



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

Título: “Análisis de los inventarios ociosos y de lento movimiento en el grupo Empresarial Cubaníquel”

Autor: Modesto Solá Barrero

Tutor: Lic. Debora Elia Oliveros Jiménez

Consultante: Ing. José Carmenaty Palacio

Moa-2011
“Año 53 de la Revolución”



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

Título: “Análisis de los inventarios ociosos y de lento movimiento en el grupo Empresarial Cubaníquel”

Autor: Modesto Solá Barrero

Tutor: Lic. Debora Elia Oliveros Jiménez

Consultante: Ing. José Carmenaty Palacio

Moa-2011
“Año 53 de la Revolución”



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

Título: “Análisis de los inventarios ociosos y de lento movimiento en el grupo Empresarial Cubaníquel”

Autor: Modesto Solá Barrero

Firma:_____

Tutor: Lic. Debora Elia Oliveros Jiménez

Firma:_____

Consultante: Ing. José Carmenaty Palacio

Moa-2011
“Año 53 de la Revolución”

PENSAMIENTO

PENSAMIENTO

“Una visión de futuro sin acción es un sueño. Una acción sin visión de futuro carece de sentido. Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar al mundo”.

Anónimo.

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mis padres que con tanto amor y dedicación me han apoyado para lograr mis sueños de ser un profesional.

Con cariño a mis hijos, hermanos, esposa y familia en general.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Que llegue mi más sincero agradecimiento a todos los que con su dedicación y esfuerzo colaboraron conmigo para la realización de este Trabajo de Diploma y que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

A mi tutora y a mi consultante por todo su apoyo y su colaboración en toda la información necesaria para la realización del presente Trabajo.

A mis padres y familia en general que con tanto amor me ayudaron a lograr esta superación profesional.

A los vecinos, compañeros de trabajo, de estudio y todos aquellos que hicieron posible la realización de este sueño.

RESUMEN

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en el Grupo Empresarial Cubaníquel, con el objetivo de hacer un análisis de los inventarios existentes ociosos y de lento movimiento en dicho Grupo y a la vez conocer la situación real de los mismos y así ayudar a la administración a una mejor toma de decisiones.

Siguiendo este objetivo se desarrolló un estudio teórico sobre los métodos, procedimientos y técnicas, partiendo de su enfoque histórico y de la actualidad, que se utilizan para realizar trabajo de este tipo, cuya fundamentación se encuentra recogida en el Capítulo I.

A partir de las técnicas y métodos seleccionados se hizo un profundo y detallado estudio de los inventarios en el Grupo, con énfasis en los años 2010 - 2011 cuyos resultados se encuentran en el Capítulo II.

ABSTRACT

The present work was carried out in the Managerial Group Cubaníquel, with the objective of making an analysis of the inventories existent idlers and of slow movement in this Group and at the same time to know the real situation of the same ones and this way to help to the administration to a better one taking of decisions.

Following this objective a theoretical study was developed on the methods, procedures and technical, leaving of their historical focus and of the present time that you/they are used to carry out work of this type whose foundation is collection in the I Surrender I.

Starting from the techniques and selected methods a deep and detailed study of the inventories was made in the Group, with emphasis in the years 2010 - 2011 whose results are in the I Surrender II.

INDICE

INDICE	Pág.
INTROUCCION.....	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DE LOS INVENTARIOS.....	4
1.1 Fundamentos de Inventarios.....	4
1.2 Inventarios.....	5
1.3 Características y análisis del Inventario.....	9
1.4 Técnicas de administración de Inventarios.....	10
1.5 Inventarios ociosos y de lento movimiento.....	24
CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS DEL GRUPO EMPRESARIAL CUBANÍQUEL.....	28
2.1 Caracterización del Grupo Empresarial Cubaníquel.....	28
2.2 Análisis y determinación de la tendencia de las cuentas de las cuentas de ociosos de lento movimiento.....	32
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

Los Almacenes constituyen un eslabón en los flujos de mercancías desde un origen a un destino y junto a la gestión de los pedidos y compra, la producción, la gestión de inventarios, el transporte, la distribución e incluso el reciclaje, integran un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía. A su vez, los inventarios tienen un papel importante en la economía, siempre y cuando no se tengan en exceso.

Teniendo en cuenta las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculada a las exigencias de la competencia internacional, se hace necesario un control más oportuno y eficaz de la actividad económica que es esencial para la dirección a cualquier nivel por lo que se hace sumamente necesario en nuestras empresas un Sistema de Inventario más eficiente en sus almacenes que responda a los intereses de todas las partes y facilite la comunicación y unificación de expectativas en la empresa.

Para poder disminuir los riesgos de los inventarios, fundamentalmente los relacionados con el costo de mantenimiento y las mercancías ociosas y de lento movimiento, se decidió, por parte del Grupo Empresarial Cubaníquel, hacer un estudio para la disminución de los mismos.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los recursos utilizados por las empresas del Níquel deben ser importados y a partir de la observación del sistema de administración de mercancías ociosas y de lento movimiento, se considera que en la actualidad el Grupo Empresarial presenta inventarios ociosos y de lento movimiento acumulados que han ido perdiendo la calidad necesaria para la satisfacción de los clientes constituyendo esto el **hecho científico** de la investigación.

La situación problemática planteada anteriormente es multicasual por los diversos factores objetivos y subjetivos que afectan el proceso, Cubaníquel presenta una

deficiente política de selección y administración de las mercancías, siendo el **problema científico**.

El problema se manifiesta dentro del Sistema económico – financiero de Cubaníquel específicamente el proceso de administración y gestión de los inventarios ociosos y de lento movimiento, siendo estos el **objeto de estudio y el campo de acción**, respectivamente.

El objetivo general de la investigación consiste en desarrollar un análisis general del proceso económico – comercial y en específico a los inventarios que contribuya a identificar las restricciones que provocan en el Grupo Empresarial, teniendo en cuenta la directiva del país de minimizar importaciones y con esto, un avance sostenido en su cualidad sistemática y sugerir técnicas y herramientas a aplicar que garanticen y mejoren la calidad en la información necesaria que de ellos emana para un acertado proceso de toma de decisiones del Grupo Cubaníquel.

La idea a defender plantea que si se aplica de forma sistemática **un Análisis de la gestión de los Inventarios ociosos y de lento movimiento en el Grupo Empresarial Cubaníquel**, entonces se contará con la información necesaria para la toma de decisiones efectivas ante alternativas de uso de los recursos financieros en la aplicación de acciones emergentes encaminadas a su comercialización y a la reducción de las causas que los forman.

En búsqueda de lograr el objetivo y demostrar la idea a defender propuesta, se hace necesario desarrollar las siguientes tareas:

Factor perceptible e histórico comparativa

Marco contextual y teórico.

- Búsqueda bibliográfica.
- Valoración de la importancia de la formación de los inventarios como ciencia en el proceso de ventas que realizan las entidades.
- Análisis de la evolución histórica de la formación de los inventarios.

- Análisis teórico – conceptual de las herramientas y técnicas para la formación de los diferentes tipos de inventarios.
- Diagnóstico del proceso de análisis para la formación de los inventarios dentro del grupo Empresarial Cubaníquel.
- Aplicación de los diferentes sistemas de inventarios como herramientas necesarias para la correcta formación de los inventarios según establece el sistema de Contabilidad.

Para desarrollar esta investigación se utilizan métodos tales como:

1- Métodos teóricos

- Teóricos – Históricos (revisión bibliográfica general, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, periodización, inducción – deducción y análisis - síntesis)
- Teóricos de procedimiento (análisis y síntesis, inducción – deducción).
- Teóricos – lógicos (Hipotético deductivo, sistémico, modelación y el histórico lógico).

2- Métodos empíricos.

- Empíricos (Observación) y técnicas para la recopilación de la información (entrevista y análisis de documentos).

CAPITULO I

CAPITULO I: DEFINICIÓN DE LOS INVENTARIOS

1.1 Fundamentos de Inventarios

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez, que le aseguran la subsistencia y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.

Como es conocido la base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer, al final del periodo contable, un estado confiable de la empresa.

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, este tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Algunas personas que tengan relación estrecha con los costos y las finanzas responderán que el inventario es dinero, un activo o efectivo en forma de material. Los inventarios tienen un valor, particularmente en compañías dedicadas a las compras y las ventas, su valor siempre se muestra por el lado de los activos en el Balance General.

Los inventarios desde el punto de vista financiero mientras menos cantidades mejor (la conclusión correcta por razones equivocadas y una forma extraña de tratar un verdadero activo). Los que ven los inventarios como materiales de producción tienen una miopía similar, por lo general creen que mientras más mejor.

1.2 INVENTARIOS

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

Es uno de los activos de mayor valor en una empresa. El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados. En el balance General, el inventario a menudo es el activo corriente más grande. En el estado de resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado.

Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques, envases y los inventarios en tránsito.

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

Para una empresa mercantil el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio; es decir la mercancía vendida se convertirá en efectivo dentro de un determinado periodo de tiempo. El término inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un

fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

OBJETIVOS

Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos en pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a cómo se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto determinaremos los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable.

FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad de inventarios que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. Existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario.

MINIMIZACIÓN DE LA INVERSIÓN EN INVENTARIOS

El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasará a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas de producción. La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso.

Ejemplo: al tener un millón invertido en inventario implica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual así como pagar los sueldos de los empleados y las cuentas de los proveedores. Si el costo fue del 10% el costo de financiamiento del inventario será de 100.000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

AFRONTANDO LA DEMANDA

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente etc. Sin embargo resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

IMPORTANCIA

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

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

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantáneas, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción.

Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente se ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima. Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La administración de inventario es primordial dentro de un proceso de producción ya que existen diversos procedimientos que nos va a garantizar como empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción. Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el exceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento. Su éxito va estar enmarcado dentro de la política de la administración de inventario:

- ✓ Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
- ✓ Definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
- ✓ Mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.
- ✓ Mantener un nivel adecuado de inventario.
- ✓ Satisfacer rápidamente la demanda.
- ✓ Recurrir a la informática.

Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no

generan rendimiento y deben ser financiados. Sin embargo es necesario mantener algún tipo de inventario porque:

- ✓ La demanda no se puede pronosticar con certeza.
- ✓ Se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender.

Además de que los inventarios excesivos son costosos también son los inventarios insuficientes, porque los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación nos podría llevar al fracaso financiero.

En conclusión la meta de la administración de inventario es proporcionar los inventarios necesarios para sostener las operaciones en el más bajo costo posible. En tal sentido el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en qué punto se podrían minimizar estos costos.

1.3 CARACTERÍSTICAS Y ANÁLISIS DEL INVENTARIO

Es necesario realizar un análisis de las partidas que componen el inventario. Debemos identificar cuáles son las etapas que se presentaran en el proceso de producción, las comunes o las que se presentan en su mayoría son:

- ✓ Materia Prima
- ✓ Productos en proceso
- ✓ Productos terminados
- ✓ Suministros, repuestos

En el caso de la materia prima, esta es importada o nacional, si es local existen problemas de abastecimiento, si es importada el tiempo de aprovisionamiento. La obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste, tiempo de rotación, deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería. Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios. Correcta valorización de la moneda empleada para su contabilización.

Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cuál es la rotación de los inventarios fijada o determinada. Áreas involucradas en la administración ya sea el Gerente de Producción, Gerente de Marketing, Gerente de Ventas o Finanzas, etc. Cómo se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada. Tecnología empleada. Naturaleza y liquidez de los inventarios, características y naturaleza del producto, características del mercado, canales de distribución, analizar la evolución y la tendencia.

1.4 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Los métodos comúnmente empleados en el manejo de inventarios son:

- ✓ El sistema ABC.
- ✓ El modelo básico de cantidad económico de pedido CEP.

EL SISTEMA ABC

Una empresa que emplea este sistema debe dividir su inventario en tres grupos: A, B, C. en los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión. El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión. La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario

necesarios. El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos "B" y "C" estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos.

MODELO BÁSICO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDOS

Uno de los instrumentos más elaborados para determinar la cantidad de pedido óptimo de un artículo de inventario es el modelo básico de cantidad económica de pedido CEP. Este modelo puede utilizarse para controlar los artículos "A" de las empresas, pues toma en consideración diversos costos operacionales y financieros, determina la cantidad de pedido que minimiza los costos de inventario total.

El estudio de este modelo abarca:

- ✓ los costos básicos,
- ✓ un método gráfico,
- ✓ un método analítico.

COSTOS BÁSICOS:

Excluyendo el costo real de la mercancía, los costos que origina el inventario pueden dividirse en tres grandes grupos: costos de pedido, costos de mantenimiento de inventario y costo total. Cada uno de ellos cuenta con algunos elementos y características claves.

COSTOS DE PEDIDOS:

Incluye los gastos administrativos fijos para formular y recibir un pedido, esto es, el costo de elaborar una orden de compra, de efectuar los límites resultantes y de recibir y cortejar un pedido contra su factura. Los costos de pedidos se formulan normalmente en términos de unidades monetarias por pedido.

COSTOS DE MANTENIMIENTO DE INVENTARIO:

Estos son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo de inventario durante un periodo específico.

En estos costos se formulan en términos de unidades monetarias por unidad y por periodo. Los costos de este tipo presentan elementos como los costos de almacenaje, costos de seguro, de deterioro, de obsolescencia y el más importante el costo de oportunidad, que surge al inmovilizar fondos de la empresa en el inventario.

Comprende los costos de almacenamiento, de capital y de depreciación (mermas y desusos).

Para determinarlo se debe calcular primero el costo porcentual por año por el mantenimiento

Para su cálculo debemos tomar en cuenta lo siguiente:

Inventario promedio = $A = \text{unidades por orden} / 2 = (S/N)/2$

S = unidades que se van a comprar todo el año

N = el número de compras que se hacen

P = precio de compra

C = costo porcentual por año por el mantenimiento del inventario.

Para calcular C se toman todos los costos como son: costos de financiamiento (costo de capital inversión promedio en el inventario), almacenamientos, seguros, mermas. Estos se suman y se dividen entre la inversión promedio del inventario ($A \cdot P$)

Ya calculando C , para determinar el costo total de mantenimiento sería:

$CTM = \text{costo total de mantenimiento} = C \cdot P \cdot A$

COSTOS TOTALES:

Se define como la suma del costo del pedido y el costo de inventario. En el modelo (CEP), el costo total es muy importante ya que su objetivo es determinar el monto pedido que lo minimice.

$CTI = CTM + CTO$

$= (C \cdot P \cdot A) + F (S / 2A)$ y si $A = Q / 2$ entonces

$CTI = C \cdot P \cdot (Q / 2) + F \cdot (S / Q)$

COSTOS DE ORDENAMIENTO

Estos son los costos de colocar una orden y de recibirla (normalmente son costos fijos independientemente del tamaño de la orden).

Costo total de ordenar = CTO = $F \cdot N$

F = costo fijo por orden

N = número de órdenes colocadas en el año.

N Puede ser calculada. $N = S / 2^a$

Entonces, también se puede expresar el costo total de ordenar de la siguiente manera:

Costo total de ordenar = CTO = $F \cdot (S / 2A)$

MÉTODO GRÁFICO:

El objetivo enunciado del sistema CEP consiste en determinar el monto de pedido que reduzca al mínimo el costo total del inventario de la empresa. Esta cantidad económica de pedido puede objetarse en forma gráfica representando los montos de pedido sobre el eje x, y los costos sobre el eje y, el costo total mínimo se representa en el punto señalado como CEP. El CEP se encuentra en el punto en que se cortan la línea de costo de pedido y la línea de costo de mantenimiento en inventario.

La función de costo de pedido varía en forma inversa con la cantidad de pedido. Esto significa que a medida que aumenta el monto de pedido su costo de pedido disminuye por pedido. Los costos de mantenimiento de inventario se relacionan directamente con las cantidades de pedido. Cuanto más grande sea el monto del pedido, tanto mayor será el inventario promedio, y por consiguiente, tanto mayor será el costo de mantenimiento de inventario.

La función del costo total presenta forma de U, lo cual significa que existe un valor mínimo para la función. La línea de costo total representa la suma de los costos de pedido y los costos de mantenimiento de inventario en el caso de cada monto de pedido.

MÉTODO ANALÍTICO:

Se puede establecer una fórmula para determinar la CEP de un artículo determinado del inventario. Es posible formular la ecuación del costo total de la empresa. El primer paso para obtener la ecuación del costo total es desarrollar una expresión para la función de costo de pedido y la de costo de mantenimiento de inventario.

El costo de pedido puede expresarse como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como dichos números es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido $(U)/(C)$, el costo de pedido puede expresarse de la manera siguiente.

$$\text{Costo de pedido} = PxU/Q$$

El costo de mantenimiento de inventario se define como el costo por pedido de mantener una unidad, multiplicando por el inventario promedio de la empresa $(Q/2)$. Dicho inventario se define como la cantidad de pedido dividida entre 2. El costo de mantenimiento se expresa. Costo de mantenimiento = $MxQ/2$

A medida en que aumenta a la cantidad de pedidos, Q , el costo de pedido disminuirá en tanto que el costo de mantenimiento de inventario aumenta proporcionalmente.

La ecuación del costo total resulta de combinar las expresiones de costo de pedido y costo de mantenimiento de inventario como sigue. Costo total = $(P \times U/Q)$ mas $(MxQ/2)$.

Dado que la CEP se defina como la cantidad en pedido que minimiza la función de costo total, la CEP debe despejarse y se obtiene la siguiente fórmula. $CEP = 2PU/M$. Punto de reformulación. Una vez que empresa ha calculado su cantidad económica de pedido debe determinar el momento adecuado para formular un pedido. En el modelo CEP se supone que los pedidos son recibidos inmediatamente cuando el nivel del inventario llega a cero. De hecho se

requiere de un punto de reformulación de pedidos que se considere el lapso necesario para formular y recibir pedidos.

Suponiendo una vez más una tasa constante de uso de inventario, el punto de reformulación de pedidos puede determinarse mediante la siguiente fórmula.
Punto de reformulación = tiempo de anticipo en días x uso diario.

COSTOS ASOCIADOS A LOS FLUJOS

Son los necesarios para la operación normal en la consecución del fin. Mientras que los asociados a la inversión son aquellos financieros relacionados con depreciación y amortización. Dentro del ámbito de los flujos habrá que tener en cuenta los costos de los flujos de aprovisionamiento (transporte), aunque algunas veces serán por cuenta del proveedor, y en otros casos estarán incluidos en el propio precio de mercancía adquirida. Será necesario tener en cuenta tanto los costos de operación como los asociados a la inversión.

COSTOS ASOCIADOS A LOS STOCK:

En este ámbito deberán incluirse todos los relacionados con inventarios. Estos serían entre otros costos de almacenamiento, deterioros y degradación de mercancías almacenadas, entre ellos también tenemos los de rupturas de stocks, en este caso cuentan con una componente fundamental los costos financieros de las existencias, todo estos ya serán explicados más adelante.

Cuando se quiere conocer, en su conjunto los costos de los inventarios habrá que tener en cuenta todos los conceptos indicados. Por el contrario, cuando se precise calcular los costos, a los efectos de toma de decisiones, (por ejemplo para decidir el tamaño óptimo del pedido), ya que los costos no evitables, por propia definición permanecerán afuera sea cual fuere la decisión tomada.

COSTOS ASOCIADOS A LOS PROCESOS

Por último, dentro del ámbito de los procesos existen numerosos e importantes conceptos que deben imputarse de esta manera destacando los costos de las existencias que se clasificarían en: Costos de compras, de lanzamientos de

pedidos y gestión de actividad. Un caso paradigmático es el siguiente. En general, los costos de transporte se incorporan al precio de compras. ¿Por qué no incorporan también los costos de almacenamiento, o de la gestión de los pedidos?, como consecuencia de que en la mayoría de los casos se trata de transporte por cuenta del proveedor incluidos de manera más o menos táctica o explícita en el precio de adquisición.

Pero incluso cuando el transporte está gestionado directamente por el comprador se mantiene esta práctica, aunque muchas veces el precio del transporte no es directamente proporcional al volumen de mercancías adquiridas, sino que depende del volumen transportado en cada pedido. En estas circunstancias el costo del transporte se convierte también en parte del costo de lanzamiento del pedido.

MÉTODOS DE COSTEO DE INVENTARIOS

Los negocios multiplican la cantidad de artículos de los inventarios por sus costos unitarios para determinar el costo de los inventarios. Los métodos de costeo de inventarios son: costo unitario específico, costo promedio ponderado, costo de primeras entradas primeras salidas (PEPS), y costo de últimas entradas primeras salidas (UEPS).

COSTO UNITARIO ESPECÍFICO:

Algunas empresas tratan con artículos de inventario que pueden identificarse de manera individual, como los automóviles, joyas y bienes raíces. Estas empresas costean, por lo general, sus inventarios al costo unitario específico de la unidad en particular.

COSTO PROMEDIO PONDERADO:

El método del costo promedio ponderado, llamado a menudo método del costo promedio se basa en el costo promedio ponderado del inventario durante el período.

Este método pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un periodo, esto es, si el costo de la unidad baja o sube durante el periodo, se utiliza el promedio de estos costos. El costo promedio se determina de la manera siguiente: divida el costo de las mercancías disponibles para la venta (inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles. Calcule el inventario final y el costo de mercancías vendidas, multiplicando el número de unidades por el costo promedio por unidad.

COSTO DE PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS (PEPS):

Bajo el método de primeras entradas, primeras salidas, la compañía debe llevar un registro del costo de cada unidad comprada del inventario. El costo de la unidad utilizado para calcular el inventario final, puede ser diferente de los costos unitarios utilizados para calcular el costo de las mercancías vendidas. Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas, Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes.

COSTO DE ÚLTIMAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS (UEPS):

El método últimas entradas, primeras salidas dependen también de los costos por compras de un inventario en particular. Bajo este método, los últimos costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de mercancías vendidas. Este método deja los costos más antiguos (aquellos del inventario inicial y las compras primeras del periodo) en el inventario final.

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Para obtener un control sobre la existencia de inventario debemos tomar en cuenta tres variables que resultan sumamente importantes que son:

- ✓ El nivel de ventas de la empresa.
- ✓ La longitud y la naturaleza teórica de los procesos de producción.
- ✓ La durabilidad en comparación con la caducaron del producto terminado.

El director de producción debe tomar decisiones concernientes a la manera de distribuir la capacidad productiva, de acuerdo a la demanda y la política de inventarios.

Es necesario determinar el número de cada componente (materia prima, Partes compradas, partes fabricadas) que se necesitan para las cantidades de cada producto que se desean fabricar. El número de unidades de cada componente que debe fabricarse o comprarse debido a existencia disponible no asignada, ordenes pendientes en producción y de compras y un inventario final deseado en este periodo. Todo inventario representa un costo en cualquier empresa por eso los costos son una parte fundamental de controlar y evaluar dentro del proceso de la administración de inventario.

CONTROL DE INVENTARIO

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos, a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: Planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

PLANEAMIENTO

La base para planear la producción y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronóstico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas.

Los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas. Aunque dichos planes se basan en estimados,

los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

COMPRA U OBTENCIÓN

En la función de compra u obtención se distinguen normalmente dos responsabilidades separadas: Control de producción, que consiste en determinar los tipos y cantidades de materiales que se quieren. Compras, que consiste en colocar la orden de compra y mantener la vigilancia necesaria sobre la entrega oportuna del material.

RECEPCIÓN

Debe ser responsable de lo siguiente:

La aceptación de los materiales recibidos, después que estos hayan sido debidamente contados, inspeccionados en cuanto a su calidad y comparados con una copia aprobada de la orden de compra.

La prelación de informes de recepción para registrar y notificar la recepción y aceptación. La entrega o envío de las partidas recibidas, a los almacenes (depósitos) u otros lugares determinados. Como precaución contra la apropiación indebida de activos.

ALMACENAJE

Las materias primas disponibles para ser procesadas o armadas (ensambladas), así como los productos terminados, etc., pueden encontrarse bajo la custodia de un departamento de almacenes. La responsabilidad sobre los inventarios en los almacenes incluye lo siguiente:

- a. Comprobación de las cantidades que se reciben para determinar que son correcta.
- b. Facilitar almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas.

c. Extracción de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción o embarque.

PRODUCCIÓN

Los materiales en proceso se encuentran, generalmente bajo control físico, control interno de los inventarios, incluye lo siguiente:

a. La información adecuada sobre el movimiento de la producción y los inventarios.

b. Notificación rápida sobre desperdicios producidos, materiales dañados, etc., de modo que las cantidades y costos correspondientes de los inventarios. Puedan ser debidamente ajustados en los registros.

La información rápida y precisa de parte de la fábrica, constituye una necesidad para el debido funcionamiento del sistema de costo y los procedimientos de control de producción.

EMBARQUES

Todos los embarques, incluyéndose aquellas partidas que no forman parte de los inventarios, deben efectuarse, preferiblemente, a base de órdenes de embarque, debidamente aprobadas y preparadas independientemente.

CONTABILIDAD

Con respecto a los inventarios, es mantener control contable sobre los costos de los inventarios, a medida que los materiales se mueven a través de los procesos de adquisición, producción y venta. Es decir la administración del inventario se refiere a la determinación de la cantidad de inventario que se debería mantener, la fecha en que se deberán colocar las órdenes y la cantidad de unidades que se deberá ordenar cada vez. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas son esenciales para las utilidades.

TIPOS DE INVENTARIOS

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta

parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

Comprende los elementos básicos o principales que entran en la elaboración del producto.

En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (materia prima) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado.

A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO:

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplica la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado.

Una de las características de los inventarios de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que se es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS:

Comprende estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haberlos alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel

de inventarios de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel está dado por la demanda.

INVENTARIOS DE MATERIALES Y SUMINISTROS

En el inventario de materiales y suministros se incluye:

Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria, un ejemplo; para la industria cervecera es: sales para el tratamiento de agua.

Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tienen gran relevancia.

Los artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de estos varía en relación a sus necesidades.

INVENTARIO DE SEGURIDAD

Este tipo de inventario es utilizado para impedir la interrupción en el aprovisionamiento causado por demoras en la entrega o por el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, la importancia del mismo está ligada al nivel de servicio, la fluctuación de la demanda y la variación de las demoras de la entrega.

CONTROL INTERNO SOBRE INVENTARIOS

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

- ✓ Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.

- ✓ Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque
- ✓ Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- ✓ Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- ✓ Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- ✓ Comprar el inventario en cantidades económicas.
- ✓ Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, o cual conduce a pérdidas en ventas.
- ✓ No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

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

Los inventarios representan bienes destinados a las ventas en el curso normal de los negocios. Para mayor amplitud de las funciones y servicios de los inventarios depende de la naturaleza y el tipo de empresa, la importancia de los gastos de materiales y bienes de equipo y organización de la empresa.

La administración de inventario se centra en cuatro aspectos básicos; como los son: el número de unidades que deberán producirse en un momento determinado, en que momento debe producirse el inventario, que artículo merece atención especial, y podemos protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario. De esta manera podemos señalar que la administración de inventario consiste en proporcionar los inventarios que se requieren para mantener la operación al costo más bajo posible.

El control de inventario se realiza con la finalidad de desarrollar pronósticos de ventas o presupuesto, para así determinar los costos de inventarios, compras u obtención, recepción, almacenaje, producción, embarque y contabilidad.

Los inventarios se clasifican de acuerdo a las características de la empresa, y una de las formas de clasificarlos es: Inventario de Materia Prima, Producción en Proceso, Productos Terminados, Materiales y Suministros.

En cuanto a los costos de inventario; se deben identificar todos los costos que se relacionan mediante la elaboración del inventario.

1.5 INVENTARIOS OCIOSOS Y DE LENTO MOVIMIENTO

Con las altas existencias de inventarios ociosos y de lento movimiento en las empresas cubanas, la necesidad de implementar medidas para su reducción cobra vigencia en las actuales condiciones de la economía, dirigida fundamentalmente hacia una política de ahorro y elevación de la eficiencia. La gestión de los inventarios ociosos no se puede limitar a buscar vías de comercialización y financiación de los mismos una vez que han sido detectados, sino que también se hace importante la toma de medidas preventivas para que no se acumulen y la detección a tiempo de su existencia, aspectos determinantes en la detención del crecimiento de los inventarios ociosos en las nuestras empresas.

Un estudio de casos efectuados en empresas cubanas seleccionadas pone en evidencia algunos de los problemas que aún subsisten en la identificación, evaluación del impacto financiero y la supervisión de este tipo de inventarios. La acumulación innecesaria de inventarios en las empresas implica asumir un costo de oportunidad considerable. Estos recursos pudieran ser utilizados por otras empresas necesitadas de los mismos y a su vez, generar recursos líquidos para la empresa que los poseen, para ello son importantes las herramientas que pueden proporcionar la contabilidad, el control interno y la auditoría.

Desde los años 80, cuando se hizo evidente la excesiva acumulación de inventarios en las empresas cubanas y la ineficiencia que ello genera, la gestión de los inventarios ociosos y de lento movimiento ha tratado de ser objeto de especial atención en nuestro país. Hoy en día, en un entorno de crisis económica internacional y en medio de significativas limitaciones financieras internas, la economía cubana exige la búsqueda de nuevas vías para elevar la eficiencia empresarial, dentro de las cuales está la mejor utilización de los inventarios.

Con el presente trabajo se pretende profundizar en el estudio de los inventarios ociosos y de lento movimiento, poniendo de relieve los principales vacíos que dejan la práctica contable y financiera en la gestión de los inventarios en las empresas cubanas, fundamentalmente en las pertenecientes al Grupo Empresarial Cubaníquel.

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

Desde la propia ambigüedad de esta definición nacen las dificultades en la detección de los inventarios que se convierten en ociosos ¿Qué criterios deben utilizar las empresas para clasificar un inventario como ocioso? En la práctica, a partir de normativas del Ministerio de Comercio Interior, por lo general los inventarios se declaran ociosos cuando tienen un período mínimo de exposición a la venta comprendidos entre 90 y 120 días, y posean cobertura de venta por más de tres meses.

Sin embargo, en determinadas actividades empresariales, por sus particularidades productivas y de los mercados, no siempre el tiempo es el

criterio más correcto para determinar los inventarios ociosos. ¿Acaso la obsolescencia, el deterioro o los cambios en las políticas o la tecnología no deberían ser también criterios a tener en consideración?

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

Con el objetivo de realizar un diagnóstico de la gestión de los inventarios ociosos y de lento movimiento en las empresas del grupo empresarial Cubaníquel a través del método de estudio de casos, se realizó una encuesta a 12 entidades. En las que se aplicó el cuestionario en un 20% su objeto social es productivo y en un 80 % de servicios, donde el 6.7 % son servicios de importación y comercialización, servicios portuarios, comercializadora, de reparación, auditorías a empresas que integran el grupo, de proyectos de investigación, servicios no turísticos, de seguridad informática.

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

Los empresarios de Cubaníquel opinan que la principal vía de reducción de los inventarios ociosos y de lento movimiento es la existencia de una empresa especializada en el servicio de comercialización de estos. Es interesante

resaltar la baja importancia que le ofrecen a mecanismos tales como la rebaja de precios.

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

Otros resultados del estudio muestran la baja atención que las empresas prestan a gestión de la incidencia de los inventarios ociosos y de lento movimiento en la salud financiera de la empresa. Esta apreciación se apoya en que más del 75% de los entrevistados admite que no valora los costos directos o de oportunidad de los inventarios inmovilizados, sin los cuales sería muy difícil cuantificar el impacto financiero fundamental de la tenencia de estos bienes.

En un gran porcentaje de las empresas encuestadas las auditorías realizadas abordan los problemas asociados con los inventarios de lento movimiento y ociosos; de este hecho se pudiera inferir la baja relevancia que se le otorga a la administración de los inventarios ociosos y de lento movimiento al revisar la eficacia, eficiencia y economía de la actividad empresarial.

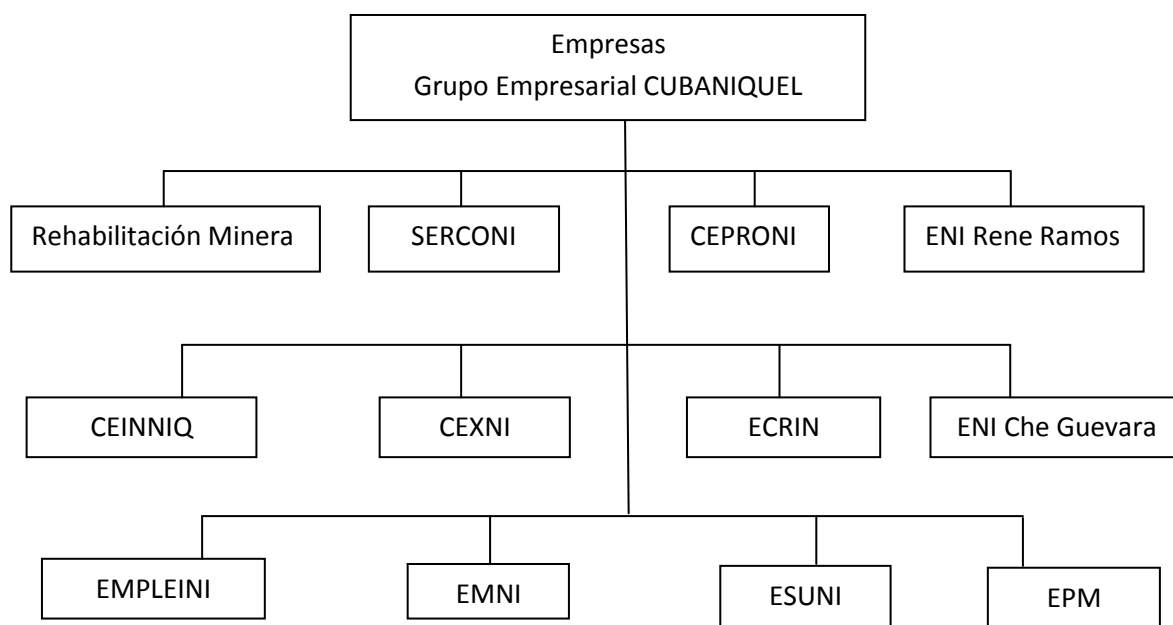
Una parte de las causas del problema estudiado, radica en la insuficiente atención que se le brinda a la evaluación financiera y la supervisión de la existencia y manejo de los inventarios ociosos. Parece obvio que la estructuración de un sistema de indicadores financieros, que revelen el impacto de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

CAPITULO II

CAPITULO II: ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS DEL GRUPO EMPRESARIAL CUBANÍQUEL.

2.1 Caracterización del Grupo Empresarial Cubaníquel.

Por su importancia económica es que surge la idea de enfocar un análisis de los inventarios ociosos y de lento movimiento en las principales entidades dentro del Grupo Empresarial Cubaníquel, organización que está estructurada de la siguiente forma:



- ✚ Empresa Importadora y Abastecedora del Níquel (CEXNI)
- ✚ Empresa Puerto Moa (EPM)
- ✚ Servicio de comunicaciones (SERCONI)
- ✚ Empresa de servicios (ESUNI)
- ✚ Empleadora del níquel (EMPLEINI)
- ✚ Centro de proyectos del níquel (CEPRONI)
- ✚ Centro de investigaciones del níquel (CEINNIQ)
- ✚ Rehabilitación minera (RZM)
- ✚ Productora Ernesto Che Guevara CHE
- ✚ Productora René Ramos Latour RRL

- ✚ Empresa de Construcción y Reparación de la Industria del Níquel (ECRIN)
- ✚ Empresa Mecánica del Níquel (EMNI)

Este trabajo se centrará fundamentalmente en aquellas empresas que por su objeto social y volúmenes necesarios de abastecimiento poseen un potencial verdaderamente importante de inventarios y por tanto generan el mayor volumen de inventarios ociosos y lento movimiento en la actualidad.

Empresa Ernesto Che Guevara

Según resolución 67-26 el 30 de junio de 1967 se crea la unidad inversionista presupuestada “Proyecto-304”. En agosto de 1973 se elaboró el contrato 60800 para el proyecto técnico de la fábrica niquelífera de Punta Gorda.

El esquema tecnológico está basado en la lixiviación Carbonato-amoniaca del mineral reducido. Es una empresa comercializadora de Ni + Co cuya producción principal es el Sinter de níquel, el sulfuro de Ni + Co y el Óxido de Ni.

El objeto empresarial de la entidad es producir y comercializar de forma mayorista níquel más cobalto y otros productos afines en pesos cubanos y convertibles, teniendo como objetivo concreto la obtención cada vez más creciente de utilidades que permitan satisfacer las necesidades del estado y por ende de todos los ciudadanos.

Empresa René Ramos Latour

La Empresa Comandante René Ramos Latour pionera del Níquel cubano, con 66 años de explotación de sus instalaciones define en su misión el reto de mantener su producto en el mercado internacional de forma competitiva y para ello ha diseñado su sistema empresarial en aras de lograr una organización cohesionada, una industria compactada, basada en indicadores de eficiencia

nunca antes logrados, manteniendo una estrecha interrelación con sus proveedores y suministradores, brindando además una amplia gama de información y orientación a la política de empleo, a la población enclavada en la zona de Nicaro-Levisa-Mayarí.

Empresa Mecánica del Níquel Gustavo Machin Hoed de Beche".

La Empresa Mecánica del Níquel, fue creada por la Resolución 1957 del Ministerio de la Industria Básica, con fecha 1 de Julio de 1987. Su objeto empresarial fue modificado por la Resolución 246 / 2006 del Ministerio de Economía y Planificación con fecha 2 de Mayo del año 2006 quedando como se describe a continuación:

- ✓ Prestar servicios de reparación y mantenimiento a motores eléctricos, transformadores y turbogeneradores; en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Ofrecer servicios de reparaciones navales a la patanas, lanchas y remolcadores de la Empresa puerto Moa y buque que atraquen en sus puertos en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista transformadores y equipamiento de soldadura por arco, estructuras metálicas, cuerpos de revolución y producciones de hojalatería, artículos de goma y plásticas, gases industriales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Brindar servicio de reparación y mantenimiento a equipos automotores ligeros y pesados ferroviarios pesos cubanos y pesos convertibles.

Empresa de Construcción y Reparación de la Industria del Níquel (ECRIN),

La Empresa posee una estructura flexible con posibilidades de asimilar cambios acelerados, su fuerza de trabajo se caracteriza por mostrar habilidad y destreza, adquiridas en un proceso de operaciones repetitivas logrando alto nivel de especialización.

Los principales mercados están insertados dentro de la Industria del Níquel y nuestros clientes potenciales son:

- ✓ Ernesto Che Guevara
- ✓ Pedro Sotto Alba
- ✓ René Ramos Latour

Visión Su objeto social es garantizar una amplia variedad de servicios a la Industria del Níquel, el desarrollo de la infraestructura social y otros trabajos que pueda asumir en otras ramas del país acorde al objeto social, ofertando las mismas con alto nivel de profesionalidad.

Misión, Garantizar los trabajos de construcción y reparaciones de manera competitiva, que demande la Industria del Níquel y la infraestructura social de la región, con personal calificado y tecnología de avanzada.

2.2 Análisis y determinación de la tendencia de las cuentas de productos ociosos y lento movimiento.

Comenzamos nuestro trabajo investigativo para el análisis de las principales tendencias que han tenido estas partidas para el periodo comprendido entre la apertura del mes de enero de 2010 y hasta el cierre de mayo 2011.

Para nuestro análisis y teniendo en cuenta la forma más sencilla para su comprensión, se ha dividido el trabajo en tres etapas de aproximadamente un carácter semestral. Para la primera etapa contemplamos el comienzo en enero hasta cierre de junio 2010, la segunda comenzaría en Julio hasta cierre diciembre del 2010, y la tercera que comenzaría en enero de 2011 hasta cierre de Mayo del mismo año.

Primera etapa.



El gráfico anterior muestra los inventarios totales y reales del Grupo Cubaníquel a comienzos del año 2010 nos muestran un valor de **183,314,223.00 CUC**, de ellos **29,380,639.00 CUC** corresponden a las partidas de ociosos y lento movimiento con más de 2 años sin movimiento que representan aproximadamente el 15% del total de inventarios en la organización. Ver anexo 1.

En la siguiente tabla se muestra un estado comparativo de los valores que presentaban las cuentas de ociosos y lento movimiento a inicios de Enero del año 2010 para las empresas que se analizan, ECG, RRL, EMNI y ECRIN, con respecto al valor total del grupo.

Tabla 1: Valores de ociosos y lento movimiento para 1ro de Enero de 2010

Cuentas	Total Níquel	CHE	RRL	ECRIN	EMNI	Total analizadas
Ociosos	7,058,909.00	1,487,935.00	5,58,556.00	34,684.00	265,680.00	6,846,856.00
Lento mov.	22,321,730.00	16,656,303.00	1,059,190.00	525,963.00	3,156,184.00	21,397,641.00
Total	29,380,639.00	18,144,238.00	6,117,746.00	560,648.00	3,421,865.00	28,244,496.00

Como se puede apreciar en la tabla anterior para estas cuatro empresas tratadas el monto de ociosos y lento movimiento es de 28,244,496.00 CUC suma que se puede catalogar de alarmante si la comparamos con el saldo total que muestra el valor total para todo el grupo empresarial que es de 29,380,639.00 CUC siendo este valor aproximadamente el 96%, concentrando casi la totalidad de estas partidas en sus almacenes para esta fecha, además se observan saldos predominantes de estas partidas fundamentalmente para las empresas productoras sobresaliendo la ECG con 18,144,238.00 CUC que es aproximadamente el 17% del total de los inventarios de la entidad así como RRL con 6,117,746.00 que constituye el 13.6% del total de inventarios de la empresa.

Al cierre de Mayo 2010 hacemos un primer corte a nuestro primer periodo o primera etapa para concretar el análisis de las variaciones e incidencias hasta esta fecha.

Los inventarios en sentido general siguieron una tendencia al decrecimiento en una proporción de **5,104,251.00** CUC. Ver anexo 2.

En la siguiente tabla se observa una panorámica de los valores que se registraron al cierre de Mayo 2010 para las cuentas de ocioso y lento movimiento.

Tabla 2: Resumen de ocioso y lento movimiento al cierre mayo 2010.

Cuentas	Total Níquel	CHE	RRL	ECRIN	EMNI
Ocioso	7,013,499.00	1,524,802.00	4,911,397.00	34,492.00	265,198.00
Inmovilizados	20,139,896.00	15,911,086.00	855,428.00	499,099.00	1,808,409.00
Total ocioso y lento mov.	27,153,394.00	17,435,888.00	5,766,824.00	533,591.00	2,073,607.00

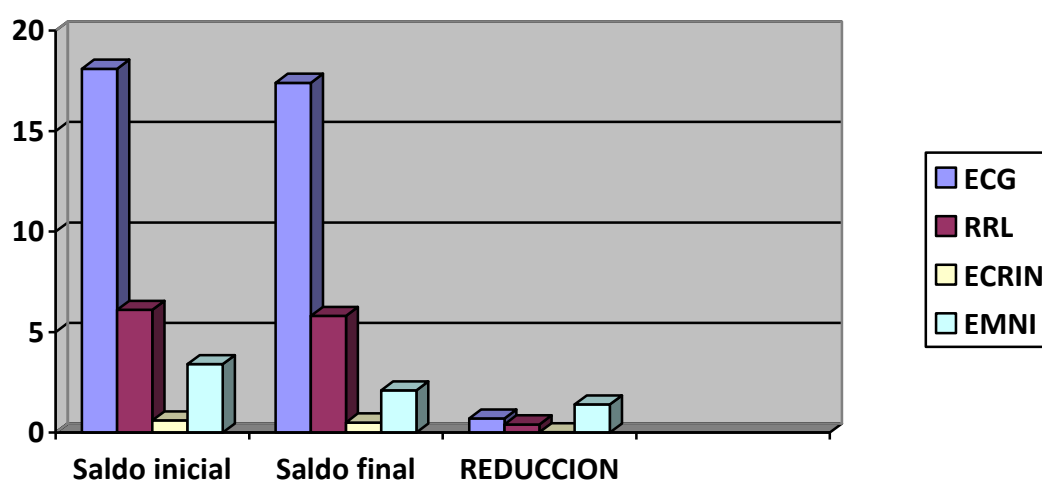
Analizando el en detalles el comportamiento para los valores de estas cuentas que ya mostramos en la tabla anterior tenemos la variación en este periodo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3: Variaciones en el periodo de enero a Mayo 2010.

		1ra etapa		Variación obtenida
Empresa	PARTIDAS	Enero	Mayo	
ECG	Ociosos	1,487,935.00	1,524,802.00	-36,867.00
	Lento Mov.	16,656,303.00	15,911,086.00	745,217.00
	TOTAL	18,144,238.00	17,435,888.00	708,350.00
RRL	Ociosos	5,058,556.00	4,911,397.00	147,159.00
	Lento Mov.	1,059,190.00	855,428.00	203,762.00
	TOTAL	6,117,746.00	5,766,825.00	350,921.00
ECRIN	Ociosos	34,684.00	34,492.00	192.00
	Lento Mov.	525,963.00	499,099.00	26,864.00
	TOTAL	560,648.00	533,591.00	27,057.00
EMNI	Ociosos	265,680.00	265,198.00	482.00
	Lento Mov.	3,156,184.00	1,808,409.00	1,347,775.00
	TOTAL	3,421,865.00	2.073.607.00	1.348.258.00

Como se observa en el tabla anterior para el análisis de esta primera etapa se puede comentar que se aprecia de modo general un balance que se valora de ligeramente positivo el trabajo con estas partidas pues solo se aprecia incremento en la partida de ocioso para la empresa ECG en 36.867.00 CUC, el resto de las empresas reportan disminución de inventarios ociosos y lento movimiento en sentido general, lo que denota un mejor trabajo en la comercialización y gestión de compras, aunque muy pobre hasta la fecha.

Gráfico 2: Información de tabla 3



En el transcurso de la investigación se detectaron de forma general en la mayoría de las empresas deficiencias en la gestión de inventarios que inciden directamente en el deterioro de la información que emiten los mismos y que actúan directamente en la consiguiente acumulación de ociosos, deficiencias confirmadas en auditoria del MINBAS en Agosto de 2010 que detallamos a continuación:

- No existencia de un Plan de Compras tanto para importaciones como para compras nacionales.
- No existencia de un control de almacén, que le permita a las entidades establecer los niveles máximos y mínimos.
- Existencia de un mismo código para varios productos.

- Incorrecta clasificación contable del inventario.
- No uniformidad en las UM de los productos.
- Incorrecto tratamiento a los Expedientes de Ajustes asociados a estos.
- Descripción incorrecta de los productos y en ocasiones estas son omisas
- Pobre gestión para su comercialización.
- Recursos en cantidades significativas en almacén que evidencian una deficiente conservación y su consiguiente deterioro.
- Existencia de Inventarios financiados por el presupuesto del Estado, sin gestión de venta.

Para el tratamiento y erradicación de estas deficiencias que afectan e inciden directamente en el aumento de los inventarios ociosos y de lento movimiento esta investigación propone un plan de acción a tramitar en lo adelante para gestionar la disminución progresiva de estos excesos de inventarios y crear una base técnica para el trabajo conjunto dentro de la industria que permita regular y manejar dentro de los parámetros ideales en un futuro a mediano plazo la situación de los inventarios evitando así el negativo impacto financiero que provocan e implican los costos de mantenimiento de inventarios de este tipo para la industria del níquel y la economía del país en sentido general.

Plan de acción que se propone:

1. Levantamiento en Base de Datos de los Productos y Servicios, Soportes de las Empresas Productoras ECG-RRL aportados por Empresas pertenecientes a nuestro Grupo Empresarial Cubaníquel y Ajenas como el SIME (Piezas), GAMMA (SGESTMAN software de mantenimiento).

2. instalación de SGESTMAN (Software de mantenimiento) Módulo II (Patrimonio) y Módulo VI Preventivo del SGESTMAN.

El SGESTMAN es un software de mantenimiento que identifica la ubicación de las piezas en la Fábrica y equipamientos, así como el 70% DEL PLAN DE COMPRAS.

Módulo II Patrimonio: Vaciado de PI&D (Piping, Instrumentation and Diagram) de las Plantas o equipos industriales y automovilístico, área de Locales, en dibujos, proyectos o fotos en este Módulo para identificar el lugar de las piezas.

Módulo VI Preventivo: En este Módulo se planifica el Plan de Mantenimiento, una vez plasmado el Sistema da el Schedule o sea el tiempo programado, así como la sincronización con otras actividades saliendo a buscar en el Almacén los Productos a utilizar. Fuente del Plan de Compras.

3. Enlace de EROS con el Módulo VI preventivo del SGESTMAN.

Enlace EROS-SGESTMAN compatibiliza Operaciones con Mantenimiento e identifica EL MINIMO DE INVENTARIOS.

El Grupo EROS ejemplo de sustitución de Importaciones (Automática) de la Industria Cubana del Níquel, pasa a la historia por haber llevado a tiempo real las Conferencias de Arrebola (Científico de RRL) quien tradujo y verificó durante toda su vida laboral los procedimientos en toneladas cortas (2000 lbs) de operaciones de extracción de Níquel de Minerales Oxidados, escrito en Inglés por el Holandés H. Caron en 1921 radicado en E .U. fundador del sistema Carbonato Amoniacal.

4. iARA Contratación;

iARA Inventarios y la Base de Datos de Sustitución de Importaciones evita la repetición de la compra de los mismos inventarios o sea ELIMINA EL MAXIMO DE INVENTARIOS.

5- Aprobación de una Inversión no Nominal a SERCONI para que quede terminado el Proyecto de la Gerencia de Ociosos de determinación de Mínimo, Máximo y número de Reorden en este II Trimestre 2011, inversión que será recuperada en el Presupuesto del año que viene de las Empresas del Grupo Empresarial Cubaníquel. Ver anexos 3 y 4.

Etapas 2

Mayo 2010 a Diciembre 2010

Significar que para esta etapa la organización se traza estrategias para disminuir los ociosos en cumplimiento con directiva del MINBAS con respecto al tema como se detalla a continuación:

Estrategia para la disminución de Inventarios Agosto-Diciembre 2010 en el Grupo Cubaníquel:

- El MINBAS debe disminuir en el período Julio Diciembre de 2010, 400 millones de CUC, de sus inventarios.
- El Grupo Cubaníquel debe disminuir en el período Julio-Diciembre de 2010, más de 50 millones de CUC, de nuestros inventarios.

Para este periodo comienza a operar la gerencia de ociosos que propone lo siguiente:

- Lograr la certificación EXPELOG MINCIN (Expediente Logístico-Limpieza, Coordinadas de los Productos) de todos los almacenes del Grupo Cubaníquel, para mantener la licencia de operación en CUC y CUP.
- Intensificar la implementación de un sistema de inventario único en todas las Empresas de la UNI Cubaníquel, para compatibilizar códigos contables, comerciales, de barras, descripción así como fotos y unidades de medidas de los productos.
- Trabajar Comerciales y Mantenimiento en la implementación de los módulos I y V (Patrimonio y Preventivo) del SGESTMAN.
- Los productos que no podamos darle uso dentro del MINBAS dirigirlo al MINAZ y MINAGRI
- Implantar un sitio WEB a nivel Empresarial utilizando el actual sistema contable (SISCONT 5) y proporcionando las estadísticas necesarias.

- Desplegar la nueva versión del iAra Inventario.
- Agilizar la recodificación de los inventarios.
- Realizar los ajustes contables necesarios para que funcione como todo un sistema a nivel de CUBANIQUEL.

Para esta etapa al cierre diciembre de 2010 la organización Cubaníquel muestra la siguiente situación de inventarios, los niveles a nivel de grupo siguen en tendencia positiva pues se calcula una disminución de aproximadamente 10.1 millones de CUC con respecto a la etapa anterior cuestión que refleja una aceptación positiva por parte de las empresas a las medidas que se toman al respecto. Ver anexo 5

En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de los valores para las cuentas de ocioso y lento movimiento en diciembre 2010.

Tabla 4: Resumen ociosos y lento movimiento cierre diciembre 2010.

Resumen	Total Níquel	CHE	RRL	ECRIN	EMNI
Ocioso	6.281.519.00	915.951.00	4.745.889.00	29.577.00	218.289.00
Lento mov.	17.965.083.00	14.164.329.00	869.482.00	510.087.00	869.486.00
Total ocioso y lento mov.	24.246.602.00	15.080.280.00	5.615.371.00	539.664.00	1.087.775.00

La tabla anterior nos muestra los valores que se manejaban para esa fecha en las cuentas, viéndose las diferentes variaciones en el periodo mencionado.

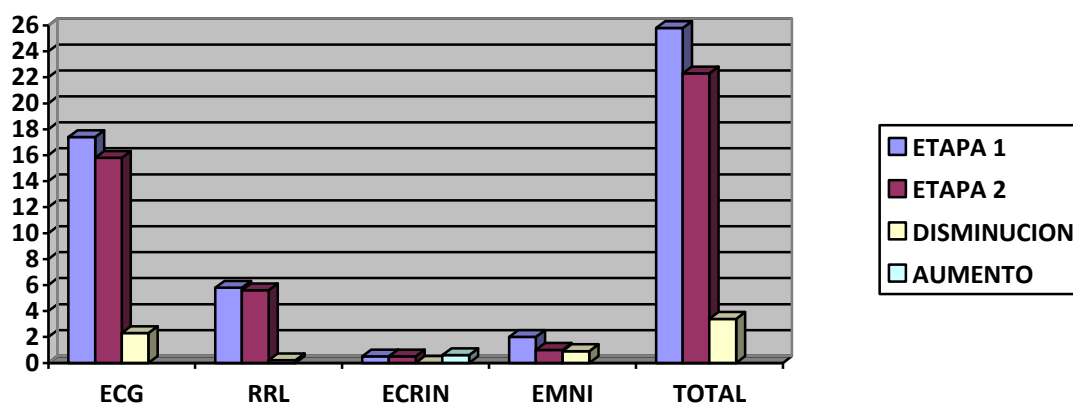
Tabla 5: Cierre diciembre 2010 valores para la variación entre etapas.

Empresa	Partidas	Etapas 1	Etapas 2	Variación
ECG	Ocioso	1,524,802.00	915,951.00	608,851.00
	Lento mov.	15,911,086.00	14,164,329.00	1,746,757.00
	Total	17,435,888.00	15,080,280.00	2,355,608.00
RRL	Ocioso	4,911,397.00	4,745,889.00	165,508.00
	Lento mov.	855,428.00	869,482.00	-14,054.00
	Total	5,766,825.00	5,615,371.00	151,454.00
ECRIN	Ocioso	34,492.00	29,577.00	4,915.00
	Lento mov.	499,099.00	510,087.00	-10,988.00
	Total	533,591.00	539,664.00	-6,073.00
EMNI	Ocioso	265,198.00	218,289.00	46,909.00
	Lento mov.	1,808,409.00	869,486.00	938,923.00
	Total	2,073,607.00	1,087,775.00	985,832.00
Total		25,809,911.00	22,323,090.00	3,486,821.00

En la tabla anterior se muestra para el cierre de Diciembre 2010 que continua la tendencia a las disminuciones de las cuentas de lento movimiento y ocioso, se obtiene una variación positiva de 3,486,821.00 CUC, con respecto a etapa anterior aunque se aprecie incremento de la partida lento movimiento en RRL y ECRIN que es debido fundamentalmente al trabajo de recodificación de inventarios que provoca el traspaso de niveles que estaban sin movimiento hacia estas cuentas. Con respecto al trabajo de comercialización se puede catalogar de positivo si tenemos en cuenta que para esta fecha las medidas y propuestas informáticas que se solicitan a la organización para la mejora de la gestión de los inventarios en sentido general están en proceso de implementación e implantación.

Lo planteado anteriormente se muestra en el siguiente gráfico para su mejor comprensión.

Gráfico 3.



También se puede comentar como de interés un conjunto de acciones y medidas que se llevaron a cabo en este periodo.

1. Visita en Noviembre de los Autores del SGESTMAN pertenecientes a la Empresa Gamma.

Resultados a comentar.

- RRL rectificación del Módulo I (Patrimonio), revisión de Módulo III–IV (Ordenes de Servicios), en Enero 2011 se implantará el Módulo V (Preventivo).
- ECG y EPM comienzan el uso del Módulo V (Preventivo), se implementaron con éxito los Módulos I - III y IV.
- EMNI y ECRIN con éxito los Módulos I-III y IV. ECRIN solicito instalación en Nicaro.
- CEPRONI y CEINIQ reciben presentación del SGESTMAN.
- Ferronickel gestiona los trámites para instalar el SGESTMAN.

2. Se realizó con éxito el enlace de SALIDAS- DEVOLUCIONES de los 2 movimientos así como la actualización del Nomenclador de Productos entre el Sistema IARA de Inventarios de SERCONI y el SGESTMAN.
3. Se acordó con la Dirección Técnica de Mantenimiento del Grupo Empresarial y SGESTMAN realizar un evento el 20 de ENERO 2011 en MOA.
4. EMNI culminó con éxito la reparación de las 200 válvulas en Inventario Ocioso de CEXNI de las cuales varias son necesarias en ECG y RRL.
5. Se firmó por parte de la Gerencia de Ociosos el Expediente de la EMPLeni.
6. Reunión con Presidente del Grupo AZUMAT de la Provincia, en el grupo están interesado en comprar todo el material de lento movimiento del Grupo Cubaníquel

Etapas 3 enero- Mayo de 2011

En esta etapa se reportan las siguientes incidencias en el trabajo que despliega la organización para la disminución de ociosos:

1. Continúa el Despliegue del iARA inventarios.
2. SERCONI y ECG negocian la Estrategia del Despliegue del CHENET (Contratación), en las Empresas del Grupo Cubaníquel.
3. Reunión con el Grupo de Computación de RRL sobre los temas: iARA Inventarios, CHENET (Contratación), plantean se analice la posibilidad de instalar la INTRANET CHENET de ECG en Nicaro.
4. Grupo EROS, SERCONI muestra interés en realizar enlace con el Módulo V Preventivo de SGESTMAN. Esta operación acelera grandemente el despliegue de este Módulo V en EPM (Amoniaco-Petróleo) y sobre todo en RRL.
5. Curso de Logística a Almaceneros EMPLeni-UNIVERSIDAD MOA-MINCIN PROVINCIAL, iARA Inventarios concibe entrega de mercancía al puesto de trabajo, estamos hablando de obtener la categoría III

(Máxima) del EXPELOG (Expediente Logístico), en todo el Grupo Cubaníquel.

6. Comerciales de las 17 Empresas revisan Bases de Datos de ECG y RRL.
7. OC MINBAS han enviado contactos con la Goma, Papel, Farmacuba, Química de Sagua y Geominera interesados en los Productos ocioso del Grupo Cubaníquel publicados en la página WEB SIPOBAS de Tecnomática.
8. Geominera visitó interesada en la Compra de los BELAZ del Puerto.
9. El Consejo de Dirección de la ESUNI junto a la Comercial realizo el Despliegue del iARA Inventarios en Bases de Datos Virtual, el Cierre del Mes de Abril del SISCONT- 5 ya sale con el iARA.

Tabla 6: Inventarios de Cubaníquel al cierre mayo 2011.

	Inventarios	Ociosos	Lento	Sin	
Entidad - UEB	Saldo Total	Saldo Total	Movimiento	Movimiento	A DISMINUIR
	Saldo Total	Saldo Total	Saldo Total	Saldo Total	Saldo Total
Camariocas	510.168,25	332.971,84	2.783,03	58.388,86	394.143,73
CEINNIQ	260.561,11	36.127,25	69.592,41	155.400,03	261.119,69
CEPRONI	51.397,17		3.586,12	625,01	4.211,13
Che Guevara	101.006.220,14	1.524.801,70	15.819.698,18	12.697.859,19	30.042.359,07
Puerto Moa	2.597.077,88		466.501,29	1.277.040,74	1.743.542,03
ECRIN	4.428.272,24	34.492,25	499.098,60	247.809,77	781.400,62
EINI	592.243,42		450.696,26	28.963,33	479.659,59
EMNI	14.056.336,56	265.197,77	1.808.408,84	1.997.997,27	4.071.603,88
ESUNI Felton	105.413,92	845,83		12.828,11	13.673,94
ESUNI Moa	3.679.849,10	61.919,29	28.334,69	655.047,93	745.301,91
ESUNI Nicaro	631.194,02	65.815,89		129.374,06	195.189,95
EMPLONI	397.151,51	46.419,08		33.519,34	79.938,42
O.Central UNI	16.952,06			1.951,61	1.951,61
Rehabilitación Minera	36.034,75			716,92	716,92
RRL	38.476.677,56	3.965.943,25		6.162.533,64	10.128.476,89
SERCONI	420.396,62	66.482,75	41.900,24	40.363,25	148.746,24
Total	167.265.946,31	6.401.016,90	19.190.599,66	23.500.419,06	49.092.035,62

En la tabla anterior se muestra la situación de los inventarios del grupo Cubaníquel al cierre de Mayo de 2011 donde se puede notar la presencia de inventarios sin movimiento que están en proceso de reclasificación para delimitar el estado de los mismos y posteriormente se contabilicen de conjunto con los de lento movimiento y ocioso según procedan para el trabajo de comercialización o propuesta a disminuir del inventarios total.

Comportamiento de la organización al cierre mayo 2011

Tabla 7: Estado comparativo de la variación del ocioso y lento movimiento.

	Cuenta	Total Níquel	CHE	RRL	ECRIN	EMNI	Resto
Inicio 2011	15	8.812.820	915.951	7.277.190	29.577	218.289	371.813
	90	17.965.083	14.164.329	869.482	510.087	869.486	1.551.699
	15+90	26.777.903	15.080.280	8.146.672	539.664	1.087.775	1.923.512
Mayo 2011	15	9.300.343	1.744.330	6.939.931	29.290	214.981	371.811
	90	16.102.039	12.496.190	849.572	498.237	665.037	1.593.003
	15+90	25.402.382	14.240.519	7.789.503	527.527	880.018	1.964.815
variación	15	487.523	828.379	-337.259	-287	-3.308	-2
	90	-1.863.044	-1.668.139	-19.910	-11.850	-204.449	41.304
	15+90	-1.375.521	-839.761	-357.169	-12.137	-207.757	41.303

La tabla anterior muestra en detalles la variación de las cuentas ocioso y lento movimiento, donde observamos que continua la tendencia a la disminución de los mismos, en esta etapa se obtuvo una rebaja de 1,375,521.00 CUC.

Tabla 7: Resumen del comportamiento general en el periodo.

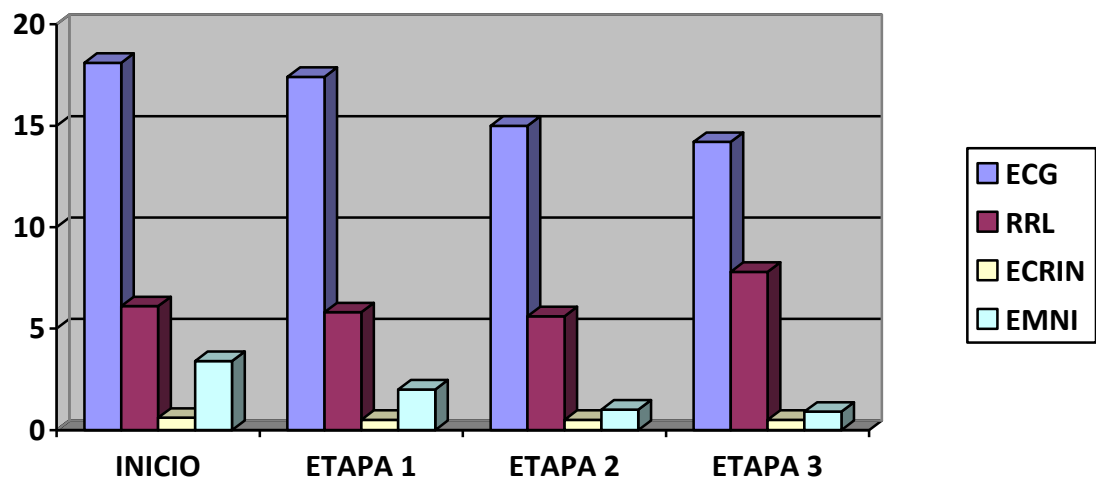
CUENTA	INICIO 2011	MAYO -2011	DISMINUCION
15-OCIOSO	8.812.820	9.300.343	487.523
90-LENTO MOVIMIENTO	17.965.083	16.102.039	-1.863.044
15+90	26.777.903	25.402.382	-1.375.521

Se aprecia una desviación positiva en la reducción de inventarios en este periodo de aproximadamente 1.4 millones de CUC fundamentalmente en la cuenta de lento movimiento donde se rebajaron 1.9 millones de CUC aproximadamente como se muestra en la tabla anterior.

Tabla 8: Resumen para las empresas en análisis al cierre de la investigación.

Empresa	Partidas	Etapas 1	Etapas 2	Etapas 3	Variación
ECG	Ocioso	1.524.802	915.951	1.744.330	219.528
	Lento mov.	15.911.086	14.164.329	12.496.190	-3.414.896
	Total	17.435.888	15.080.280	14.240.519	-3.195.369
RRL	Ocioso	4.911.397	4.745.889	6.939.931	2.028.534
	Lento mov.	855.428	869.482	849.572	-5.856
	Total	5.766.825	5.615.371	7.789.503	2.022.278
ECRIN	Ocioso	34.492	29.577	29.290	-5.202
	Lento mov.	499.099	510.087	498.237	-862
	Total	533.591	539.664	527.527	-6.064
EMNI	Ocioso	265.198	218.289	214.981	-50.217
	Lento mov.	1.808.409	869.486	665.037	-1.143.372
	Total	2.073.607	1.087.775	880.018	-1.193.589
	Total etapas	25.809.911	22.323.090	23.437.566	-2.372.345

Gráfico 4.



Al final de la investigación las cifras muestran claramente una disminución en el monto de los inventarios ociosos y de lento movimiento en sentido general nótese una disminución hasta la fecha de aproximadamente 2.4 millones de CUC que se han comercializado como se muestra en la tabla 8 y el gráfico anterior.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- El principal criterio de identificación de los inventarios ociosos y de lento movimiento es el tiempo de inmovilización, seguido por los cambios tecnológicos. La obsolescencia, los cambios de mercado y de políticas, el exceso de inventarios y el deterioro de los recursos, a pesar de su alta significación en la inmovilización de inventarios no son tomados en cuenta por la mayoría de los empresarios.
- Se reconoce casi como única vía para la reducción de inventarios ociosos, su comercialización directa o a través de una empresa especializada, subestimando la acción de los mecanismos financieros y de control. Esto traslada la gestión de este tipo de bienes solamente al momento posterior a su aparición, minimizando la acción preventiva que puede realizar la empresa para que no se acumulen.
- No determinan los costos directos o de oportunidad que implican mantener los inventarios ociosos.
- A pesar que en la mayoría de las auditorías se revisan los inventarios ociosos, su existencia y debilidades en su administración no inciden en los resultados de las mismas, lo que resta eficacia a este mecanismo de supervisión.
- No existencia de un Plan de Compras tanto para importaciones como para compras nacionales.
- No existencia de un control de almacén, que le permita a las entidades establecer los niveles máximos y mínimos.
- No existe uniformidad tanto en códigos de productos como en unidad de medida así como descripciones.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- ❖ Continuar el levantamiento en Base de Datos de los Productos y Servicios, que permitan la uniformidad de la información a circular para la implementación de los soportes (softwares) en las empresas del grupo que permitan el trabajo de conjunto en la gestión de los inventarios.
- ❖ Continuar hasta concluir la instalación de SGESTMAN, software de mantenimiento que identifica la ubicación de las piezas en la Fábrica y equipamientos, así como el 70% del plan de compras.
- ❖ Continuar y concluir implementación del enlace de EROS-SGESTMAN que proporciona la compatibilización de Operaciones con Mantenimiento e identifica el mínimo de inventarios.
- ❖ iARA Contratación.
- ❖ Implementar la aplicación iARA Inventarios que conjuntamente con la Base de Datos de Sustitución de Importaciones evita la repetición de las compras de los mismos inventarios o sea elimina el máximo de inventarios.
- ❖ Aprobación de una Inversión no Nominal a SERCONI para que quede terminado el Proyecto de la Gerencia de Ociosos de determinación de Mínimo, Máximo y número de Reorden en este II Trimestre 2011, inversión que será recuperada en el Presupuesto del año 2012 de las Empresas del Grupo Empresarial Cubaníquel. Ver anexos 3 y 4.
- ❖ Implementar para todas las direcciones económicas del Grupo alguna forma viable de se determine e incluyan en los reportes de ociosos los costos directos o de oportunidad que implican mantener los inventarios ociosos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Brealey, P. A. y Myers, S.C. Fundamentos de Financiación Empresarial
MC Graw – Hill. Madrid, 1993.
- ✚ Código de Comercio. Artículo 244.
- ✚ Decreto ley 162 de 1996. De Aduana.
- ✚ Decreto 2,426/1997. España.
- ✚ Decreto No. 68 de 8 de julio de 1980 del Comité Ejecutivo del Consejo
de Ministros. República de Cuba.
- ✚ Decreto No. 117 de 5 de julio de 1983 del Comité Ejecutivo del Consejo
de Ministros. República de Cuba.
- ✚ Instrucción N° 11/92 AGR 25/9/92 Procedimiento para el Despacho a
consumo de las mercancías importadas.
- ✚ Instrucción N° 12/92 AGR 29/9/92 Establece el procedimiento para el
funcionamiento de los Depósitos de Aduana.
- ✚ Manual de procedimiento de contabilidad.
- ✚ Resolución No. 40 de 28 de mayo de 1982 del Comité Estatal de
Finanzas.
- ✚ Resolución No.38 de 25 de septiembre de 1987 del Comité Estatal de
Finanzas.
- ✚ Resolución No.60 de 3 de marzo del 2000 del Ministerio de Finanzas y
Precios.
- ✚ 13. Resolución No.367-2001 del Ministerio de Finanzas y Precios.

ANEXOS

Anexo 1

SalDOS iniciales de inventarios para el Grupo Empresarial en enero 2010

Cuentas	Total Níquel	CHE	RRL	ECRIN	EMNI
183- Materias Primas y Mater.	109,858,271.00	72,064,276.00	14,671,997.00	3,261,910.00	14,072,005.00
15- De ello Ocioso	1,786,336.00	492,593.00	1,121,642	2,382.00	1,544.00
20- Reservas Movilizativas	68,705.00	17,580.00	863.00	43.00	1,198.00
90- Inmovilizados	10,551,087.00	7,303,018.00	165,022.00	195,262.00	2,653,296.00
184- Combustibles	9,767,241.00	3,071,128.00	6,634,756.00	44,249.00	1,272.00
20- Reservas Movilizativas	647,011.00		629,256.00	9,111.0	
185- Partes y P. de Repuesto	56,626,760.00	27,709,053.00	22,739,699.00	1,604,642.00	2,243,070.00
15- De ello Ocioso	5,261,546.00	995,342.00	3,936,890.00	31,937.00	264,136.00
90- Inmovilizados	10,990,351.00	9,255,934.00	815,8810.00	277,032.00	469,766.00
186- Env. y Embal. Retornables	694.00				694.00
187- Útiles y Herramientas	3,993,460.00	542,839.00	578,686.00	256,399.00	1,855,298.00
15- De ello Ocioso	11,027.00		24.00	366.00	
20- Reservas Movilizativas	75.00				
21- En uso	2,269,448.00		428,353.00		1,756,027.00
90- Inmovilizados	281,436.00	97,351.00	78,286.00	53,669.00	33,122.00
188- Prod. Propia p/Insumo	357,193.00			353,062.00	
190- Mercancías para la Venta	752,557.00	39,233.00	5,341.00		
90- Inmovilizados	498,856.00				
210- Inventario en Tránsito	1,958,046.00	1,802,572.00	68,217.00		
Total inventarios	183,314,223.00	105,229,101.00	44,698,697.00	5,520,261.00	18,172,339.00

Anexo 2

SalDOS de inventarios para el Grupo Empresarial para cierre mayo 2010

Cuentas.	Total Níquel	CHE	RRL	ECRIN	EMNI
SALDO INICIAL					
TOTAL	183,141,223.00	105,229,101.00	44,698,697.00	5,520,261.00	18,172,339.00
183- Materias P. y Mater.	99,181,918.00	64,941,652.00	13,771,047.00	2,597,774.00	12,103,573.00
11-12-99- En Almacén	88,211,277.00	57,380,468.00	12,540,228.00	2,422,634.00	10,624,659.00
15- De ello Ocioso	1,865,483.00	554,564.00	1,089,169.00	2,265.00	1,544.00
20- Res. Movilizativas	74,124.00	17,580.00	2,994.00	430.00	1,198.00
90- Inmovilizados	9,031,034.00	6,989,040.00	138,657.00	172,832.00	1,476,172.00
184- Combustibles	15,219,971.00	8,821,246.00	6,353,114.00	43,334.00	1,056.00
11- En Almacén	14,582,056.00	8,821,246.00	5,723,858.00	34,675.00	1,056.00
20- Res. Movilizativas	637,915.00		629,256.00	8,659.00	
185- Partes y P. de Repuesto	55,969,185.00	26,665,778.00	23,804,339.00	1,531,615.00	1,788,546.00
11-12-99- En Almacén	40,440,428.00	16,864,882.00	19,342,381.00	1,225,056.00	1,219,475.00
15- De ello Ocioso	5,136,009.00	970,238.00	3,822,205.00	31,862.00	263,654.00
90- Inmovilizados	10,392,748.00	8,830,658.00	639,753.00	274,697.00	305,417.00
186- Env. Embal. Retornables	694.00				694.00
187- Útiles y Herram.	4,027,976.00	577,544.00	547,378.00	250,755.00	1,971,832.00
11-12-99- En Almacén	1,435,907.00	486,156.00	55,215.00	198,820.00	131,869.00
5- De ello Ocioso	12,006.00		24.00	366.00	
20- Res. Movilizativas	75.00				
21- En uso	2,314,571.00		415,121.00		1,813,143.00
90- Inmovilizados	265,417.00	91,388.00	77,018.00	51,569.00	26,819.00
188- Prod. Prop p/Insumo	350,274.00			346,143.00	
190- Mercancías para Venta	523,523.00	21,749.00	39,032.00		
12-19-99- Varias	72,826.00	21,749.00	39,032.00		
90- Inmovilizados	450,696.00				
210- Inventario en Tránsito	2,936,431.00	2,524,672.00	947.00		
10- Sum. Tránsito	947.00		947.00		
11-12- Fletes pdte. Aplic.	2,524,672.00	2,524,672.00			
13-17- Aranceles y Otros	410,812.00				
Total inventarios	178,209,972.00	103,552,641.00	44,515,857.00	4,769,620.00	15,865,702.00
Variación Saldo Ini-Final	-5,104,251.00	-1,676,460.00	-182,840.00	-750,641.00	-2,306,637.00

Anexo 3.

Propuesta de inversión no nominal software 2011

	CAME		RZM		CEDINIQ		ECG		EPM		ESUNI	
Software	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC
iAra-Inventario							10629.2	914.74				
iAra-Tesoreria	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04
iAra-Presupuesto	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04
iAra-Compras	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04
Intranet	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52
SGESTMAN	6667	4223	6667	4223								
Total Inversión	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64	33401.36	2919.38	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64

	EMPLENI		EINI		CEPRONIQUEL		EMNI		CUBANIQUEL		ECRIN	
Software	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC
iAra-Inventario											10629.2	914.74
iAra-Tesoreria	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04
iAra-Presupuesto	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04
iAra-Compras	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04
Intranet	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52	6890.4	1990.56	2296.8	663.52
SGESTMAN	6667	4223	6667	4223	6667	4223			6667	4223		
Total Inversión	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64	27365.76	3331.68	33401.36	2919.38

	RRL		CCN		FERRONIQUEL		YAMANIGUEY	
Software	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC	CUP	CUC
iAra-Tesoreria	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04
iAra-Presupuesto	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04	4825.12	447.04
iAra-Compras	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04	7825.12	447.04
Intranet	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52	2296.8	663.52
SGESTMAN			6667	4223	6667	4223	6667	4223
Total Inversión	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64	22772.16	2004.64

Anexo 4.

Inversión para SERCONI

Concepto	MCUC	MCUP	Total
Completamiento Servidores	100,0	30,0	130,0
Sistema de Salva	30,0	10,0	40,0
Respaldo de UPS	5,0	1,0	6,0
Total	135,0	41,0	176,0

Para garantizar que todos estos sistemas funcionen de forma estable y con un respaldo ininterrumpido se proponen estas inversiones para el NODO de la Intranet de Cubaníquel.

Total Inversión Grupo 2011

Concepto	MCUC	MCUP	Total
Software	35230,76	390206,56	425437,32
Infraestructura de Soporte	135000,00	41000,00	176000,00
Total	170230,76	431206,56	601437,32

Ventajas:

1- 2.2 MMP ahorrados en Sustitución de Importaciones.

2- Cierres Contables y de Administración de Operaciones en tiempo real.

Los precios incluyen:

- Venta de licencia por productos
- Servicio de instalación y puesta en marcha
- Soporte técnico y actualización durante el 2011.

Anexo 5.

Situación de inventarios Cubaníquel para cierre diciembre de 2010

Inventarios Níquel 2010	Total Níquel	CHE	RRL	ECRIN	EMNI
183- Materias Primas y Mater.	94,858,577.00	62,347,068.00	13,683,462.00	2,267,673.00	10,624,559.00
15- De ello Ocioso	1,347,511.00	7,171.00	994,603.00	0.00	766.00
20- Reservas Movilizativas	119,040.00	21,873.00	2,994.00	43.00	1,574.00
90- Inmovilizados	7,714,425.00	6,245,333.00	136,197.00	162,224.00	718,086.00
184- Combustibles	9,522,240.00	4,060,533.00	5,414,235.00	42,563.00	1,944.00
20- Reservas Movilizativas	637,915.00		629,256.00	8,659.00	
90- Inmovilizados	0.00				
185- Partes y P. de Repuesto	57,849,407.00	28,329,172.00	24,422,090.00	1,270,818.00	1,566,631.00
15- De ello Ocioso	4,933,175.00	908,780.00	3,751,262.00	29,577.00	217,523.00
90- Inmovilizados	9,998,418.00	7,837,879.00	665,223.00	302,434.00	133,976.00
186- Env. y Embal. Retornables	0.00				0.00
187- Útiles y Herramientas	4,006,169.00	472,903.00	684,139.00	331,229.00	1,917,328.00
15-Ocioso	833.00		24.00	0.00	
20- Reservas Movilizativas	75.00				
21- En uso	2,407,396.00		538,992.00		1,783,690.00
90- Inmovilizados	250,763.00	81,117.00	68,062.00	45,429.00	17,424.00
188- Prod. Propia p/Insumo	314,310.00			310,179.00	
190- Mercancías para la Venta	365,731.00	51,994.00	80,934.00		3,456.00
90- Inmovilizados	1,477.00				
210- Inventario en Tránsito	2,061,710.00	1,759,847.00	34,347.00		
Total	168,978,144.00	97,021,517.00	44,319,207.00	4,222,462.00	14,113,918.00