



Universidad de Sancti Spiritus
“José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Perfeccionamiento de la Gestión de Inventario en la Empresa
Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus.*

Autora: Marley Luis Abstengo

Tutora: Prof. Auxiliar Esp. Maydelín Orozco García

Mayo, 2012



No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos; y si no hay todo un sistema d recolección de datos confiables, sin mentiras y globos, si no hay toda una preparación de un sistema estadístico y de hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en número. Está es tarea esencial.

Ernesto Ché Guevara.

DEDICATORIA

A: Mi hija, por que estoy en tus sueños, por que tú estas en los míos, por compartir conmigo cada minuto de regocijo, por regalarme tanto amor sin poner límites, porque eres la fuente de mi inspiración y parte de mi alma, por tus risas y lágrimas, por que existes.

AGRADECIMIENTOS

A: Yudith Amador Rodríguez por su paciencia y sabiduría, por no cejar en el empeño de ver terminada esta investigación, porque fue el pilar en el me apoyé.

A: Mi tutora Maydelín Orozco García por la confianza que depositó en mí y por darme la oportunidad de trabajar con ella.

A: Teresa y Víctor (TATA) por apoyarme en cada minuto de mi vida de forma incondicional.

A: Mis padres (Odalys y Roberto) por ser la razón de mi vida.

A: Los profesores que cumplieron su labor con dedicación y fueron ejemplos para todos, por que permitieron así que el hoy existiera.

A: Nuestra Revolución Cubana y ha nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz que me dieron la posibilidad de estudiar gratuitamente.

A: Todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo para la culminación de este trabajo, aunque no los mencione, su pequeño aporte engrandece esta tesis.

SÍNTESIS

El presente trabajo investigativo se realizó en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus con el objetivo de perfeccionar la gestión de inventarios en la entidad. Para el desarrollo del diagnóstico se siguieron los siguientes pasos: aplicación del programa en el primer trimestre del año 2010, a partir de los resultados obtenidos, se sugirieron recomendaciones que coadyuvaron al incremento de la eficiencia y eficacia de la Gestión de Inventarios. Se comprobó mediante la aplicación del programa en el primer trimestre del año 2011, la efectividad de las recomendaciones sugeridas para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos, utilizando los siguientes métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción que permitió diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación, análisis documentales y técnicas de análisis estratégicos lo cual permitió apreciar los resultados obtenidos en esta comparación mostrando una tendencia favorable, no obstante hay deficiencias que no han podido ser eliminadas a pesar de las recomendaciones emanadas de los resultados de la guía aplicada al cierre de marzo del año 2010.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I	
Fundamentación teórica conceptual de la Logística empresarial y la gestión de Inventarios en las organizaciones empresariales .	6
1.1 Logística del apro visionamiento:.....	7
1.1.1 Objetivos de la logística.....	8
1.1.2 Interrelación con otros departamento s.	8
1.2 Gestión de Compras.....	9
1.2.1 Planificación de Compras.....	10
1.2.2 Interrelación de las Compras con otros Departamentos.....	11
1.2.3 Los proveedores.....	12
1.3 Gestión de Inventarios.....	14
1.3.1 Definición de Gestión de Inventarios.....	14
1.3.2 Características de los Inventario s.....	16
1.3.3 Clasificación de los inventarios.....	17
1.4 Gestión de Almacén.....	21
1.4.1 El Almacén, necesidad e importanci a.....	21
1.4.2 Clasificación de los almacenes	23
1.4.3 Diseño y Seguridad en los almacene s.....	27
1.4.4 Inventarios Físicos.....	29

Capitulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventario en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti spíritus	31
2.1 Caracterización de la Empresa	31
2.2 Diagnóstico de la gestión de inventarios	37
2.3 Propuesta de programa para la revisión de la gestión de inventario	37
2.3.1 Primera Etapa /Aplicación del programa Enero / Marzo 2010	39
2.3.2 Segunda Etapa / Recomendaciones	44
2.3.3 Aplicación del programa Enero/ Marzo 2011	45
2.3.4 Cuarta Etapa Análisis comparativo de ambos	50
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexos	

Anexo 1: Organigrama

Anexo 2: Estado de las compras al cierre de marzo 2010

Anexo 3: Estado de las compras por proveedor al cierre de marzo 2011

Anexo 4: Cumplimiento del plan de ingresos de la empresa Aprovechamiento Hidráulico de los períodos analizados

INTRODUCCIÓN

Los inventarios constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino, y junto a la gestión de pedidos y compra, la producción, la gestión de inventarios, el transporte, la distribución e incluso el reciclaje, integran un sistema logístico que es vital para el funcionamiento de la economía, por lo que son de gran importancia para toda organización y fundamentalmente para las comercializadoras.

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

El inventario es una parte fundamental de todo sistema logístico:

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

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

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

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

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

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

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

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

Sin duda alguna una de las aristas empresariales que ha tomado fuerza a nivel mundial es la gestión de la cadena de suministro y, consecuentemente, la gestión de los inventarios. Esta planificación de los niveles de artículos depositados en los almacenes de la empresa debe garantizar, sin la necesidad de tener cantidades excesivamente grandes, que no existan rupturas y niveles elevados de servicio al cliente. Esta delicada situación repercute directamente en la pérdida de oportunidades de ventas e insatisfacción de los clientes favoreciendo así que la competencia tome ventaja.

El mantenimiento de existencias almacenadas, resulta extremadamente gravoso para las empresas, los fondos que se inmovilizan como consecuencia del valor de los recursos almacenados y la necesidad de manipular y controlar y de conservarlos convenientemente, son una fuente de costo de gran importancia.

En Cuba aún las empresas no aplican las nuevas técnicas y enfoques para la gestión de los inventarios, ni se toman en cuenta su relación con otras actividades como el control y evaluación de las vías de aprovisionamiento y la interrelación con una correcta gestión de almacenes, por lo que cada vez es mayor el número de empresas que, interesadas en minimizar el tamaño de los inventarios y optimizar su gestión con vista, esencialmente, a reducir costos garantizando la máxima satisfacción del cliente, reconoce en la gestión de los inventarios una herramienta para incrementar los parámetros de eficiencia y eficacia en la organización.

Por su parte la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico Sancti Spiritus no está exenta a estas realidades, en la unidad existen altos niveles de inventarios que en muchas ocasiones no son necesarios, los cuales generan bajas rotaciones de los inventarios y un incremento de los costos.

Los inventarios constituyen un eslabón esencial en los flujos físicos de mercancías desde un origen a un destino, y junto a la gestión de pedidos y compras, 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, por lo que son de gran importancia para toda organización.

La Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus realiza sus compras a proveedores nacionales, manteniendo un alto nivel de inventario en sus almacenes lo que demuestra que no existe una buena gestión de los inventarios provocando tener cierta cantidad de estos recursos inmovilizado que se pudiera utilizar en otras operaciones de la empresa, situación esta que justifica la **problemática existente**.

Problema Científico: Lo constituyen las deficiencias en la gestión de inventarios de las mercancías que han provocado inventarios inmovilizados y ociosos, en la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus.

Objetivo General: Perfeccionar la gestión de inventarios en la empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, que contribuya al incremento de la eficiencia económica.

Objetivos Específicos:

1. Fundamentar la importancia estratégica de la gestión de inventarios y en la política general competitiva de las organizaciones empresariales.
2. Diagnosticar la gestión de inventarios en la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus.
3. Realizar la evaluación y comparación de los resultados de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre del año 2010 y del año 2011, en la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus.
4. Proponer iniciativas estratégicas orientadas al incremento de la eficiencia de la gestión de inventarios.

En la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos: Histórico-Lógico, Análisis - síntesis, Introducción-deducción que permitirá diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación, análisis documentales y técnicas de análisis estratégico.

Resultados Esperados: La caracterización de los inventarios en la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, permitirá obtener un conocimiento general de la entidad, su surgimiento y desarrollo; a través de la aplicación de un programa para la evaluación de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre del año 2010 y 2011 respectivamente, pudiendo apreciarse los resultados de la gestión, lo que demostrará que una buena gestión de inventarios tiene influencia directa en la obtención de una mayor rentabilidad.

Aporte práctico: Aplicación de un programa para el perfeccionamiento de la gestión de inventarios a través de la evaluación entre los períodos del I Trimestre del año 2010 e igual período del año 2011.

Aporte metodológico: Establecimiento de políticas contables vigentes sobre la gestión de inventario.

La investigación consta de Introducción, II capítulos:

Capítulo I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

Aborda los fundamentos teóricos acerca de los inventarios, con el objetivo de presentarlos como una gestión necesaria dentro del sistema empresarial.

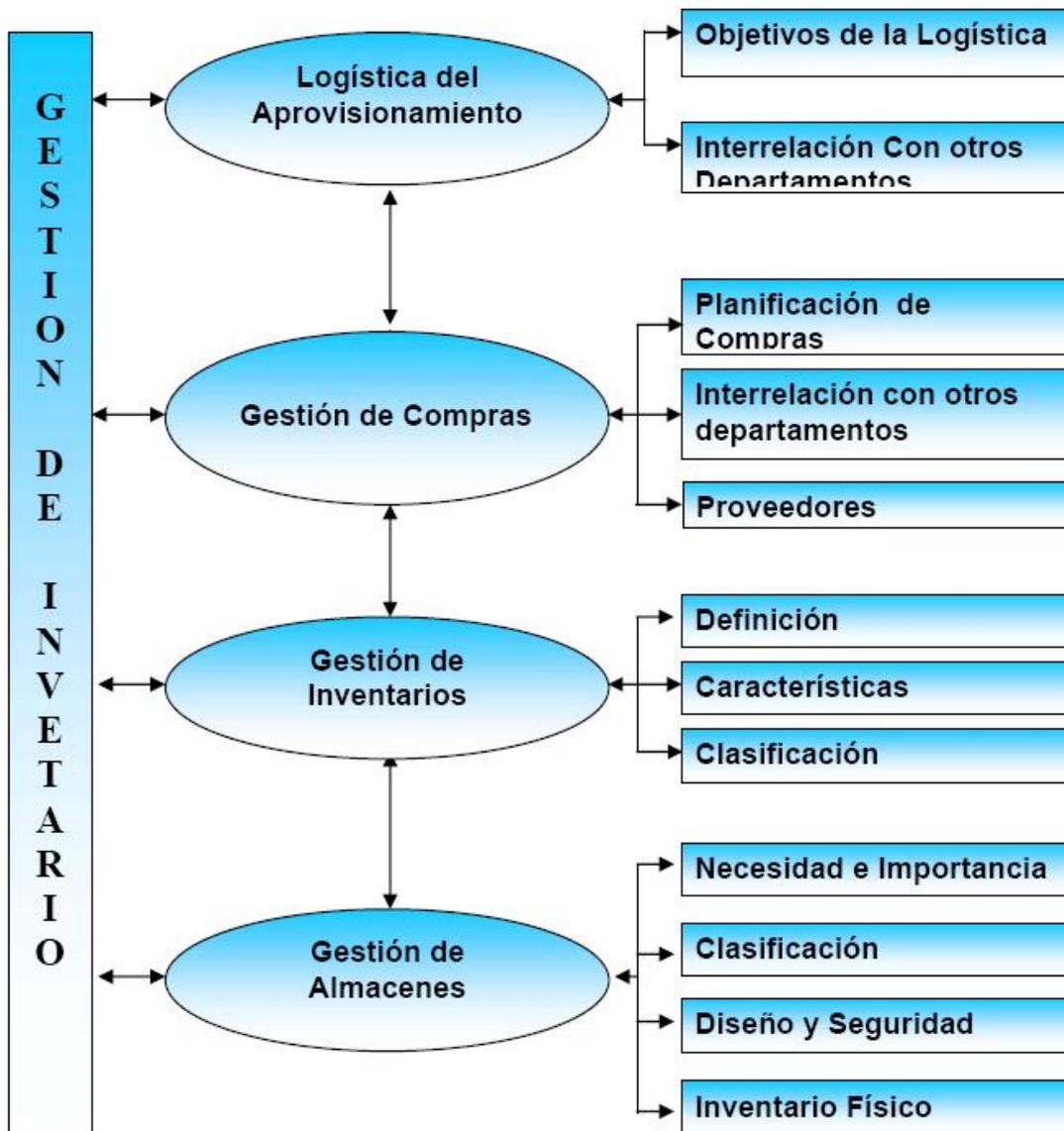
Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

Se muestra una caracterización de la empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, se diagnostica, evalúa y comparan los resultados de la gestión de inventarios en los primeros trimestres del 2010 y 2011 y se proponen iniciativas estratégicas orientadas al incremento de la eficiencia de la gestión de los inventarios.

A partir de los resultados alcanzados se presenta las conclusiones del trabajo y se expresan las recomendaciones que pueden ser de utilidad para perfeccionar la gestión de inventarios, además se expondrá la bibliografía consultada.

Capítulo I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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



I.1 Logística del aprovisionamiento.

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

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

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

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

I.1.1 Objetivos de la logística

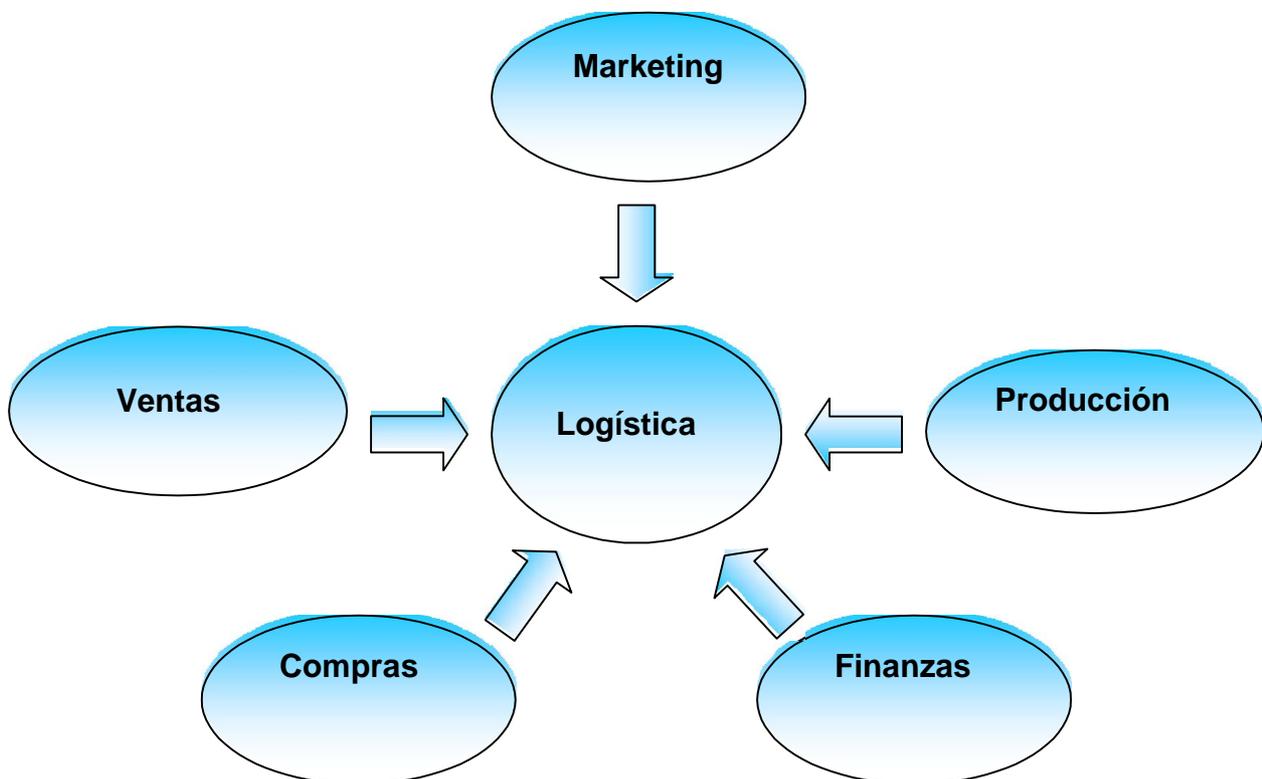
Los objetivos de la logística es responder a la demanda, obteniendo un óptimo nivel de servicio al menor costo posible. Dentro de este gran objetivo, podemos señalar los siguientes:

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

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

I.1.2 Interrelación de la Logística con otros departamentos

La logística se Interrelaciona con otros departamentos como son:



CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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

I.2 Gestión de Compras

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

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

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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

I.2.1 Planificación de Compras

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

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

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

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

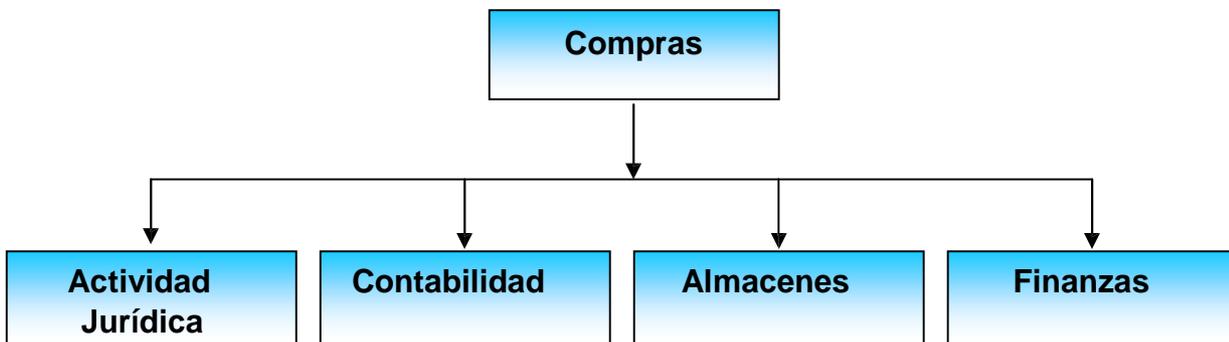
Además hay que considerar las disponibilidades de existencia y para ello es indispensable contar con un sistema seguro de control de inventario, así como, son la

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

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

I.2.2 Interrelación de las Compras con otros departamentos

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



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

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

Las estrategias de compra se soportan:

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

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

1.2.3 Los proveedores

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

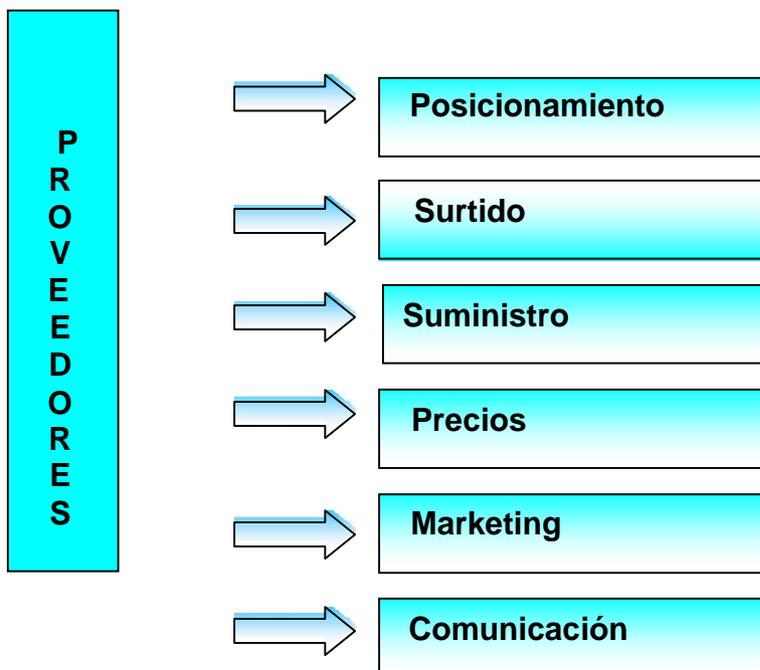
del desempeño de éstos, a fin de poder hacer una consecuente evaluación de los mismos.

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

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

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

son:



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

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

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

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

I.3 Gestión de Inventarios

I.3.1 Definición de Gestión de Inventarios

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

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

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

- Toma física de inventarios
- Auditoría de Existencias

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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

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

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

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

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

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

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

Una correcta gestión de inventarios posibilita, entre otros aspectos:

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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

I.3.2 Características de los Inventarios

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

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

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

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

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

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

Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los

clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdida de mercado, al no afirmar la confiabilidad de los clientes en la capacidad de reacción de la empresa, ante las fluctuaciones del mercado.

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

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

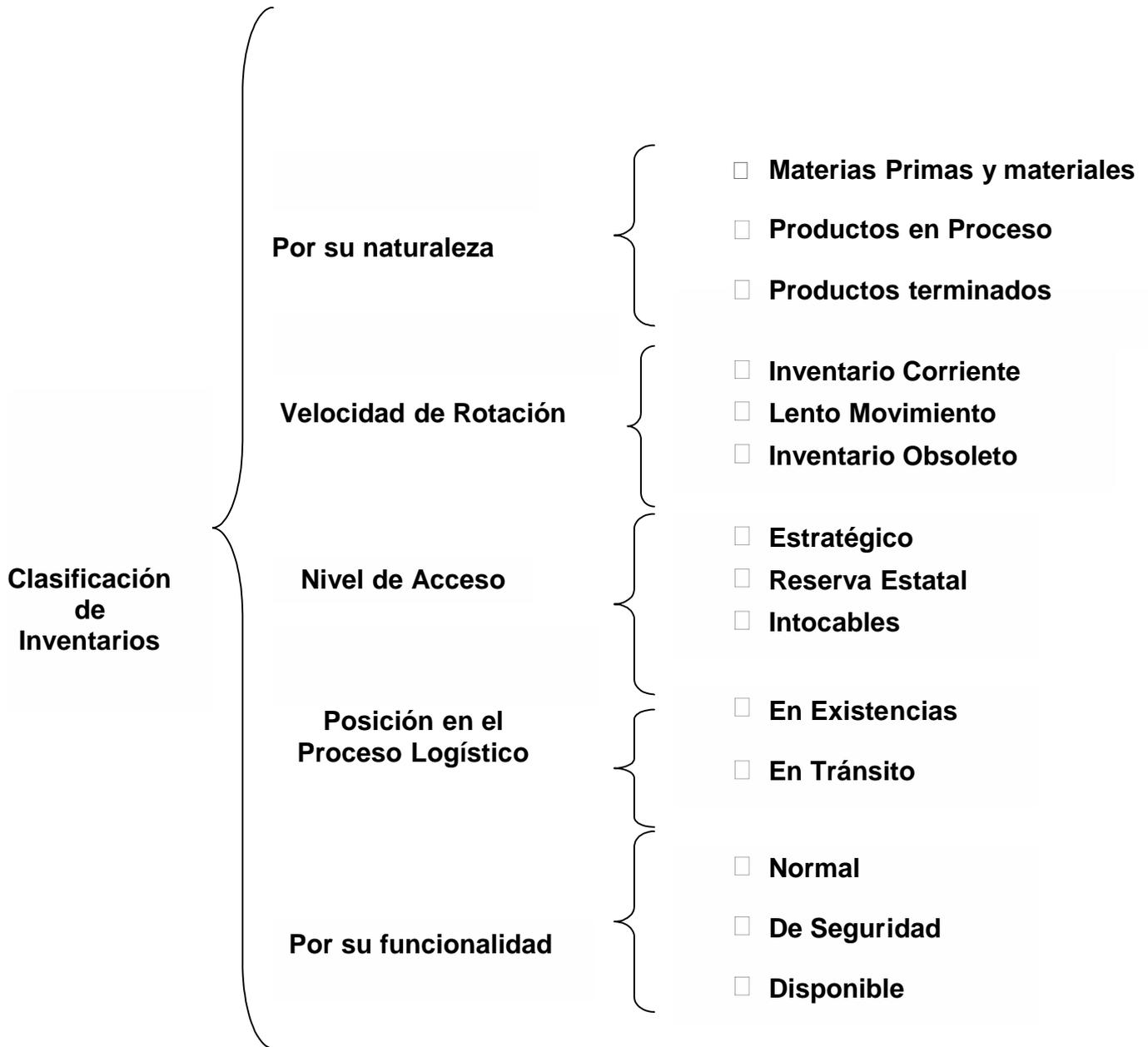
El manejo de inventarios ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de empresas debido a que es un componente fundamental de la productividad. La empresa de hoy tiene que ser productiva para sobrevivir y prosperar. En mercados altamente competitivos, las empresas trabajan con inventarios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

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

I.3.3 Clasificación de los inventarios

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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

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

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

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

De acuerdo a la velocidad de rotación podrán clasificarse en:

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

De acuerdo al nivel de acceso se clasifican en:

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

De acuerdo a su posición en el proceso logístico:

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

De acuerdo a su funcionalidad:

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

I.4 Gestión de Almacén

I.4.1 El Almacén, necesidad e importancia

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

Las funciones principales de un almacén son:

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

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

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

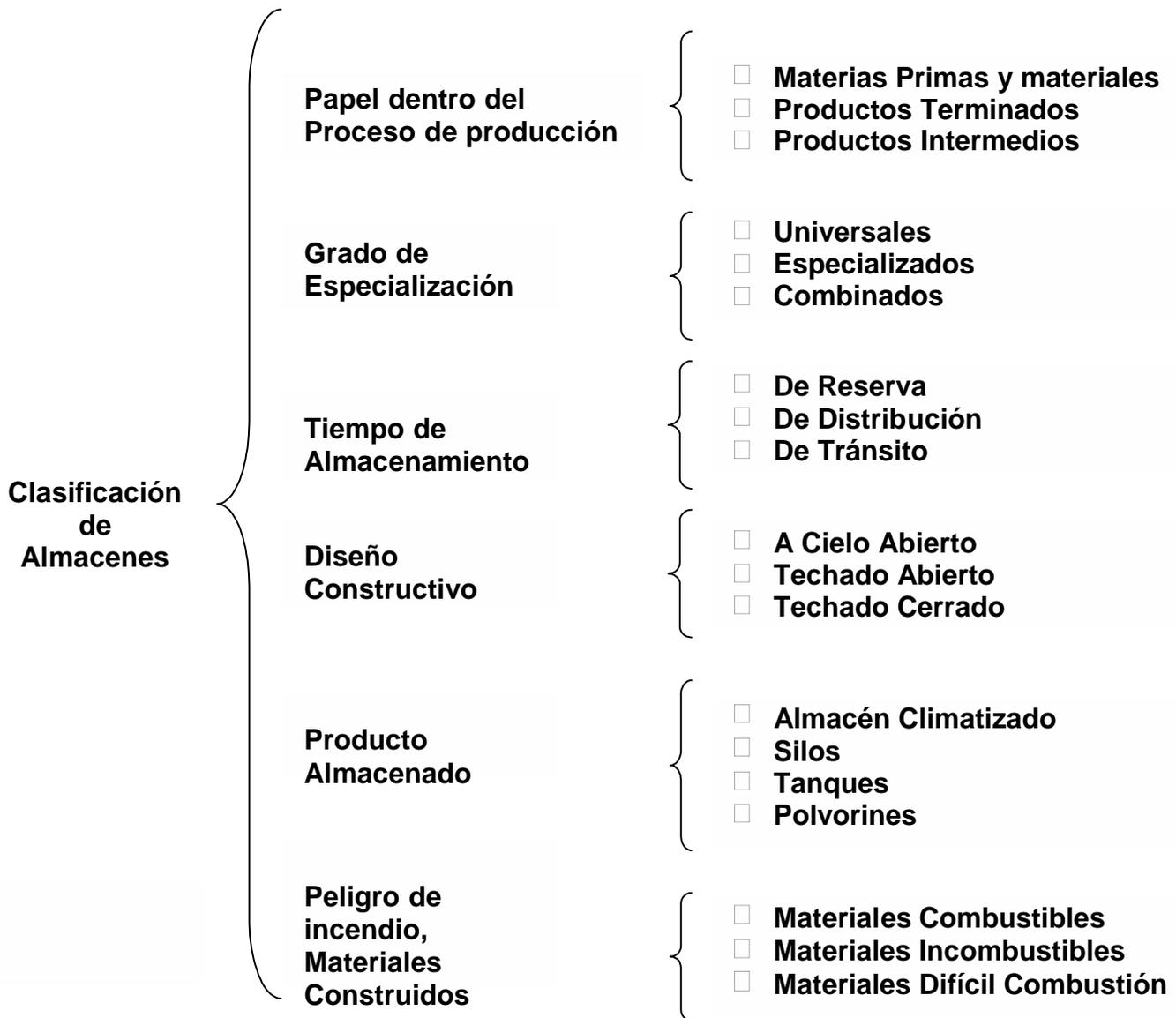
- Propiedad del espacio de almacén: cuando la empresa tiene una inversión de capital en espacio de almacenamiento y en equipos de manejo de mercancías.
- Alquiler del espacio del almacén: actualmente existen cientos de compañías cuyo negocio consiste en ofrecer servicios de almacén a otras compañías sobre la base de contratos a corto plazo.
- Leasing: opción intermedia entre el alquiler a corto plazo de un espacio en un almacén y la propiedad de uno de ellos.

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

- Almacenamiento en tránsito: tiempo en que las mercancías permanecen en el medio de transporte durante la entrega. Forma especial de almacenamiento que requiere una coordinación con el servicio de transporte elegido.

1.4.2 Clasificación de los almacenes

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



Según su papel dentro del proceso de producción:

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

Según el grado de especialización:

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

Según el tiempo de almacenamiento de los productos:

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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

Según el diseño constructivo:

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

Según los requerimientos del producto almacenado:

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

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

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

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

I.4.3 Diseño y Seguridad en los almacenes

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

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

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

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

áreas especialmente acondicionadas para tal fin.

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

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

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

- **Diseñar con la seguridad en mente:** asegurarse de que las áreas de almacenes estén cercadas o protegidas, de manera de minimizar la presencia de intrusos; iluminar adecuadamente las áreas de almacenes; no permitir la entrada de usuarios y empleados que no tengan que ver con el movimiento de materiales o inventario de los mismos al área de almacenes.
- **Crear controles de acceso:** contratar o conformar un cuerpo de vigilancia; verificar los vehículos que entren y salgan; realizar inspecciones no anunciadas de los casilleros, escritorios y vehículos del personal.
- **Hacer inventarios periódicos o permanentes:** Con el objetivo de verificar las pérdidas o descuadres que se puedan presentar en cualquier producto.
- **Involucrar al personal en el control de los materiales:** Concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización.

I.4.4 Inventarios Físicos

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

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

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y conceptuales de la Logística empresarial y la gestión de los inventarios en las organizaciones empresariales

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

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

El estudio bibliográfico efectuado permitió crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuyó positivamente en el desarrollo de la presente investigación, así como se profundiza de forma general en la gestión de inventarios, llegando a la conclusión que una buena gestión de los mismos tiene influencia directa en la obtención de una mayor rentabilidad económica por lo que en el próximo capítulo se pretende diagnosticar, evaluar y comparar la gestión de inventarios.

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

En el presente capítulo se caracteriza la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, donde se abordan aspectos tales como: Objeto empresarial, misión, visión, valores, modos de actuación, fortalezas, debilidades. Una vez caracterizada la empresa se procederá a exponer la aplicación de un programa para la revisión de la gestión de inventario en dicha entidad.

II.1 Caracterización de la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus.

La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus fue creada en el año 2001, mediante la resolución No. 8 del 5 de marzo del mismo año. Posee obras hidráulicas diseminadas por todo el territorio, la que se dedica a la operación, el mantenimiento de estas obras y a la venta del servicio de provisión y derecho de uso del agua a todos los clientes en la Provincia.

La empresa está conformada por las siguientes direcciones:

Dirección General

Dirección Técnica

Dirección Gestión del Capital Humano

Dirección Contabilidad y Finanzas

Dirección de Gestión Empresarial

Dirección de Logística

II unidades empresariales de base:

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

- UEB Sur del Jíbaro (Municipio La Sierpe, Jatibonico, Sancti Spiritus)
- UEB Cabaiguán (Municipios Cabaiguán, Fomento y Yaguajay, Taguasco, Sancti Spiritus y Trinidad)

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

El soporte económico de la empresa se basa fundamentalmente en las actividades de: cobro de agua a entidades estatales y sector privado y cobro del derecho de vertimiento de residuales, la estructura organizativa aprobada se muestra en el (**Anexo 1**).

Objeto social:

- Brindar el servicio de provisión de agua superficial regulada, no regulada y subterránea, tanto las operadas por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos superficiales y otras autorizadas, en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicios de estudio de calidad de las aguas superficiales y subterránea, uso, disponibilidad y conservación de las aguas y prevención, de inundaciones y avenidas; de información y estudio relacionados con el ciclo hidrológico; de alquiler de equipos de construcción, transporte especializados y complementarios; de mantenimiento constructivo y electromecánico a instalaciones, obras hidráulicas; de alimentación a sus trabajadores; cultivar y comercializar de forma mayorista productos forestales a las entidades comercializadoras de la madera existentes en el país, cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto y producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios y acuícola y de forma minorista a los trabajadores del sistema del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos y a través del Mercado Agropecuario Estatal, todos ellos en moneda nacional.

➤ **Misión**

La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico garantiza la operación, el mantenimiento de las obras hidráulicas, y brinda el servicio de provisión y derecho de uso del agua, con una fuerza de trabajo comprometida, honesta y solidaria buscando la satisfacción de los clientes en la provincia.

➤ **Visión**

Somos una empresa con un **sistema de dirección y gestión consolidada**, que trabaja bajo un **sistema integrado de gestión certificado**, contando con un **personal disciplinado, responsable** y con **sentido de pertenencia** que presta servicios de venta y provisión de agua, con eficiencia y eficacia, **conservando el medio ambiente**, lo que garantiza la **plena satisfacción** de los clientes.

➤ **Valores**

Compartidos (conjunto de preceptos, normas, patrones de conducta, etc. que caracterizan a la organización).

Solidaridad: Es la forma de relacionarse asociado a la causa, empresa u opinión de alguien, es decir, con espíritu de colaboración. Es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos. Es la ayuda mutua que debe existir entre las personas, no porque se les conozca o sean nuestros amigos, simplemente porque todos tenemos el deber de ayudar al prójimo y el derecho a recibir la ayuda de nuestros semejantes

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Cada vez que procuramos el bienestar de los demás, participando en iniciativas que nos impulsen a servirles, como puede ser la visita a los enfermos en un hospital, haciendo colectas de ropa y alimentos para los más necesitados.

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

- Colaborando en campañas de cuidado y limpieza de calles y áreas recreativas de la comunidad.
- Colaborando con las escuelas, círculos infantiles de la comunidad.
- Ayudar a sus compañeros a desempeñar mejor su labor, con consejos, orientaciones o simplemente enseñarlos a hacer aquello que más se les dificulta.
- En el trabajo personal: poniendo alegría y empeño por hacerlo lo más perfectamente posible, pues garantiza el progreso de la empresa y por consiguiente el propio.

Compromiso: Obligación contraída por una persona mediante una promesa, contrato u otro acuerdo. Es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Disciplina: Cumplimiento de reglas establecidas para mantener el orden entre los miembros de una organización. Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Consiste en someter nuestra voluntad y acción al cumplimiento de un fin. La capacidad de concentrar nuestras cualidades personales sistemáticamente sobre objetivos concretos.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- El prestar atención constante al cumplimiento de una meta, un objetivo trazado en tiempo.
- Llegar temprano a las reuniones según los horarios pactados.
- Prestar atención en las reuniones, no conversar.
- Participar en todas las actividades convocadas.
- Cumplir con todos los acuerdos y planes de medidas.

Responsabilidad: Cumplir con sus deberes y tareas, responder por todos sus actos y rectificar lo mal hecho.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Compromiso, consagración, y nivel de respuesta a las tareas asignadas en un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia.
- Cumplimiento en tiempo y calidad con los objetivos y las tareas asignadas.
- Disciplina y respeto de las leyes y normas lo que se refleja en el respeto a la propiedad social, el cuidado y uso de los recursos, la legalidad socialista, la educación formal y cívica.
- Rigor, exigencia, evaluación y control sistemático.
- Somos consecuente con el espíritu crítico y autocrítico.
- Comportamiento social ético caracterizado por la discreción.
- Somos optimistas reflejados en la búsqueda de soluciones, creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo.

Modos de Actuación asociados a este valor.

Cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos.

- Da un poco más de tu tiempo si hace falta para cumplir una tarea.
- Se actualiza de conocimientos para el perfeccionamiento profesional.
- Cuida el buen nombre de personas, instituciones y empresas con las que tiene relación.
- Ser generoso, buscar como dar más afecto, cariño, esfuerzo, bienestar... en otras palabras: va más allá de lo que supone en principio el deber contraído.
- Es feliz con lo que hace hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionar su persona a través del servicio a los demás.

Honestidad: Ser sincero en cada momento de su vida, no ocultar ni tergiversar la verdad. Luchar desde su puesto y en su esfera de influencia contra la mentira, el engaño, la demagogia. Repudiar todas las manifestaciones de corrupción. Tener

una postura digna en consonancia con nuestros principios revolucionarios, en la diaria labor y actuar social.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Actuar y combatir las manifestaciones de doble moral, indisciplina, vicio, delito y corrupción.
- Ser ejemplo y actuar en correspondencia con los valores reconocidos en la organización.
- Ser críticos y autocríticos
- Brindar información veraz.

Deseados (aquellos donde se detectan las mayores dificultades y que constituyen objetivos de trabajo de la organización).

Sentido de pertenencia: Sentirse orgulloso de ser un miembro de la empresa, del territorio y del país.

Modos de Actuación asociados a este valor.

- Ser capaz de identificarnos con la organización y con la actividad.
- Sentir como nuestros los objetivos, la misión y la visión.
- Implicarnos y comprometernos con cada situación que surja relacionada con nuestro desempeño, tratando de brindar siempre la solución más idónea.

➤ **Análisis Estratégico**

FACTORES INTERNOS

➤ **FORTALEZAS**

1.- Contamos con personal competente y estable.

2.-Nuestro mercado es cautivo.

3.-Mejoramiento de las condiciones de trabajo en cuanto a inmuebles y las TIC

4.-Tener implantado un sistema de gestión de la calidad.

5.-Mantener certificada la contabilidad.

6.-Estar en el sistema de perfeccionamiento empresarial.

➤ **DEBILIDADES**

1.- Tecnología obsoleta e insuficiente.

2.- Déficit de transporte y comunicaciones.

3.- Inestabilidad en la adquisición de medios de trabajo y de protección.

4.- Insuficientes producciones agropecuarias.

5.- Contar con una limitada intranet e Internet.

6.- Contar con 4 Obras Hidráulicas en Prevención Hidrológica.

II.2 Diagnóstico de la situación de inventarios

En el presente epígrafe se efectúa una exploración del comportamiento de los inventarios, por la situación que presenta con los niveles de estos y por ser la que mas peso tiene en la distribución de los mismos a las UEB que están subordinadas a la empresa, utilizando algunas técnicas de investigación para la determinación de las deficiencias en el tratamiento de estos y la necesidad de proyectarse hacia el perfeccionamiento de la gestión de inventario y evaluar la efectividad de los mismos.

II.3 Propuesta de Programa para la revisión de la Gestión de Inventarios

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

Su desarrollo consta de cuatro etapas, las cuales son:

1. Aplicación del programa en el primer trimestre del año 2010.
2. A partir de los resultados obtenidos, sugerir recomendaciones que coadyuven al incremento de la eficiencia y eficacia de la Gestión de Inventarios.

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

3. Comprobar, mediante la aplicación del programa en el primer trimestre del año 2011, la efectividad de las recomendaciones sugeridas.

4. Comparar y evaluar los resultados obtenidos.

Temas a revisar	Si	No	A Veces	Valores
1. Análisis de las compras				
1.1 Relación Compra				
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos				
1.3 Cumplimiento del Ciclo de compra				
1.3.1 Realización de los pedidos				
1.3.2 Realización de los Pedidos por Proveedores Nacionales				
1.3.3 Nivel de rotación				
1.3.4 Análisis de las compras por proveedor.				
2. Lentas Transferencias				
2.1 Importe al costo				
2.2 Existe tratamiento para las lentas transferencias				
2.3 Es efectivo				
2.4 Causas que generan las lentas transferencias.				
2.4.1 Se compra teniendo en cuenta				
2.4.2 Compras a ciegas.				
2.4.3 Poca variedad en los surtidos de				
2.4.4 Falta de conocimientos en la				
2.4.5 El proceso de determinación de los productos ociosos es dilatado				
2.4.6 Existe conocimiento teórico –Práctico del producto que se va a utilizar.				
3. Área de almacén				

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

3.1 Existencia de merma				
3.2 Capacidad de almacén adecuada.				
3.3 Existe perdida potencial por la no distribución de las mercancías.				
3.4 Tardanza de despacho.				
3.5 Exceso de mercancía en los				
3.6 Existe retroalimentación almacén de la empresa con las UEB.				
3.7 Los pedidos los realiza el almacenero.				
3.8 Existe tratamiento para las mermas				
3.9 Es efectivo				

II.3.1 Primera Etapa

Aplicación del Programa para revisión de la gestión de inventarios. Enero – Marzo/2010

Temas a revisar	Si	No	A Veces	Valores
1. Análisis de las compras				
1.1 Relación de Compras				1.771
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos		X		
1.3 Cumplimiento del Ciclo de compra	X			
1.3.1 Realización de los pedidos	X			
1.3.2 Realización de los Pedidos por Proveedores Nacionales	X			
1.3.3 Nivel de rotación				3.44

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

1.3.4 Análisis de las compras por proveedor.		X		
2. Lentas Transferencias				
2.1 Importe al costo				60671.4
2.2 Existe tratamiento para las lentas transferencias	X			
2.3 Es efectivo		X		
2.4 Causas que generan las lentas Transferencias.				
2.4.1 Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad		X		
2.4.2 Compras a ciegas se corresponden con las necesidades de la entidad.		X		
2.4.3 Existe variedad en los surtidos de los productos.		X		
2.4.4 Poseen los compradores de conocimientos en la gestión de compras.		X		
2.4.5 El proceso de determinación de los productos ociosos es adecuado.		X		
2.4.6 Existe conocimiento teórico – Practico del producto que se va a utilizar.		X		
3. Área de almacén				
3.1 Existencia de merma esta dentro de la merma.	X			
3.2 Capacidad de almacén adecuada.	X			

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

3.3 Se representa adecuadamente la mercancía para evitar la existencia de pérdida potencial.		X		
3.4 Los despachos se realizan oportunamente.		X		
3.5 La mercancía existente en el almacén se corresponde con su capacidad.	X			
3.6 Existe retroalimentación almacén de la empresa – Con las UEB.	X			
3.7 Los pedidos los realiza el almacenero.	X			
3.8 Existe tratamiento para las mermas	X			
3.9 Es efectivo		X		

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

1.2 La unidad cumple su plan de ingresos al 94.66% para un plan de 164 943.00 CUP y un real 156 139.21CUP. (**Anexo 4**)

1.3.3 La Empresa presenta un nivel de rotación al cierre de marzo de 3.44 con 104.6 días de inventario.

1.3.4 La Empresa en el primer trimestre del 2010 realizó compras las cuales ascendieron a 165207.83 CUP. Sus principales proveedores fueron CIMEX con un importe 5278.78 CUP, DIVEP por 1279.21 CUP, COPEXTEL 9576.38, A.T.M por 1672.52 CUP, LOGÍSTICA por un importe de 3542.82 CUP, y MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN a 143858.12 CUP siendo este el principal proveedor. (**Anexo2**)

2.3 En la Empresa existe tratamiento para las lentas Transferencias las cuales no son efectivas porque la Empresa establece en el Manual de Normas y

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

Procedimientos realizar las transferencias hacia los almacenes semanalmente para que los productos no mermen, y sus precios de venta no varíen, este proceso por su dilatación dificulta el tratamiento oportuno de las mercancías con más de 90 días sin rotar. Al cierre de marzo de 2010 la Empresa terminó con un lento movimiento de 441 códigos, cantidad de unidades físicas 12641 y con un importe al costo de 60671.42

2.4.1 En la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus todas las UEB realizan sus compras a través de los suministros, los mismos confeccionan semanalmente los pedidos a la Empresa, esta última lo elabora apoyándose en el sistema creado para lograr mayor efectividad en los servicios que presta el cual te muestra la necesidad de la unidad para confeccionarlo mensualmente donde participan los representantes de cada una. La compra más efectiva es la que realiza el Suministro o administrador de cada unidad ya que allí tiene en cuenta los productos más necesarios, la necesidad con relación a su entorno social y su capacidad para ser utilizados, y la menos efectiva es la que se realiza a nivel de país ya que no se analizan con profundidad las características de las diferentes regiones.

2.4.2 La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus cuenta con un sistema para realizar las compras a los proveedores a través de sus necesidades el cual le brinda la disponibilidad existente en los almacenes, este pedido se realiza semanalmente según lo que exista en los mismos, a pesar de todas estas facilidades estas compras se realizan a ciegas ya que este tipo de pedido limita a la Empresa a conocer solamente la descripción, disponibilidad, precio de venta y precio de costo de las mercancías lo que obstaculiza la efectividad de la adquisición, ya que en ocasiones no se corresponden con lo que realmente se necesita para prestar los servicios que tienen dificultades, por lo que se realizan compras insatisfactorias.

2.4.3 La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus no presenta la cantidad adecuada de los productos, según la necesidad establecida, la cual dispone, que las deficiencias normales donde se incluyen productos para

reparar las instalaciones hidráulicas y los mantenimientos a las áreas que rodean las mismas son insuficientes lo que provoca tardanza en solucionar cualquier dificultad existente.

2.4.4 Y 2.4.5 En la Empresa se tomó una muestra de las II UEB donde se pudo comprobar que el alto nivel de inventario es en tuberías, tornillos y cables que se usaban en otras tecnologías que la Empresa sustituyó por otras más sofisticadas, esta situación provoca que los productos se conviertan en ociosos por desconocimiento del personal encargado de realizar las compras de los mismos.

2.4.6 En la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus existe un déficit en la variedad de los productos ya que los diferentes proveedores no cuentan con las materias primas necesarias para la fabricación de estos, y el personal encargado de comprar carece de conocimientos necesarios que permitan cumplir con los pedidos que realmente dan solución a las dificultades que se puedan presentar.

3.3.3.9 En la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus las mercancías se retardan es ser transferidas a los almacenes de las UEB provocando que algunos mermen, y pierdan sus características principales y no se puedan usar para el fin que fueron confeccionados.

A continuación se muestra un resumen de las principales deficiencias que presenta la

Gestión de Inventario en la entidad objeto de estudio.

Principales deficiencias:

Compras

- El Plan de Ingresos sólo se cumple al 94.66%
- No existe estabilidad en los surtidos de los productos.
- No se efectúa el análisis de las compras por proveedor.

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

- El nivel de rotación de las mercancías es de 3.44 veces.

Mercancías con lentas transferencias.

- El tratamiento de las mercancías de lentas transferencias no es efectivo.
- No se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad de las mercancías.
- Las compras efectuadas por cada pedido no cumple con las expectativas de cada UEB.
- Existen mercancías que ya no son usadas por la Empresa.
- No se utilizan adecuadamente los productos que están almacenados.
- Los compradores no poseen conocimientos sobre la gestión de venta.
- Las lentas transferencias de las mercancías generan inventarios inmovilizados en el almacén de la Empresa.
- El conocimiento teórico – práctico del producto que se adquiere carece de dominio por el que realiza las compras.

Área de Almacén

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

II.3.2 Segunda Etapa

Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas se recomienda tanto a la Dirección como a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus adoptar las medidas necesarias para elevar la eficiencia y eficacia de la gestión de inventario, para lo cual se le proponen los aspectos relacionados a continuación.

- **La administración realizará chequeos internos de las mercancías de**

lentas transferencias para incentivar la distribución a cada UEB.

- **El departamento Económico de la Empresa proporcionará mayor participación en los pedidos que deben realizar las UEB y se deben incluir a los responsables de cada una de estas para que se distribuyan los productos por la necesidad que se presente en cada Municipio.**
- **El responsable de cada UEB utilizará como herramienta principal de trabajo las afectaciones necesarias para la confección de los pedidos.**
- **El responsable de cada UEB debe proponerle a la Empresa los productos que no van a ser utilizados para que no exista poca rotación.**
- **Los almaceneros realizarán una relación de los productos que más demanda tengan, para lograr disminuir a valores mínimos el que no se utiliza.**
- **El Director deberá solicitar al departamento de recursos humanos cursos para capacitar a los compradores para mejorar la gestión de compras.**
- **Lograr mayor sistematicidad y efectividad con la detección de las mermas que se presentan en el almacén.**
- **La administración creará mecanismos para lograr disminuir los niveles de merma.**

II.3.3 Tercera Etapa

En el primer trimestre de 2011 se realizó nuevamente la aplicación del programa para la revisión de la gestión de inventario en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, con el objetivo de evaluar, la efectividad de las recomendaciones sugeridas.

Aplicación del Programa para revisión de la gestión de inventarios. Enero – Marzo 2011

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

Temas a revisar	Si	No	A Veces	Valores
1. Análisis de las compras				
1.1 Relación de Compra				1.006
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos		X		
1.3 Cumplimiento del Ciclo de compra	X			
1.3.1 Realización de los pedidos	X			
1.3.2 Realización de los Pedidos por Proveedores Nacionales	X			
1.3.3 Nivel de rotación				4.82
1.3.4 Análisis de las compras por proveedor.	X			
2. Lentas Transferencias				
2.1 Importe al costo				43091.71
2.2 Existe tratamiento para las lentas transferencias	X			
2.3 Es efectivo		X		
2.4 Causas que generan las lentas Transferencias.				
2.4.1 Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad	X			
2.4.2 Compras a ciegas se corresponden con las necesidades de la entidad.		X		
2.4.3 Existe variedad en los surtidos de los productos.		X		
2.4.4 Poseen los compradores de conocimientos en la gestión de compras.			X	

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

2.4.5 El proceso de determinación de los productos ociosos es adecuado.		X		
2.4.6 Existe conocimiento teórico – Practico del producto que se va a utilizar.	X			
3. Área de almacén				
3.1 Existencia de merma esta dentro de la merma.	X			
3.2 Capacidad de almacén adecuada.	X			
3.3 Se representa adecuadamente la mercancía para evitar la existencia de pérdida potencial.	X			
3.4 Los despachos se realizan oportunamente.	X			
3.5 La mercancía existente en el almacén se corresponde con su capacidad.	X			
3.6 Existe retroalimentación almacén de la empresa – Con las UEB.	X			
3.7 Los pedidos los realiza el almacenero.	X			
3.8 Existe tratamiento para las mermas	X			
3.9 Es efectivo		X		

1.2 La unidad cumple su plan de ingresos al 95.23% para un plan de 156766.00 CUP y un real 149 286.87CUP. (**Anexo 4**).

1.3.3 La Empresa presenta un nivel de rotación al cierre de marzo del 2011 de 4.82 con 104.6 días de inventario.

2.3 En la Empresa existe tratamiento para las lentas Transferencias las cuales no son efectivas porque la Empresa establece en el Manual de Normas y

Procedimientos realizar las transferencias hacia los almacenes semanalmente para que los productos no mermen, y sus precios de venta no varíen, este proceso por su dilatación dificulta el tratamiento oportuno de las mercancías con más de 90 días sin rotar. Al cierre de marzo de 2011 la Empresa terminó con un lento movimiento de 430 códigos, cantidad de unidades físicas 10 026 y con un importe al costo de 43091.71.

2.4.2 La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus cuenta con un sistema para realizar la compra a los proveedores según las afectaciones que se presenten el cual le brinda la disponibilidad existente en los almacenes, este pedido se realiza semanalmente según lo que exista en los mismos, a pesar de todas estas facilidades estas compras se realizan a ciegas ya que este tipo de pedido limita a la Empresa a conocer solamente la descripción, disponibilidad, precio de venta y precio de costo de las mercancías lo que obstaculiza la efectividad de la adquisición, ya que en ocasiones no se corresponden con lo que realmente se necesita para prestar los servicios que tienen dificultades, por lo que se realizan compras insatisfactorias.

2.4.3 La Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus no presenta la cantidad adecuada de los productos, según la necesidad establecida, la cual dispone, que las deficiencias normales donde se incluyen productos para reparar las instalaciones hidráulicas y los mantenimientos a las áreas que rodean las mismas son insuficientes lo que provoca tardanza en solucionar cualquier dificultad existente.

2.4.4 Y 2.4.5 En la Empresa se tomó una muestra de las II UEB donde se pudo comprobar que el alto nivel de inventario es en tuberías, tornillos y cables que se usaban en otras tecnologías que la Empresa sustituyó por otras más sofisticadas, esta situación provoca que los productos se conviertan en ociosos por desconocimiento del personal encargado de realizar las compras de los mismos.

3.3.3.9 En la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus las

mercancías se retardan es ser transferidas a los almacenes de las UEB provocando que algunos mermen, y pierdan sus características principales y no se puedan usar para el fin que fueron confeccionados.

Principales deficiencias

Compras

- El Plan de Ingresos sólo se cumple al 95.22%
- No existe estabilidad en los surtidos de los productos.
- No se efectúa el análisis de las compras por proveedor.
- El nivel de rotación de las mercancías es de 4.82 veces.

Mercancías con lentas transferencias.

- El tratamiento de las mercancías de lentas transferencias no es efectivo.
- No se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad de las mercancías.
- Las compras efectuadas por cada pedido no cumple con las expectativas de cada UEB.
- Existen mercancías que ya no son usadas por la Empresa.
- No se utilizan adecuadamente los productos que están almacenados.
- Los compradores no poseen conocimientos sobre la gestión de venta.
- Las lentas transferencias de las mercancías generan inventarios inmovilizados en el almacén de la Empresa.
- El conocimiento teórico – práctico del producto que se adquiere carece de dominio por el que realiza las compras.

Área de almacén

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

II.3.4 Cuarta Etapa

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

Temas a revisar	Primer Trimestre 2010	Primer Trimestre 2011
1. Análisis de las compras		
1.1 Relación de Compras	1.771	1.006
1.2 Cumplimiento del plan de ingresos	X	X
1.3.3 Nivel de rotación	3.44	4.82
1.3.4 Análisis de las compras por Proveedor.	X	
2. Lentas Transferencias		
2.1 Importe al costo	60671.2	43091.71
2.3 Es efectivo	X	X
2.4 Causas que generan las lentas Transferencias.		
2.4.1 Se compra teniendo en cuenta la cantidad y calidad	X	
2.4.2 Compras a ciegas se corresponden con las necesidades de	X	X

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

2.4.3 Existe variedad en los surtidos de los productos.	X	X
2.4.4 Poseen los compradores de conocimientos en la gestión de compras.	X	
2.4.5 El proceso de determinación de los productos ociosos es adecuado.	X	X
2.4.6 Existe conocimiento teórico – práctico del producto que se va a utilizar.	X	
3. Área de almacén	X	X
3.3 Se representa adecuadamente la mercancía para evitar la existencia de pérdida potencial.	X	
3.4 Los despachos se realizan oportunamente.	X	
3.9 Es efectivo el tratamiento de las mermas	X	X

1.1 Las Compra al cierre de marzo 2010 se comportaron de manera desfavorable para un valor de 1.771, mientras que al cierre de marzo de 2011 este mismo indicador se encuentra favorablemente con un valor de 1.006 por encontrarse por debajo de 1.20 siendo la norma de la empresa.

1.2 La Empresa al cierre de marzo de 2010 cumple sus ingresos al 94.6 % mientras que en igual periodo de 2011 lo cumple al 95.23 % a pesar de las gestiones de mercancías que se realizan por parte de los compradores.

1.3.3 Las rotaciones de los inventarios se comportaron positivamente en el 2011

con respecto al mismo periodo del año anterior al aumentar a 4.82 veces.

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

2.1 Las lentas transferencias de la Empresa tuvieron una disminución de un valor al costo de 17579.71 CUP presentando una tendencia favorable, para lo cual la entidad creó mecanismos encaminados a darle solución a este indicador que afecta la eficiencia de la unidad, por ejemplo, transferir a las UEB las mercancías que realmente necesiten a costos bajos y no transferir mercancías obsoletas con altos costos

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

2.4.2 al 2.4.6 Las compras continúan realizándose a ciegas, no cumpliendo las expectativas de los que las realizan, así como de las UEB que se afecten, los precios no se corresponden con la calidad de la mercancía y no existe variedad de productos que satisfagan las necesidades de cada UEB, por lo que generan un alto inventario inmovilizado fundamentalmente en el almacén central de la Empresa.

3.3 – 3.4 -3.8 La administración de la Empresa junto con los Administrativos de cada UEB pusieron en práctica lo recomendado para lograr disminuir que los productos roten lentamente y mermen por permanecer mucho tiempo almacenados.

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

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

Muy Bien..... 91-100%
 Bien.....71-90%
 Regular.....51-70%
 Mal..... Menos de
 50%

La guía aplicada consta de 22 aspectos objetos de evaluación, los resultados obtenidos al cierre del primer trimestre de 2010 arrojan 10 elementos positivos y 12 negativos, para un 45% de efectividad, mientras que al cierre de igual periodo en el 2011 la efectividad fue de 72% al existir 16 ítems positivos y 6 negativos. Teniendo en cuenta los parámetros anteriores, el año 2010 obtuvo evaluación de mal, mientras que el 2011 se evalúa de bien. Como se puede apreciar, los resultados en la gestión de inventarios presenta una tendencia favorable, no obstante persisten deficiencias que no han podido ser erradicadas a pesar de las sugerencias emanadas de la aplicación de la guía en el primer trimestre del 2010.

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

Deficiencias	UEB	Empresa	Otros
Compras			
No cumple el plan de ingresos.	X	X	
El nivel de rotación de las mercancías se incumple.		X	
Mercancías con lentas transferencias			
El tratamiento de las mercancías de lentas transferencias no es efectivo.		X	

Capítulo II: Diagnóstico, evaluación y comparación de la gestión de inventarios en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus

El lento movimientos de las mercancías generan inventarios inmovilizados en el almacén de la Empresa		X	
Área de Almacén			
La merma está por encima de la norma.		X	
El tratamiento existente para la merma no es efectivo		X	

En el presente capítulo se mostró la caracterización de la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, permitiendo profundizar en su estructura organizacional, además se escoge la muestra para la aplicación del programa seleccionado, de los resultados obtenidos se evalúa la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre de los años 2010 y 2011, así como la comparación de los resultados obtenidos en ambos períodos.

Conclusiones

- Los fundamentos teóricos permitieron desarrollar un análisis de los diferentes enfoques en materia de Gestión de Inventario, teniendo en cuenta los elementos que lo integran como Sistema, lo que permitió realizar un diagnóstico sobre su aplicación en la entidad objeto de investigación.
- Los resultados obtenidos en el diagnóstico de los inventarios de la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, permitieron a partir de un resumen y análisis de su estrategia, obtener un conocimiento general de la entidad, su surgimiento y desarrollo.
- La evaluación realizada mediante la aplicación de un programa para la evaluación de la eficiencia de la gestión de inventarios en el primer trimestre de los años 2010 y 2011, así como la comparación de los resultados obtenidos en ambos períodos, permiten apreciar que los resultados de la efectividad presentan una tendencia favorable, no obstante persisten deficiencias que no han podido ser erradicadas a pesar de las sugerencias emanadas de la aplicación de la guía al cierre de marzo del año 2010.
- La Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus, de resolver las limitaciones que actualmente presenta en la gestión de inventarios, podrá incrementar su eficiencia.

RECOMENDACIONES

- Proponer a la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus medidas encaminadas a solucionar los problemas identificados en la presente investigación.

- Generalizar la aplicación de este programa a las UEB de la Empresa, así como, a otras entidades del territorio que lo necesiten.

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

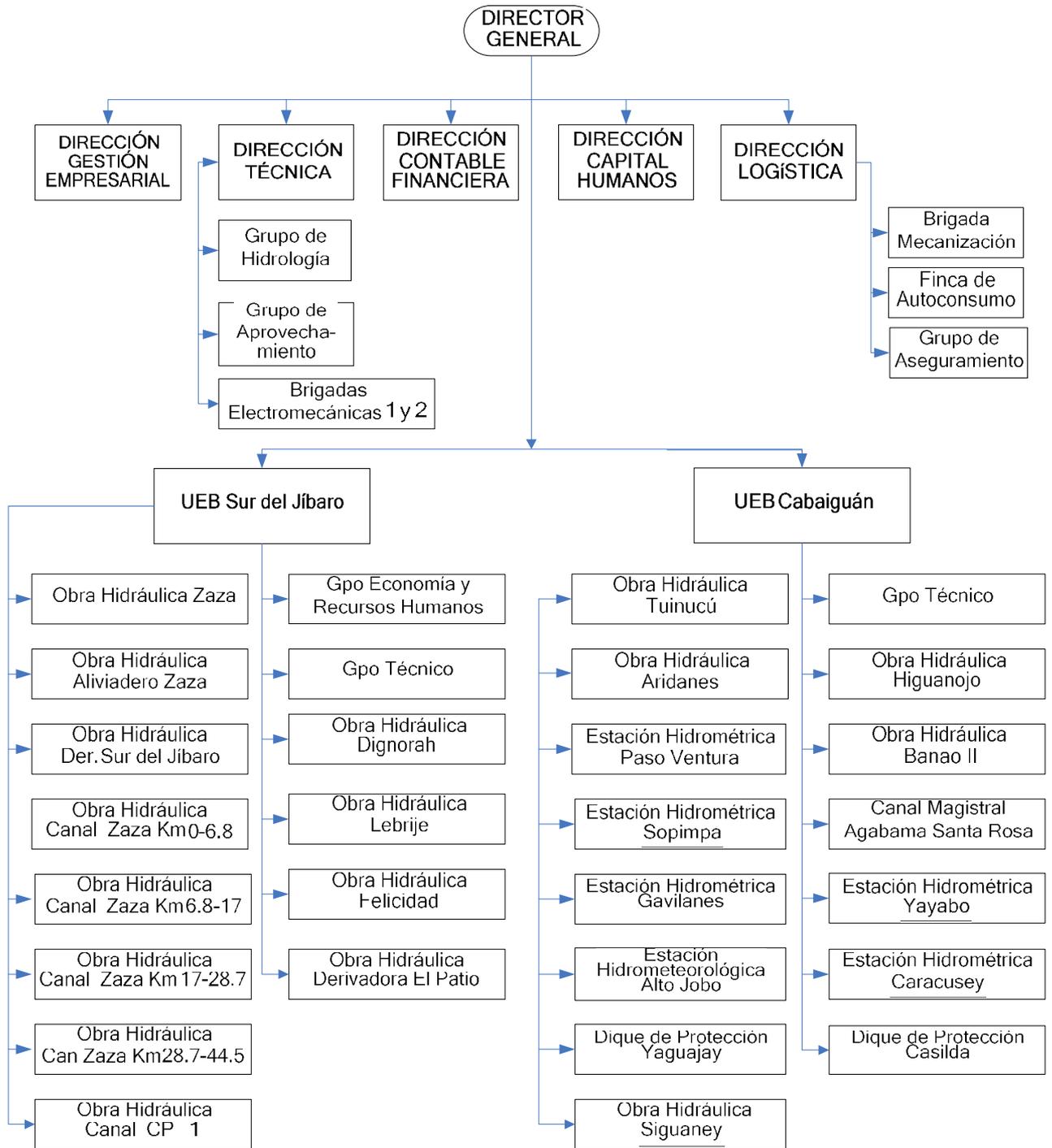
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Aparicio C., José A. Y col. Los sistemas de información estratégicos en ambientes competitivos. Revista del contador enero-marzo página 113-131.
- Benítez, Miguel Ángel. Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección, Cuba 1997.
- Borraz Alfonso. Contabilidad de Costos Operativos. La Habana 2001.
- Boullosa Torrecilla, Armando. Fundamentos y programas de la disciplina de matemática para la licenciatura de Contabilidad y Finanzas. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santa Clara, UCLV, 2001.
- Cashin James A. (1973) Teorías y Problemas de Contabilidad I. México 1973.
- Catacora Carpio Fernando. (1998) Contabilidad: La Base para las Decisiones Comerciales. Caracas: Mc Graw-Hill Interamericana, 235pp.
- Contabilidad Básica Tomo I. La Habana 1994.
- Contabilidad Financiera Tomo I. La Habana 1992.
- Contabilidad Intermedia, Parte I y II. La Habana 2000.
- Economía de Cuba. Disponible en <http://www.emued/coursecon/ecolat/cu>
- Enciclopedia Encarta 2003.
- Estrada Santander, José L. Diccionario Económico. Habana: Editora Política, 1987.
- Estudio de la Contabilidad General. La Habana 1994.
- Finney, H. (1982) "Curso de Contabilidad" Introducción. Tomo I. 3ra Edición. México.
- Finanzas al Día, Manual de normas y procedimientos
- Gómez Francisco (1993) Sistema y Procedimiento Administrativo, Caracas: Editorial Frigor.
- González Humberto (1999) <http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/02/www.google.com>
- González Mailán, Marcelino. Fundamento de la didáctica especial de la matemática y su aplicación a la carrera de ingeniería. Tesis en opción por el grado de doctor en Ciencias Pedagógicas, Santiago de Cuba. Universidad de Oriente, 1997.
- Guajardo Gerardo. Segunda Edición. Contabilidad Financiera. México 1984.

- Hamm, Karina. Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados. Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial. IUAT. Sede Nacional. Anaco, Anzoátegui, Venezuela, 2005.
- Herramientas para el Contador. Colectivo de autores / 2004.
- H. Ballou, Ronald. "Logística empresarial. Control y Planificación". Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid 1991.
- Ibarra, F. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Ciudad Habana, Cuba 1997.
- Instituto de Contabilidad Y Auditorías de Cuentas. Disponible en: <http://www.icac.mineco.es/conta2>
- José Luis Pulido C JPULIDO@sigosa.com
- Larousse Usual: Ediciones Larousse S.A. de CV. México. Séptima Edición. Pág. 376. 1994.
- Lenin VI. Obras Escogidas en tres tomos (TII). Editorial Progreso. Moscú, 1960.
- Manual de Contabilidad. Ministerio de Educación Superior. La Habana 2003.
- Manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad. Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2007.
- Manual para la Administración de Proyectos. Disponible en: <http://www.conacyt.mx/fondos/manual-admon-proyectos.pdf>.
- Metodología para la Aplicación de la guía de Control Interno (2003). Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana.
- Meigs, J. Contabilidad: la base para las decisiones gerenciales. Editorial McGraw Hill Interamericana, México. Octubre 1990.
- Mieres C., J. Contabilidad, Principios y Fundamentos. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba. 1984.
- Muñoz González, Roberto. Apuntes para una historia de la contabilidad. Santa Clara, UCLV, Facultad de Economía, 1998. (Material Bibliográfico).
- Normas Cubanas de Contabilidad (2006). Actividad Presupuestada. La Habana.
- Normativas en Materia de Contabilidad (Resoluciones). Disponible en: <http://www.tcac.Mineco.es/bdcontar.asp>
- Ortiz Torres Maritza: Procedimiento para la gestión de inventario con demanda independiente en empresas comerciales y de servicios. Tesis Doctoral. Diciembre 2004.
- Ortiz Torres, Maritza. "La Gestión de Inventarios. Un enfoque sistémico".
- Patón W. A. Manual de Contador. México 1943.
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica (2002). Ministerio de Educación Superior. La Habana.

- Pino, Ángela (1998), El control Administrativo (Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Trabajo Publicado). IUTA Sede Nacional, Anaco.
- Principios Básicos de Análisis Financiero Contable. 2002.
- Ponencia presentada al evento Municipal de la ANEC. La mujer economista, p. 4. 2003
- Resolución 9. 2007. del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Resolución 235/2005 MFP.
- Resolución 60 de Contraloría General de la República.
- Rojo R., Alfonso A. Sistemas contables nuevas necesidades de información. Revista del Contador, julio-septiembre de 2001.
- Rodríguez Moya, Emilio. "Gestión de Compras. Negociación y estrategia de Aprovisionamiento". SYAF: Selección y Acción Formativa. Madrid 1999. Mora, Luís Aníbal.
- Shroeder, Roger G. "Administración de Operaciones. Toma de decisiones en la función de operaciones". Tercera Edición. Mc Graww-Hill. México 1993. Pág. 325
- Sampieri, R, Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mé xico. DF. 2000.
- Torras de la L, O. Contabilidad General. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 2004. 58 p.p.
- Wals Sergio. Contabilidad III. Páginas en Internet. Universidad de Salamanca. España. 2005.
- Zarate G., Andrea G., y col. Sistemas contabl es y nuevas necesidades de información. Artículo en monografía. Com. Facultad de Ciencias Económicas y administrativas. Universidad de Armenia. Colombia. 1997.

EMPRESA DE APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO SANCTI SPIRITUS



Anexo 2

Estado de las compras al cierre de Marzo 2010.

Unidad: Empresa Aprovechamiento.Hidrául	SALDO	%	COMPRAS	%	SALDO	%	ROTAC	DIAS
PROVEEDORES	DICIEMBRE		NETAS		MARZO			INVENT
1-023 CIMEX	5078.68	1.99	5278.78	2.57	5177.51	2.29	3.7	96.6
1-038 DIVEP	84.83	0.03	1279.21	0.62	173.57	0.07	36.71	9.8
1-039 COPEXTEL	25306.72	9.93	9576.38	4.6	20413.93	9.05	2.52	142.4
1-051 A.T.M	621.79	0.24	1672.52	0.81	844.27	0.37	7.87	45.6
1-055 LOGÍSTICA	4594.63	1.80	3542.82	1.72	3943.19	1.74	3.93	91.5
1-066 MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN	171506.02	67.31	143858.12	70.1	151469.66	67.19	3.46	104
TOTAL	207192.67	81.30	165207.83	80.42	182022.13	80.71	58.19	489.9

Anexo 3**Estado de las Compras por proveedor al cierre de Marzo 2011.**

Unidad: Empresa Aprovechamiento.Hidrául	SALDO	%	COMPRAS	%	SALDO	%	ROTAC	DIAS
PROVEEDORES	DICIEMBRE		NETAS		MARZO			INVENT
1-023 CIMEX	2144.52	0.84	15787.31	0.34	974.37	0.43	0.9	385.3
1-038 DIVEP	1388.07	0.54	5555.69	0.22	839.17	0.37	2.92	123
1-039 COPEXTEL	1849.51	0.72	2829.02	0.65	1323.90	0.58	1.04	345.3
1-051 A.T.M	1575.10	0.61	4200.76	0.69	418.08	0.18	19.15	18.7
1-055 LOGÍSTICA	84.83	0.03	19445.88	0.62	173.57	0.07	36.71	9.8
1-066 MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN	171506.02	67.31	172059.95	70.1	151469.70	67.19	3.46	104
TOTAL	178548.05	70.05	219878.61	72.62	155198.79	68.82	64.18	986.10

Anexo 4

Cumplimiento del plan de ingresos de la Empresa Aprovechamiento Hidráulico de los periodos analizados.

	Marzo/2010					
	Análisis del Mes			Análisis del Acumulado		
Indicador	Plan	Real	%Cump	Plan	Real	%Cump
INGRESO	11494	13585	118	164943	156139	94.66
COSTO	6929	6308	91.04	23507	20720	88.14
GASTO	1441	2350	163.08	9847	8538	86.71
UTILIDAD NETA	3124	4927	158.0	131589	126881	96.42
Costos por CUP de Ingreso (%)	60.00	46.43	77.38	14.25	13.27	93.12
Gastos por CUP de Ingreso (%)	12.54	17.30	137.96	5.97	5.47	91.62
Utilidad por CUP de Ingreso (%)	27.18	36.27	133.44	79.78	81.26	101.86

	Marzo/2011					
	Análisis del Mes			Análisis del Acumulado		
Indicador	Plan	Real	%Cump	Plan	Real	%Cump
INGRESO	4566	3699	81.01	156766	149286	95.23
COSTO	1789	919	51.37	22312	12747	57.13
GASTO	1858	1399	75.3	8603	8508	98.90
UTILIDAD NETA	919	1381	150.2	125851	128031	101.73
Costos por CUP de Ingreso (%)	39.18	24.84	63.40	49.54	8.54	17.24
Gastos por CUP de Ingreso (%)	40.69	37.82	92.95	19.1	5.70	29.84
Utilidad por CUP de Ingreso (%)	20.13	37.33	185.4	31.36	85.76	273.4

