

LA GESTIÓN DE INVENTARIO COMO PROCESO CLAVE EN EL SISTEMA EMPRESARIAL

Autoras: Ing. Hilda Rosa Álvarez Puentes. M. Sc. Estrella Vázquez López,
Ing. Edelmira García de la Rosa. CANEC. S.A

Resumen

Una vía para lograr el impacto en el desarrollo económico y social, lo es una buena administración de los inventarios, resultando clave para el funcionamiento exitoso de las organizaciones.

Debe primar en los empresarios la vital planeación estratégica por objetivo, el control material, la conciliación y un fiel reflejo en la contabilidad, de las existencias físicas y su correspondiente valor de todo lo que haya en almacenes, pues los niveles de inmovilización de inventario que se generan, gravitan negativamente sobre la liquidez financiera de las empresas y en su eficiencia.

Los empresarios deben dominar los parámetros determinantes de la rotación de los inventarios, manejar los stocks mínimos y máximos, conocer la dinámica del mercado, prever riesgos y, sobre todo, evitar acumulaciones que deriven en lento movimiento y ociosos.

De vital importancia es lo expuesto en el Lineamiento 312 de la Política Económica y Social, aprobada en el VII Congreso del PCC, acerca del mejoramiento de las rotaciones de inventarios y la gestión de compra.

El Índice de Rotación es un indicador relevante dentro de la administración de inventarios, y se impone el manejo inteligente del Decreto 315 y sus normas complementarias, para realizar un correcto empleo de este nuevo indicador directivo de la gestión económica financiera para el año 2018.

A través de la capacitación de directivos, profesionales y trabajadores sobre la Gestión y Control de los inventarios, se brindan conocimientos y entrenamiento sobre los conceptos y definiciones, maneras de cuantificarlos, y procesos destinados a eliminarlos y prevenirlos.

Introducción

En los últimos tiempos en Cuba han ocurrido cambios significativos en todas las esferas de la vida. La producción material y los servicios no han quedado exentas de esas transformaciones, y muy ligado a ellas la gestión

empresarial, influenciado claro está, por los cambios en el micro y macro ambiente de las empresas cubanas.

En el desarrollo de la economía de cualquier empresa, surgen continuamente aspectos que implican el control de actividades del flujo de materiales, y otros recursos asociados a este, cuyo estudio científico de los sistemas de organización y control forman parte de la Logística. A las empresas hoy en día, se les exige por parte del entorno en que se desenvuelven mayores niveles de eficiencia, lo que se traduce en la reducción de los costos.

La Gestión de Inventarios, es un proceso estratégico dentro de la Logística y de toma de decisiones mediante su adecuado control y planeación, dirigido a disminuir racionalmente el inventario, sin afectar el servicio al cliente, cuyo objetivo es lograr la satisfacción del cliente al menor costo posible, o a un costo económicamente razonable para la organización, más si se conocen las consecuencias cuando no se lleva a cabo una buena gestión de inventario, dentro de ellas se pueden citar: La elevación de los costos de inventario (ante todo del inventario promedio), empeoramiento del nivel de servicio (disponibilidad), acumulación de excesos de inventario, incremento de inventarios ociosos y de lento movimiento, subutilización del área de almacenamiento, aumento de las pérdidas, entre otros.

De vital importancia es lo expuesto en el lineamiento 312 de la Política Económica y Social, aprobada en el VII Congreso del PCC, acerca del mejoramiento de las rotaciones de inventarios, y la gestión de compra, así como el cumplimiento del Decreto 315/2013, publicado en la Gaceta No.37 el 15 de noviembre/2013, sobre la base del tratamiento de los Inventarios, en particular de Lento Movimiento y Ociosos.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, es necesario el perfeccionamiento de la gestión de inventarios en relación a la demanda, acerca de la planificación en correspondencia con el mercado, buscando como objetivo profundizar en la concientización de los entes y factores que intervienen en la administración y manejo de materiales en las empresas, de manera que entiendan el carácter de importancia crucial, que esto representa en el actual proceso del modelo económico cubano.

Desarrollo

La Gestión de Inventario como proceso clave en el sistema empresarial

Considerando las perspectivas de la implementación del nuevo Modelo Económico Cubano, se evidencia la necesidad de la inserción en esta temática, con un pensamiento desde otro ángulo diferente al que estamos acostumbrados, pues son disímiles los problemas prácticos que ocurren en las empresas, relacionados con la Gestión de Inventario.

Considerando como procesos claves desde el punto de vista logístico, se menciona que son aquellas secuencias de actividades que inciden de manera significativa, en los objetivos estratégicos del almacén y resultan críticos para el éxito de la empresa, ya que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente, o consumen una parte importante de los recursos de la organización.

¿Qué son los inventarios?

Los inventarios son la cantidad de bienes o activos fijos que una empresa mantiene en existencia en un momento determinado, el cual pertenece al patrimonio productivo de la misma. Basado en este criterio se define un concepto actual considerando que son: Las cantidades de recursos que se despliegan a lo largo del complejo sistema de relaciones intra e interempresa (cadena logística), para permitir su operación económica y fluida, a la vez que, para absorber el impacto de la variabilidad e incertidumbre asociadas a la operación, garantizando la máxima satisfacción del cliente.

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

Los inventarios son activos desde el punto de vista contable, y por lo tanto pueden producir utilidades como cualquier otro activo.

Cuando las empresas reflejan deficiencias hay que revisar los procesos, porque el inventario es el resultado de un proceso. El inventario no es un problema, sino el reflejo de una causa.

Gestión de inventarios

Proceso estratégico dentro del aprovisionamiento dirigido a administrar eficientemente el inventario, mediante medidas coherentes de control y

planificación de la demanda, sin afectar el servicio al cliente. Así, un 50% de las actividades logísticas son requeridas en la gestión de los inventarios, para optimizar el nivel de servicio al mínimo costo, y de ellas, 3 son clasificadas como claves (Gestión de Inventarios, Procesamiento de Pedidos, Servicio al Cliente).

Como proceso clave, la gestión de inventarios se encarga entre otros aspectos de:

- a) Política de inventario tanto a nivel de materias primas, como de producción final.
- b) Proyección de las ventas a corto plazo.
- c) Relación de productos en los almacenes.
- d) Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.
- e) Estrategias de «entrada-salida» de productos del almacén.

Entonces, **¿cuál es la misión de la Gestión de Inventarios?**

Lograr en los almacenes una continua rotación de los productos, garantizando previamente la cantidad a pedir para satisfacer la demanda de los clientes, obteniendo con esto, mínimos niveles de inventarios.

Cuando las empresas concentran sus esfuerzos en aumentar su eficiencia basado únicamente en mantener elevado el Nivel de Servicio a los clientes, en buena medida pudiera gravitar negativamente sobre la liquidez financiera, debido a los niveles de inmovilización de inventario que se generan.

Los objetivos de la gestión de inventarios van encaminados a reducir al mínimo posible los niveles de existencias, y asegurar el suministro del producto (materia prima, producto en proceso o producto terminado) en el momento adecuado.

Administración y control de la Gestión de Inventario

Una buena administración de los inventarios resulta clave para el funcionamiento exitoso de las organizaciones, algo imposible si los empresarios continúan sin la vital planeación estratégica por objetivo, el control material, la conciliación y un fiel reflejo en la contabilidad de las existencias físicas, y su correspondiente valor de todo lo que haya en almacenes.

Es extremadamente difícil llevar el control interno de los inventarios sin la ayuda de un buen sistema de administración de inventarios, pero de cualquier forma se puede llevar un control interno de inventarios definido si usted, como empresario, se disciplina y establece una rutina estricta, con el fin de llevar un control interno dentro de su empresa, ya que de

nada servirá tener un buen Sistema, si no existe la disciplina para alimentar la información correctamente. La elaboración de procedimientos internos y externos, es el modelo de actuación para y con los inventarios, medidas de organización, planificación y control, pues los análisis de los inventarios no deben ser anuales, debe acortarse el ciclo. Es de destacar, que si se almacena en exceso cuesta, y si se acaba el producto también cuesta. En la primera variante pueden ocurrir lentos o nulos movimientos, obsoletos, averías y caducidad. En el segundo caso, los deficitarios, presentan costos originados por la ruptura de inventario, aunque lo de mayor peso lo son los costos generados por la pérdida de clientes, y por dejar de vender.

En un almacén, los excesos de inventario ocupan espacio que, de otra manera, podría ser ocupado por actividades productivas y generadoras de ingresos. El espacio físico vale dinero, y llenarlo de bienes improductivos no ayuda a la productividad de la empresa.

En el mundo, ni una familia como organización básica escapa al sustento y control de inventarios. Desde la familia de escasos recursos, que compran alimentos para consumo en forma directa, hasta la familia de amplios recursos que compra alimentos en forma periódica, destinada a uno o más miembros para su subsistencia. En estos casos no es fácil resolver interrogantes como:

- ¿Cuánto y cuándo se requiere de alimento?
- ¿De cuánto alimento se dispone en un momento dado?
- ¿Dónde adquirirlo y cuánto pagar?
- ¿Para cuánto tiempo adquirir alimentos? etc.

Sin embargo, no es aventurado asegurar que toda la familia, o alguno de ella en un momento dado, debe responder a estas y otras preguntas, y por el hecho de hacerlo existe un sistema interno de inventario, dentro del cual se toman las decisiones correspondientes.

Inventario, una palabra que no es desconocida del todo, aunque solo sea referencialmente, pero que no se conoce tan a fondo. Se deben mantener niveles óptimos de inventarios, pero ¿qué es eso? ¿cuánto inventario se debe mantener? Si se mantienen inventarios demasiado altos, el costo podría llevar a una empresa a tener problemas de liquidez financiera. La gestión de inventario está enfocada en las siguientes preguntas: ¿qué mantener en inventario? ¿cuándo tener inventario? y ¿cuánto inventario se debe tener?

La experiencia enseña que algunos de los errores más frecuentes en la gestión de inventarios están relacionados con 3 áreas principales:

Comercial, por ejemplo, productos de baja rotación o sin venta, con excedentes de inventarios o excesos de productos de promoción, entre otros.

Suministro, es decir, un punto de reposición inadecuado, pedidos duplicados, mínimo de compra o producción superior a la demanda, por citar algunos.

Proveedor, divergencia entre cantidades solicitadas y entregadas, y tiempos de entrega superiores a los establecidos.

Todo control de inventario dentro de una empresa representa la forma de determinar de manera precisa y correcta, la existencia de mercancía disponible dentro del almacén, ya que el objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores (demanda) con productos, bienes y servicios de calidad en las mejores condiciones posibles.

Gestionar el inventario no solo es contar el 100% del inventario, hacer los procedimientos es lo más razonable y efectivo.

La Tarjeta de Estiba es el elemento primario del control de inventario, porque es el soporte físico que registra la información de los productos que componen el inventario, y a la vez constituyen su Control Interno, donde se registran todos los movimientos que ocurren con dicho producto.

Lo primero que debe de estar en la mente de cualquier empresario en el momento de pensar en el control interno de inventarios, es la palabra: "REPORTES", ya que estos reportes son como la luz que alumbró el camino de un inventario bien organizado. Por tanto, lo primero que se debe hacer es preparar el reporte correctamente desde un principio. Es ahí donde se necesita ser disciplinados para ingresar la información correctamente.

Existen muchos empresarios aun que únicamente se conforman con obtener un reporte de la existencia de los productos, pero a la hora de rastrear los productos no tienen las herramientas para hacer lo debido, ya que no alimentaron correctamente su Sistema, o porque no tienen un sistema adecuado.

Se deben fraccionar los productos por categorías, líneas, marcas, proveedores, etc. ya que un inventario con miles de productos, es difícil de controlar si se trata como un solo elemento. Utilizando la analogía de una pizza, la cual no se puede comer entera, y es necesario seccionarla en pedazos manejables para poder comerla. De la misma manera un inventario debe de ser seccionado para manejarlo fácilmente en el

momento de adquirir reportes. Un paso muy importante en la gestión de inventarios, es la clasificación de los bienes atendiendo a su importancia. Aunque existen diferentes métodos para hacerlo, en este trabajo se recomienda el denominado Método de Pareto o ABC, considerando su relativa simplicidad e indudable utilidad en la racionalización del aprovisionamiento.

La estratificación constituye la premisa para la asignación de prioridades de compra, al segmento de la nomenclatura con mayor impacto para el cumplimiento de los fines de la entidad. Esta priorización se realiza adicionando cantidades que pueden calcularse, o sencillamente estableciéndolas a priori. Esa cantidad añadida a la media diaria de consumo para compensar las fluctuaciones aleatorias de la demanda, y elevar el nivel de servicio en los grupos de bienes más importantes, se denomina inventario de Seguridad.

Al momento de buscar los productos en los reportes de inventarios, se tendrá la facilidad de poderlo seccionar como se quiera, para lograr obtener un control interno de inventarios optimizado, y reportes más detallados y fáciles de manejar. Porque un inventario "parado" inmoviliza recursos que podrían ser mejor utilizados en funciones más productivas de la organización. Además, el inventario "parado" tiende a tornarse obsoleto, a quedar fuera de uso y corre el riesgo de dañarse. Por otro lado, si se mantiene un nivel insuficiente de inventario, podría no atenderse a los clientes de forma satisfactoria, lo cual genera reducción de ganancias y pérdida de mercado.

Por lo tanto, para obtener una búsqueda fácil de los productos es extremadamente importante, tener contabilidad de cada producto del inventario, ya que cada producto representa un pedacito de la inversión. Para ello se necesita un sistema que pueda localizar los productos de manera fácil y rápida. Todo esto ayudará a llevar un mejor control de su inventario, ya que cada producto debe ser detectado fácilmente y de forma inteligente, y de esta manera su trabajo será más fácil, y se tendrá más tiempo libre para poder llevar un mejor control interno de sus inventarios.

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.

Demanda

La Gestión de la Demanda constituye, justamente, el eje estratégico de la Gestión de Inventarios.

Es a través de ella que se concreta la secuencia de procedimientos que conducen a la satisfacción de la demanda, partiendo de un pronóstico sustentado en niveles de servicio jerarquizados por su impacto integral en el desempeño de la empresa.

Esta se refiere, a la cantidad de unidades solicitadas a la empresa. Si existe suficiente inventario, el consumo será igual a la demanda, ya que cada unidad solicitada fue despachada. Si se presenta una ruptura de inventario y durante ese período se requieren materiales, la demanda será superior al consumo. En este caso puede ocurrir que el cliente decida retirar la demanda o que el cliente solicite que la demanda no satisfecha, le sea atendida al ocurrir la próxima recepción.

Actualmente la creciente demanda de los consumidores por encontrar al momento, la mercancía que desean en el punto de venta, es el principal motor que impulsa a los empresarios a agilizar la administración del manejo de inventarios de sus clientes.

Esta situación, ha generado que los inventarios tengan mayor rotación dentro de los centros de distribución, por lo que ahora, el reto es mantener un almacén activo, ocupado constantemente para evitar espacios vacíos, asegurar su rentabilidad y su eficiencia en la cadena de suministro.

Una eficiente administración de inventarios genera ahorro de costos para toda la cadena, y permite a cada uno de los jugadores de este negocio maximizar sus beneficios.

Los puntos clave para una estrategia de inventarios son: Administración de la demanda, racionalización de productos e insumos, mantenimiento y mejora de los niveles de servicio, e incremento en la rotación de inventarios.

Sin duda alguna, uno de los factores más apremiantes para las organizaciones hoy en día, está relacionado con sus niveles de inventario. ¿Por qué?

Porque en ellos está quizá una de las inversiones más cuantiosas que tiene la empresa. Los inventarios son como tener el dinero en el banco, ya que, en este, se tiene el efectivo, las monedas, los billetes, el flujo financiero, y en los almacenes o centros de distribución se tiene el mismo dinero, sólo que traducido en bienes ya comprados.

Entonces, la primera estrategia es hacer de los pronósticos verdaderas herramientas de predicción de demanda en el mercado, para mover los

inventarios acordes a esa demanda. Por eso, la segunda estrategia, tiene que estar enfocada a las políticas de inventario, poniendo especial cuidado a los niveles y a las fluctuaciones de la demanda. Y la tercera estrategia es la de mapear todo el proceso, cuantificar los niveles en toda la cadena y tomar acción basándose en esa información, con esto se ayuda a bajar los niveles de inventario.

Un impacto especial en los inventarios, lo determinan aquellos productos que se pronostican y no se venden, por lo que incrementan el nivel de inventario y aquellos que se sobre venden, lo disminuyen, pero afectan al nivel de servicio.

Juntando estas estrategias, se cuantifican los datos, se hacen análisis históricos, se invita a todos los actores de la cadena a participar activamente y con compromiso. En esta tarea se verá como en poco tiempo no sólo bajarán los niveles de inventario, sino que, además, se incrementará el nivel de servicio.

Rotación de Inventario

El índice de Rotación es un Indicador relevante dentro de la administración de inventarios. La inmovilización de inventarios almacenados, posee una clara incidencia negativa en el estado financiero de la empresa, limitando significativamente sus resultados cualitativos y cuantitativos.

Las causas de surgimiento y desarrollo de inventarios inmovilizados, son objetivas y subjetivas, condicionando una sinergia con efectos muy nocivos en la eficiencia y la eficacia del aprovisionamiento en general, y en la acumulación de inventarios inmovilizados, en particular.

Cuando ha existido una permanente disponibilidad para el consumo, la inmovilización del inventario puede ser relativa, por exceso de inventario originado en malas compras, o absoluta, por acumulación de bienes sin salidas ante la ausencia total de demanda sobre ellos. La inmovilización relativa del inventario ocurre, cuando las existencias cubren la demanda pronosticada para un período que supera el planificado, es decir, cuando hay un exceso de inventario. Ello conduce a un alargamiento no deseado del período requerido, para completar el ciclo que culmina con el consumo de las existencias almacenadas, y, en consecuencia, a la aparición de los denominados "Ociosos por Exceso".

La inmovilización absoluta ocurre cuando es nula la demanda sobre bienes con disponibilidad permanente. La inmovilización absoluta, es esencial para identificar a los denominados "Bienes Ociosos por Desuso".

Está claro que las causas de la inmovilización de inventarios, ante todo las subjetivas, pueden coadyuvar a su reproducción ampliada en el futuro, y son las mismas que ocasionan otros problemas no menos trascendentes, relacionados con la calidad del servicio al cliente final. Se requiere entonces una atención especial a la instrumentación de indicaciones estatales que regulen la aplicación de reglas que hagan de la tenencia de bienes en estas clasificaciones, un evento incompatible con su desempeño con eficiencia y eficacia, haciendo de la administración racional de los inventarios, una oportunidad para mitigar los efectos perniciosos de las causas objetivas de carácter externo, ante todo, las relacionadas con el déficit de financiamiento para asegurar un aprovisionamiento estable.

La rotación de inventario baja se asocia a menudo al exceso de inventario, a un mantenimiento excesivo de existencias y a la presencia de un inventario sin movimientos. Mientras que la baja rotación también conlleva a problemas de liquidez.

Inventarios ociosos y lento movimiento. Decreto 315/2013

El Decreto 315/2013 del Consejo de Ministros, es el reglamento para el tratamiento y gestión de inventarios, en particular de lento movimiento y ociosos. Se ha evidenciado que este decreto, no ha sido aplicado correctamente por parte de las empresas y unidades presupuestadas, en muchas ocasiones por falta de conocimiento o de prioridad en su aplicación, provocando un crecimiento a más de mil millones de pesos en los parámetros de un 10.5% respecto a diciembre de 2016. Además, no se han aprovechado ninguna de las opciones que ofrece dicho decreto para la comercialización.

La gestión empresarial en estos temas es débil y no basta con atender los inventarios desde lo contable, sino que hay otros procesos determinantes como el estudio de la demanda, el conocimiento y la preparación de los especialistas, el sistema de transporte, hasta el funcionamiento de los almacenes. Al cierre de abril/2017, el 94% de los inventarios se encontraba en el sistema empresarial, y el resto, en las unidades presupuestadas.

Inventarios Ociosos:

Bienes cuyo bajo o nulo valor de uso o comercial, para la entidad propietaria o depositaria, determina su inmovilización absoluta, por ausencia total de demanda.

El tiempo admisible para definir un bien ocioso no debe exceder un año, salvo casos excepcionales en correspondencia con las normas de los

órganos, organismos de la Administración Central del Estado, y las organizaciones superiores de dirección empresarial, según corresponda.

Las cuentas contables creadas para los LM y ociosos son para darle tratamiento.

Inventarios de lento movimiento:

Los bienes de consumo e intermedios se definen de lento movimiento, cuando las cantidades en existencia superan los ciclos de ventas o reaprovisionamiento establecidos para cada actividad. Para los de consumo, cuando supera los ciento veinte (120) días, expuestos a la venta o al consumo, y posean cobertura para más de tres (3) meses.

Se ha podido apreciar la falta de prioridad en la evaluación de los inventarios y en especial los de lento movimiento y ociosos, un asunto que no ha estado en el centro de la agenda de las entidades cubanas, alguna de las cuales lo llevan al consejo de dirección, pero no con la profundidad que se requiere. Estimándose que los inventarios de lento movimiento y ociosos, no se constituyen aun en fuentes de aseguramiento del plan y el presupuesto del Estado, y en algunos lugares ni siquiera se ha designado el gestor de inventarios, que es la persona que dentro de sus funciones atienda también la estratégica responsabilidad.

Se presentan problemas con el empleo de procedimientos medibles del control de los inventarios, con la identificación de cuáles son de lento movimiento, y cuáles ociosos, y con el uso del clasificador de productos cubanos, la esencial herramienta determinante para conseguir óptima comercialización.

En tal sentido debe existir la necesidad de buscar solución, en función de mejorar la eficiencia en el tratamiento a estos tipos de inventarios, y de aplicar de modo correcto el contenido del Decreto 315/2013, pero la presencia de indisciplina empresarial impide mejorar la gestión.

Capacitación

Desarrollar un grupo de acciones en aras de la formación y capacitación, tanto de los trabajadores directos a la actividad de almacenamiento como los cuadros y especialistas que dirigen el proceso, al ser este uno de los elementos que más influyen en la gestión de los inventarios. A través de la capacitación se desarrollan métodos aceptados para mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores y directivos, con el objetivo de satisfacer las demandas organizacionales rápidamente cambiantes.

La capacitación de directivos, profesionales y trabajadores en las entidades sobre la Gestión y Control de los inventarios, implica brindar conocimientos y entrenamiento en torno a los conceptos y definiciones, maneras de cuantificarlos, y procesos destinados a eliminarlos y prevenirlos.

En el entendido de que, en una empresa, los directivos, profesionales y trabajadores deben ser capacitados para llevar a cabo sus actividades laborales, debe llevarse lo que se llama "formación, entrenamiento personal, adiestramiento, desarrollo", el mismo que orienta hacia un cambio evolutivo en los conocimientos, habilidades y actitudes de los involucrados, basándose en las necesidades de la empresa y sus proyectos de crecimiento a nivel interno como externo.

Logrando una capacitación a tiempo y correcta, los procesos de producción mejoran, además, se obtiene un mejor cambio de cultura organizacional, que posibiliten el conocimiento y la ejecución de los procesos vinculados con la Logística y en particular con la Gestión de Inventario.

Estas capacitaciones deben pretender preparar a los cursistas en cómo pueden lograr el cumplimiento de las legislaciones vigentes, así como brindarles las herramientas y los conocimientos, que les permitan alcanzar mejores resultados en su gestión.

Indicadores de la Gestión de inventario

Dentro de los objetivos de los indicadores logísticos se mencionan los siguientes:

1. Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
2. Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
3. Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
4. Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
5. Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Se impone la necesidad de conocer las coberturas para influir en la inmovilización de los inventarios, conocer el consumo promedio diario, determinar el inventario máximo y mínimo entre otros, o sea, calcular los indicadores de Gestión de inventarios.

Consumo Promedio Diario. Es, sin dudas, uno de los indicadores más importantes en la gestión de los inventarios. Solo podremos anticiparnos a la demanda y realizar compras que satisfagan al cliente, si podemos conocer, aproximadamente, a cuánto ascienden las salidas destinadas al consumo diario, en cada uno de los bienes en inventario.

Inventario o Existencia Promedio. Constituye uno de los indicadores de eficiencia más utilizados, estimando la cantidad de bienes almacenados que se mantiene en cada uno de los días del período de estudio.

Cobertura. Un indicador que también califica la rapidez con que el inventario promedio es consumido. Si la Rotación estima esta rapidez como el número de veces que el inventario promedio es consumido, en un período determinado, la Cobertura alude a lo mismo, pero cuantificando el tiempo en que esto ocurre.

Rotación. Uno de los indicadores de gestión de inventarios más utilizados, es una magnitud adimensional que intenta medir la frecuencia con que el inventario promedio es consumido, en el período de estudio. Para entender su significado práctico, es necesario reconocer que el empleo del capital de trabajo, que representa la compra del inventario almacenado, será más eficiente mientras más corto sea su período de inmovilización. Así, la **Rotación** califica esa movilización, convirtiéndose en un indicador de eficiencia por excelencia.

Se incluye, además, alguna herramienta para el análisis del comportamiento del inventario a través de la estimación de indicadores de gestión de inventario.

GESTION DE INVENTARIO																
Almacen:							Empresa:									
Fecha final del análisis:							Municipio:							Provincia:		
No	Código	Descripción	UM	Entrada	Salida	Fecha Inicial	Fecha Final	Existencia Final	Existencia Inicial	Cant. Días Período	Días de Ruptura	Días con Existencias	Coef. (demanda diaria)	Días de Cobertura	Exist. Prom.	Rotación
									9-5+6	8-7		11-12	6/13	9/14	(9+10)/2	6/16
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

¿Qué se debe hacer en la empresa para resolver el problema de la Gestión de Inventario, Lento Movimiento y Ocioso?

Los apremios estatales por seguir derribando obstáculos económicos, pudieran hallar un interesante estímulo en la novedad de incluir la rotación de los inventarios, entre los indicadores directivos medibles al sector empresarial del país. Los empresarios deben dominar los parámetros determinantes de la rotación de los inventarios, manejar los inventarios mínimos y máximos, conocer la dinámica del mercado donde se mueven, prever riesgos y, sobre todo, evitar acumulaciones que deriven en lento movimiento y ociosos. Así como instruir a los Gestores de Inventario, para que puedan ofrecer soluciones a los problemas encontrados en las entidades. Se impone el manejo inteligente del Decreto 315 y sus normas complementarias, fundamental para realizar un correcto empleo de este nuevo indicador directivo de la gestión económica financiera.

Si los directores no se preparan, ese nuevo indicador directivo les será de gran obstáculo, porque lo que sí está claro es que los inventarios de lento movimiento y ociosos, son un impedimento para la economía. Toca aprovechar espacios como los consejos de dirección para exigir su cotidiano análisis.

En planificar con exactitud, incluida la contratación, se decide todo, pues el contrato es un instrumento eficaz en las relaciones inter empresariales. El lineamiento No.10 prevé que las relaciones económicas entre las empresas, las unidades presupuestadas y las formas de gestión no estatal, se refrendarán a través de contratos económicos, y se exigirá por la calidad del proceso de negociación, elaboración, firma, ejecución, reclamación y control del cumplimiento de estos, como instrumento fundamental para la gestión económica.

La falta de cultura contractual, el desinterés, el voluntarismo irracional, el papel poco constructivo de algunos de los que intervienen en el proceso de contratación, así como el esquematismo en la interpretación y aplicación del derecho, son algunos de los elementos que inciden negativamente en la contratación, y de los cuales, todos los participantes tienen una cuota de responsabilidad. Resolver muchos de estos problemas en este entorno, es el reto para lograr que el contrato se convierta en elemento esencial, que tribute a un mejor desempeño de las empresas y, en última instancia, de la economía. Una inadecuada contratación influye negativamente en la Gestión de los Inventarios.

Aprovechar espacios como los consejos de dirección para exigir el análisis de la gestión de Inventario. Así como conocer y analizar las causas de por qué hay exceso de inventario, porque el inventario hay que verlo como dinero.

Disminuir los costos, porque la gestión de inventarios implica dos costos básicos:

Costos de penalización por inexistencia de los materiales: Estos costos son proporcionales a las ventas perdidas por inexistencia del producto.

Costos de almacenamiento: Estos representan costos tanto en capital inmovilizado como en costos de gestión física y administrativa de estos inventarios. Los costos de acumulación de inventarios pueden ser muy importantes.

Hay que fomentar conciencia sobre lo perentorio de no acumular recursos, y poder utilizarlos en función de la economía, lo que ayudaría a disminuir importaciones, y trabajar en las diferentes alternativas para sanear los inventarios, así como para sanear los almacenes de insumos inmovilizados.

Conclusiones

1. La utilización de los indicadores logísticos, permite analizar el desempeño de las cooperativas, desde un punto de vista sistémico y específico.
2. Por la importancia que reviste la gestión de inventario en los procesos del sistema logístico, el servicio sobre gestión de inventario no solo debe enmarcarse para los productos ociosos y de lento movimiento.
3. La capacitación sobre la Gestión de Inventarios es primordial para el logro de la rentabilidad de las empresas.

Recomendaciones

- 1- Dotar de conocimientos que evidencien la presencia de los elementos básicos sobre Gestión de Inventario, con el objetivo supremo de respaldar y garantizar la satisfacción de las demandas de los clientes en el momento, la calidad de los productos y servicios que requiera, de manera eficiente y efectiva.
- 2- Considerar la Gestión de Inventario como proceso estratégico, influyendo en la reducción de los niveles de existencias, en el aumento de la rentabilidad de la organización, prediciendo el impacto en los niveles de inventario, y minimizando el costo total de las actividades logísticas, asegurando un nivel de servicio al cliente.

Bibliografía

1. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011). La Habana: Editora del Consejo de Estado de la República de Cuba.
2. Acevedo, S. J.A; Gómez, A.M.I. (2001). La Logística Moderna y la competitividad empresarial. Ediciones Logespro. La Habana, enero.
3. Torres Gemeil, M; Daduna, JR; Mederos Cabrera, B. (2004). Logística. Temas Seleccionados. Tomo I, II y III. (Versión Digital).
4. Ballou, R. H. (1991): Logística empresarial, control y planificación.
5. Corzo Bacallao, J. (2003): Gestión de inventarios. Habana. Cuba.