

**ARTÍCULO ORIGINALg**

**Análisis de las pérdidas en ventas generadas por productos de lento movimiento en Complejo CIMEX Moa**

**Analysis of the Losses on Sales Generated by Slow Movement Products in Moa CIMEX Complex**

**Yuneysy Bell Batista**

Departamento Ciencias Económicas, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Antonio Núñez Jiménez.

**RESUMEN**

El control de los inventarios es importante para desarrollar con eficiencia la gestión de un establecimiento. La confiabilidad, precisión y actualización de la información influye en el aspecto controlador de los recursos económicos y en el surtido de las mercancías que se ofertan a los clientes y la disminución de las mermas. Estos indicadores contribuyen a elevar las ventas con un mínimo de gastos y obtener resultados superiores. Para lograr una mayor rotación de los inventarios, trabajar en función de un mejor servicio y estimular el incremento de los ingresos, el siguiente estudio se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de productos de lento movimiento en el Centro Comercial CIMEX Moa, para evitar el estancamiento de los mismos y las pérdidas en ventas originadas por este concepto.

**PALABRAS CLAVE:** causas, gestión, inventario, rotación.

**ABSTRACT**

Control of inventories is important to develop efficiently management of a business. Information reliability, precision and updating influence on the controlling aspect of the economic resources and on the supplying of merchandises offered to the clients, as well as on the decrease of reductions. To achieve a higher rotation of inventories, to work in favor of a better service and to stimulate the increase of incomes, the following paper focuses on knowing the causes that produce the existence of slow movement products in CIMEX Moa Trade Center in order to avoid the stagnation of these products and the losses in sales caused by this concept.

**KEYWORDS:** causes, inventory, management, rotation.

## **Introducción**

En un entorno de crisis económica internacional, en medio de significativas limitaciones financieras internas, la economía cubana exige la búsqueda de nuevas vías para elevar la eficiencia empresarial, dentro de las cuales está la mejor utilización de los inventarios.

Con el fin de reorganizar el sistema de almacenamiento interno de las empresas y continuar la vital e importante carrera en el campo de la sustitución de importaciones, hace varios años nuestro país se ha enfrascado en la tarea de controlar e inventariar los productos ociosos y de lento movimiento existentes hoy en cada organismo.

Las empresas, para el desarrollo de su actividad económica, dependen de un conjunto de factores de carácter indispensable que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas. Entre ellos, el inventario ocupa un lugar relevante en la gestión y administración empresarial, este tiene como propósito proveer a la empresa de materiales necesarios para su regular desenvolvimiento.

La inmovilización innecesaria de inventarios en las empresas implica asumir un costo de oportunidad considerable. Estos recursos pudieran ser utilizados por otras empresas necesitadas de los mismos y, a su vez, generar recursos líquidos para aquella que los posee injustificadamente.

En este sentido es importante destacar que la gestión de los inventarios ociosos no se puede limitar a buscar vías de comercialización y financiación de los mismos una vez que han sido detectados. Es importante la búsqueda de medidas preventivas para que no se acumule este tipo de inventarios, así como la detección a tiempo de su existencia, dos aspectos puntuales en la detención del crecimiento de los inventarios ociosos en las empresas. Para ello son importantes las herramientas que pueden proporcionar la contabilidad, el control interno y la auditoría.

La cadena de tiendas CIMEX Moa, surge por la necesidad de ofertar a la población productos de diversa índole que se importan y se producen con un costo en divisa y que, por razones propias del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos a nuestro país, no se incluyen dentro de la canasta básica, pero su uso es necesario en la población y los hogares. El mencionado sector tiene, dentro de sus principales objetivos, la recaudación de divisas, imprescindible para la economía del país y la compra de materia prima en el exterior.

Ante esta problemática, surge la necesidad de conocer las causas que provocan la existencia de los productos de lento movimiento y de las pérdidas que se originan en el Complejo CIMEX Moa.

### **Características generales de la empresa. Complejo CIMEX Moa**

En octubre de 1993, a partir de la sociedad de tiendas CIMEX y la incorporación de las tecnitiendas del Consejo de Estado, se crea la sociedad de Tiendas Panamericanas con setenta y dos puntos de ventas. Se llevó a cabo un acelerado proceso inversionista que permitió abrir como promedio más de cien puntos de ventas anualmente. Tiendas Panamericanas se erige como líder en relación al resto de las cadenas recaudadoras de divisas del país con más de 700 puntos de ventas, incluyendo más de 25 tiendas por departamentos, más de 130 tiendas mixtas, más de 70 especializadas y más de 400 puntos de cercanía que comercializan fundamentalmente artículos de vestir, del hogar, ferretería, electrónica, electrodomésticos y alimentos, entre otros.

En la actualidad, todas las tiendas se subordinan a complejos y estos, a su vez, a sucursales. El Complejo Moa se creó en el año 1994. En sus inicios solo contaba con una tienda a la que se fueron agregando puntos de ventas, servi-cupet, servicios de fotografía, tienda mayorista y, finalmente, cafeterías. En la actualidad este Complejo cuenta con un total de doce unidades.

### **Objeto social**

El Centro Comercial Moa presta una gama de servicios en correspondencia con el objeto social con que fue creado como: comercialización de forma minorista de mercancías que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios (confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes, óptica, artículos del hogar, de bisutería, electrónicos y de ferretería, confecciones textiles, calzado y otros); comercialización de forma minorista de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes; servicios relacionados con Western Union; y servicios gastronómicos y de recreación.

El objeto de estudio en el territorio consta de la siguiente infraestructura: cafetería el Rápido, Photoservi, Wester Union y tres puntos de ventas (La Cubana, ubicado en Centro Moa; La Montañesa, en el municipio Sagua de Tánamo; y La Caribeña, en el reparto Las Coloradas), además de un pequeño departamento que oferta productos de primera necesidad en el reparto Armando Mestre, del propio municipio.

### **Prestación de servicios**

El Centro Comercial CIMEX Moa ofrece los siguientes servicios de ventas minoristas distribuidos en siete departamentos:

Perfumería: aseo, perfumería, bisutería, relojería, juguetes (1) y artículos para fiestas.

Departamento de confecciones: ajuares de casa, canastilla y confecciones para hombres, mujeres, niñas, jovencitas, niños y jovencitos.

Departamento de peletería: calzado, talabartería, accesorios.

Ferretería y electrodomésticos: útiles para el hogar, ferretería doméstica, electrodomésticos, elementos, útiles, ferretería gruesa, muebles y colchones.

Departamento bodeguita: alimentos, golosinas, postres, bebidas, licores, cervezas, cigarros y tabacos.

Fotografía: servicios de fotografía y venta de mercancías de fotografías.

Cafetería: ofrece servicios de gastronomía y recreación.

El Complejo Moa ha identificado, dentro de sus procesos de realización, el de gestión comercial. Este describe el proceso de compras para el cual se establecen procedimientos que permiten asegurar que los productos suministrados cumplan con las especificaciones y requerimientos solicitados.

### **Caracterización de la competencia**

Como consecuencia de la amplia actividad que realiza la organización, existen numerosas empresas que constituyen una competencia en el mercado del municipio. Entre las principales, se encuentran aquellas que ofertan a la población productos a precios relativamente iguales a la corporación o, en algunos casos inferiores o superiores. Estas son TRD Caribe, Caracol, Artex, y la red de tiendas minoristas y establecimientos gastronómicos en moneda nacional pertenecientes al Ministerio de Comercio Interior. También se deben incluir dentro de los competidores a los trabajadores cuentapropistas que ofertan servicios gastronómicos, fotográficos y venta de productos artesanales e

industriales que de buena calidad a precios módicos; estos manejan una oferta-demanda directa con el cliente.

Se considera que TRD Caribe es la cadena de mayor competencia en este momento, cuenta con quince establecimientos distribuidos en todo el municipio (dos tiendas y trece puntos de venta). Posee mejor surtido, reaprovisiona con más rapidez sus mercancías, se extiende con más facilidad en el mercado y en lugares de mejor posición geográfica para la venta, el proceso de logística es más fuerte y más rápido; por ello constituye el principal competidor. Además, en el pasado año el crecimiento de la empresa de establecimientos especiales y mercaditos (Yuya) creció en nuevas unidades, remozadas y con ofertas similares a las que se brindan en los departamentos de bodegas de la red de Tiendas Panamericanas.

### **Diagnóstico de la situación actual del sistema de inventarios del Centro Comercial CIMEX Moa**

Para el control de los inventarios de mercancías para la venta y productos para insumos, en los establecimientos de comercio minorista, se utiliza el producto de DATACIMEX *silver* como un sistema automatizado que registra todas las operaciones relacionadas con el inventario -la actualización del maestro de producto, compras, ventas y devoluciones-.

### **Términos para la aplicación de las circulares de precio de la red de tiendas minoristas**

Las rebajas se aplicarán solamente a los productos de lento o nulo movimiento que no hayan sufrido desperfectos ni se hayan dañado de forma alguna, mantengan sin afectación su valor de uso y permanezcan en el mercado por más de 180 días, motivados por el nivel de precios, la temporada, moda, diseño, talla, colorido u otras causas de carácter comercial que limiten su demanda por la población.

### **Períodos para efectuar las rebajas de precios**

Las rebajas de precios se realizan dos veces al año, coincidiendo con los períodos de baja en las ventas:

Primer período: a partir del 1 de febrero hasta el 30 de mayo. Incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de octubre del año anterior.

Segundo período: a partir del 1 de septiembre hasta el 30 de noviembre. Incluye los remanentes de lotes de productos adquiridos antes del 31 de mayo del año en curso.

En ambos casos se requiere que, en el momento de la toma de los inventarios, posean cobertura de venta para más de tres meses.

### **Determinación y proceso para la rebaja de precios a los productos de lento o nulo movimiento**

Al cierre de los meses de mayo u octubre, según el período que corresponda, en cada establecimiento se determinan los productos de lento o nulo movimiento, a través de la utilización de las opciones de reportes o estadísticas del sistema automatizado de gestión con que cuente, analizado por sub-líneas de productos para las confecciones y calzado, y por líneas de productos para el resto. Se debe descartar aquellos que pueden ser solucionados sin afectar los precios.

Una vez determinados los productos que se cataloguen como de lento o nulo movimiento, la administración de los establecimientos presentará los listados fundamentados a la gerencia del complejo o de la entidad, según corresponda a su subordinación, dentro de la primera semana de los meses de junio o noviembre, según el período que corresponda.

Después de analizados los listados presentados por sus establecimientos y agotadas las posibilidades de comercialización sin afectar los precios, la gerencia del complejo presentará los listados fundamentados de los productos de lento movimiento al departamento de comercio minorista de la sucursal, dentro de la segunda semana de los meses de junio y noviembre, según el período que corresponda.

En los departamentos de comercio minorista o áreas equivalente de las sucursales o entidades, se efectuará el análisis de los listados recibidos y se confeccionará el listado fundamentado de aquellos que consideren que han sido agotadas las posibilidades de comercialización sin afectar los precios. Se analizará de conjunto por las gerencias comercial y económica, y lo aprobará el gerente general.

Concluidos los pasos anteriores, se aplicará el programa de trabajo establecido por la dirección de precios de la dirección general de contraloría.

Al recibir la Circular de Precios, poniendo en vigor los nuevos precios aprobados, en los establecimientos minoristas completarán el trabajo preparatorio para su puesta en vigor, simultáneo en la fecha indicada.

Durante ambos períodos, se seguirá estadística y cualitativamente el efecto de las rebajas aplicadas para cada producto y, en los casos que se requieran, mediante un intercambio interactivo, se podrán aplicar nuevas rebajas sucesivas y paulatinas de precios a los productos que lo requieran, luego del análisis conjunto de la dirección de precios de la dirección general de contraloría, la dirección general de comercio minorista y la división de logística. Luego se emite la dirección de precios de la dirección general de contraloría las circulares de precios que correspondan y su aplicación en las fechas establecidas en la red de comercio minorista.

### **Liquidación o remate de los productos de lento movimiento**



Al terminar los períodos autorizados, los productos de lento o nulo movimiento que no hayan sido comercializados, se retirarán de la venta en los establecimientos minoristas y serán trasladados a los establecimientos autorizados de liquidación o remate en cada territorio.

Las circulares de precios para las rebajas se seguirán emitiendo centralmente por la dirección de precios de la dirección general de contraloría y se aplicarán en las fechas establecidas en la red de tiendas de liquidación o remate.

### **Autorizaciones especiales**

Los listados con los productos de lento o nulo movimiento de los productos no incluidos en los grupos autorizados se presentarán, con la debida fundamentación, por los gerentes comerciales de las sucursales o entidades a la dirección general de comercio minorista, en la tercera semana de los meses de junio y noviembre, según el período que corresponda.

La dirección general de comercio minorista analizará los importes que sobrepasen el límite del 5 % al nivel corporativo y someterá a la aprobación del vicepresidente comercial a los productos no incluidos en los grupos autorizados propuestos, para presentar al Ministerio del Comercio Interior la solicitud fundamentada de aprobación de los mismos.

Los importes que autorice el Ministerio del Comercio Interior por encima del límite, o los productos a adicionar a los grupos autorizados, serán comunicados por la Dirección General de Comercio Minorista a la Dirección de Precios de la Dirección General de Contraloría, para su inclusión en la circular de precios para rebajas de los productos de lento o nulo movimiento.

La Dirección general de comercio minorista comunicará a las sucursales o entidades que correspondan, las aprobaciones de las autorizaciones especiales para incluir nuevos productos en los grupos autorizados.

## **Productos declarados de lento movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa**

Los departamentos que mayor productos de lento movimiento generan a través de los años son confecciones, peletería y ferretería. A continuación se relacionan estos productos por departamentos, y se incluyen los de menor porcentaje.

### **Confecciones**

Confecciones para mujer, jovencita y niña: jeans, pantalón, blusa, pullover, juego de dormir, ajustador extra y bermudas, bata de casa para niña.

Confecciones para hombres, jovencitos y niños: pantalón de vestir, medias, bermudas, calzoncillos extra, T. shirt. y P. Shir, jeans, short.

Peletería: calzado para mujer, sandalias para mujer, sandalias para jovencito y niño, sombrero paño, bolsos, mochilas y carteras, zapatillas para hombre y niño.

Ferretería: recogedor plástico, mantel, bolas, palangana, envases plásticos y útiles para el hogar, pavimentos y revestimientos.

Perfumería: suavizador de canas, cepillos para cabello, acondicionador, champú y desodorantes.

Bodeguita: orégano molido, jugos de frutas Watts y Del frutal, jugo de limón criollo, lentejas, salsa rusa, frijoles, pellets, fideos y mermeladas.

Electrónica: refrigerador hisense y reproductor MP3

## **Principales causas que provocan la existencia de productos de lento movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa**

Luego del estudio realizado, se pudo determinar que las principales causas que provocan la existencia de productos de lento movimiento en el Centro Comercial Cimex Moa están dadas por las siguientes razones:

1. El proceso de compra en la unidad es a ciegas.
2. No se tiene en cuenta la época del año.
3. Estos productos poseen altos precios.
4. La calidad de productos como las confecciones, el calzado y, en menor grado, la electrónica, es mala.
5. No se tienen en cuenta las necesidades de los clientes.
6. Se compra en exceso un determinado producto para compensar la falta de otro.
7. Existe un deficiente surtido de tallas y colores, tallas únicas y con más dos numeraciones.
8. Los pedidos son centralizados.
9. Se realizan compras incorrectas sin tener en cuenta las rotaciones, coberturas y estudios de mercado.
10. Algunos productos como ajustador para mujer y jovencita, jeans para hombre y niño, toallas de baño, manos y cocina, pellets, arroz y frijoles, se ofertan en CUP.
11. La ubicación de los productos no es siempre la más adecuada, en ocasiones se desaprovecha las zonas calientes y de mejor acceso.
12. Hay poca gestión de ventas por parte de los dependientes de cada área.
13. Falta sentido de pertenencia.

14. En ocasiones se solicita el producto que ya en la unidad es declarado como de lento movimiento.

Para el análisis de las pérdidas en ventas generadas por productos de lento movimiento en Centro Comercial CIMEX Moa se tomaron como muestra los productos de los años 2011-2012 y se empleó la siguiente fórmula:

Cantidad de productos X precio inicial = margen de utilidad inicial

Cantidad de productos X precio final = margen de utilidad final

Pérdidas en ventas = margen de utilidad inicial - margen de utilidad final

**Tabla 1. Pérdidas en ventas, año 2011**

ÁREA	MARGEN DE UTILIDAD INICIAL	MARGEN DE UTILIDAD FINAL	DIFERENCIA
Confecciones	2 594, 65	1 319, 85	1 278, 80
Peletería	7 336, 05	4 440, 40	2 895, 65
Ferretería y Electrónica	851, 90	671, 60	180, 30
Bodeguita	179, 25	70, 60	108, 65
Perfumería	94, 55	71, 60	22, 95

**Tabla 2. Pérdidas en ventas, año 2012**

ÁREA	MARGEN DE UTILIDAD INICIAL	MARGEN DE UTILIDAD FINAL	DIFERENCIA
Confecciones	7 361, 70	4 401, 70	2 960, 00
Peletería	4 374, 95	2 627, 60	1 747, 35
Ferretería y Electrónica	1 283, 34	863, 33	420, 01
Bodeguita	188, 05	113, 75	74, 30
Perfumería	47, 25	28, 35	18,90

Como se puede observar, las pérdidas en ventas originadas por los productos de lento movimiento para el año 2011 fueron de 4 486, 35 CUC y para el 2012, de 5 220, 56 CUC. Por lo que de un año a otro hubo un incremento en 737, 21, lo que demuestra que el año

2012 fue el que más pérdidas obtuvo por este concepto. Los departamentos de peletería y confecciones, fueron los más afectados, principalmente los productos talabartería, calzado de vestir con precios de venta mayores de 20,00 CUC, jeans y pantalón de vestir para mujer, short para hombre, pullover para mujer, t.shirt y p.shirt para hombre y niños respectivamente. Se determinó el margen de utilidad para cada producto en los diferentes departamentos.

Para lograr una mejora en los inventarios, se proponen las acciones siguientes:

1. Identificar de forma sistemática el lento movimiento que presenta la unidad y su representación oportuna en piso de venta.
2. Redistribuir los productos en exceso y representarlos en los puntos de ventas pertenecientes a la unidad.
3. Perfeccionar los pedidos automáticos, no pedir lo que ya es un lento movimiento por sus características.
4. Trabajar con sistematicidad en la promoción de los productos desde que entran en la unidad, así como con la rebaja de precio.
5. Elevar la promoción de los productos de lento movimiento en su precio inicial o con las modificaciones correspondientes.
6. Realizar rondas de compras dentro del municipio con vista a intercambiar mercancías con otras unidades.
7. Explotar la herramienta informática SAN (sistema de administración de negocios) que permite perfeccionar o nivelar los inventarios.
8. Negociar con los proveedores los productos de lento movimiento, devolverles en su totalidad o cambiarlos por otros con mayor demanda.
9. Comprar los productos solo para una semana según módulo comercial.

## **Conclusiones**

El trabajo realizado permitió reconocer los productos de lento movimiento de la unidad por departamento, así como las causas principales que provocaron su existencia.

- Los departamentos que más incidieron en este aspecto fueron confecciones, peletería y ferretería.
- El análisis realizado permitió conocer las pérdidas en ventas originadas por este concepto para los años 2011 y 2012.
- La comparación de los resultados del año 2011 con respecto al 2012 permitió distinguir el incremento que hubo de productos de lento movimiento entre un año y otro.

Teniendo en cuenta el estudio realizado se recomienda la creación de un departamento especializado para comercializar los productos de lento movimiento sin tener que esperar a su liquidación y trasladarlos a la tienda de oportunidades. También es posible explotar al máximo las bondades que brinda el SAN (sistema de administración de negocios) como herramienta fundamental para nivelar los inventarios e implementar las acciones propuestas para erradicar las deficiencias detectadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballou, R.H. (1991): *Logística empresarial, control y planificación*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Borrás, F., T. Giner y L. Marrón (2010): «La gestión de los inventarios ociosos y de lento movimiento: estudio empírico en empresas cubanas», *Cofin Habana*, vol. 4, n.º 4, pp. 1-16

Chiavenato, I. (1993): *Iniciación a la administración de materiales*, McGraw Hill, México D.F.

Cruz Lezama, O. (2006): *Administración de activos circulantes*, Fundación Editorial Salesiana, Puerto Ordaz, Venezuela.

Hornigren, H. y Robinson (1995): *Contabilidad*, Editorial Hispanoamericana, México D.F.

Koopmans, A. y Arnoff (1972): *Introduction to Operations Research*, Almed, Australia.

Santos Norton (2004): «Gestión de inventarios. Impresión Ligera de la División de Logística de ETECSA», tesis de diplomado en Logística, Sociedad Cubana de Logística y *Marketing*, Ciudad de La Habana.

**RECIBIDO:** 24/9/15

**ACEPTADO:** 20/2/2016

*Yuneisy Bell Batista*, Departamento Ciencias Económicas, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Antonio Núñez Jiménez. Correo electrónico: ybell@ismm.edu.cu

#### **NOTAS ACLARATORIAS**

1. El departamento de juguetes y artículos para fiestas que no dispone de un local específicamente para ello, pero como su surtido es mínimo como para disponer de un local propio, está en el departamento de perfumería.