  - *Disponibilidad*: para determinar cuántos pesos de efectivo dispone la empresa para pagar un peso de deuda a corto plazo.
  - *Rotación de los inventarios*: permite determinar la efectividad que se logra en los inventarios; se utiliza para evaluar la eficiencia, implica que el dinero invertido en activos por la empresa trabaja un número mayor de veces, dejando cada vez su aporte a la utilidad y mejorando entonces la efectividad del negocio.

- *Días pendientes de pago*: mediante él se determinan los días de compra pendientes de pago que tiene la empresa en el momento del análisis.

3. Presentar en el Comité de Tesorería un nuevo diseño del modelo para elaborar el flujo de caja en correspondencia con la actividad financiera de la Sucursal CIMEX Granma.

### ***Etapas II- Control interno***

Como bien se explicó en el diseño del procedimiento esta etapa transversaliza el procedimiento; es decir, desde la fase I con todas sus etapas hasta la fase II en la primera se debe cumplir con el control interno, para el garantizar el cumplimiento de la estrategia de la entidad y asegurar, con una correcta gestión de los inventarios, la sostenibilidad de la entidad con eficiencia y efectividad. Además de garantizar, la participación de todos los miembros de la organización como responsables directo del cumplimiento de esta etapa

### ***Etapas III- Plan de acción***

Para el cumplimiento de esta etapa se propone una guía con el objetivo de confeccionar el plan de acción. El mismo va a mostrar detalladamente las deficiencias detectadas en cada una de las etapas contenidas en el procedimiento y su propuesta de solución, con un enfoque sistémico e integrador que garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Es importante destacar que el plan de acción debe formar parte del sistema de trabajo de la entidad, lo cual va a permitir chequear de forma sistemática los resultados alcanzados hasta la fecha y, a su vez, constituirse en una herramienta participativa y proactiva, lo cual va a garantizar el cumplimiento del control interno.

## **CONCLUSIONES**

La gestión de los inventarios constituye un elemento básico para garantizar el cumplimiento de las metas de cualquier entidad. Es necesario tener en cuenta que estos constituyen un capital inmovilizado, resultado del equilibrio entre los costos asociados a su obtención y conservación, y el nivel de satisfacción del cliente, elementos importantes en el logro de la eficiencia y la eficacia de cualquier entidad.

El procedimiento propuesto para el perfeccionamiento del análisis de la gestión de los inventarios en la Sucursal CIMEX Granma es una herramienta que, desde una perspectiva lógica e integradora, puede evaluar cada una de las actividades que intervienen en la gestión de los inventarios con un enfoque de proceso y organizacional, lo que coadyuva a mejorar el proceso de toma de decisiones de forma reactiva y proactiva.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No. 60/11. Normas del Sistema de Control Interno. *Gaceta Oficial de La República de Cuba*.

Ferrin, A. G. (1998). *Gestión de Stocks. Optimización de almacenes*. Barcelona: Fundación CONFEMETAL.

Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2007). Resolución No. 39/ 2007. Seguridad y Salud en el Trabajo. *Gaceta Oficial de La República de Cuba*.

Partido Comunista de Cuba (PCC). (2016). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. *Gaceta Oficial de La República de Cuba*.

Weston, J. M. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. La Habana: Editorial Félix Varela.