

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS DE LA
COMPAÑÍA AB, S.A EN LOS PERIODOS CONTABLES FINALIZADOS 2016 Y
2017, A FIN DE MINIMIZAR EL IMPACTO FINANCIERO DE LAS POSIBLES
PÉRDIDAS FUTURAS EN LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN**

AUTOR:

LIC. VLADIMIR ANTONIO RAMOS LAINEZ

MANAGUA, MARZO 2019.

i. Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional como master en finanzas. A mi madre por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi hermana que siempre ha estado junto a mí en cada momento y brindando su apoyo incondicional. A mi familia en general por siempre darme su apoyo y apoyándome en las buenas y malas.

Lic. Vladimir Antonio Ramos Laínez

ii. Agradecimiento

Agradezco a dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mi padre, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que está orgulloso de la persona en que me he convertido.

Gracias a todas las personas que me ayudaron de manera directa e indirectamente en la realización de esta tesis monográfica.

Lic. Vladimir Antonio Ramos Laínez

iii. Carta Aval del Tutor

DICTAMEN DE DIRECTOR DE TESIS

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97, 20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: “Evaluación de la administración de inventarios de la Compañía AB, S.A., en los periodos contables finalizados 2016 y 2017, a fin de minimizar el impacto financiero de las posibles pérdidas futuras en las operaciones de la organización”, realizada por el licenciado Vladimir Antonio Ramos Laínez, como requisito para optar el título de master en finanzas cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis del licenciado Vladimir Antonio Ramos Laínez, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Lic. Ramos Laínez, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de...

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los quince días del mes de marzo del año dos mil diecinueve.

MSc. Manuel Salvador Flores Lezama _____

Tutor

iv. Resumen

El propósito del estudio fue evaluar la administración de los inventarios de la compañía AB S.A., en los periodos contables finalizados 2016 y 2017 de manera que posibilite a la empresa minimizar el impacto financiero de las posibles pérdidas futuras en las operaciones de la organización; teniendo como objetivo general la importancia de analizar la incidencia que tienen los inventarios en la rentabilidad financiera de la empresa. El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación, tiene como base la problemática que existe en la Empresa AB, S.A.; esta organización, tiene presencia en el país desde hace más de 27 años y se desarrolla en el contexto del mercado nacional de climatización ofreciendo productos y servicios para el tratamiento del aire; esta entidad, importa los productos y accesorios de climatización que comercializa.

Con el estudio, se identificó las causas que posibilitan la existencia de pérdidas en inventarios y proponer medidas que contribuyan a minimizarlas.

Los resultados obtenidos utilizando las principales razones financieras, indican que la empresa en el 2017 desmejoró su posición financiera y las pérdidas por obsolescencia de inventario se incrementaron en 15.86% aproximadamente. Podemos concluir, que en esta tesis se logró visualizar la importancia de una eficiente gestión de inventario, se identificaron los elementos necesarios que resultan del manejo de inventarios y los efectos reflejados en los estados financieros de la empresa.

La gestión y administración de inventario impactaron negativamente en las razones financieras, quedo evidenciado en los resultados de indicadores que se tomaron en cuenta a la hora de realizar dichos cálculos. Así mismo, la clasificación a través del sistema de inventarios ABC, evidenció la necesidad de mejorar los procedimientos, ajustados a las nuevas necesidades de la organización en un entorno cada vez más competitivo y aprovechamiento al máximo de las bondades que posibilita la tecnología.

La correcta clasificación de los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como el correcto almacenamiento de los productos permitirá a la empresa ser más competitiva, hecho que se verá reflejado en el mejoramiento de los indicadores de los estados financieros.

Palabras Claves: Administración Inventarios

v. Índice

i. Dedicatoria	i
ii. Agradecimiento	ii
iii. Carta Aval del Tutor	iii
iv. Resumen	iv
I. Introducción	1
1.1. Antecedentes	5
1.1.1. Antecedentes históricos	6
1.1.2. Antecedentes de campo	9
1.2. Justificación	13
1.3. Planteamiento del problema	15
1.4. Formulación del problema	17
II. Objetivos de la investigación	18
2.1. Objetivo general	18
2.2. Objetivos específicos	18
III. Marco teórico	19
3.1. Perfil de la empresa	19
3.1.1. Filosofía empresarial	25
3.1.2. Misión y visión	30
3.1.3. Valores corporativos	31
3.2. Industria de climatización	33
3.2.1. Entorno de la industria	36

3.2.2. Tendencias industria de climatización.....	37
3.3. Ambiente organizacional de empresa	40
3.3.1. Competitividad empresarial	41
3.3.2. Estrategias empresariales	47
3.3.3. Las Cinco fuerzas de Porter	54
3.3.4. Análisis FODA	63
3.4. Generalidades de las finanzas	64
3.4.1. Introducción	64
3.4.2. Conceptos generales de las finanzas.....	66
3.4.3. Principios económico-financieros de las finanzas.....	67
3.5. Gestión de Inventarios.	70
3.6. Administración financiera de los inventarios	73
3.7. Indicadores financieros.....	74
3.7.1. Análisis de razones o indicadores financieros	74
3.8. Obsolescencia, su naturaleza e importancia	77
IV. Preguntas directrices	81
V. Operacionalización de variables	82
VI. Diseño metodológico	85
6.1. Enfoque de investigación	85
6.2. Tipo de investigación	85
6.3. Población o área de estudio	86
6.4. Muestra	86
6.5. Métodos y técnicas	86

6.6. Instrumentos de análisis	88
VII. Análisis de resultados.....	89
7.1. Ambiente interno y externo.....	89
Dimensión: Análisis FODA y cinco fuerzas de Porter	89
7.2. Administración de los inventarios	113
7.3. Políticas de administración y gestión de inventarios	117
7.4. Impacto financiero	127
7.5. Segmentación de clientes y propuesta de estrategias	147
VIII. Conclusiones	152
IX. Recomendaciones	154
X. Bibliografía	156
XI. Anexos	160

Índice de tablas

Tabla # 1: Distribución clientes de la zona sur	22
Tabla # 2: Distribución clientes de la zona occidente.....	22
Tabla # 3: Distribución clientes de la zona norte.....	22
Tabla # 4: Distribución porcentual y promedio por clasificación de clientes	23
Tabla # 5: Climatización y macrosegmento	35
Tabla # 6: Clasificación de la obsolescencia de acuerdo a su naturaleza	78
Tabla # 7: Identificación de los componentes por tipo de costos de inventario	79
Tabla # 8: Componentes del costo de mantenimiento del inventario	80
Tabla # 9: Poder de negociación de los compradores.....	93
Tabla # 10: Rivalidad competitiva en la industria	96
Tabla # 11: Poder de negociación de los proveedores	99
Tabla # 12: Amenaza de nuevos competidores	101
Tabla # 13: Amenaza de productos sustitutos	102
Tabla # 14: Matriz FODA Fortalezas y Oportunidades	106
Tabla # 15: Matriz FODA Debilidades y Amenazas	109
Tabla # 16: Clasificación ABC saldos inventario a diciembre 2017	121
Tabla # 17: Distribución porcentual saldos inventario Diciembre 2017 por rangos..	122

Tabla # 18: Distribución porcentual saldos inventario Diciembre 2016 por rangos.	123
Tabla # 19 Distribución porcentual saldos CxC a Diciembre 2016 por rangos.....	123
Tabla # 20: Distribución porcentual saldos CxC a Diciembre 2017 por rangos	124
Tabla # 21: Distribución porcentual saldos CxP a Diciembre 2016 por rangos	124
Tabla # 22: Distribución porcentual saldos CxP a Diciembre 2017 por rangos	124
Tabla # 23: Perdidas promedio anual por obsolescencia de inventario	126

Índice de gráficos

Gráfico # 1: Distribución porcentual de clientes por zona geográfica.....	21
Gráfico # 2: Distribución porcentual por clasificación de clientes	24
Gráfico # 3: Tendencia importación equipos de acondicionamiento de aire	38
Gráfico # 4: Importaciones centroamérica equipos de climatización 2017.....	39
Gráfico # 5: Pareto del stock de productos saldos a Diciembre 2017	121
Gráfico # 6: Pareto del stock de productos saldos a Diciembre 2016	122
Gráfico # 7: Capital de Trabajo Neto	128
Gráfico # 8: Indicadores para Prueba de Acido	130
Gráfico # 9: Indicadores para cálculo de Solvencia	131
Gráfico # 10: Inventario a Capital de Trabajo	132
Gráfico # 11: Inventario a Activos Corrientes.....	133
Gráfico # 12: Inventario a Activos Totales.....	135
Gráfico # 13: Indicadores para el cálculo de Rotación de Activos.....	136
Gráfico # 14: Indicadores para el cálculo Rotación de Inventario	137
Gráfico # 15: Indicadores para calcular Rotación Cuentas por Cobrar.....	138
Gráfico # 16: Indicadores para calcular Rotación Cuentas por Pagar	139
Gráfico # 17: Ciclo de Conversión del Efectivo en días	141
Gráfico # 18: Ciclo de Conversión del Efectivo en Valores Monetarios	143

Índice de figuras

Figura # 1: Organigrama de la empresa AB, S.A.....	20
Figura # 2: Cadena de comercialización y servicios.....	24
Figura # 3: Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva	42
Figura # 4: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	55
Figura # 5: Flujograma del proceso de gestión de inventario	114
Figura # 6: Flujograma proceso de importaciones.....	115

Índice de anexos

Anexo # 1: Guía de entrevista al gerente.....	161
Anexo # 2: Guía de entrevista a jefes y encargados de áreas	164
Anexo # 3: Distribución interna saldos Inventario rango menos de 5,000 - 2016.....	166
Anexo # 4: Distribución interna saldos Inventario rango 5,000 – 10,000 - 2016	166
Anexo # 5: Distribución interna saldos Inventario rango 10,000 – 100,000 - 2016 ...	166
Anexo # 6: Distribución interna saldos Inventario rango 100000–1000000 - 2016 ...	167
Anexo # 7: Distribución interna saldos Inventario rango menos de 5,000 - 2017.....	167
Anexo # 8: Distribución interna saldos Inventario rango 5,000 – 10,000 - 2017	167
Anexo # 9: Distribución interna saldos Inventario rango 10,000 – 100,000 - 2017 ...	168
Anexo # 10: Distribución interna saldos Inventario rango 100000–1000000 - 2017 .	168
Anexo # 11: Equipos de climatización	169

I. Introducción

El propósito del estudio consistió en evaluar la administración de los inventarios de la compañía AB S.A., en los periodos contables finalizados 2016 y 2017 de manera que posibilite a la empresa minimizar el impacto financiero de las posibles pérdidas futuras en las operaciones de la organización. La justificación del estudio surge de la necesidad que tiene la Empresa AB, S.A., de identificar los problemas en la administración de inventario relacionados con la rotación y pérdidas por obsolescencia entre otros, y su impacto en los estados financieros; a fin de tomar las medidas administrativas necesarias que contribuyan minimizarlas; esta organización, tiene presencia en el país desde hace más de 27 años y se desarrolla en el contexto del mercado nacional de climatización ofreciendo productos y servicios para el tratamiento del aire; dicha entidad, importa los productos y accesorios de climatización que comercializa, que por lo general, requieren de una fuerte inversión en capital para adquirirlos.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo y muestra, el tipo de muestreo, los métodos utilizados en la recolección de datos y análisis de resultados. Posteriormente, figura toda la información referente al análisis y discusión de resultados, ordenados conforme a la operacionalización e instrumentos aplicados. El método que se utilizó en esta tesis consistió en la recopilación de información primaria y secundaria; la información primaria se obtuvo de documentos proporcionados por la empresa, así como entrevistas a los gerentes de departamento; como fuentes secundarias, se consultó artículos y documentos relacionados al tema de estudio; es decir, el estudio se realiza con base a los

estados financieros, como muestra de la importancia que tienen los inventarios en esta empresa, dado que son la razón primordial de la misma; se tomó como población y objeto de estudio la empresa AB, S.A.

El enfoque de investigación se definió como cualitativo con lineamientos cuantitativos, y el tipo de investigación de carácter descriptivo; el área de estudio es empresarial, y se enfocó en las finanzas de la compañía AB, S.A.; se tomó como población objeto de estudio la Empresa AB, S.A., y las muestras fueron entrevistas aplicadas al propietario, jefes de áreas, y personal administrativo y operativo de la empresa. Los instrumentos y técnicas sirvieron de base para obtener datos o información válidas y confiables procesadas con Microsoft Excel y Edraw Max, estos instrumentos y técnicas incluyen el análisis documental; observación de campo en bodegas donde se visualizó la realidad de los productos almacenados; se seleccionaron y estructuraron datos a partir informes de ventas de los periodos 2016-2017.

La empresa AB, S.A., cuenta con ventajas competitivas entre las cuales se destacan: el nombre de las marcas que distribuye, la imagen y el prestigio de la empresa alcanzado con el paso de los años, el clima organizacional y los servicios que ofrecen, por lo tanto, la empresa debe aprovechar al máximo las ventajas que posee frente a la competencia. No obstante, a lo anterior, al analizar los estados financieros de los años 2016 y 2017, se evidencio el efecto negativo que los problemas en la administración de inventario tienen en los estados financieros; por ejemplo, la rotación de inventarios en el 2017 fue de 2.81, la que comparada con el 2016 (3.13) desmejoro en 10.56% aproximadamente; las pérdidas por obsolescencia de inventario se incrementaron en 15.86% aproximadamente.

Por consiguiente, es recomendable aplicar el sistema ABC como método de control de inventario para mejorar los sistemas de información y control de los inventarios, la demanda de productos, los tiempos de entrega y recepción. Adicionalmente, es necesario reclasificar en categorías y subcategorías. Todo esto, encaminado a mejorar urgentemente los indicadores financieros.

La tesis está estructurada en once acápite organizados en tres partes principales en la primera parte, agrupa los acápite I y II, se describen los antecedentes de la empresa AB S.A con presencia en el mercado de climatización desde hace 27 años; la justificación consistió en evaluar la administración de los inventarios de la compañía AB S.A.; el planteamiento del problema se fundamentó en el exceso de inventarios y el aumento de las pérdidas por obsolescencia y finalmente los objetivos de la investigación (acápites II), encaminados a evaluar la administración de inventarios de la compañía AB, S.A en los períodos contables finalizados 2016 – 2017.

La segunda parte, hace referencia a los acápite III, IV V y VI; el acápite III presenta los temas concernientes al marco referencial de la tesis entre los cuales se destacan: el perfil de la empresa, el análisis de la industria de climatización, el ambiente organizacional de empresa, las generalidades de las finanzas, la administración financiera de los inventarios, los indicadores financieros y finalmente la obsolescencia, su naturaleza e importancia; el acápite IV, contiene las preguntas directrices, estas, plantean las interrogantes que sirvieron de guía en el estudio, alusivas a la forma como se organiza y funciona la empresa, el impacto en los indicadores financieros y los procedimientos para la administración de inventario, entre otras.

El esbozo de la operacionalización de variables e indicadores se resumen en el acápite V y finalmente, el marco referencial del estudio en el acápite VI, en donde se definió el enfoque investigativo como cualitativo con lineamientos cuantitativos; se estableció como población objeto de estudio la empresa AB, S.A., y las muestras fueron entrevistas aplicadas al propietario, jefes de áreas, y personal administrativo y operativo de la empresa. Los instrumentos y técnicas sirvieron de base para obtener datos o información válidas y confiables procesadas con Microsoft Excel y Edraw Max, estos instrumentos y técnicas incluyen el análisis documental y la observación, entre otros.

La tercera y última parte incluye los acápites VII al XI; inicia con el análisis y discusión de los resultados (acápites VII), en donde, primeramente, se identifica el ambiente interno y externo de la compañía a través del análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter; posteriormente, se analiza la administración de inventarios a través de las ventas realizadas en estos periodos; a continuación, se analizan las políticas de administración y gestión de inventarios y acto seguido se evalúa el impacto financiero que genera en la compañía AB, S.A.; finalmente, se propone la implementación de estrategias que permitan dinamizar las ventas, mediante la fidelización de clientes del grupo de instaladores; se incluye, además, las principales conclusiones, recomendaciones (acápites VIII y IX) y finalmente la bibliografía y anexos en los acápites X y XI.

1.1. Antecedentes

La empresa AB S.A tiene presencia en el país desde hace más de 27 años, vendiendo productos de refrigeración, ventilación y repuestos, estos últimos, requeridos por los clientes para realizar mantenimientos preventivos y/o correctivos. Razón por la cual, los inventarios forman parte importante dentro de la compañía, siendo un problema fundamental el abastecimiento, almacenamiento, y perdidas por obsolescencia tecnológica de los inventarios.

Los productos que distribuye y vende la compañía AB S.A., son equipos de aire acondicionado, cuartos fríos, gases refrigerantes, tubería cobre, aislantes entre otros componentes necesarios para realizar la instalación de los productos principales ofertados; cuando por alguna razón, llega a faltar alguno de estos bienes de inventario, por mínimo que se considere a nivel de costos, implica detener temporalmente el servicio de instalación del producto que es parte del servicio brindado por la compañía, estos contratiempos, generan efectos económicos negativos en la operación (costos de MO, gastos de combustible.) que se reflejan en los costos de operación por instalación y en los estados financieros de la empresa.

Es aquí donde inicia el conflicto, tener o no tener inventarios para evitar estas paradas de servicios. El problema no es tener inventarios sino tener los necesarios para poder ofrecer un servicio eficiente a los clientes que demandan los productos de refrigeración.

1.1.1. Antecedentes históricos

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, preparaban grandes cantidades de alimentos para almacenar, que posteriormente eran utilizados en tiempos de sequía o de calamidades. Es así como inicia el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez. Estos inventarios, aseguraran la subsistencia de la vida y el desarrollo de actividades económicas, políticas y sociales en grupos poblacionales de forma continua y segura. Este procedimiento de almacenar bienes y alimentos necesarios motivó la existencia de los inventarios.

Como menciona Gitman L. (2003) la base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes o servicios; de aquí la importancia de la administración eficiente de inventario (p. 9). Esta administración eficiente, permitirá a la empresa mantener el control de manera oportuna, además de ayudar a la toma de decisiones, permite, conocer al final del período contable la situación económica de la empresa.

Una eficiente administración de los inventarios según Ramírez, J. (2007) es definir perfectamente la mercancía a pedir, fechas de pedido, lugar de almacenamiento, el nivel de stock y el modo de reaprovisionamiento, es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinaran los resultados de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar dicha situación.

El inventario tiene como propósito el suministro de materiales para garantizar el desarrollo de las operaciones de la empresa, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

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

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

En el transcurso de los años se ha venido observando el crecimiento de los esquemas de integración en el mundo y han sido asumidos como instrumentos de inserción de los países del nuevo orden económico mundial, tal es el caso del Walmart, Cargill, Coca Cola, entre otras, las cuales pertenecen al tipo de empresas transnacionales que desarrollan actividades en territorio fuera de su lugar de origen, manteniendo sus estándares de calidad y eficiencia.

Por estas razones las organizaciones exigen calidad de los servicios y bienes vendidos; convirtiéndose así en las características primordiales de las organizaciones que pretenden

mantenerse o establecerse en un sector determinado, por lo que se llevan a cabo las evaluaciones constantemente para poder determinar fortalezas y debilidades a través de las cuales se puedan introducir cambios que eleven la competitividad, todo ello mediante los inventarios.

En tal sentido, Whittington, R (2005) se refiere a que “los inventarios están configurados por partidas de activos destinados a la venta en el curso normal de los negocios o de bienes que se consumirán en la producción de artículos que van a ser vendidos” (p. 125); es decir, son la parte principal de toda empresa, así sea para ser vendidos o utilizados para la realización de un producto en específico.

Bajo esta perspectiva, no se quiere decir que los demás activos sean susceptibles a pérdidas o descontroles, pero generalmente se enfatiza en controlar lo inherente al efectivo, relegándose a un segundo plano el resguardo del elemento principal para la venta que es lo único que permite el cumplimiento del objetivo de la organización y por ende el logro de viabilidad en la misma.

Con todo lo anteriormente expuesto, el inventario de mercancía de las empresas de compra y venta de un servicio es importante porque en él se refleja o se encuentra gran parte del capital invertido y por ello es recomendable, que existan políticas que regularicen y protejan la existencia permitiendo mantener un sistema que establezca un buen control de ello.

Según el tipo de industria, si la finalidad del inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incurriría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente entre otros.

Tales problemas podrían ser derivados por una débil gestión financiera, donde no se mantiene bajo control el tiempo de reposición de mercancías, los costos de acarreo de inventarios, gestión de activos, previsión de inventarios, valuación del inventario, lo que podría generar pérdidas a la empresa. De esta forma, según Whittington, R (2005), la gestión financiera de inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios, la cual busca responder dos preguntas básicas: cuando hacer los pedidos; relacionada con el concepto de momentos de pedidos. Cuanto ordenar, la cual es la cantidad que se pide es determinada por la cantidad económica a ordenar.

1.1.2. Antecedentes de campo

Como parte del proceso de realización de la tesis, se procedió a la búsqueda de elementos teóricos de campo relacionados con el tema de estudio en el ámbito nacional que sirvieran de apoyo para el análisis de la información y tomar en cuenta los aspectos más relevantes, pero no se encontraron antecedentes de estudios anteriores; en tal caso, se amplió el ámbito de exploración al área centroamericana, en donde los resultados también resultaron negativos. Estas circunstancias, hicieron que la exploración se circunscribiera a toda el área de américa latina, donde se encontró elementos teóricos de campo relacionados con el tema

en países de América del Sur; los que, fueron revisados e incorporados como parte de las referencias de campo del estudio realizado.

Pivaral, T. (2012) en su trabajo “Administración y Control de Inventarios en una Empresa Importadora de Bebidas”. Nos dice: Es importante notar que los beneficios que proporciona administrar correctamente un inventario, no solo representa beneficios económicos, sino también administrativos, y parte de estos beneficios resultan realmente significativos en el aspecto satisfacción del cliente.

Para poder aplicar esta técnica es necesario contar con información precisa sobre los planes de ventas basados en estudios de demanda, lista de productos, inventarios de existencias físicos precisos y los tiempos de fabricación, entrega y tránsito de los proveedores de los productos, todos estos datos los más exactos posibles.

Cabriles G., (2014), en su tesis “Propuesta de un sistema de Control de Inventarios de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materias primas, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A., señala: Por ello, dicho estudio propone un sistema que controle los inventarios a través del modelo de stock de seguridad, que contribuya a sistematizar las operaciones diarias, establezca el punto de pedido y garantice un abastecimiento perpetuo de productos, que solicitan los departamentos. Además, aportar recomendaciones necesarias para mejorar el sistema de inventario, de esta manera lograr efectuar las compras en el menor tiempo posible y dar respuesta rápida a sus proveedores y clientes.

Por tratarse de una empresa de gran magnitud, los inventarios deberían ser controlados de manera estricta que garantice la producción diaria, cubriendo la demanda y generando las ganancias respectivas.

El inventario contiene bienes físicos destinados a la venta en el curso ordinario del negocio o a ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Además, comprende productos (equipos de aire acondicionado, generadores.), así como repuestos, accesorios, empaques y envases necesarios para el funcionamiento o mantenimiento preventivo y correctivo de los primeros.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes y ofrecer servicios relacionados a ellos. Es así que el manejo de inventario es importante para la misma, ya que permitirá a la empresa mantener un control adecuado de su inventario de equipos de aire acondicionado, generadores, repuestos y accesorios, así como conocer con mayor exactitud al cierre de cada periodo, la situación económica y financiera de la empresa.

La administración de inventarios consiste en mantener cantidades precisas de bienes al momento de requerirlos para la producción o venta, basados en estrategias y políticas apropiadas que permitan decidir el momento y la cantidad que se deba abastecer en cada oportunidad, para atender de forma inmediata los cambios de la demanda y por la tendencia de los últimos años en que los clientes son más exigentes en la cantidad (pedidos más grandes en plazos cortos) y la calidad, es preciso contar con los insumos requeridos para la producción o venta.

La administración de inventarios podemos centrarla en cuatro aspectos básicos:

- ✓ Cantidad a producirse en un periodo dado
- ✓ El periodo de producción para abastecer el inventario
- ✓ Determinación y enfoque en los materiales que merecen atención especial
- ✓ Diseño de estrategias y/o políticas para afrontar y reducir el impacto de los cambios de los costos de los artículos en inventario.

Al diversificar la cantidad de equipos y accesorios que se deben instalar o vender, se pueden requerir mayor volumen de inventarios, cada uno con sus propias características y con un manejo particular, dependiendo de su propia naturaleza, de su importancia en el proceso. El costo de almacenamiento que representa y adquisición de los mismos, hacen que la administración de tantos materiales necesarios para la producción o comercialización se puede tornar desfavorable en el tema de costos y rentabilidad.

Para evitarlo es necesario identificar y clasificar el inventario existente en grupos con características de almacenamiento semejantes, con el fin de evitar deterioros y sobrecostos innecesarios.

El análisis ABC es el proceso que consiste en dividir los artículos en tres clases, de acuerdo con el valor de su consumo, de modo tal que los gerentes se concentren en aquellos

que tengan el valor monetario más alto. Este método es el equivalente de crear un gráfico de Pareto, Los artículos de clase A, generalmente representan sólo el 20% del total de artículos, pero le corresponde el 80% del valor del consumo, los artículos B representan el 30% del total, pero le corresponde el 15% del valor de consumo, finalmente los artículos C, representan el 50 % y corresponden al 5% del valor de consumo.

1.2. Justificación

El inventario representa un porcentaje importante del capital de trabajo de una empresa. Por lo tanto, el objetivo principal es aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización del inventario, prediciendo el impacto de las políticas corporativas en los niveles de existencias, y minimizando el costo total de las actividades logísticas asegurando el nivel de servicio entregado al cliente.

La presente investigación: evaluar la administración de los inventarios de la compañía AB S.A., en los periodos contables finalizados 2016 y 2017 permitió a la empresa minimizar el impacto financiero de las posibles pérdidas futuras en las operaciones de la organización; mediante la aplicación de los fundamentos teóricos adquiridos en el proceso de formación académica, así mismo, servirá de base para futuros estudios en empresas locales que tengan el mismo giro de negocio.

El excesivo acumulamiento del inventario y la baja rotación del mismo son factores claves que permiten identificar problemas en la administración del inventario, por tal motivo, el propósito de este trabajo es identificar las causas que dan origen a las dificultades en la

administración y determinar monetariamente el impacto financiero que recibe la empresa sobre sus estados financieros y flujo de efectivo.

Los resultados de esta investigación servirán para minimizar el impacto financiero de administración de inventario en los estados financieros, es decir, permitirá a la Empresa AB, S.A., ajustar los procedimientos de la administración y gestión de inventario a las nuevas necesidades de la gerencia; permitiendo, la simplificación de los procesos administrativos y contables de forma tal, que su aplicación brinde beneficios en la aceptación y confiabilidad de la información suministrada, en mejor aprovechamiento del tiempo, de los recursos humanos, financieros y tecnológicos siendo estos factores requeridos para impulsar el proceso de expansión de la empresa y con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas organizacionales cumpliendo con su razón social, logrando la organización altos niveles de comercialización y eficiencia en el cumplimiento de sus actividades.

1.3. Planteamiento del problema

Síntomas

En el transcurso de los años la compañía AB, S.A ha venido presentando en sus estados financieros elevados saldos en los inventarios, ocasionando que los inventarios de la empresa estén subvaluados por la obsolescencia tecnológica que sufren los productos que ofrecen; este hecho, ocasiona que algunos artículos del inventario no se demanden por los clientes, originando perdidas en los resultados de operación.

Causas

Deficiente coordinación entre los departamentos de ventas y compras en la planeación de requerimientos y la falta de estrategias y políticas (estrategia de ventas para aumentar su participación en el mercado de climatización, análisis ABC de inventarios para mejorar su clasificación y rotación.) encaminadas a garantizar el óptimo necesario para las ventas imposibilita la adecuada rotación del Inventario que repercuten en un bajo nivel de ventas que aumenta los activos corrientes de la empresa y reduce utilidades.

Pronóstico

Los costos asociados al mantenimiento de un inventario (administrado por la organización) se ven preponderantemente determinados por la permanencia de la media de

las unidades logísticas en un lugar determinado para ello en función del tiempo, dado que cada unidad representa un costo de manipulación en los procesos de recepción, almacenamiento, inspección y despacho.

La tendencia de exceso de inventarios a largo plazo en la compañía AB, S.A., y aumento de obsolescencia de inventario por tendencia tecnológica.

Reestructuración de inventarios con máximos y mínimos de acuerdo al historial de ventas utilizando como base los periodos 2015 y 2016.

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera la evaluación de la administración de inventario en los períodos contables finalizados 2016 – 2017 permitirá reducir el impacto financiero de las pérdidas en los ingresos por ventas de la empresa AB S.A.?

II. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

- ✓ Evaluar la administración de inventarios de la compañía AB, S.A en los períodos contables finalizados 2016 - 2017, a fin de minimizar el impacto financiero de las posibles pérdidas futuras en las operaciones de la organización.

2.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar el ambiente interno y externo de la compañía en base al análisis FODA y cinco Fuerzas de Porter para el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- ✓ Analizar la administración de los inventarios a través de las ventas realizadas por la compañía AB, S.A., en los períodos 2016-2017.
- ✓ Analizar las estrategias y políticas de administración de inventarios que mejor se ajuste al giro de la empresa AB, S.A
- ✓ Evaluar el impacto Financiero de la administración de inventarios en la compañía AB, S.A., durante los períodos contables finalizados 2016 – 2017, como consecuencia de la obsolescencia de inventario, costos de almacenamiento e inversión en inventario con poco movimiento.
- ✓ Proponer estrategias que posibiliten dinamizar las ventas para mejorar los índices de rotación de inventario, reducir costos de manejo y posibles pérdidas por obsolescencia.

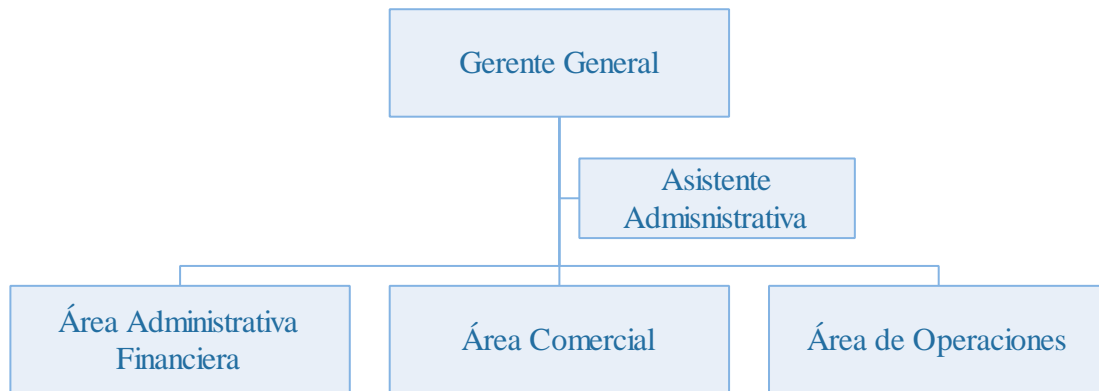
III. Marco teórico

3.1. Perfil de la empresa

La empresa AB. S.A., es una empresa de servicios dentro del sector de climatización, se dedica a la comercialización de equipos y accesorios del subsector de máquinas, subsector de tratamiento y distribución de aire, subsector de la regulación y control y subsector de los ventiladores para acondicionamiento de aire en los segmentos Doméstico, Comercial e Industrial.

En el marco de la visión comercial, adicionalmente brinda servicios de mantenimiento que incluyen chequeos y diagnóstico, mantenimiento general preventivo y correctivo (cambio de accesorios, cambios de compresor, reparación de fugas, y cambio de motor fan entre otros); servicios de refrigeración, incluyen instalación y mantenimiento de cuartos fríos, aislamientos térmicos, instalación y mantenimiento de máquinas de hielo, y mantenimiento de oasis; y servicios de ventilación que se relacionan con la instalación y mantenimiento de extractores industriales y diseños de sistemas de ventilación en general.

Figura # 1: Organigrama de la empresa AB, S.A



Fuente: Empresa AB, S.A.

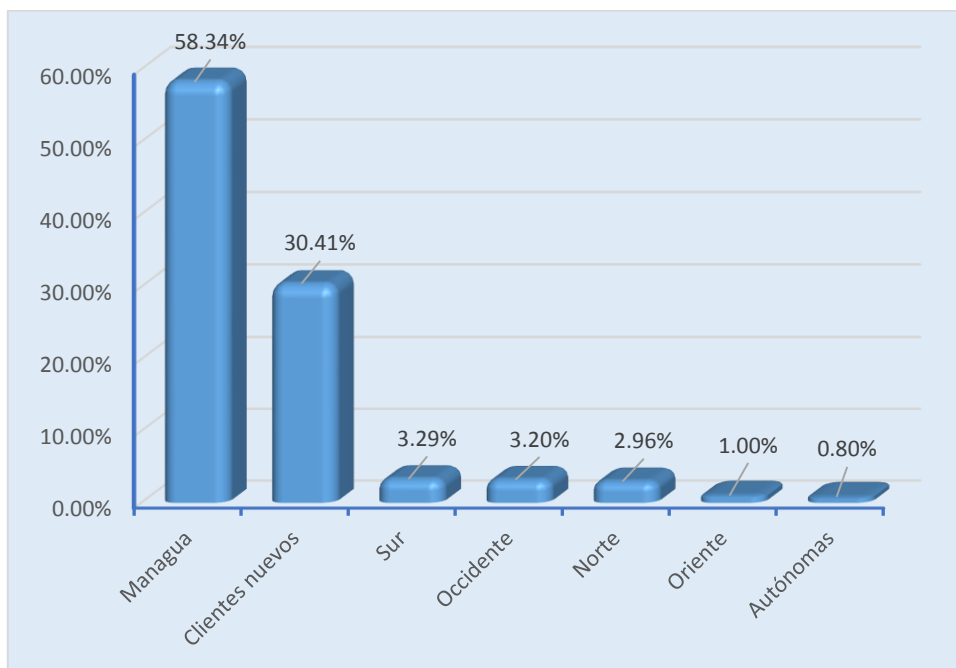
El organigrama de la empresa se encuentra estructurado de forma funcional. El área de Administración y Finanzas se encarga de todo lo concerniente a la cobranza, costos y créditos. El área Comercial comprende todo lo que se refiere a las ventas de los productos y/o servicios y las personas encargadas son los coordinadores de negocio; en el área de Operaciones, se ubica el personal técnico encargado de las instalaciones, mantenimientos, y el almacén de productos disponibles para la venta con la persona encargada del almacén y los respectivos ayudantes.

Mercado que atiende: El mercado que atiende es amplio, ya que hay muchos sectores que necesitan indispensablemente tener sus hogares, áreas de trabajo, bien acondicionadas la empresa AB, S.A., dirige sus servicios a los siguientes sectores: educativo, industrial, comercial, residencial, hotelero, y gubernamental entre otros.

En el gráfico # 1, se observa que el principal mercado (como era de esperar) es Managua con 58.34%, seguido de los clientes nuevos (30.41%); la empresa debe potencializar esta oportunidad estableciendo estrategias para fidelizarlos y fortalecer su

posicionamiento en el mercado nacional. Seguidamente tenemos la zona Sur, Occidente, Norte y Oriente con porcentajes de 3.29, 3.20, 2.96 y 1.0% respectivamente.

Gráfico # 1: Distribución porcentual de clientes por zona geográfica



Fuente: Gestión de inventario empresa AB, S.A.

Los clientes de la zona Sur (Tabla # 1), muestran estructura porcentual relativamente homogénea en cuanto al volumen de personas; no obstante, en relación al monto de compras Masaya ocupa el primer lugar seguido de Granada. En la zona Occidental (León y Chinandega, Tabla 2), el departamento de Chinandega es el que muestra los mayores porcentajes. En la zona Norte (Tabla # 3), Matagalpa puede servir como centro donde es posible en la medida de las posibilidades, establecer una sucursal para atender todos los clientes de la zona, aprovechando su posición geográfica y volumen de clientes que proceden de ese departamento.

Tabla # 1: Distribución clientes de la zona sur

Departamento	% Clientes	% Ventas	Ventas Promedio	Margen Promedio
CARAZO	23.37%	16.01%	C\$2,578.18	C\$773.45
RIVAS	23.37%	24.69%	C\$3,977.11	C\$1,193.13
GRANADA	29.00%	27.95%	C\$3,627.55	C\$1,088.26
MASAYA	24.26%	31.35%	C\$4,865.21	C\$1,459.56
Totales	100.00%	100.00%	C\$3,764.25	C\$1,129.27

Fuente: Datos Empresa AB, S.A.

Tabla # 2: Distribución clientes de la zona occidente

Departamento	% Clientes	% Ventas	Ventas Promedio	Margen Promedio
LEON	32.06%	21.57%	C\$5,558.16	C\$1,667.45
CHINANDEGA	67.94%	78.43%	C\$9,537.19	C\$2,861.16
Totales	100.00%	100.00%	C\$8,261.67	C\$2,478.50

Fuente: Datos Empresa AB, S.A.

Tabla # 3: Distribución clientes de la zona norte

Departamento	% Clientes	% Ventas	Ventas Promedio	Margen Promedio
MADRIZ	4.28%	6.55%	C\$4,978.32	C\$1,493.50
JINOTEGA	6.92%	7.92%	C\$3,727.39	C\$1,118.22
NUEVA SEGOVIA	10.47%	9.63%	C\$2,991.37	C\$897.41
MATAGALPA	43.54%	37.56%	C\$2,807.23	C\$842.17
ESTELI	34.78%	38.34%	C\$3,587.12	C\$1,076.14
Totales	100.00%	100.00%	C\$3,254.40	C\$976.32

Fuente: Datos Empresa AB, S.A.

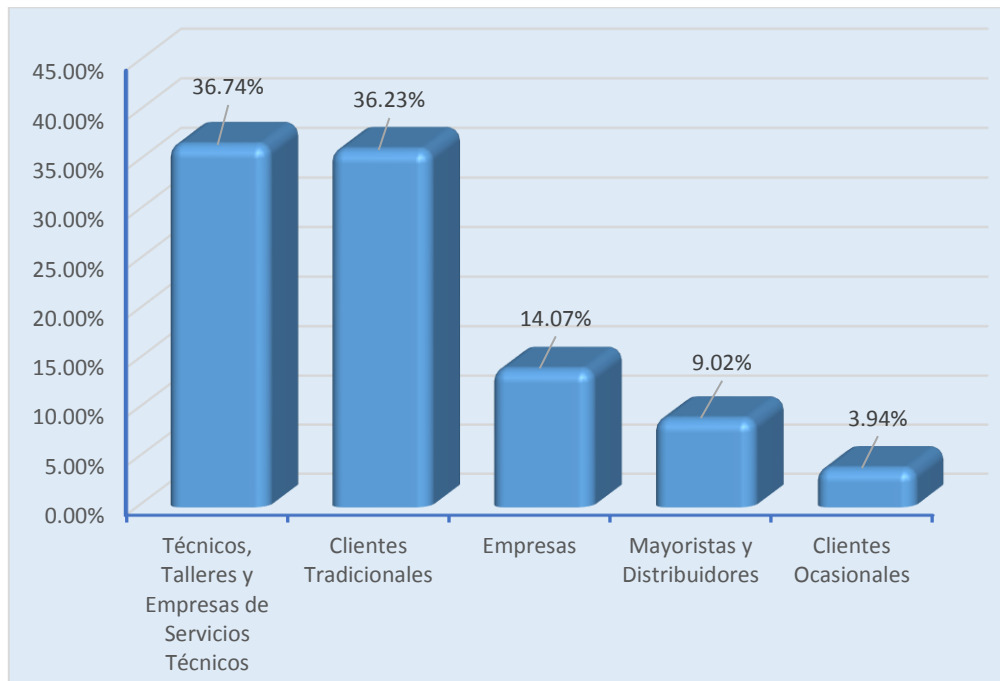
Tabla # 4: Distribución porcentual y promedio por clasificación de clientes

Tipo de Cliente	% Clientes	% Ventas	Ventas Promedio	Margen Promedio
Tradicional	36.23%	32.90%	C\$3,516.81	C\$1,054.99
Técnico y Taller de Servicios Técnicos	31.84%	13.93%	C\$1,694.69	C\$508.41
Empresas	14.07%	24.38%	C\$6,712.74	C\$2,013.82
Mayoristas	5.02%	4.75%	C\$3,664.73	C\$1,099.42
Empresa de Servicio Técnico	4.90%	7.94%	C\$6,278.69	C\$1,883.61
Distribuidores	4.00%	8.60%	C\$8,324.93	C\$2,497.48
Ocasional	3.94%	7.49%	C\$7,367.99	C\$2,210.40
Totales	100.00%	100.00%	C\$3,873.13	C\$1,161.92

Fuente: Datos Empresa AB, S.A.

El gráfico # 2, muestra una de las fortalezas de la empresa AB, S.A., existe un segmento (36.23%) de clientes tradicionales, es decir clientes de los sectores educativo, industrial, comercial, residencial, hotelero y gubernamental que siempre acuden a la empresa a realizar sus compras de equipos y accesorios o requerir los servicios de reparación y/o mantenimiento de los ya instalados. Otro segmento importante (36.74%) corresponde al sector de técnicos, talleres y empresas de servicios técnicos; en tercer lugar, el sector de empresas (14.07%) entre otros.

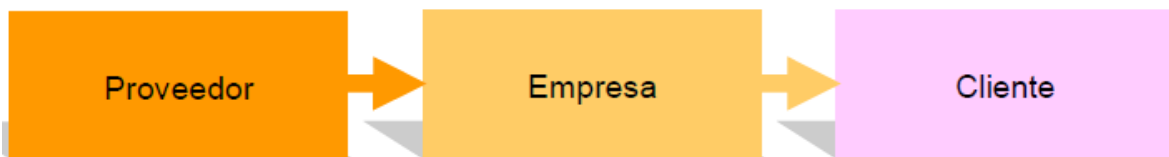
Gráfico # 2: Distribución porcentual por clasificación de clientes



Fuente: Mercado que atiende - Empresa AB, S.A.

Cadena de Comercialización y Servicios: La empresa AB, S.A., cuenta con proveedores y clientes con los cuales siempre se han mantenido buenas relaciones. La figura # 2, muestra que la relación proveedores - empresa - clientes es directa. Los proveedores se encargan de abastecer con materiales y equipos climatización a la compañía según los pedidos, los cuales, una vez contactados los clientes la empresa se encarga de dar el servicio requerido.

Figura # 2: Cadena de comercialización y servicios



Fuente: Datos Empresa AB, S.A.

Relación con los Proveedores: Existe diversidad de proveedores extranjeros entre los cuales se puede mencionar: Midea, Harris, Genetron, Everwell, Danfos, BVA, Tempstar entre otros; en lo que se refiere a sistemas de climatización, con los cuales la compañía mantiene estrechas relaciones dado que, ellos siempre les han dado prioridades, proveen materiales, equipos y accesorios tales como unidades de acondicionadores de aire, mangas flexibles, soldaduras de plata, compresores refrigerantes, filtros motores, rejillas, planchas galvanizadas.

3.1.1. Filosofía empresarial

Para Boland, L. (2007) la filosofía corporativa, ayuda a la empresa a desarrollar una cultura corporativa, prácticas éticas y fortalece la relación entre los empleadores y los empleados. También posiciona los valores de la empresa en la mente de otros tanto dentro y fuera de la organización (p. 34).

Es decir, la filosofía empresarial es el conjunto de elementos que van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, a la vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Las pequeñas empresas se benefician mucho al desarrollar una filosofía corporativa. Uno de los beneficios principales de una filosofía corporativa es que ayuda a construir relaciones de confianza duraderas entre la empresa y los clientes.

✓ Declaración de la misión

Boland, L. (2007) afirma que la misión es también llamada a veces propósitos, es la respuesta a las preguntas, en qué consiste nuestro negocio, los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa (p.36).

La misión define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

La misión orienta donde están parados, hacia donde se dirigen, quienes son los involucrados en dicho plan estratégico que se pretende llevar a cabo, ya que facilita las herramientas que se pretenden utilizar para la elaboración de un diagnóstico más exacto de lo que ocurre y de qué manera la empresa tomará estas sugerencias para mejorar las debilidades encontradas.

✓ Componentes de la misión:

Para la declaración de una misión de acuerdo con Boland, L. (2007) y saber cuál es nuestro negocio, pensando de hecho que la misión varía en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad, debe contener nueve características o elementos esenciales (p. 38).

Es decir, La misión debe tener en cuenta ciertos componentes de forma que cubra todo el campo de acción de la organización, muestre su razón de ser (por qué y para qué existe la organización), permita expresar el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado.

Por lo tanto, la misión es sintetizar los principales propósitos estratégicos de una organización, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que la conforman.

- ✓ Productos o servicios. (¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?).
- ✓ Mercado. (¿Donde compite la empresa?)
- ✓ Tecnología. (¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?).
- ✓ Personal. (¿Se les considera como un activo valioso de le empresa?)
- ✓ Filosofía empresarial. (¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones, y prioridades filosóficas de la empresa?).
- ✓ Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. (¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos?).

- ✓ Clientes. (¿Quiénes son los clientes de la empresa?)

- ✓ Preocupación por la imagen pública. (¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?).

- ✓ Concepto de sí misma. (¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?).

- ✓ Valores Empresariales

Boland, L. (2007) define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional” (p. 39).

Es decir, los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Por lo tanto, los valores en una empresa son muy importantes porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo. Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

Porter, M. (2015) menciona que los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general (p.16).

Los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro; También son fuente de satisfacción y plenitud, proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores se toman como, el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos. Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

El buen servicio es importante para garantizar: seguridad, credibilidad, comunicación, comprensión, accesibilidad, cortesía, profesionalismo, capacidad de respuesta, fiabilidad, elementos tangibles, entre otros.

✓ Tipos de valores empresariales

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización; Con ellos en realidad se define a sí misma, ya que los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Algunos ejemplos de valores empresariales se mencionan a continuación: Transparencia, Seguridad, Igualdad, Respeto, Honestidad, Trabajo en Equipo, Confianza, Integridad, Puntualidad, Disciplina, Humanismo y Responsabilidad.

3.1.2. Misión y visión

Misión:

“Satisfacer al Mercado Nacional con Productos y Servicios de Alta Tecnología, en climatización, ventilación y refrigeración mediante la mejora continua, constante capacitación a nuestros clientes y colaboradores incidiendo en la economía nacional.”

Visión:

“Ser líder en climatización, ventilación y refrigeración en Nicaragua, Creando Mejores condiciones de vida para nuestro personal, socios y familia. Aportando conocimientos a la sociedad.”

3.1.3. Valores corporativos**Responsabilidad:**

Entendemos este valor como la voluntad de asumir las consecuencias de nuestras acciones, responder por los resultados y no solo por los esfuerzos. Nuestro negocio debe ser un negocio de confianza y de prudente apreciación del riesgo y la confianza, y nuestras acciones deben ser predecibles porque siempre son éticas, observando todas las normativas vigentes en la empresa con rigor.

Profesionalidad:

Respuesta Eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, amor al trabajo y la convicción de brindar lo mejor de sí con alto sentido del deber social adquirido.

Laboriosidad:

Uno de los activos de los activos más valiosos al servicio de todos los miembros de la empresa es el tiempo que dedicamos a nuestro trabajo diario. Se trata de un tiempo productivo, eficaz y eficiente. Por eso a ninguno de nosotros se le ocurre restar horas a la ejecución de las tareas entre manos.

Lealtad:

La confianza mutua es una de las bases fundamentales de nuestra organización. Con esto se logrará crear fuertes lazos con nuestros clientes, empleados, accionistas y proveedores.

Disciplina:

Seguir unas normas y unos procedimientos necesarios, procurando vivirlos más por convencimiento que la imposición autoritaria de las mismas.

Superación:

Es una acción que requiere inmediatez, planeación, esfuerzo y trabajo permanente, que nos motiva a perfeccionarnos, ya sea desde lo humano, espiritual, profesional, económico. Por lo cual debemos vencer todos aquellos problemas que se nos presenten. Para ello,

desarrollaremos la capacidad de lograr cada objetivo propuesto. Es decir, que la verdadera solución no tiene cantidad, sino por el contrario, calidad.

Tecnología:

Estar al tanto de nuestras tecnologías, tanto para ofrecer mejores productos y alternativas a nuestros clientes, como para adoptarlas en el mejoramiento e innovación de nuestros procesos aumentando el valor agregado a nuestros productos y servicios.

3.2. Industria de climatización

De acuerdo con Rosenberg, J. M. (2004) la climatización es el proceso de tratamiento de aire para controlar simultáneamente su temperatura, humedad, limpieza y distribución en un espacio interior como una habitación o edificio (p. 12).

Existen diversas tecnologías y tipos de energía en la industria, para lograr el control de la temperatura, desde una estufa a leña a un equipo industrial alimentado por energía eléctrica. Por ello el mercado de la climatización se segmenta según el espacio o ámbito en el que se usa, estableciendo tres segmentos principales: Doméstico, Comercial e Industrial.

La climatización doméstica y comercial está destinada a proporcionar confort térmico en espacios tales como: viviendas, oficinas, cines, centros comerciales y otros. La climatización industrial busca crear condiciones climáticas específicas requeridas por un

proceso, tales como: laboratorios, pabellón de cirugía, centro de datos, procesos industriales, salas eléctricas y/o de telecomunicaciones, entre otros.

Por otra parte, es posible segmentar sobre la funcionalidad en cuanto a temperatura, que logran los productos, estableciendo de esta forma los macrosegmentos ilustrados en la tabla 5.

De esta forma, es posible constatar que existen diversos tipos de energía y tecnologías que permiten climatizar los ambientes. Para dotar de calor un espacio, existen alternativas como la leña, la parafina, el gas natural y licuado, la electricidad, entre otras opciones. En el caso del frío, se cuenta con la electricidad a través de tecnologías como ventiladores, y la amplia gama de equipos de aire acondicionado (Split, VRV, Rooftop, Chillers).

En el aire acondicionado en particular dentro de cada segmento existen tipos de soluciones y productos que se adaptan de mejor forma a cada uno de ellos. Para el segmento doméstico la solución más usada es la de los equipos Split, estos sistemas están formados por dos unidades, una externa y otra interna, enlazadas entre sí, la unidad interna obtiene el calor del ambiente y lo descarga en el exterior. Esta solución se da en diferentes formatos: muro, cassette, ducto o piso-cielo, cada una de ellas cumple características específicas, estos pueden encontrarse en tecnología ON-OFF o INVERTER, la primera es una tecnología convencional y la segunda permite un mayor ahorro de energía.

Tabla # 5: Climatización y macrosegmento

Industria de la Climatización	Segmentación por lugar de uso	Doméstico	Segmentación por funcionamiento	Frio	Ventilador (Techo-Pedestal)
					Enfriador de aire
		Comercial		Frio - Calor	Aire acondicionado portátil
					Aire acondicionado Split
					Aire acondicionado VRF
					Rooftop
	Chillers				
	Aerothermia				
	Industrial	Calor		Calefactor A gas licuado	
				Calefactor A gas natural	
				Calefactor A parafina	
				Calefactor A leña	
				Calefactor A pellets	
				Calefactor A carbón	
	Calefacción central				

Fuente: Manual Básico de sistemas de climatización - AC/R LATINOAMÉRICA

El aire acondicionado Split es una alternativa efectiva para los hogares y es posible considerar como una tecnología con grandes oportunidades de desarrollo, dado la eficiencia energética que logra y el confort térmico que brinda. De acuerdo a los resultados presentados de un Manual Básico de Sistemas de Climatización, el sistema de climatización tipo aire acondicionado Split, es altamente recomendado para espacios sobre 100 m², dado la alta eficiencia energética (bajo consumo eléctrico en comparación a otras tecnologías) y la nula contaminación intradomiciliaria que provoca. En este sentido se presenta como una alternativa cada vez más valorada y requerida.

3.2.1. Entorno de la industria

El mercado latinoamericano presenta enormes contrastes. Sin duda, la región ha avanzado en lo que respecta a la aceptación de nuevas tecnologías, pero falta mucho todavía en lo relacionado con la capacitación de técnicos e ingenieros. Para la mayoría de las empresas, dicha condición es positiva, pues representa muchas oportunidades de negocios.

Partiendo de lo anterior, Latinoamérica es todavía un mercado emergente que presenta varias dualidades que van desde algunas naciones con capacidades avanzadas para adoptar nuevas tecnologías, pero hay un lunar relacionado con el mantenimiento de soluciones y seguimiento después de la venta.

Becerra, F. (2017) destaca que la característica del mercado latino, más allá de buscar ser un fabricante o productor tecnológico debe trabajar en el uso de los desarrollos que se dan en las naciones desarrolladas (p. 13). En este caso parece que la región ha adoptado completamente este rol y está asimilando dicha tecnología sin mayores dificultades. Para otras empresas el mercado regional está en capacidad de utilizar cualquier tipo de soluciones, tal como ocurre con las naciones industrializadas.

Para describir el mercado latinoamericano se tienen que especificar tanto aspectos positivos como negativos. Quizás el único negativo es que durante el período 2012-2017, e incluso aún, se vio un mercado muy orientado al precio y dicho factor fue determinante a la hora de comprar. Sin embargo, y aquí comienza lo positivo, dicha tendencia ha podido ser contrarrestada gracias a la calidad y al soporte que vienen ofreciendo reconocidas marcas.

Dicha situación fue expuesta por Martín Bertini, supervisor de mercadeo de Heatcraft de Brasil.

3.2.2. Tendencias industria de climatización

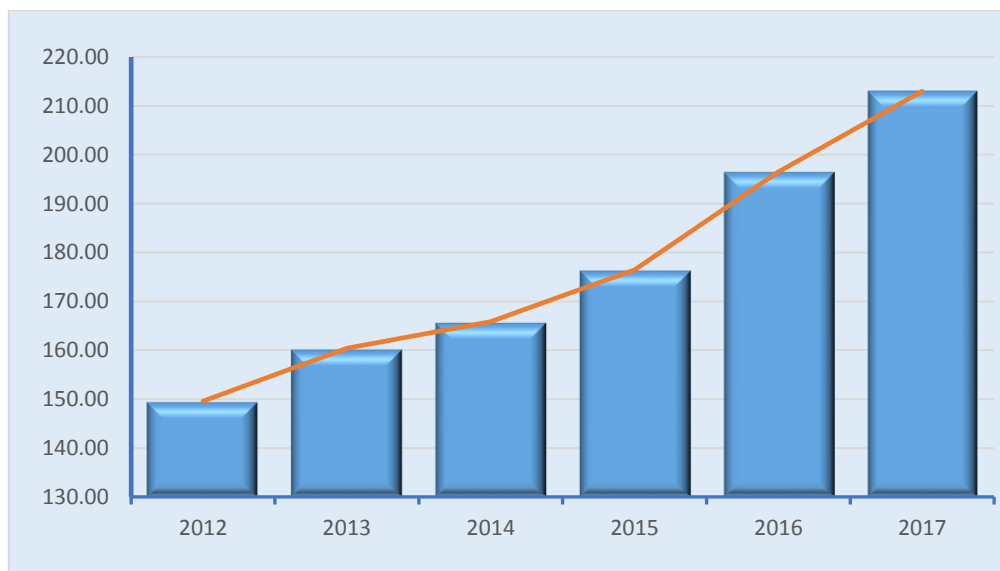
Según los datos publicados por AFEC, el mercado de la climatización facturó en 2017, algo más de 1,783.5 millones de dólares, de los cuales, 73.17% correspondieron al subsector de Máquinas, 7.9% al subsector de tratamiento y distribución de aire y el resto, 10.18%, correspondieron al subsector de la Regulación y control y los 8.75% restantes al subsector de los ventiladores.

En relación al mercado global de aire acondicionado, se estima que Latinoamérica alcanza un nivel de venta de 9,5 millones de unidades, lo que representa aproximadamente un 8,5% del mercado mundial. Cabe destacar que, de este total, el 80% consisten en pequeñas unidades domésticas (Split), lo que denota la relevancia que presenta este tipo de equipos en el mercado latinoamericano. Brasil es el mercado más grande de la región, con una cuota de mercado del 35%, seguido de Argentina y Chile, representan en conjunto el 20% del mercado.

Según cifras del sistema de información del Mercado de Máquinas para Acondicionamiento de Aire en Centroamérica, del Área de Inteligencia Comercial de CentralAmericaData, el mercado centroamericano viene desarrollando notablemente sus aplicaciones en equipos de acondicionamiento de aire. Adicionalmente, hay presencia de

grandes distribuidores de las marcas más importantes del mundo, lo que hace que haya siempre disponibilidad tecnológica en dicha región.

Gráfico # 3: Tendencia importación equipos de acondicionamiento de aire

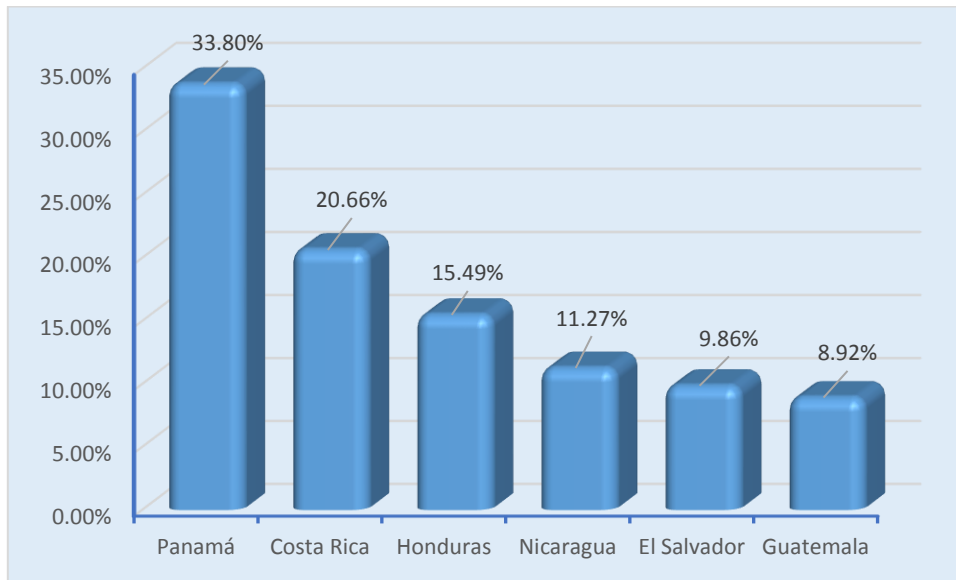


Fuente: AC/R LATINOAMÉRICA (millones de Dólares) – Tendencia Mercado Centroamericano

Entre 2016 y 2017 (Gráfico 3), el valor importado de aires acondicionados en Centroamérica creció 7.7%, el equivalente a \$16.5 millones en valor. Las compras de equipos acondicionadores de aire, ha crecido de forma sostenida en los últimos 6 años, al subir desde \$149.6 millones en 2012 a \$213 millones en 2017.

El año 2017 (Gráfico 4), el principal comprador de equipos de acondicionamiento de aire en Centroamérica fue Panamá, con \$72 millones (33.80%), seguido de Costa Rica, con \$44 millones (20.66%), Honduras, con \$33 millones (15.49%), Nicaragua, con \$24 millones (11.27%), El Salvador, con \$21 millones (9.86%) y Guatemala, con \$19 millones (8.92%).

Gráfico # 4: Importaciones Centroamérica equipos de climatización 2017



Fuente: Central América Data (Millones de Dólares)

Durante 2017, el 36% del valor importado desde Centroamérica provino de China, 35% de EE.UU., 4% de Malasia, 2% de México y el estante 23% de otros orígenes. China es el país de origen de las importaciones centroamericanas que más ha crecido en los últimos 6 años, dado que 2012 representaba el 22% del valor total comprado y en 2017 subió a 36%. Contrario al comportamiento de las importaciones chinas, las compras a EE.UU. han decrecido, dado que, en 2012 representaban el 46% del total y en 2017 bajaron a 35%.

En Nicaragua, existe desconocimiento sobre la industria de la climatización en cuanto a volúmenes de ventas y su respectiva evolución anual, debido principalmente a que empresas pertenecientes al rubro realizan sus actividades como sociedades anónimas no dando a conocer cantidades de servicios y ventas. En cuanto al sector en particular se puede observar, basándose en opiniones y juicios de expertos, que impulsada principalmente por el

crecimiento económico la industria presenta un crecimiento en la demanda que puede ser observable en el mediano y largo plazo.

Adicionalmente, el mercado nacional cuenta con empresas de distintos tamaños, dedicadas a la instalación de equipos ya sea en residencias, oficinas o inmuebles de mayor envergadura. Está compuesto en un gran porcentaje de empresas de tamaño reducido, en las cuales se puede advertir la presencia de una sola persona (instalador) que ofrece sus servicios técnicos de instalación previo pedido de parte del cliente.

3.3. Ambiente organizacional de empresa

El Diagnóstico Empresarial se puede definir a como menciona Boland, L. (2007) un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización; Así mismo muestra los problemas que impiden el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de las empresas (p. 44).

Es una herramienta de gran utilidad para detectar las causas “raíz” de las principales problemáticas en una organización, lo cual, le brindará la posibilidad de enfocar los esfuerzos futuros e implementar las medidas correctivas y preventivas más efectivas.

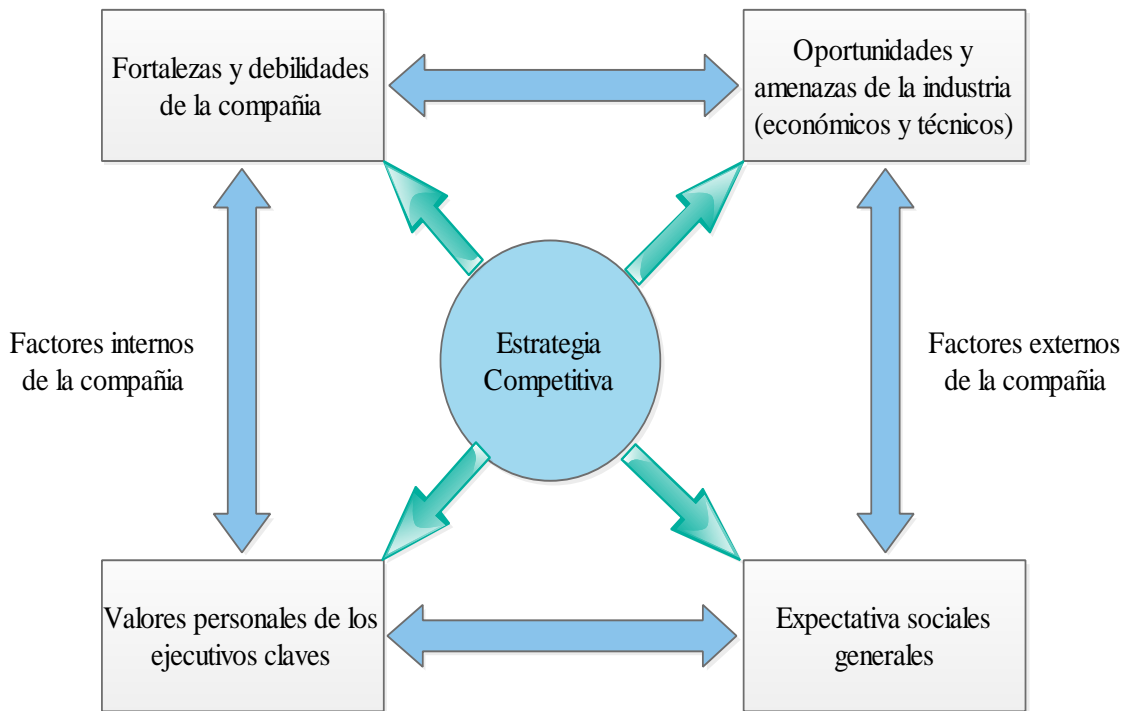
3.3.1. Competitividad empresarial

Para Porter, M. (2015) la competitividad Empresarial es la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (p. 22).

Es la capacidad que tiene una empresa u organización para desarrollar y mantener unas ventajas competitivas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja competitiva aquella habilidad, recurso, conocimiento, y atributos de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores.

La competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar.

Figura # 3: Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva



Fuente: Estrategia competitiva (Porter)

Determinantes de la competitividad empresarial

Por lo tanto, una empresa logra competitividad cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital en ella invertido, incrementando de esta manera su valor.

- ✓ Exitosa administración de los flujos de producción

La función de producción según Weston, J. (1994) tiene como objeto las operaciones físicas que hay que realizar para transformar las materias primas en productos o para la

realización de un servicio, por tanto, la administración de la producción se apega a la utilización más económica de unos medios (locaciones, maquinaria o recursos de cualquier tipo) por personas (operarios, empleados) con el fin de transformar unos materiales en productos o realizar unos servicios (p. 25).

Es decir, la administración de la producción es la que se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. Toda organización tiene una función de producción, trátase de productos o servicios, por ello es de suma importancia que esta función se administre de la mejor manera con el fin de alcanzar una ventaja competitiva.

✓ Exitosa administración de los inventarios

La administración de un inventario de acuerdo con Cabriles G. (2014) es un punto determinante en el manejo estratégico de toda organización, tanto de prestación de servicios como de producción de bienes (p. 28). Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de re inventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso)

Es decir, La administración de inventario consiste en mantener disponibles los bienes al momento de requerir su uso o venta, basados en políticas que permitan decidir cuándo y en cuánto reabastecer el inventario.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la administración de inventarios tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo funcionamiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para funcionamiento coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

✓ Integración exitosa de planeación de mercado

La Planeación de mercado está principalmente relacionada a como indica Ferrell, O. (2012) con la asignación de recursos que son escasos y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad (p. 32). Es un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello.

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa. Es buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y aprovecharlos para bien. Por lo tanto, la planeación de mercado es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos.

✓ Capacidad de incorporar cambios en la demanda

Los cambios a lo largo de la curva de la demanda son bastante comunes en las economías de libre mercado. Esto debido a que, según Jiménez, J. (2004) debido a que los

precios de los bienes son determinados por el mercado, cualquier cambio en el mercado existente o la demanda del consumidor, puede cambiar la cantidad demandada de bienes (p. 44).

Es decir, el precio, producto o servicio se encuentran muy relacionados con la cantidad que se puede comprar. En general, se conserva la idea que la cantidad demandada de un producto o servicio aumenta conforme el precio disminuye.

Por lo tanto, Los cambios en la curva de demanda se producen por motivos relacionados con el precio de las mercancías en el mercado, los cambios en el costo de materias primas, entrada de nuevos competidores o una reducción en la demanda de consumo.

✓ La evolución de los mercados

Para Jiménez, J. (2004) el mercado como la Industria ocupa un lugar cada vez más importante en la sociedad moderna (p. 46). El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana el incremento de trabajo, la creación de nuevas fuentes de producción y comercialización, las comunicaciones rápidas entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales.

Es decir, los centros de producción han aumentado los precios, y luego se ha nivelado como resultado de la competencia, favoreciendo el aumento del consumo y el desarrollo permanente cada vez más de una sociedad moderna. Por lo tanto, las empresas están

enfocadas en vender productos y brindar servicios que sean atractivos y novedosos para sus clientes; y desde luego estos productos y servicios deben cumplir las nuevas demandas de una sociedad moderna.

- ✓ Capacidad de establecer relaciones exitosas dentro de la cadena de valor.

Jiménez, J. (2004) menciona que cuando un competidor importante o un nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, es porque esa empresa tiene costos significativamente menores en su cadena de valor, o quizás porque está haciendo un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado (p. 48). Así, el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia para una empresa a la hora de revisar si sus precios y costos son competitivos.

Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalaciones, establecimiento de acuerdos de cooperación y servicio al cliente.

Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

3.3.2. Estrategias empresariales

Para Boland, L. (2007) la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (p. 60).

El énfasis en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Tipos de estrategias

✓ Estrategias genéricas de Porter

Porter, (2009), explica que “Se identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron”: 1) liderazgo general en costos, 2) La Diferenciación y 3) El enfoque o Alta Segmentación.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que, el éxito en otras, al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

A través de las estrategias una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las empresas rivales.

✓ Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento se basan conforme a Rosenberg, M. (2004) en la convicción y certeza del propietario de un negocio de que ha detectado una oportunidad de mercado importante, y que puede satisfacerla con mucho éxito con la innovación de los productos, servicios y procesos de elaboración que ofrece su empresa (p. 48).

Una estrategia de crecimiento implica la introducción de nuevos productos y servicios o la adición de nuevas características para los ya existentes. A veces, una pequeña empresa puede verse obligada a modificar o ampliar su línea de productos y servicios para mantenerse al día con los competidores. De lo contrario, los clientes pueden empezar a utilizar la nueva tecnología de una empresa competitiva.

Por ejemplo, las empresas de teléfonos celulares están constantemente añadiendo nuevas características o descubriendo nuevas tecnologías. Las empresas que no se mantengan al día con la demanda de los consumidores no permanecerán en la industria por mucho tiempo.

✓ Estrategias de crecimiento intensivo

A la penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos se les conoce a como indica Fernández, E. (2005) estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee (p. 18)

Es decir, las estrategias de crecimiento Intensivo, tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados ya existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado.

Por lo tanto, una empresa puede hacer uso de las estrategias de crecimiento cuando se involucran una serie de esfuerzos como P/E: aumentan el personal de ventas, incrementan la mercadotecnia y realizan constantemente promociones.

✓ Estrategia de penetración en el mercado

Según Porter, E. (2015) una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por

medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias (p. 60). Es decir, se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- ✓ Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
- ✓ Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
- ✓ Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
- ✓ Cuando la correlación entre las ventas (en dólares) y los gastos de marketing (en dólares) ha sido históricamente alta.

- ✓ Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas

- ✓ Estrategia de desarrollo de mercados

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. La ventaja de crecer, menciona Van Horne, J. (2005) que a través de esta estrategia es que se da a conocer las bondades y beneficios del producto, se cuenta con la experiencia en la venta de los mismos (p. 78).

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto y servicio en otras áreas geográficas. Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- ✓ Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- ✓ Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- ✓ Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.

- ✓ Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
 - ✓ Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
 - ✓ Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.
- ✓ Estrategias de crecimiento por integración

A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conocen según Rosenberg, J. M. (2004) en conjunto como estrategias de integración vertical (p. 48). Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Es decir, la estrategia tiene lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; Con la implementación de estas estrategias se busca disminuir las amenazas existentes en el ambiente, ganar participación o un mayor poder.

- ✓ Estrategias de crecimiento por diversificación

Existen dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen

condiciones estratégicas inter-empresariales valiosas competitivamente; se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones inter-empresariales competitivamente valiosas (David, 2008)

Esta estrategia implica la entrada de nuevos productos y servicios al mercado, Como tal, este tipo de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante. Se establece habitualmente una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

La mayoría de las empresas favorece las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- ✓ Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
- ✓ Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- ✓ Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
- ✓ La colaboración inter empresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.

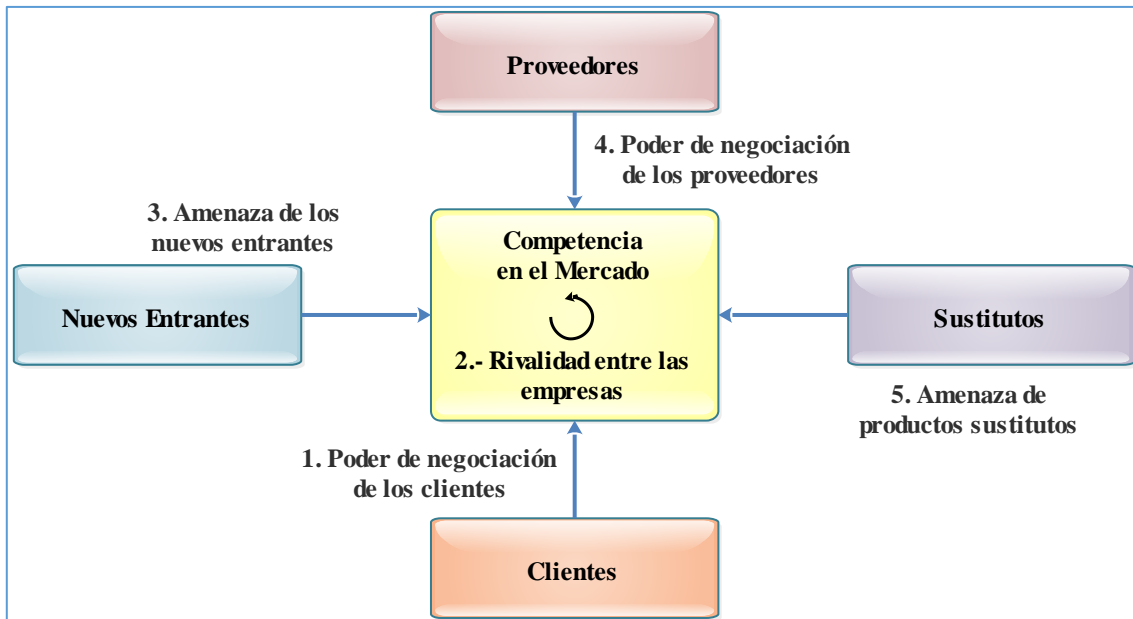
3.3.3. Las Cinco fuerzas de Porter

Según Porter, M. (2009) la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como un conjunto de cinco fuerzas. El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia varía en gran medida en función de las industrias (p. 43).

Es decir que este modelo contiene herramientas importantes y reveladoras de cualquier estrategia de unidad de negocio utilizada para hacer un análisis atractivo (valor) de una empresa ya sea mediana, pequeña o grande por medio de este análisis se logra identificar los factores externos que afecta o beneficia a la empresa dependiendo de cómo estén las funciones de esta.

Para Porter las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas, el poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas, determinan la capacidad de las empresas de un sector industrial para ganar en promedio tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital. Las cinco fuerzas determinan la utilidad de un sector porque influyen en los precios, costos e inversión requerida que son elementos determinantes del retorno y de la inversión.

Figura # 4: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Porter (2009) Estrategia Competitiva

- ✓ La entrada de nuevos competidores: Competidores potenciales que pueden ingresar al sector.
- ✓ La amenaza de productos sustitutos: La posibilidad de que clientes y consumidores empleen productos sustitutos a los producidos por el sector.
- ✓ El poder de negociación de los compradores.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ La rivalidad entre los competidores existentes.

Las empresas no son prisioneras del sector industrial al que pertenecen, ya que a través de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas y cambiar el atractivo del sector para bien o para mal, ya que pueden desestabilizarlo y destruirlo o pueden modificarlo y hacerlo más rentable.

El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad del sector, y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial y la propia de la empresa.

Con frecuencia las empresas toman decisiones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial; si la imitación de un movimiento de los competidores principales tiene el efecto de acabar con la estructura del sector industrial, entonces todos quedan en peores circunstancias, estos destructores del sector industrial son usualmente empresas secundarias que están buscando superar sus desventajas competitivas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades y, sobretodo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado.

La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales

competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña.

Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar los siguientes:

- ✓ Las economías de escala: Constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien se ve obligado a aceptar un coste realmente desventajoso.
- ✓ La diferenciación del producto: La creación de una marca es un obstáculo serio que obliga a quien pretende entrar en el sector a invertir mucho dinero para ganar cuota de mercado y vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.
- ✓ La necesidad de capital: La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobretudo, cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- ✓ Las desventajas de coste independientes del tamaño: Las empresas que ya pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a los costes, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales. Estas ventajas pueden ser la experiencia, la tecnología, la localización favorable, mano de obra específica.

- ✓ El acceso a los canales de distribución: Un nuevo agente debe asegurar la distribución de los productos y servicios. La entrada al sector dependerá de la limitación y del seguro de los canales mayoristas y minoristas por parte de los competidores.

La capacidad de reacción de los competidores ya existentes influye también en la decisión de entrar o no entrar en el mercado por parte de un nuevo agente. Las dificultades que pueden encontrar los nuevos competidores frente a los ya existentes pueden ser:

- ✓ Las empresas instaladas en el sector poseen unos recursos enormes para competir: exceso de liquidez, capacidad de endeudamiento no utilizada, capacidad productiva o posesión de canales de distribución y clientes muy importantes.
- ✓ Dichas empresas están dispuestas a reducir precios para conservar sus cuotas de mercado o para utilizar su exceso de capacidad productiva.
- ✓ El crecimiento del sector es lento, lo que influirá en las posibilidades de absorber a nuevos competidores.
- ✓ La regulación por parte de los poderes públicos.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los

competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector. La potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- ✓ El grupo está muy concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- ✓ El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados. En este caso, los compradores serán capaces de encontrar productos alternativos, lo que permitirá cambiar de proveedor.
- ✓ Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir los costes de compra. Generalmente, los compradores que obtienen beneficios muy elevados suelen ser menos sensibles a los precios.
- ✓ El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores. Si en esta calidad tiene una gran incidencia el producto del sector, los compradores no serán sensibles al precio.
- ✓ El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores. Si el producto es interesante, el comprador suele ser poco sensible al precio ya que prefiere centrarse en la calidad del mismo.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por ejemplo, el poder de negociación de los proveedores puede reducir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios. La potencialidad de un grupo de proveedores se puede aquilatar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- ✓ El producto que suministran es único o está diferenciado.
- ✓ No tiene necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- ✓ Existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector.

Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará restringido.

La combinación calidad-precio que ofrecen los servicios sustitutivos es un aspecto clave. Cuanto más interesante sea, más firme será el límite impuesto a la capacidad de los beneficios del sector.

Los productos sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico tienen las siguientes características:

- ✓ Poseen una tendencia favorable en su relación calidad-precio, en comparación con el producto del sector.

- ✓ Son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.

Si en un sector aparecen determinadas circunstancias (por ejemplo, el desarrollo de nuevas tecnologías), la competencia dentro del mismo aumenta y, en consecuencia, provocan una reducción del precio o una mejora de la calidad del producto. Es en este momento, cuando pueden entrar en escena los productos sustitutivos.

Rivalidad entre los competidores en el mercado actual

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, o los programas publicitarios.

La intensidad de la rivalidad depende de los siguientes factores:

- ✓ Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder.
- ✓ El crecimiento del sector es lento, lo que precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.
- ✓ El producto o servicio carece de diferenciación, lo que impide a cada competidor proteger a su clientela de la agresión comercial del resto de agentes.
- ✓ Los rivales son diferentes y dispares, tanto en estrategia, origen y personalidad. Tienen ideas distintas sobre cómo competir y continuamente tratan de llevarlas a la práctica.

Cuando un sector va alcanzando su madurez, la tasa de crecimiento se modifica, dando lugar a una disminución de los beneficios y ocasionando muchas veces que algunos de sus miembros sean eliminados.

Una empresa está sujeta a muchos factores de riesgo, íntimamente relacionados con la economía de su sector. Sin embargo, dispone de un cierto margen de maniobra para mejorar diversos aspectos a través de los correspondientes cambios estratégicos. Por ejemplo, puede intentar incrementar la diferenciación de los productos ofrecidos.

Una empresa, si las circunstancias lo permiten, puede tratar de evitar la confrontación con aquellos competidores que cuentan con unas barreras de salida del sector muy altas. De este modo, la práctica de competir bajando los precios se abandona.

3.3.4. Análisis FODA

Según Boland, L. (2007). Un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es el análisis FODA, el cual por sus siglas quiere decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza (p. 89).

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencia de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externa de su bienestar futuro.

Es decir, el análisis FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Por ejemplo: el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

Una empresa en marcha también tiene debilidades de índole muy diversa según el sector y el equipo de trabajo. Ejemplos habituales son las fallas en la producción, falta de marketing o falta de gente adecuada para usar nuevas tecnologías; las fortalezas pueden venir de la mano de la experiencia específica de la alta gerencia, o pueden ser el resultado de otros activos como una base de clientes fieles o un producto muy diferenciado.

3.4. Generalidades de las finanzas

3.4.1. Introducción

Lawrence, J. G. (2012) nos dice que debido a la alta complejidad y competitividad de los mercados, producto de cambios continuos, profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles mínimos de rentabilidad implica hoy día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito (p. 12).

Lo primero que debe comprenderse dentro de este nuevo contexto es la interrelación entre los diversos sectores y procesos de la empresa. Analizar y pensar en función de éstas relaciones es pensar en forma o de manera sistémica.

Quedarse sólo con índices financieros sin saber la razón de ser de ellos ya no sirve. Actualmente se requiere de un trabajo en equipo que involucre tanto en la planificación, como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores o áreas de la corporación.

Así al conformarse un presupuesto financiero el mismo deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el funcionamiento organizacional. Por tal motivo no sólo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros, sino también los de carácter operativo, pues éstos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros.

Además deberá interrelacionarse el presupuesto financiero con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros, los cuales son cuatro fundamentales de toda organización: La máxima rentabilidad sobre la inversión, el mayor valor agregado por empleado, el mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores y la mayor participación de mercado.

El área de finanzas es la que se encarga de lograr estos objetivos y del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor. La interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración viene dada desde el momento en que un activo cualquiera sólo debería ser adquirido si se cumple la condición necesaria de que su valor sea superior a su coste (ésta condición no es suficiente porque puede haber otros activos que generen más valor para la empresa). Bajo el nombre de finanzas se puede contemplar tres áreas importantes: Las Finanzas Corporativas, la Inversión Financiera y los Mercados Financieros y los Intermediarios.

3.4.2. Conceptos generales de las finanzas

Lawrence, J. G. (2012) las finanzas es el arte y la ciencia de administrar el dinero, el ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro (p. 15).

Las finanzas provienen del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces, ya definida las finanzas como el arte de administrar el dinero, la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene

como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

3.4.3. Principios económico-financieros de las finanzas

De acuerdo con Emery, D. (2010) hay diez (10) principios económicos-financieros que sirven de base teórica al estudiante del análisis financiero (p. 18):

- ✓ Mientras más ganancia espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversionistas son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo. En definitiva, el retorno requerido, K_0 será:

$$K_0 = R_f + \rho \quad R_f = \text{Tasa libre de riesgo} \quad \rho = \text{Prima por riesgo}$$

- ✓ El dilema entre el riesgo y el beneficio

Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para que prescindir de ese recurso, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés, en el caso del inversionista la tasa de rendimiento o de retorno.

- ✓ El valor del dinero en el tiempo

A largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir la función:

$$\text{Ganancia Neta} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

- ✓ Maximización de la riqueza del inversionista

Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.

- ✓ Financiamiento apropiado

El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.

- ✓ El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir

El inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad.

✓ El ciclo de los negocios

El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20%, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.

✓ Apalancamiento (uso de deuda)

El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

✓ Diversificación eficiente

En una economía de libre mercado cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.

✓ El desplazamiento de recursos

Considerar que siempre hay varias opciones de inversión. El costo de oportunidad es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible. Es el rendimiento más elevado que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular.

3.5. Gestión de Inventarios.

Heizer y Render (2007) señalan que el inventario puede llegar a representar el 40% del capital de las empresas. Asimismo, se debe considerar que, en aquellas empresas dedicadas a la comercialización de productos, es decir que no cuentan con proceso productivo y se encargan de comprar y vender productos, el inventario puede llegar a representar hasta el 75% del capital invertido. Por tal motivo, la correcta gestión de los inventarios se constituye en la clave para un desempeño exitoso de toda empresa (p. 285).

Resulta evidente y sumamente importante el poder gestionar de manera adecuada los inventarios de las empresas. Asimismo, la gestión del inventario dependerá del tipo de empresa, productora o comercializadora, puesto que esto determinará todas las variables que se tendrán que considerar para que la gestión de los inventarios sea lo mejor posible.

Análisis ABC

Según Heizer y Render (2007, p 285), el análisis ABC sirve para clasificar los artículos del inventario en tres grupos en base a la representación de su volumen anual en unidades monetarias de un artículo en relación a los demás artículos del inventario. Lo que se busca con este sistema, es que la gerencia pueda enfocar su atención en aquellos productos que tengan una mayor representación monetaria para la empresa.

El principio en el cual se basa el análisis ABC es en el de Pareto. De esta manera se tendrá que un 15% de los artículos del inventario pueden llegar a representar un 80% del

valor del inventario y de manera análoga se tendrá que el 55% de los artículos tan solo representan el 5% del valor del inventario.

El análisis ABC permitirá desarrollar los lineamientos a seguir en cuanto al manejo de los inventarios. Es así que se tendrá que tener un seguimiento más detallado a aquellos artículos de la clase A en comparación a los de la clase B y C, asimismo los pronósticos para los artículos de la clase A deberán ser realizados con mayor cuidado.

Etapas para realizar un análisis ABC.

- ✓ Seleccionar un criterio (costos/ventas/uso) basado en niveles de importancia.
- ✓ Clasificar los productos del inventario de acuerdo a este criterio.
- ✓ Calcular las ventas o uso acumulado para todos los productos.
- ✓ Clasificar los productos en grupo A, B, C según su importancia y los factores cualitativos.
- ✓ Asignar niveles de inventario y espacio en almacén para cada producto.

Categorización ABC

Este enfoque sobre ubicación de artículos se basa en la Ley de Pareto. En 1907 el economista italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) expuso su creencia de que en Italia entre el 80 y 85 por ciento del dinero lo tenía solo entre el 15 y el 20 de la población del país. Al grupo pequeño le denominó “minoría vital” y a todos los demás “mayoría trivial”. Con el tiempo se conoció a esto como la “Regla 80-20” o ley de Pareto. (Müller, 2005, p 71).

Aplicación del análisis de Pareto.

Pasos para establecer la clasificación ABC y su representación gráfica mediante la curva de Pareto:

1. Primero: ordenar los artículos de mayor a menor valor. Partiendo de la variable a utilizar (existencias medias, ventas, beneficio, valor de la inversión, etc.).
2. Segundo: calcular el % que representa cada artículo sobre la inversión total.
3. Tercero: obtener la inversión acumulada del stock, es decir, las existencias absolutas acumuladas.
4. Cuarto: Calcular el % de inversión acumulada.
5. Representar gráficamente los valores obtenidos.

Construcción de la gráfica de Pareto.

Los resultados del análisis ABC se representan mediante una gráfica denominada Curva de Pareto. Se establece una relación entre el valor de la inversión y los productos almacenados; para ello, se representa en el eje de las abscisas los porcentajes acumulados de los artículos y en el de las ordenadas los porcentajes acumulados del importe de la inversión.

3.6. Administración financiera de los inventarios

La administración financiera del inventario es, según Espinoza, O. (2011) principalmente el proceso de cómo especificar el tamaño y ubicación de los bienes almacenados que se requiere en diferentes lugares dentro de una instalación o en varias ubicaciones de una red de suministro para proteger el curso regular y planificado de la producción en contra de la perturbación aleatoria de quedarse sin materiales o mercancías (p. 44).

El ámbito de la gestión del inventario se refiere también a las finas líneas entre el tiempo de reposición, los costos de acarreo de inventario, gestión de activos, la previsión de inventarios, la valuación de inventarios, la visibilidad del inventario, la previsión de futuro inventario de los precios, inventario físico, el espacio físico disponible para el inventario, gestión de la calidad, la reposición, los rendimientos y los productos defectuosos y la previsión de la demanda.

Para Murillo Vargas, G. (2013) la administración financiera de los inventarios se relaciona con la planificación y el control de inventarios. La cual busca responder dos preguntas básicas: cuando hacer los pedidos; relacionada con el concepto de momentos de pedidos (p. 46). Cuanto ordenar, la cual es la cantidad que se pide es determinada por la cantidad económica a ordenar. El equilibrio de estos requisitos de la competencia lleva a los niveles de inventario óptimos, que es un proceso en curso como el cambio de las necesidades del negocio y reaccionar a un entorno más amplio.

3.7. Indicadores financieros

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición, la mayoría de ejemplos tienen que ver con la relación de la utilidad neta con ciertos elementos de los estados financieros.

Por su parte, Buffa, D. (2003) se refiere que los indicadores financieros evalúan la habilidad de la empresa para generar efectivo en operaciones, suficiente para cubrir sus necesidades de inversión y financiamiento, como pagar sus deudas, reinvertir en activos fijos y pagar dividendos (p. 86). Como su nombre lo indica la suficiencia del efectivo generado para efectuar nuevas inversiones que permitan mantener el negocio en marcha y suficiencia para pagar la deuda y remunerar a los accionistas.

Para Ballot J. P. (2005) evalúan que tan buena es la empresa para generar efectivo, en comparación con otros años o con otras empresas (p. 36). Los índices se determinan a partir de la comparación del efectivo generado por las ventas, por la utilidad operativa o por los activos y luego se comparan con el índice interno o externo que se haya tomado como base.

3.7.1. Análisis de razones o indicadores financieros

El análisis de razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa (Gitman, 2012, p 61).

Categorías de las razones financieras

Por conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento (Ibíd., p 65).

Razones de liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas (Ibíd., p 65).

<i>Indicador</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Información proporcionada</i>
<i>Solvencia</i>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
<i>Prueba de ácido</i>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el recaudo de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda existir diferente a los inventarios.
<i>Capital Neto de Trabajo</i>	$\text{Activo Cte} - \text{Pasivo Cte}$	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

Fuente: Adaptado de Gitman (2012) y Horngren (2010)

Índices de actividad

Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más importantes, las cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También se puede evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de activos (Gitman, 2012, p 61).

<i>Indicador</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Información proporcionada</i>
Inventario a Capital de Trabajo	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Capital de Trabajo}}$	Representa la parte que constituyen los inventarios de capital neto de trabajo
Inventario a Activos Corrientes	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Activos Corrientes}}$	Representa la parte que constituye los inventarios del total de los activos corrientes.
Inventario a activos totales	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Activos Totales}}$	Representa la participación que los inventarios tienen en el total de los activos.
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	Indica la cantidad de veces que rotan los activos en el año
Rotación de Inventario	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$	Indica la cantidad de veces que rotan los inventarios en el año
Rotación Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}$	Muestra la velocidad con que las cuentas por cobrar son recuperadas
Rotación Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Proveedores}}$	Mide el número de veces al año que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago.
Ciclo de Conversión del Efectivo (días)	$CCE = EPI + PPC - PPP$	Mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC), y se sustrae el periodo promedio de pago (PPP).

Fuente: Adaptado de Gitman (2012) y Horngren (2010)

3.8. Obsolescencia, su naturaleza e importancia

Si buscamos el significado de la palabra obsolescencia, encontramos cualidad de obsolescente; Obsolescente, Que está volviéndose obsoleto o que está cayendo en desuso de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. Sin embargo, en la mayoría de los casos se le relaciona con cambios.

Siguiendo con la teoría de inventarios, diríamos entonces que el inverso de la rotación de inventarios es el grado de obsolescencia que está adquiriendo el inventario en un momento dado, y la obsolescencia es circunstancial, es decir, de acuerdo a esta definición de obsolescencia, un producto que fue obsoleto, puede dejar de serlo, se le puede encontrar un re-uso, u otro mercado que si lo demande, de acuerdo al flujo o desplazamiento en los inventarios, no necesariamente llegando a ser una situación permanente.

De acuerdo con Murillo, G. (2013) existen varios tipos de obsolescencia (p. 37). La obsolescencia se puede dar por discontinuación, por indiferencia o por factores Internos:

- ✓ Obsolescencia por discontinuación, es lo que impide su funcionamiento de manera abrupta, obsolescencia permanente.

- ✓ Obsolescencia por indiferencia, se da cuando el consumidor opta, prefiere, elige, el comprar el producto nuevo y pagar por él, a pesar de que cuenta ya con uno “similar”, anterior, en perfecto estado. (Gradual) Obsolescencia No permanente (Provocado).

- ✓ Obsolescencia por factores internos, la falta de prácticas administrativas del control de inventarios adecuadas, como pueden ser por su clasificación, identificación, rastreo o ubicación, políticas de compra, por énfasis del departamento de ventas (gradual o abrupta) Permanente o no permanente.

Dado los tipos de obsolescencia mencionados anteriormente, podemos decir que la naturaleza de un producto perteneciente a la oferta de productos, debe ser llamado: necesitado, en alguna medida (frecuencia contra el tiempo) por la demanda existente. Si esta oferta es suministrada desde un sistema de inventarios, lo podemos relacionar con la rotación o desplazamiento del producto a través del tiempo. Mientras exista un flujo o desplazamiento de los productos, estos, no serán obsoletos. Cuando su rotación se hace más lenta (no deseada), decimos que el producto está en el proceso de quedar obsoleto.

Tabla # 6: Clasificación de la obsolescencia de acuerdo a su naturaleza

Obsolescencia	Velocidad	Tipo	Motivo	Gestor	Variable
Tecnología (Fishman, Gandal y Shy (1993))	Inmediata	Permanente	Programado	Proveedor	Controlada*
Preferencia Harvard Business Review(1959) Hadley(1961)	Gradual	No Permanente	Provocado	Marketing	Controlada* No Controlada
Factores Internos Chaneski (2000) Aichlmayr (2002)	Inmediata o Gradual	Permanente o No Permanente	No Intencionado	Cualquier Departamento Interno	No Controlada

Fuente: Elaboración propia.

* Cuando se habla de variable controlada a la obsolescencia, se refiere al control de la decisión de hacer obsoleto un producto en su fabricación, no en cuanto al control de la salida de esos productos del inventario.

En la tabla 6, se puede observar que hay obsolescencia no permanente, esto quiere decir que los productos son funcionales, pero no deseados o no disponibles para una demanda de productos particular a un nivel dado de precio. Posiblemente, puedan ser deseados o disponibles a otro nivel de precios o en otro mercado o que fomente el desplazamiento (Venta). Entonces dejará de ser obsoleto para la nueva situación.

La obsolescencia en los inventarios de producto terminado es un efecto proveniente de los cambios en el mercado, de la consideración de las variaciones provocadas en las variables de Inventario, y de las Prácticas administrativas utilizadas en la organización. Para tener niveles bajos de obsolescencia durante todas las etapas del producto.

Tabla # 7: Identificación de los componentes por tipo de costos de inventario

Costo de inventario	Elementos componentes
Costo de adquisición	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo unitario del producto en caso de ser fabricado. ✓ Monto por unidad del producto pagado al proveedor en caso de ser comprado.
Costo de ordenar.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo del personal de compras. ✓ Costo de las comunicaciones (cartas, teléfono, fax y correo electrónico). ✓ Costo de la orden de compra y demás documentos. ✓ Costos de transporte. ✓ Costos de recepción. ✓ Otros.
Costo de mantener	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costos de almacenamiento. ✓ Depreciación, seguros, alquileres e impuestos. ✓ Costos de obsolescencia, deterioros y pérdidas. ✓ Costo de capital.
Costo por faltantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ganancias dejadas de percibir. ✓ Intangibles como la pérdida de la imagen de la empresa.

Fuente: Peña y Oliva (2013).

Los *costos de riesgo* representan los costos de obsolescencia, deterioro y depreciación del inventario. El deterioro puede deberse a condiciones naturales de los ítems en inventario,

especialmente si se trata de artículos perecederos. Estos costos pueden determinarse del costo de ítems perdidos, o del costo de actualización mediante trabajo adicional para recobrar el estado normal del producto, o de reponer el producto desde otra localización. (Vidal, 2010).

Tabla # 8: Componentes del costo de mantenimiento del inventario

Componente de la tasa de costo de mantenimiento del inventario r	Rango de valores (% anual)	Ejemplo (% anual)	Porcentaje del total en el ejemplo
Interés y costos de oportunidad*	4.0-40.0	30.0*	83.33
Obsolescencia y depreciación	0.5-2.0	2.0	5.56
Almacenamiento y manejo	0.0-4.0	2.0	5.56
Impuestos	0.5-2.0	1.0	2.78
Seguros	0,0-2,0	1.0	2.77
Total	5.0-50.0	36.0	100.00

Fuente: Complementada de Bowersox *et al.* (2007), citado por Vidal (2010)

*Esta figura debe estar expresada en porcentaje antes de impuestos para poderse sumar con el resto de costos. El valor antes de impuestos se obtiene dividiendo el valor después de impuestos entre $(1 - \text{tasa de impuestos})$.

Con todos los elementos teóricos hasta aquí expuestos, es posible trazar en el tiempo, el encadenamiento de las diferentes teorías que intervienen en la administración de inventarios.

En un principio, orientados a cuáles deben de ser los productos a los que debemos dar más atención, con esto, se satisfacía el que es lo que se debe cuidar.

IV. Preguntas directrices

- ✓ ¿Cómo se organiza y funciona actualmente la empresa AB, S.A. para maximizar sus fortalezas y oportunidades, y minimizar las amenazas y debilidades que la organización presenta en relación a la competencia?

- ✓ ¿Qué procedimientos y métodos de administración y gestión de inventario se aplican en el manejo y control de inventarios de la Empresa ab, S.A.?

- ✓ ¿Qué técnicas y/o políticas de administración de inventarios aplican actualmente en la empresa AB, S.A.

- ✓ ¿Cuál es el impacto de la administración de inventarios en la compañía AB, en los indicadores financieros?

V. Operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	ITEMS
Identificar el ambiente interno y externo de la compañía en base al análisis FODA y cinco Fuerzas de Porter.	Ambiente Interno y Externo de la compañía Competitividad Empresarial	Según Fernández, E. (2005) el entorno representa todos aquellos elementos y factores que pueden influir de manera directa o indirecta en diversas empresas a los que denominamos entorno inmediato y entorno general. De esta forma. Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por diversas variables, esas variables influyen en la configuración de las circunstancias operativas y concretas, ejercen fuerza en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas. En conclusión, toda empresa en cuanto a sistema humano y social, se ve influida y condicionada por varios entornos, como a continuación se describe.	Aplicación de Herramientas que analicen permitan la situación interna y externa de los inventarios de la compañía	Cinco Fuerzas de Porter ✓ Poder negociador de los compradores o clientes ✓ Poder negociador de los Proveedores o vendedores ✓ Amenaza de nuevos competidores entrantes ✓ Amenaza de productos sustitutos ✓ Rivalidad entre los competidores Análisis FODA Análisis de factores internos ✓ Fortalezas ✓ Debilidades Análisis de factores internos ✓ Oportunidades ✓ Amenazas	Guía de observaciones Entrevista p (1,2,3,4,5,19,20,21 y 22) Revisión de documentación Lista de cotejos Documentos anexos

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	ITEMS
<p>Analizar la Administración de los inventarios a través de las ventas realizadas por la compañía AB, S.A en los periodos 2016-2017.</p>	<p>Administración de los inventarios</p>	<p>Según Espinoza, O. (2011) La Administración de inventarios es un herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables</p>	<p>Aplicación de Herramientas que permitan identificar la gestión financiera de los inventarios</p>	<p>✓ Manual de proceso de administración de Inventarios ✓ Inventarios ✓ Flujograma de proceso de diarios</p>	<p>Observación Entrevista p (6,7,8,12,15,16,17,18) Revisión de Documentación</p>
<p>Identificar las técnicas y/o políticas de administración y gestión de inventarios que mejor se ajuste al giro de la empresa AB, S.A</p>	<p>Políticas de administración y gestión de Inventarios</p>	<p>Según Murillo G.L (2013)Esta política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el exceso de inventarios, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.</p>	<p>Definiciones, importancias, objetivos fundamentales, ventajas y pasos para elaboración de políticas y procedimientos</p>	<p>✓ Manual de políticas y procedimientos compañía AB, S.A ✓ Análisis ABC ✓ Pareto del stock de productos ✓ Saldos de Inventario 2016-2017 ✓ Saldos Cuentas por Cobrar 2016-2017 ✓ Saldos Cuentas por pagar 2016-2017</p>	<p>✓ Revisión y análisis de saldos en inventario CxC, CxP y Manuales de Políticas y procedimientos ✓ Aplicar técnica de análisis ABC ✓ Uso de Microsoft Excel</p>

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	ITEMS
<p>Evaluar el impacto Financiero de la Gestión de los Inventarios en la compañía AB, S.A.</p>	<p>Impacto Financiero</p>	<p>Según Weston, J. F (2015) Un impacto financiero es un gasto que tiene un efecto financiero que no puede ser controlado. Los tipos de eventos que crean este tipo de impacto son los desastres económicos, cambios inesperados en las condiciones del mercado, fallos catastróficos de productos y cualquier cosa que interrumpa un negocio y sobre los que la gestión empresarial no tiene control.</p>	<p>Aplicación de Herramientas que me permita Evaluar el impacto financiero de los inventarios</p>	<p>Indicadores Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La rotación de inventarios. ✓ Inventarios a capital neto de trabajo. ✓ Inventarios a activos circulantes. ✓ Inventarios de activos totales. ✓ Inventarios a capital contable ✓ Periodo de Cobro o rotación anual ✓ Periodos de pago ✓ Ciclo de conversión del efectivo 	<p>Observación</p> <p>Entrevista p (9,10,11,13,14)</p> <p>Revisión de Documentación</p>

VI. Diseño metodológico

6.1. Enfoque de investigación

En la presente investigación se definió el enfoque de investigación como cualitativo con lineamientos cuantitativos, en cuanto a lo primero porque se estudió la realidad en su contexto natural y tal como se suceden los estudios de los análisis financieros integrales, así como el desarrollo de los registros de ingresos, y, por tanto, se realizó la interpretación del fenómeno en estudio, a través de la vivencia y valoraciones de estos procesos. En relación a lo segundo, porque se logró describir la realidad cuantificando la información financiera del período 2016-2017, proveyendo de datos objetivos y confiables. Toda la información se obtuvo mediante entrevista a profundidad que se aplicó al Presidente Corporativo de AB, S.A., análisis documental y observación de campo.

6.2. Tipo de investigación

Según Piura, J. (2012) el tipo de investigación es de carácter descriptivo, implicó observación de campo en las bodegas, en este caso el impacto financiero a partir de la aplicación de indicadores Financieros y de esta manera obtener y evaluar resultados, para que posteriormente proponer estrategias de mejora en el área administrativa y financiera.

6.3. Población o área de estudio

De acuerdo a Méndez, C. (2013) el área de estudio es empresarial, se enfocó en las finanzas de la compañía AB, S.A., en donde se analizó el ambiente interno y externo mediante la aplicación de análisis FODA y la aplicación de razones o indicadores financieros.

6.4. Muestra

Para Méndez, C. (2013) la Muestra la constituyó el conjunto de Estados Financieros: Estado de Resultados y Balance General, así como reportes de ingresos por ventas y balanzas de comprobación, para el período correspondiente al 2016-2017, de la compañía AB, S.A; así como, los involucrados en la situación de estudio.

6.5. Métodos y técnicas

Métodos

Méndez, C. (2013) el método de investigación que se aplicó fue el inductivo, obteniéndose conclusiones generales a partir de puntos específicos o premisas, cumpliéndose con la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación los que sirvieron para la generalización de conclusiones. De igual manera, se

elaboraron preguntas directrices y se determinaron las variables o descriptores, investigación no experimental (se limita a la observación de hechos).

Técnicas

Piura, J. (2012) el propósito fundamental de la aplicación de las técnicas era obtener datos o información válidas y confiables que permitieran el procesamiento y análisis de la información, en donde se logró concluir el proceso investigativo. Entre ellas están:

Análisis documental: basada en guía de análisis y cálculos numéricos, revisión de estado e informes financieros.

Observación: esta técnica tenía como propósito visualizar la realidad de los productos almacenados en las diferentes bodegas de la compañía AB, S.A, se seleccionaron y estructuraron datos a partir informes de ventas de los periodos 2016-2017.

Entrevista: la que tenía como propósito conocer a profundidad el funcionamiento de la empresa, las consecuencias a partir de los nuevos cambios, esta técnica fue dirigida al Presidente Ejecutivo de la Compañía AB, S.A.

Encuesta: esta técnica tenía como objetivo complementar la información ofrecida por el personal de ventas y facturadores, y por tanto, fue aplicada al Área Ventas, a través de cuestionario.

6.6. Instrumentos de análisis

Piura, J. (2012) para la recolección de información se elaboraron instrumentos como: guía de análisis documental, guía de observación, guía de entrevista a profundidad dirigida al Presidente Corporativo, y guía de entrevista dirigida al Área Ventas. (*Véase anexos No 1.*)

Los datos recolectados fueron procesados según el tipo, en el caso de la información cualitativa se trabajó mediante matrices de procesamiento y análisis de la información que permitieron ordenar, agrupar y clasificar la información en programa Word, y en cuanto a la información cuantitativa por medio de procesador estadístico Excel, en donde se tabularon los datos, presentando tablas y gráficas explicativas de tendencias. (*Véase Anexo No 1*). Es importante señalar, que se realizó cruce de variables, relacionando los datos e información de las diferentes fuentes: análisis documental, observación y entrevista a profundidad. Finalmente se procedió al análisis e integración de datos, los que son presentados en el apartado de resultados y conclusiones de la investigación.

VII. Análisis de resultados

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los mismos son expuestos siguiendo el orden de las Variables expuestas en la operacionalización en la empresa AB, S.A., sus dimensiones e indicadores. El análisis se desarrolla interpretando todas las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas. También se realizaron indicadores financieros relacionados con los inventarios.

Así mismo, se expresa la opinión del investigador con base a las bases teóricas analizadas, las cuales, finalmente llevaron a las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con la finalidad de suministrar información para la administración de inventarios de la compañía AB, S.A., para el periodo 2016-2017

7.1. Ambiente interno y externo

Dimensión: Análisis FODA y cinco fuerzas de Porter

Análisis del entorno – Dimensión Las cinco fuerzas de Porter

Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos de la industria para descubrir las principales fuerzas de presión competitiva y de su fuerza, este paso es esencial ya que los gerentes no

pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo esencial de la industria.

Este análisis está conducido tomando como base las teorías de las cinco fuerzas de Michael E. Porter (Porter en lo sucesivo) plasmadas en su libro Ventaja Competitiva, para tal efecto se describen a continuación ideas centrales que sirven como marco teórico para analizar el sector de climatización en el que se desarrolla la empresa AB S.A., en Nicaragua.

Procedimiento para el análisis de las cinco fuerzas competitivas:

- ✓ Evaluar la *fuerza* de cada una de las cinco fuerzas competitivas de acuerdo a los siguientes niveles:

1. Bajo 2. Medio Bajo 3. Medio Alto 4. Alto

- ✓ Rivalidad entre competidores
- ✓ Competencia de productos sustitutos
- ✓ Amenaza competitiva de nuevos participantes potenciales
- ✓ Poder de negociación de los proveedores y colaboración entre éstos y los vendedores

- ✓ Poder de negociación de los compradores y colaboración entre éstos y los vendedores
- ✓ Determinar el nivel de la fuerza de acuerdo a los siguientes criterios según resultados obtenidos:

Rango de niveles	Intensidad
Hasta 1.5	Bajo
1.6 a 2.4	Medio Bajo
2.5	Medio
2.6 a 3.5	Medio Alto
Superior a 3.5	Alto

- ✓ Explicar de qué manera *cada* fuerza actúa para crear presión competitiva, tomando como referencia los resultados obtenidos: ¿Cuáles son los factores que hacen que cada fuerza sea importante o no?
- ✓ Determinar de manera global el nivel de la competencia (*el efecto combinado de las cinco fuerzas competitivas*)
- ✓ Poder de Negociación de los Clientes (Alto)

Los usuarios potenciales ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según el grado en que los usuarios tienen poder de negociar y la medida en que son sensibles al precio. Los usuarios con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precio, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria.

La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingreso.

El Poder de Negociación de los usuarios es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos: los usuarios que pueden cambiar de marca con facilidad o se abastecen de varios vendedores tienen más poder de negociación que los compradores con altos costos de este tipo.

El poder del usuario se incrementa cuando los bienes de la industria están estandarizados o su diferenciación es débil: en estas circunstancias, los usuarios deciden con base en el precio, lo que intensifica la competencia de precios entre vendedores. Cuando los productos están diferenciados, las opciones de los compradores están más limitadas y se enfocan menos en obtener precios bajos, lo que indica baja calidad.

Los usuarios son más sensibles al precio si el producto representa una gran fracción de sus compras totales: cuando una compra absorbe una gran parte del presupuesto de un usuario o representa una parte significativa de su estructura de costos, el comprador se preocupa más por el precio que en otras condiciones.

La sensibilidad al precio del usuario se incrementa cuando tiene bajos ingresos o bajas utilidades: el precio es un factor crítico en la decisión de compra de consumidores de ingresos bajos y en compañías que apenas son rentables, en dichos casos su alta sensibilidad al precio limita la posibilidad del vendedor de ofrecer precios altos.

¿Cómo es el Poder de Negociación de los Compradores en la industria? – Alto

Tabla # 9: Poder de negociación de los compradores

Factor	Intensidad			
	Alta	Media Alta	Media Baja	Baja
Cantidad de compradores		3		
Costos de cambio	4			
Poder de negociación	4			
Rentabilidad del comprador	4			
Puntuación	3.75	Intensidad	Alta	

Fuente: Empresa AB, S.A.

El mercado de climatización se encuentra con gran oferta y demanda de productos y/o servicios así la demanda proviene de diferentes sectores (residencial, comercial e industrial) de la industria con necesidades específicas para ser atendidas y encuentra gran cubrimiento de estas necesidades, en este caso el cliente negocia los factores de tiempo, calidad y entrega de proyecto y si no está conforme con lo ofrecido puede encontrar otro proveedor de producto o servicio con gran facilidad pero bajo las mismas características del anterior.

En conclusión, el poder de negociación de los usuarios potenciales es alto, dado que son ellos quienes deciden donde, cuando y como comprar, además de los que estarán dispuestos a pagar, ya sea porque exigen servicios adicionales y de calidad sin impórtales tanto el precio, o donde el precio se vea como un impedimento por no poder tener la disponibilidad de comprar ese producto y/o servicio.

✓ Rivalidad competitiva

La más fuerte de las cinco fuerzas es la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, un mercado es un campo de batalla competitivo la intensidad de la rivalidad competitiva varia de industria a industria, y depende de varios factores identificables: Descuentos de precios, ventas de liquidación, remates, publicidad de características del producto o servicio, anuncios para mejorar la imagen o reputación de una compañía, innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto, formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores, entre otros. En resumen, estos factores intensifican o debilitan la rivalidad entre competidores directos en una industria.

La Rivalidad Competitiva se incrementa cuando a los usuarios les resulta menos costoso cambiar de marcas: mientras menos costoso sea para los usuarios potenciales cambiar sus compras del vendedor de una a marca a otra, más fácil será que los vendedores se lleven a los clientes de sus rivales. Esto no solo incluye precio, el cliente toma en cuenta tiempo, molestias y costos psicológicos.

La Rivalidad Competitiva se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más y disminuyen conforme los productos rivales se diferencian: cuando las ofertas rivales son idénticas o se diferencian poco, los usuarios tienen menos razones para ser leales a una marca, lo que facilita que los rivales convencan a los compradores cambiarse a sus marcas. Y como las marcas de diferentes vendedores tienen atributos

comparables, los usuarios pueden buscar en el mercado los que les convenga más y cambiar de marca, según su criterio.

La rivalidad competitiva se intensifica cuando se incrementa el número de competidores y conforme se asemejan en tamaño y fuerza competitiva: mientras mayor sea el número de competidores, mayor será la probabilidad de que una o más compañías realicen activamente una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado, con lo que calientan la competencia e imponen presiones adicionales a los rivales para que respondan con medidas defensivas u ofensivas propias.

¿Cómo es la rivalidad competitiva en la industria? - Alta

Las empresas que están en el este sector de climatización son altamente competitivas, manejan estrategias similares y en su mayoría ofrecen los mismos productos y/o servicios a los mismos clientes; presentan un alto grado de imitación y usan los mismos canales de distribución; además, no existe una diferencia relevante entre ellas, su capacidad de ventas está limitada a la demanda de productos y/o servicios del entorno. En conclusión, la rivalidad Competitiva entre las empresas existentes es alta, debido a que, por el momento no hay valioso número de competidores, pero no deja de ser una incertidumbre dado que, la entrada de nuevas empresas a un sector implica la aportación al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales.

Tabla # 10: Rivalidad competitiva en la industria

Factor	Datos	Nivel	Intensidad
Número de competidores	Pocos Competidores	3	Media Alta
Crecimiento de la industria	Mercado estable con tendencia creciente	4	Alta
Costo fijo alto	Máxima capacidad	4	Alta
Barreras de salida	Costos de salida	4	Alta
Puntuación	Rivalidad de la competencia	3.75	Alta

Fuente: Empresa AB, S.A.

- ✓ Poder de negociación de los proveedores

Los equipos de aire acondicionado que se comercializan en el mercado nacional, son en su totalidad importados, y estos llegan al país como un producto 100% fabricado en origen. Existen tres principales polos de fabricación:

- ✓ El polo asiático, compuesto por Japón, China, Corea y Malasia, se caracteriza por la fabricación de equipos pequeños y medianos, generalmente tipo Split. Representa el 71% de la importación en el rubro. Las principales marcas de fabricantes en Japón son: MARCA PREMIUM, Toshiba, Hitashi; en Corea, LG y Samsung y en China Gree, Midea, Chigo Aux, Hair. Las importaciones de China representan el 54% del total del mercado nacional durante el 2017.
- ✓ El polo europeo se caracteriza por el desarrollo de equipos de precisión de aire y chillers, representando el 14% de la importación en el mercado nacional de climatización.

- ✓ Polo norteamericano, desde el que se importan principalmente equipos rooftop. Los actores más relevantes son: Trane, Carrier, Johnson Control, Lennox. Las importaciones desde este polo alcanzaron un 32% durante el 2017.

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociar pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades de encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas.

Escasez de los artículos de los proveedores: los proveedores de productos escasos tienen cierto poder de negociación y de precios, mientras que la abundancia de productos transfiere el poder de negociación a los miembros de la industria.

Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía: mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precio tienen los proveedores.

Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar proveedor a otro: los costos altos de cambio significan un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores, pues limitan que los miembros de la industria puedan sustituirlo por otro, si alguno de ellos trata de subir sus precios.

¿Cómo es el poder de negociación de los proveedores en su industria? – Media Alta

Observando el mercado de climatización se encuentra que los proveedores de equipos tienen un alto nivel de negociación, y esto debido a que en este mercado no se encuentran muchos sustitutos de equipos para la comercialización que ofrezcan las mismas características y calidades requeridas para los sistemas, (por otro lado son pocas las marcas con reconocimiento que hacen presencia en el país de tal forma que el mercado queda en manos de unos pocos); además el que se ofrezcan ciertas marcas con prestigio y reconocimiento en el sector genera mayor confianza en los clientes dado que, por lo general son los que deciden que marca quieren para su sistema.

No obstante, aunque el mercado tiene oferta de productos chinos los cuales poseen un precio inferior el costo de utilizar estos productos a futuro es elevado ya que la vida útil que presentan es inferior y ocasionan inconvenientes de garantía; además, la percepción no muy favorable que los compradores tienen debido a experiencias o referencias de hechos ocurridos donde han tenido que dejar de utilizar productos de baja calidad por bajar precios en sus sistemas; esta apreciación dificulta la oferta de estos productos (Chinos).

Otro elemento importante es la tendencia de los proveedores en los últimos años (2012-2017), período en el cual se observó un mercado orientado al precio, factor determinante a la hora de comprar; no obstante, esta tendencia ha sido compensada con mejoras en la calidad y soporte técnico que ofrecen reconocidas marcas. En conclusión, el Poder de Negociación de los Proveedores es media alto, dado que ellos pueden ser capaces de aumentar sus precios y condiciones pudiendo causar un efecto en el producto o servicio;

ocasionando retrasos en las entregas, entorpeciendo los trámites administrativos y obligados a buscar otros proveedores de manera inesperada para poder dar soluciones los problemas generados.

Tabla # 11: Poder de negociación de los proveedores

Factor	Nivel	Intensidad
Alternativas de Proveedores: (3 polos tendencia a concentrarse)	3	Media Alta
Relevancia de la compañía para el proveedor (Posesionamiento de marca)	4	Alta
Importancia del proveedor para la compañía	4	Alta
Costo del cambio	3	Media Alta
¿Amenaza de integración hacia adelante?	2	Media Baja
Puntuación	3.2	Media Alta

Fuente: Empresa AB, S.A.

- ✓ Amenazas de nuevos competidores

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.

Las barreras al ingreso en una industria se consideran altas o bajas según los recursos y capacidades del grupo de los interesados en entrar: si el nuevo competidor tiene los recursos necesarios para entrar a este segmento representa una barrera baja dado que pueden entrar con servicios iguales o mejores.

Inicialmente, la venta e instalación de sistemas y equipos de climatización requiere una infraestructura para la venta, taller y personal capacitado para la instalación en dado caso que el cliente así lo requiera; generalmente, los equipos y sistemas son vendidos a la medida del sitio donde serán instalados; estos hechos, aumentan el riesgo en la comercialización dado que se requiere gran capital para adquirir los equipos y sistemas o establecer estrategias con los proveedores. La comercialización exige una inversión en equipos y tener una liquidez demostrable para lograr la confianza de los proveedores y de los clientes.

Otra barrera de entrada que poseen los nuevos competidores es la experiencia que solicita el sector para la venta e instalación de equipos y sistemas de climatización; esta experiencia se ve reflejada en los años de permanencia en el mercado y en los clientes satisfechos que posee la empresa, cuanta más experiencia se posea mayor será el conocimiento y confianza que se brinda a los clientes potenciales.

Un factor importante en el sector es que muchos de los clientes atendidos deben parar su operación para la instalación y/o mantenimiento de los sistemas (sector industrial y comercial); esto hace que el tiempo de ejecución y respuesta se vuelva un factor diferenciador a la hora de elegir a una empresa; además, esto viene acompañado de servicios adicionales de post venta, mantenimiento y asesoría a los sectores industrial, comercial y en alguna medida el domiciliar.

El valor de los sistemas de climatización se encuentra prácticamente estandarizado; esto hace que las empresas de comercialización tengan propuestas equilibradas, las cuales

se ven reflejadas en las evaluaciones para licitaciones, sin embargo, dado que los precios ofrecidos son muy competitivos la última decisión se basa en características técnicas de los sistemas ofertados y en la experiencia demostrada de cada empresa.

Tabla # 12: Amenaza de nuevos competidores

Factor	Nuevo Ingreso	Nivel	Intensidad
Barreras de entrada	Capital	3	Media Alta
	Canales de distribución	1	Baja
	Economías de escala	1	Baja
	Diferenciación de productos	2	Media Baja
	Efecto de la experiencia (y el aprendizaje)	3	Media Alta
Represalias	Grandes empresas en el mercado	3	Media Alta
Puntuación	Amenaza nuevos competidores	2.17	Media Baja

Fuente: Empresa AB, S.A.

¿Cómo es la amenaza de nuevos competidores en su industria? – Media Baja

Se observa que el grado de rivalidad en este sector es elevado ya que todos los competidores se encuentran atendiendo los mismos mercados y tiene una alta concentración dentro del sector, lo cual implica que para un nuevo competidor resulta complicado ingresar al mercado, debido a que este ya se encuentra atendido, por tanto, la rivalidad aumenta y las empresas que se encuentran en el sector no seden fácilmente al ingreso de un competidor. Por tal motivo, la amenaza es media baja. La economía de escalas es poco probable y con los grandes avances tecnológicos es imposible que la competencia no cuente con ellos.

✓ Amenazas de productos sustitutos

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos la intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

- ✓ Si los sustitutos están disponibles con facilidad
- ✓ Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes
- ✓ Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos: los costos psicológicos serían altos desde el calor humano hasta la comodidad.

Tabla # 13: Amenaza de productos sustitutos

Factor	Nivel	Intensidad
Cantidad de sustitutos: ventiladores	1	Baja
Costos de cambio	1	Baja
Puntuación amenaza de productos sustitutos	1	Baja

Fuente: Empresa AB, S.A.

¿Cómo es la amenaza de productos sustitutos en su industria? – Baja

La fuerza que ofrece los productos sustitutos para el sector de climatización es mínima, dado que no cumple con los requerimientos de desempeño como calidad, temperatura de aire y eficiencia; por otro lado, su precio puede ser inferior pero no satisfacen en igual medida las necesidades demandadas por los usuarios lo cual hace que no representen una amenaza fuerte de reemplazo para los sistemas de climatización.

Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

El mercado de climatización es muy atractivo, dado que es un sector en período de crecimiento, y en esta etapa los actores que tengan poder sobre otros son relativamente escasos, las barreras de entrada no son excesivas, pero sí inhibitoras por el grado de concentración y el volumen de capital, la rivalidad entre los competidores es alta, y las barreras de salida no provocan desinterés por invertir.

Por otra parte, se ha determinado que los compradores tienen gran influencia en el sector de climatización dado que, son ellos quienes determinan que producto o servicio desean y cuánto están dispuestos a pagar por él. Adicionalmente, existe un gran potencial de clientes con diferentes necesidades y recursos, generalmente indecisos por falta de asesoría para tomar una decisión, esto mejora los niveles de rentabilidad del sector y provoca que cada vez sea más atractivo para ingresar.

A lo anterior, súmese el hecho que en este sector no existen sustitutos directos o cercanos, dado que lo más cercano que puede existir en el mercado es el abanico aéreo o de pedestal que se oferta al sector domiciliario, pero no sirve para el sector comercial e industrial. Esto también provoca que se transforme en un área atractiva para futuros competidores ya que no se verán amenazados por productos sustitutos directos.

Análisis interno – Dimensión análisis FODA

Con la información actual del mercado de climatización recolectada, se hace un análisis de las principales fuerza internas y externas que afectan a la Empresa, A.B., la cual se ubica en la industria de climatización, enfocada en la venta de productos y accesorios para sistemas de climatización y servicios de post-venta tales como instalación y reparación y mantenimiento de sistemas. Este análisis, se hace en base a cuatro categorías: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Ferrell & Hartline (2012), la matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo un diagnóstico preciso para poder actuar en base de debilidades y amenazas o aprovechar oportunidades y mejorar las fortalezas a efecto de determinar su impacto total en las actividades de marketing de la firma; a fin de evaluar en forma cuantitativa el impacto total de las fuerzas internas y externas que afectan a la empresa, recomienda el siguiente procedimiento:

Paso 1: Cuantificar la magnitud de cada elemento dentro de la matriz. La magnitud se refiere a qué tan fuerte afecta cada elemento a la empresa. Un método simple consiste en usar una escala de 1 (magnitud baja), 2 (magnitud media) o 3 (magnitud alta) para cada fortaleza y oportunidad, y -1 (magnitud baja), -2 (magnitud media) o -3 (magnitud alta) para cada debilidad y amenaza.

Paso 2: Calificar la importancia de cada elemento por medio de una escala de 1 (importancia débil), 2 (importancia promedio) o 3 (importancia principal) para todos los elementos en la matriz.

Paso 3: Implica multiplicar las calificaciones de magnitud por las de importancia para crear una calificación total de cada elemento.

Tabla # 14: Matriz FODA Fortalezas y Oportunidades

Fortalezas.	M	I	R	Oportunidades.	M	I	R
Años de experiencia en el Mercado de Climatización.	3	3	9	Baja diferenciación y especialización de los competidores.	2	2	4
Experiencia en importaciones.	2	2	4	Expansión en otros mercados (Servicios de instalación o mantenimiento)	3	3	9
Fuerza de trabajo capacitada y motivada.	2	2	4	Mercado en crecimiento.	3	3	9
Alianzas estratégica con distribuidores.	2	3	6	Posibilidad de incrementar participación de mercado.	3	3	9
Marcas reconocidas a nivel internacional	2	3	6	Diferenciación con la competencia en relación a los productos y/o servicios	3	2	6
Acceso a Proveedores internacionales.	3	1	3	Establecer alianzas con clientes estratégicos (Distribuidores, mayoristas)	3	2	6
Productos de gran calidad	3	3	9	Apertura de sucursales en zonas estratégicas de la capital y el interior del país	3	1	3

Fuente: Datos Empresa AB, S.A.; Adaptado de Ferrell & Hartline (2012)

M = magnitud del elemento; I = importancia del elemento; R = calificación total del elemento

La escala de magnitud va desde 1 (baja) hasta 3 (alta).

La escala de importancia va desde 1 (baja) hasta 3 (alta)

Fortalezas: La empresa AB, S.A., tiene experiencia en el mercado de climatización, específicamente en la venta de productos y accesorios de climatización y servicios post-venta de instalación, reparación y mantenimiento de sistemas nuevos o ya instalados; esto le ha permitido el acceso a proveedores internacionales de productos y accesorios de climatización. En la tabla 14, las fortalezas los mayores puntajes obtenidos corresponden a los años de experiencia en el mercado y productos de alta calidad, seguidos de alianzas estratégicas con distribuidores y marcas reconocidas a nivel internacional.

La propuesta de valor en este caso consiste en las características del producto y el servicio personalizado post-venta que ofrece la empresa, destacando también, las alianzas que pueden establecerse con otras empresas proveedoras; así como la capacitación y motivación constante del personal técnico para evitar rotaciones continuas del personal.

Oportunidades. Se debe aprovechar el crecimiento del mercado y, además, existe la posibilidad de posicionar una nueva marca en la mente de los consumidores enfocada en los servicios post-venta, respaldada por la calidad de los productos y accesorios que comercializa. Instalar, en la medida de lo posible nuevos puntos de venta (sucursales) en la capital y en el interior del país, para ganar mayor participación en el mercado. Se puede ver en la tabla 14, que existen tres factores que sobresalen con puntajes elevados que son, la expansión en otros mercados, el crecimiento del mercado y una posibilidad de ganar participación en el mismo.

Debilidades: Al ser un producto de alto costo para el mejoramiento del confort, es muy difícil lograr una clara diferenciación del mismo, y al estar catalogada como pequeña empresa, los recursos financieros son limitados. Todo lo anterior, puede mermar la capacidad de competir de la Empresa AB, S.A. Los precios elevados aumentan el riesgo de comercialización, lo que resta competitividad. Además, la falta de planeación estratégica y la baja rotación de inventarios, aumenta las pérdidas por obsolescencia debido, en parte a la débil coordinación entre ventas-compras y almacén. Las mayores debilidades observadas en la tabla 15, se presentan en el precio del producto y en los fuertes desembolsos para la adquisición de productos y accesorios para la venta. También son importantes los recursos

financieros limitados, planeación estratégica inexistente y una imagen de marca débil, sin embargo, este factor se puede trabajar para convertir en fortaleza.

Amenazas. Las principales amenazas provienen de los clientes, que, en su mayoría, son sensibles al precio y también la amenaza de los competidores que tienen estrategias basadas en costos. Finalmente, las amenazas destacadas en la tabla 15, se refieren a: la estrategia de bajo costo de los competidores y un buen porcentaje de los clientes son sensibles al precio. Otros factores, que son amenazas importantes son el poder de negociación de los clientes y el cambio de las políticas gubernamentales, entre otros.

Tabla # 15: Matriz FODA Debilidades y Amenazas

Debilidades.	M	I	R	Amenazas.	M	I	R
Recursos financieros limitados.	-3	2	-6	Estrategia de precios de los competidores con enfoque en costos de servicios.	-3	3	-9
Línea de productos restringida.	-2	2	-4	Cambio en las políticas gubernamentales	-3	2	-6
Cambio en los proveedores extranjeros	-1	2	-2	Tipos de cambio de moneda, ejemplo apreciación del dólar.	-1	2	-2
Posicionamiento de mercado e imagen de marca débil.	-3	2	-6	Altos salarios del personal técnico en el sector de climatización	-3	1	-3
Débil coordinación Ventas-Compras-Almacén	-2	2	-4	Trabas en las importaciones	-2	2	-4
Control de inventarios insuficiente ocasiona aumento de pérdidas por obsolescencia	-2	2	-4	Inflación y pérdida de poder adquisitivo	-2	1	-2
Débil diferenciación de los productos y/o servicios	-2	2	-4	Alta rotación de operarios en el rubro.	-2	2	-2
Los productos requieren fuerte desembolso económico, lo que representa alto costo y riesgo de capital inmovilizado en stock	-3	3	-9	Alto poder de negociación de los clientes.	-3	2	-6
Al ser productos de gran calidad, los precios están por encima de los competidores	-3	3	-9	Lealtad de los clientes con los competidores actuales.	-2	2	-4
Desmejoramiento indicadores financieros	-3	2	-4	Mayoría de clientes son sensibles al precio.	-3	3	-9
Planeación estratégica inexistente	-3	2	-6	Inestabilidad económica	-3	2	-6

Fuente: Datos Empresa AB, S.A.; Adaptado de Ferrell & Hartline (2012)

M = magnitud del elemento; I = importancia del elemento; R = calificación total del elemento

La escala de magnitud va desde 1 (baja) hasta 3 (alta). (-)

La escala de importancia va desde 1 (baja) hasta 3 (alta)

Conclusión Análisis FODA – Factores Internos y Externos Importantes

Las debilidades que se encontraron son típicas de una pequeña empresa, y en este caso son: El alto costo de adquisición y riesgo de capital inmovilizados, y altos precios generalmente por encima de los competidores; sin embargo, este precio y su diferenciación es percibido por el cliente como un costo compensado por la calidad y eficiencia de los equipos y/o sistemas de climatización. No obstante, considerando su tamaño (pequeña empresa), se puede destacar su agilidad y flexibilidad para implantar políticas de cambio; esto puede favorecer para abarcar nichos de mercado como el domiciliario. Y las principales fortalezas radican en: la permanencia y experiencia en el mercado de climatización y la calidad de los productos.

En las amenazas resalta la estrategia de bajos precios que pueden adoptar los competidores. Sin embargo, aparecen muy buenas oportunidades. Una de estas oportunidades interesantes, es la posibilidad de incrementar su participación en el mercado aprovechando el crecimiento de la industria, acompañado de una importante participación de mercado de servicios de instalación o mantenimiento.

Factores internos importantes:

- ✓ La disminución en la calidad de los productos y en la atención es un punto clave que no se puede descuidar, dado que, determinarán el éxito de la empresa. Si bien la calidad de los productos no depende de la empresa (tomadora de precios), si un proveedor no cumple con los requisitos, se debe analizar la situación y cambiarlo en caso de ser necesario.

- ✓ Disponibilidad de los equipos y velocidad de entrega, al haber varios competidores, es necesario tener en stock razonable de equipos, para que, cuando un cliente actual o potencial se decida a comprarlo, poder entregarlo de inmediato e instalarlo (si el cliente así lo desea), y evitar que lo haga con la competencia.

- ✓ La mayor parte de la rentabilidad de la empresa proviene de venta de equipos y accesorios de climatización, debido al volumen que se vende. Por tanto, se debe tener cuidado a la hora de llevar el control de stock y cumplir a la perfección los tiempos de entrega.

- ✓ En la parte de servicio técnico (diversificado en domiciliario, comercial e industrial)), al comenzar la temporada de calor, el sector domiciliario y comercial ejercen presión por el mantenimiento o reparación de equipos, en ocasiones, la demanda sobrepasa la capacidad, provocando demoras para brindarles el servicio. Los clientes, a veces no están dispuestos a esperar, lo que conlleva a que acudan a un competidor. Por tal motivo es importante ofrecer un mantenimiento preventivo, previa preparación de un plan de seguimiento post venta a los clientes. Es recomendable establecer un centro de seguimiento continuo para llamar a los clientes habituales y ofrecerles el servicio, con algún descuento según sea el caso, para, por un lado, disminuir la presión por la acumulación de trabajo futuro, y por el otro para no perder ese servicio.

Factores externos importantes:

- ✓ La situación macroeconómica, como muchas marcas son internacionales, hay que prestar atención a las medidas implementadas por el gobierno, como traba a las importaciones, entre otras.
- ✓ Tomar en cuenta la inflación interna, dado que, el contexto socio-económico que atraviesa el país no es el óptimo. La desvalorización de la moneda afecta los costos de la empresa, por tanto, se debe tener cuidado con el aumento en los precios de los productos.
- ✓ También es importante reconocer la situación de las personas, ya sean clientes actuales o potenciales, por la inflación y otros factores, el poder adquisitivo de las personas disminuye poco a poco, por lo tanto, se debe tener cuidado nuevamente con el aumento de los precios de los productos o servicios ofertados, dado que, muchos competidores en la industria de climatización nacional utilizan la estrategia de costos, siendo sus precios más bajos.

Estos factores externos impactan profundamente sobre la empresa. Ya sea por la inflación, o por el recargo en las compras de los equipos en el extranjero, son factores que incrementan los costos de la empresa, teniendo que, o aceptar una menor rentabilidad, o aumentar los precios, acción que tampoco puede hacerse muy seguido porque el poder adquisitivo de las personas no siempre aumenta a la par. Estos temas deben estar siempre presente y en continuo análisis de los responsables.

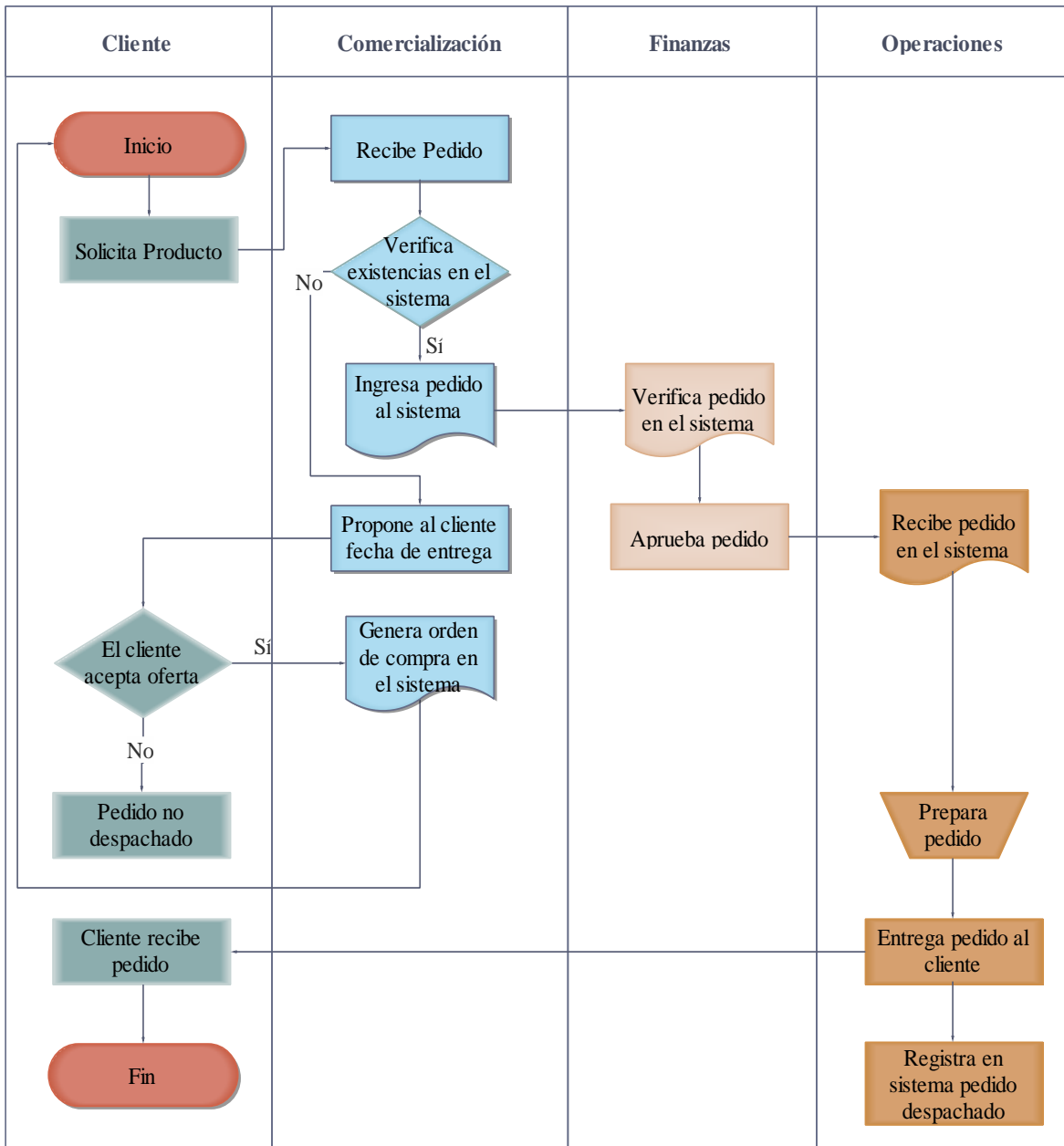
7.2. Administración de los inventarios

Dimensión: Análisis Manual de Procesos Inventarios

La Empresa AB, S.A., es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos y accesorios de climatización, como toda empresa comercial sus operaciones se basan en la compra y venta de mercancía; estas operaciones cuentan con una serie de procesos secuenciales que forman parte del área productiva, vitales para la consecución de los objetivos económicos.

El proceso de gestión de inventarios en la empresa comienza desde que el cliente solicita un pedido, luego la persona encargada recibe el pedido y verifica en el sistema si que existe stock del producto solicitado. Si existe el producto en stock, se ingresa el pedido y la persona de finanzas verifica y aprueba el pedido. Luego el personal de operaciones recibe la orden de compra, prepara, entrega y registra en el sistema que el pedido ha sido despachado. Por otro lado, si es que no existe stock en el almacén del producto solicitado se le comunica al cliente y se le ofrece una nueva fecha de despacho. Si el cliente acepta, se le comunica al cliente para que se genere otra orden de compra. En cambio, si el cliente no acepta, no se lleva a cabo el pedido lo que genera una pérdida de venta. A continuación, se muestra el flujograma del proceso en la Figura 5.

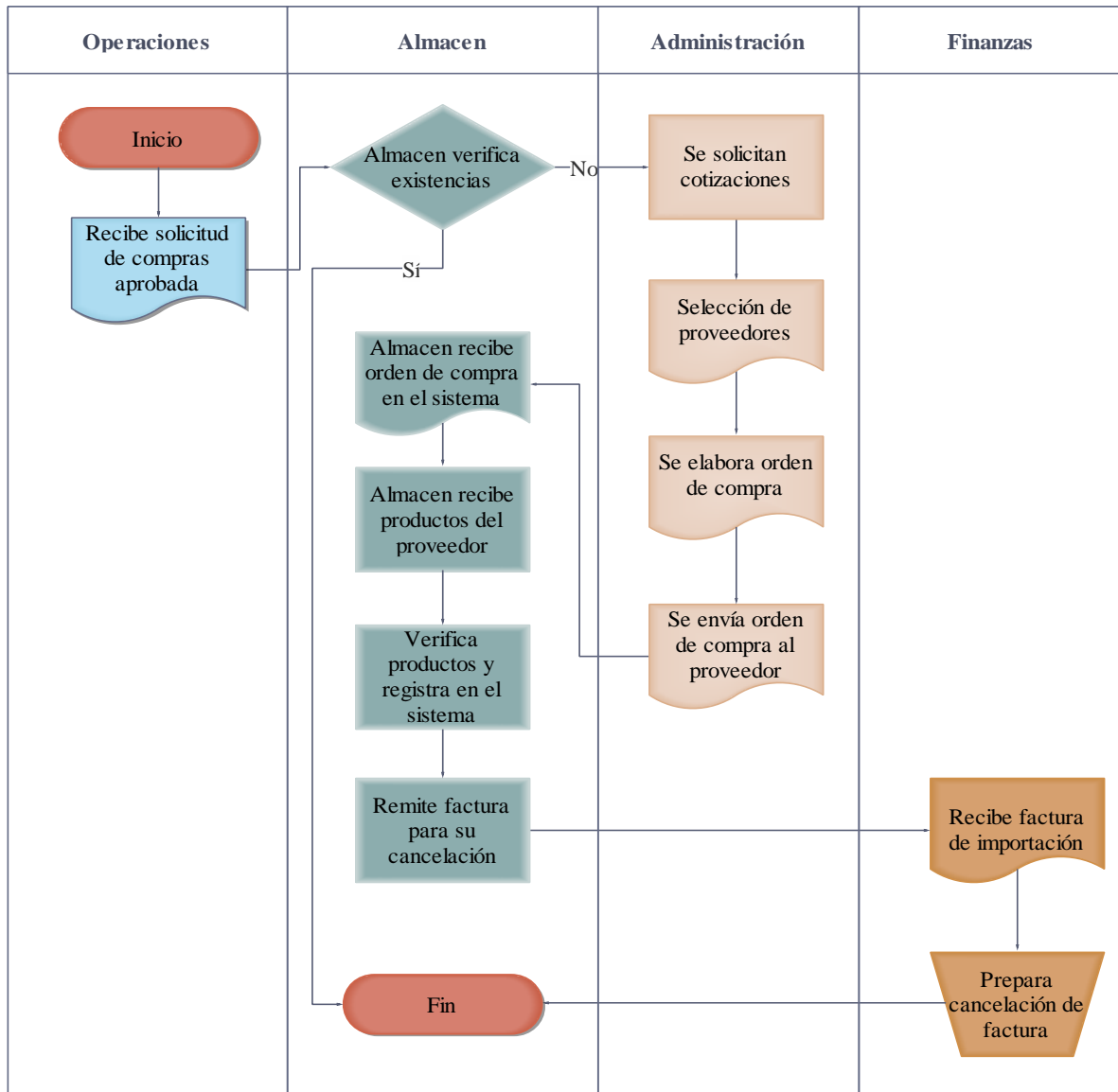
Figura # 5: Flujograma del proceso de gestión de inventario



Fuente: Gestión de inventario Empresa AB, S.A.

Además, cabe mencionar que en el proceso al momento de que la persona encargada de ingresar el pedido, primero verifica en el sistema si es que efectivamente existe stock en el almacén del producto solicitado, de lo contrario llama al encargado del almacén que en este caso es el encargado de logística para corroborar si efectivamente no existe stock en el almacén. Debido a que, en algunos casos el sistema no posee los datos correctos.

Figura # 6: Flujograma proceso de importaciones



Fuente: Gestión de inventario Empresa AB, S.A.

El proceso de importación (Figura 6), como parte del ciclo logístico en la gestión de inventarios dentro de la empresa inicia cuando el área de operaciones recibe la orden de compra aprobada por administración, este la remite al almacén para que verifique físicamente si existen o no existencias de los productos solicitados; sí se comprueba que existen el proceso finaliza. Caso contrario (existencias agotadas) el área de administración solicita

cotizaciones a los proveedores registrados; posteriormente las clasifica y procede a la selección para elaborar la orden de compra respectiva que es autorizada por la gerencia general.

Acto seguido administración, remite la orden de compra a los proveedores y al almacén; que se encarga de recibir, verificar y registrar en el sistema los productos importados. Luego remite a finanzas la factura con toda la documentación de importación para preparar la cancelación según los términos acordados previamente con el proveedor. En la figura 2, se muestra el flujograma del proceso de importaciones (compras).

Resumen análisis administración de inventarios

¿Cuál es el problema en ambos procesos? El sistema de registro establecido actualmente en el sistema, no permite detectar con precisión la existencia o no de productos, dado que no se han establecido categorías y subcategorías para cada segmento (Doméstico, Comercial e Industrial) que atiende actualmente. Esto genera errores o cruces de registro en productos y accesorios de los segmentos doméstico, comercial e industrial.

En el caso del registro de clientes y proveedores en el sistema, es necesario revisar, depurar, clasificar y ordenar adecuadamente; existen registros de clientes duplicados por deficiente clasificación o cambio de nombre. Estos errores no permiten que el sistema brinde la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, como se abordará en posteriormente.

7.3. Políticas de administración y gestión de inventarios

Dimensión: manual de políticas y procedimientos de la compañía

En el análisis de políticas y procedimientos de la Empresa AB, S.A., se observa que la compañía tiene actualizados sus inventarios en un 100% en su sistema contable automatizado, realizando un pre y post recibimiento de la mercadería de acuerdo a la factura del proveedor, así mismo utilizan sistemas de inventarios perpetuos coincidiendo con Guajardo (2013) al expresar que la empresa debe de seleccionar el método de valuación de inventario que brinde al negocio la mejor forma de medir la utilidad neta del periodo y el que sea más representativo de su actividad (p. 25).

Por otra parte, la compañía cuenta con un punto de re-orden al contar con máximos y mínimos los cuales les facilita a través del sistema contable en que momento deben de realizar su reabastecimiento de mercadería dado que ellos mencionan que cuentan con un stock de inventarios para hacerle frente a la demanda de los clientes que poseen.

En cuanto al conteo físico la compañía realiza por lo menos una vez al año, por lo que Vidal C. (2010) refiere que el control físico de los inventarios se inicia a partir de un inventario físico, que según las condiciones de las existencias y de los almacenes donde se encuentran, debe realizarse como una acción integral y con una metodología que asegure su éxito final (p. 38).

El conteo físico de inventario en la empresa nos afirma que lo realizan una vez al año, con el objeto de asegurar que las existencias físicas existentes en el almacén sean iguales a los registros de inventarios, los procedimientos de toma física inventarios son indispensables para las empresas, dado que, este procedimiento no solo sirve para conciliar existencias físicas con registros sino para detectar faltantes, es decir las reducciones de inventarios por robo e igualmente sirve a la administración de la empresa para eliminar productos estropeados y obsoletos.

Asimismo, el indicador de almacenamiento siempre se caracteriza coincidiendo con Espinoza, O. (2011) es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes que son usados por fabricantes, importadores, exportadores, comerciantes, transportistas, clientes, entre otros (p. 28). Por lo tanto, el almacenamiento de bienes considera varios niveles de apropiación y de servicio que comienzan exclusivamente con la adaptación del espacio para poder llevar a cabo esta realización.

De igual forma, se utiliza el punto de re-orden, coincidiendo con Brealey, R (2010) al decir que consiste en la existencia de una señal al departamento encargado de colocar los pedidos, indicando que las existencias de determinado material o artículo han llegado a cierto nivel y que debe hacerse un nuevo pedido (p. 39).

Lo que quiere decir que la empresa tiene un número establecido de inventarios en stock que cuando esta llega a dicho numero establecido, le indica o le da una señal de alerta para hacer un nuevo pedido de mercancías con el objeto de no dejar que el inventario llegue a “0” unidades y de esta forma cumplir con la demanda de productos. Es importante resaltar

que las empresas para calcular el número de inventario que le indica que debe hacerse una nueva orden, toman en cuenta primeramente el tiempo de reposición de los inventarios, es decir el tiempo que tarda el proveedor para hacerle la entrega de las mercancías.

Análisis ABC Inventario

Actualmente la Empresa AB, S.A. comercializa entre 1,800 y 2,200 productos y accesorios en la línea de climatización. Para realizar una buena gestión de inventarios, es necesario que se elabore un análisis ABC. De esta manera se podrá identificar aquellos productos que son los más representativos para la empresa y que deberán de contar con un seguimiento más detallado, porque, en caso de haber faltantes o sobre stock de dichos productos podrían generar un impacto financiero para empresa.

En el gráfico 6 se muestra el gráfico de Pareto de los productos en base al stock valorizado con saldos a Diciembre del 2017 que se tiene actualmente y en el gráfico 7 se muestra el diagrama de Pareto de los productos en base a Saldos del mes de Diciembre del 2016.

En ambos gráficos es posible apreciar, que efectivamente se cumple con la ley de Pareto, es decir que un pequeño porcentaje de los productos representa una gran cantidad de los stocks valorizados. Es importante que se realice el análisis en la empresa, dado que, se podrá identificar y clasificar aquellos productos más relevantes tanto por su impacto en los costos como por su impacto en las ventas en dado caso de que se dé una rotura de stock para dichos productos.

Finalmente, en la tabla 16 se observa la cantidad de productos que se encuentran en cada una de las clasificaciones. Una vez que se ha elaborado la clasificación ABC, es importante reclasificar correctamente los productos del inventario en categorías (domiciliar, comercial e industrial) y sub-categorías relacionada con la naturaleza y tipo de producto para posteriormente, redistribuir la ubicación de los mismos en el almacén de productos. La nueva distribución deberá estar elaborada de tal manera que los productos de la clasificación A se encuentren más cerca de la puerta del almacén, luego los de la clasificación B y finalmente los de clasificación C.

Las tablas 17 y 18, muestran la distribución porcentual interna de los saldos en inventario a Diciembre 2016 y 2017. Tienen distribuciones porcentuales similares con diferencias internas que aparentar ser poco significativas. Esto, ayuda al establecimiento de políticas de inventarios en la búsqueda de mejorar los mecanismos de seguimiento y control.

La clasificación ABC indica que los productos del grupo A deben estar sometidos a revisiones periódicas para comprar lo registrado en el sistema con la existencia física, teniendo cero tolerancias con las diferencias. Por ejemplo, en esta categoría existen dos rangos que pueden ser considerados, los que acumulan más de un millón de córdobas (13.91%) en valor monetario y aquellos con valores que oscilan entre cien mil y un millón de córdobas (51.92%) aproximadamente.

En el caso del grupo B, las revisiones de comparación pueden ser menos, sin descuidar la supervisión del registro de los movimientos diarios; la comparación entre el sistema y la existencia real no puede permitir variaciones superiores al 2%, es decir, un poco más de

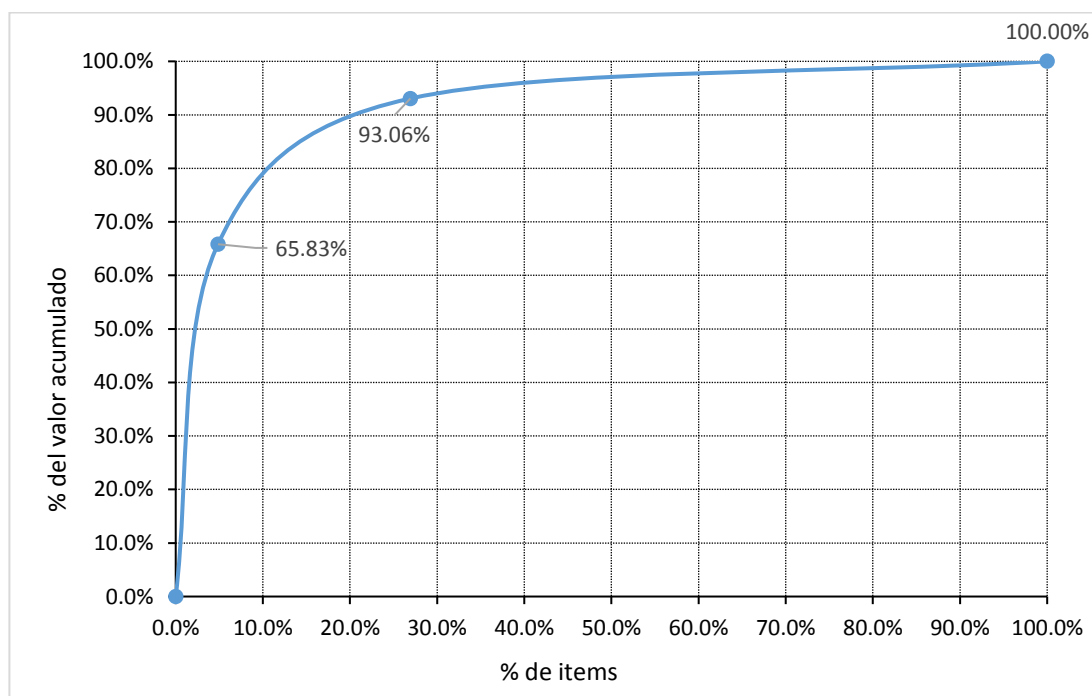
tolerancia, pero, a la misma vez inflexible en la aplicación de los procedimientos de control y seguimiento.

Tabla # 16: Clasificación ABC saldos inventario a diciembre 2017

Clase ABC	Total de Casos	% de Casos	% del Valor	Saldo Acumulado
A	129	6.01%	69.97%	37,209,283.39
B	317	14.76%	20.03%	10,651,809.77
C	1701	79.23%	10.00%	5,319,991.65
Total general	2147	100.00%	100.00%	53,181,084.82

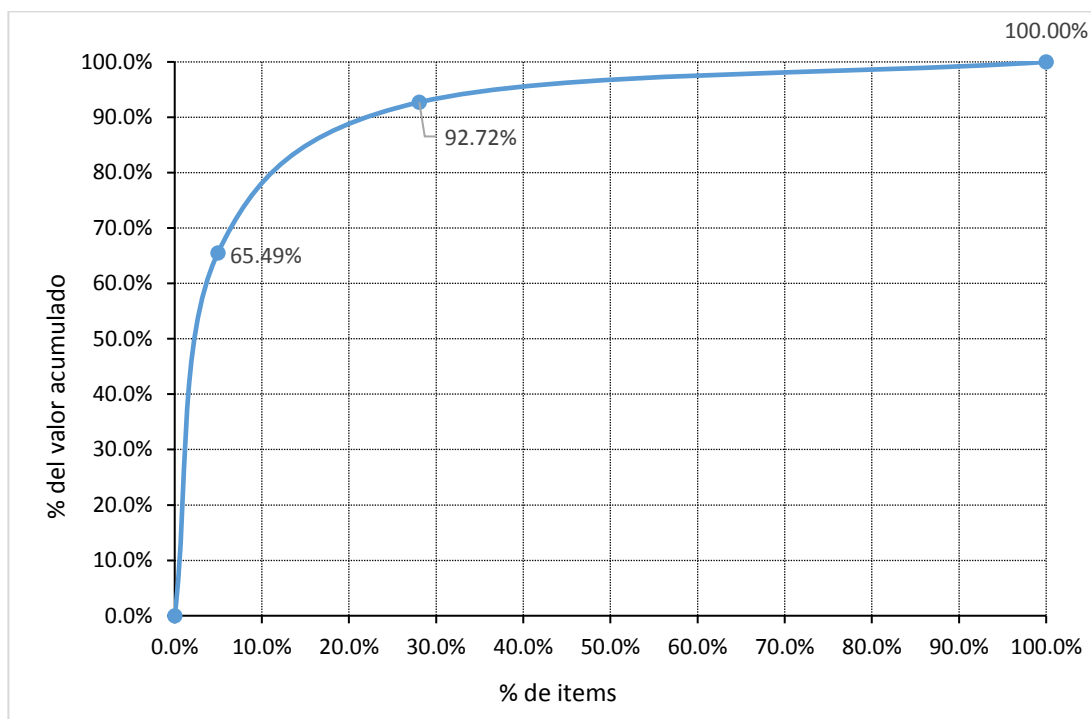
Fuente: Datos empresa AB, S.A.

Gráfico # 5: Pareto del stock de productos saldos a Diciembre 2017



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

Gráfico # 6: Pareto del stock de productos saldos a Diciembre 2016



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

Tabla # 17: Distribución porcentual saldos inventario a Diciembre 2017 por rangos

Rango Inventarios	Total Casos	% de Casos	Monto Acumulado	% del Monto
Menos de 5,000	1,295	60.32%	C\$ 1,736,343.86	3.26%
5,000 - 10,000	274	12.76%	C\$ 1,953,428.30	3.67%
10,000 - 100,000	474	22.08%	C\$ 14,480,051.75	27.23%
100,000 - 1,000,000	100	4.66%	C\$ 27,613,002.87	51.92%
Más de 1,000,000	4	0.19%	C\$ 7,398,258.04	13.91%
Total general	2,147	100.00%	C\$ 53,181,084.82	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.

Tabla # 18: Distribución porcentual saldos inventario a Diciembre 2016 por rangos

Rango Inventarios	Total Casos	% de Casos	Monto Acumulado	% del Monto
Menos de 5,000	1,095	58.87%	C\$ 1,627,448.34	3.55%
5,000 - 10,000	243	13.06%	C\$ 1,713,619.10	3.73%
10,000 - 100,000	430	23.12%	C\$ 12,498,951.68	27.23%
100,000 - 1,000,000	86	4.62%	C\$ 21,536,133.01	46.92%
Más de 1,000,000	6	0.32%	C\$ 8,524,731.84	18.57%
Total general	1,860	100.00%	C\$ 45,900,883.97	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.

El análisis ABC, también se aplica a los saldos acumulados a Diciembre del 2016 y 2017 de las cuentas por cobrar (Tablas 19 y 20). Se aprecia características similares con tablas 15 y 16 de inventarios. Por ejemplo, en el 2017 el 2% de las cuentas acumula el 73.08% de los saldos y el 8% de las cuentas acumula el 11.37%. Estos rangos pueden clasificarse como cuentas categoría A, que debe darse seguimiento sistemático.

En el caso de las cuentas por pagar (Tablas 21 y 22), se aplicó el mismo procedimiento con resultados también similares a los dos anteriores; en todo caso, pueden emplearse para fortalecer las políticas y cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Tabla # 19 Distribución porcentual saldos CxC a Diciembre 2016 por rangos

Rango de Saldos	Total Casos	% de Casos	Monto Acumulado	% del Monto
Menos de 5,000	41	31.54%	C\$ 128,652.91	1.90%
5,000 - 10,000	17	13.08%	C\$ 122,455.00	1.81%
10,000 - 100,000	59	45.38%	C\$ 1,919,574.69	28.34%
100,000 - 1,000,000	13	10.00%	C\$ 4,602,957.52	67.95%
Total general	130	100.00%	C\$ 6,773,640.12	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.

Tabla # 20: Distribución porcentual saldos CxC a Diciembre 2017 por rangos

Rango de SalDOS	Total Casos	% de Casos	Monto Acumulado	% del Monto
Menos de 5,000	27	27.00%	C\$ 57,329.56	0.58%
5,000 - 10,000	20	20.00%	C\$ 142,203.46	1.44%
10,000 - 100,000	43	43.00%	C\$ 1,330,740.92	13.52%
100,000 - 1,000,000	8	8.00%	C\$ 1,119,322.40	11.37%
Más de 1,000,000	2	2.00%	C\$ 7,193,730.27	73.08%
Total general	100	100.00%	C\$ 9,843,326.63	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.

Tabla # 21: Distribución porcentual saldos CxP a Diciembre 2016 por rangos

Rango de SalDOS	Total Casos	% de Casos	Monto Acumulado	% del Monto
Menos de 5,000	138	63.30%	C\$ 154,425.92	1.19%
5,000 - 10,000	26	11.93%	C\$ 191,481.46	1.48%
10,000 - 100,000	34	15.60%	C\$ 1,337,271.95	10.34%
100,000 - 1,000,000	15	6.88%	C\$ 4,108,267.46	31.77%
Más de 1,000,000	5	2.29%	C\$ 7,141,559.03	55.22%
Total general	218	100.00%	C\$ 12,933,005.82	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.

Tabla # 22: Distribución porcentual saldos CxP a Diciembre 2017 por rangos

Rango de SalDOS	Total Casos	% de Casos	Monto Acumulado	% del Monto
Menos de 5,000	53	40.15%	C\$ 92,685.46	0.33%
5,000 - 10,000	18	13.64%	C\$ 127,776.64	0.45%
10,000 - 100,000	36	27.27%	C\$ 1,374,112.62	4.87%
100,000 - 1,000,000	19	14.39%	C\$ 7,611,634.67	26.99%
Más de 1,000,000	6	4.55%	C\$ 18,997,261.37	67.36%
Total general	132	100.00%	C\$ 28,203,470.75	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.

Obsolescencia en Inventarios

Murillo, L. (2013) menciona que un producto con una rotación próxima a 1.5 en el año es de lento movimiento (p. 48). Y los que no tuvieron ningún movimiento el año anterior son los inventarios muertos. Recomienda que no más del 10 al 15% del total del inventario sea muerto y del 15 al 20% de lento movimiento.

Dentro de los hallazgos citados en la revisión bibliográfica, se mencionó que el costo de tener productos obsoletos oscila entre el 1 y 2% aproximadamente el cual dependerá del valor nominal más que el proporcional, para la asignación de disminución de dicha partida.

En los productos de alta tecnología con rotaciones lentas, estiman en promedio que entre el 5 y 10% de su inventario total es producto obsoleto, y representa entre el 1 y 2% de su contribución marginal.

Si tomamos en cuenta la no movilidad de los inventarios como un indicador de la obsolescencia, y, por otro lado, sabemos que la rotación de inventarios mide las veces en que el inventario se mueve a través del tiempo, entonces podemos decir que tienen una relación inversa, y que la obsolescencia se puede representar como el inverso de la rotación. El índice de presencia de obsolescencia en los inventarios nos señala la situación del producto. En el caso de la empresa AB, S.A. la rotación de inventarios en el 2017 fue de 2.81, la que comparada con el 2016 (3.13) desmejoro en 10.56% aproximadamente. Es decir, la rotación de inventarios paso de 115 días a 130 días aproximadamente.

En el caso de la empresa AB, S.A., la rotación de inventario en el 2017 fue de 2.81, próxima al 1.5, las pérdidas por obsolescencia de inventario se estiman en 2% promedio anual sobre la base del valor nominal de los inventarios. En la tabla 23, se aprecia que las pérdidas por obsolescencia en el 2016 ascendieron a C\$918,017.68 y en el 2017 a C\$1,063,621.70 con un incremento de 15.86% aproximadamente.

Tabla # 23: Perdidas promedio anual por obsolescencia de inventario

Clase ABC	2016	2017	Cambio %
A	601,217.30	744,185.67	23.78%
B	249,979.03	213,036.20	-14.78%
C	66,821.35	106,399.83	59.23%
Total general	918,017.68	1,063,621.70	15.86%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.
Valores en Córdoba

La empresa AB, S.A., debe establecer la clasificación de inventarios afín de diferenciar los bienes que conforman el inventario de acuerdo a ciertos criterios, para que de acuerdo con su importancia se apliquen políticas de administración de inventarios diferentes para cada grupo, de tal manera que los esfuerzos y los costos de administración sean proporcionales a la importancia relativa de los mismos. Es importante el hacer revisiones de los proveedores de la empresa periódicamente para evaluar su desempeño y su confiabilidad, tanto en el tiempo de entrega como en una calidad acordada en sus productos. El no hacerlo, incidirá en volúmenes mayores de inventario para subsidiar las ineficiencias de los proveedores

El servicio de inventario está directamente relacionado con la planeación estratégica, Peter Drucker la define como “el proceso continuo de hacer presentes, sistemáticamente, las decisiones capitalistas (toma de riesgos) con el mayor conocimiento de su futuro;

organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo estas decisiones; y determinando los resultados de las decisiones contra las expectativas, por medio de una retroalimentación sistemáticamente organizada.” Así es, una estrategia es un plan de acción para cumplir una meta, en el caso del servicio de inventario es el satisfacer a la demanda, el cual debe implementar la empresa AB, S.A.

7.4. Impacto financiero

Dimensión: indicadores financieros

A continuación, se muestran razones financieras aplicadas a la empresa, estas miden el resultado de la Gestión de Inventario en la administración financiera de la entidad, para así llegar a la conclusión de la situación actual que esta presenta la organización.

- ✓ Capital neto de trabajo

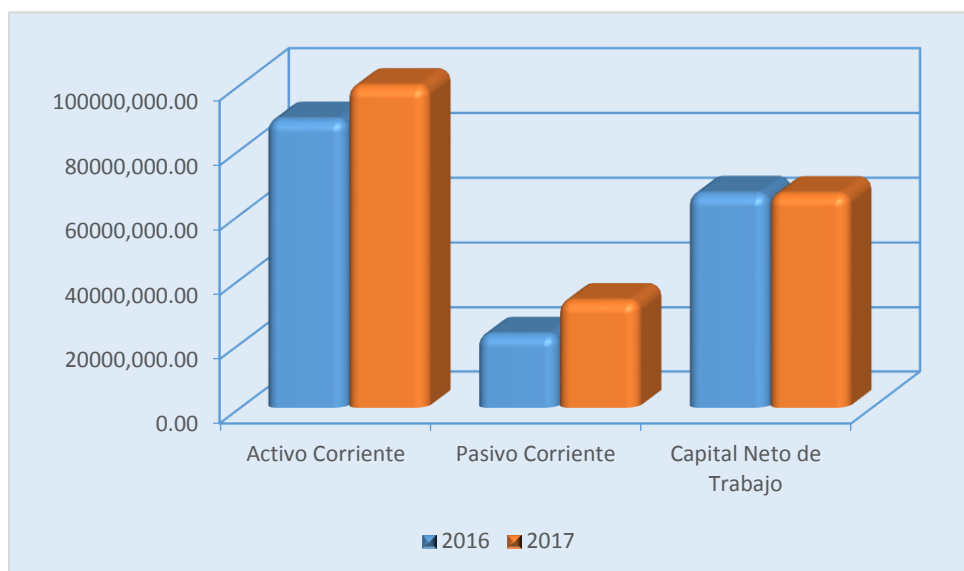
$$CTN = Activo Corriente - Pasivo Corriente$$

Representa la parte que constituyen los inventarios de capital neto de trabajo.

Concepto	2016	2017
Activo Corriente	89,321,437.70	99,671,325.06
Pasivo Corriente	22,878,644.21	33,337,088.91
Capital Neto de Trabajo	66,442,793.49	66,334,236.15
Cambio Porcentual		-0.16%

La empresa mantiene saldo positivo de capital de trabajo, en los periodos analizados, no obstante, el resultado en el aumento de los activos corrientes se debe a que la empresa incremento significativamente los saldos en inventario, ocasionando un cambio porcentual negativo en el monto de capital de trabajo neto en el 2017 con relación al 2016. ¿Qué ocasiona el incremento en los saldos de inventario? El exceso de compras que se acumulan en inventario, es un indicador que refleja deficiencias en los mecanismos de control y seguimiento.

Gráfico # 7: Capital de Trabajo Neto



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

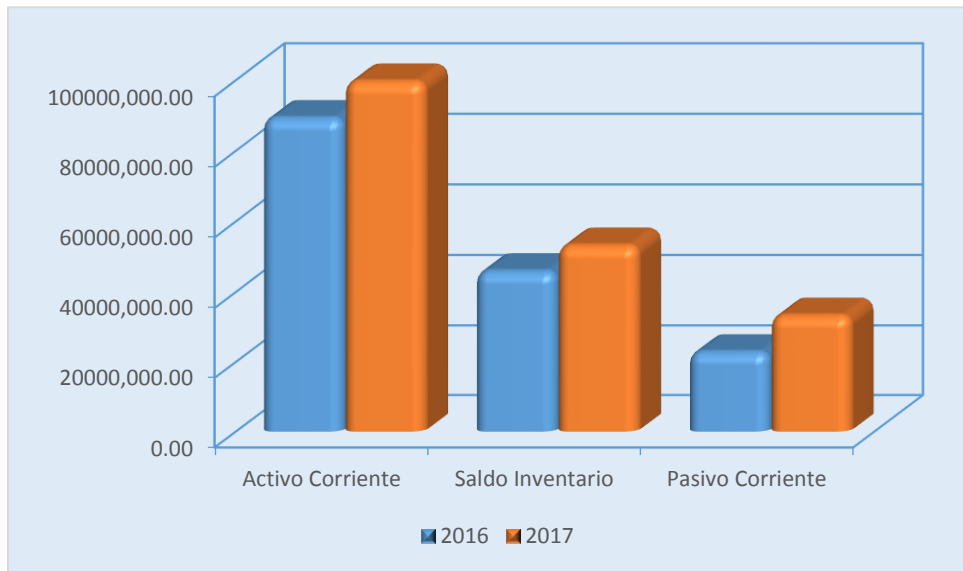
✓ Prueba de ácido

$$\text{Acido} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

Concepto	2016	2017
Activo Corriente	89,321,437.70	99,671,325.06
Saldo Inventario	45,900,883.97	53,181,084.82
Pasivo Corriente	22,878,644.21	33,337,088.91
Acido	1.90	1.39
Cambio Porcentual		-26.52%

Este indicador financiero indica la capacidad de pago que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, en este caso la empresa tiene capacidad de pago. Debe observarse, que este indicador tuvo un cambio de -26.52% en el 2017, con relación al período anterior. Es decir, de continuar esta tendencia, a mediano plazo es posible que no pueda de tener capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Dicho de otro modo, si en el 2016 la empresa tenía 1.90 córdobas por cada córdoba que tiene que pagar, en el 2017 esta situación cambio a 1.39 córdobas aproximadamente.

Gráfico # 8: Indicadores para prueba de ácido



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

✓ Solvencia

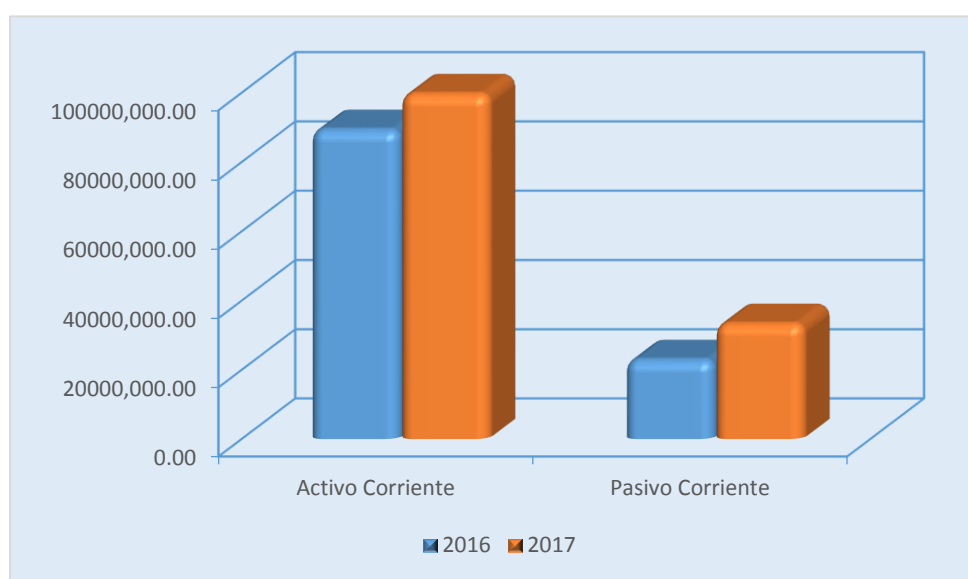
$$\text{Solvencia} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Concepto	2016	2017
Activo Corriente	89,321,437.70	99,671,325.06
Pasivo Corriente	22,878,644.21	33,337,088.91
Solvencia	3.90	2.99
Cambio Porcentual		-23.42%

Ratio que mide la capacidad de una empresa para hacer frente sus obligaciones de pago. Este ratio, lo podemos encontrar tanto de forma agregada, activo total entre pasivo total, o de forma desagregada esto es en función del activo y pasivo corriente o no corriente. Obviamente, este es uno de los ratios que las entidades financieras tienen en consideración a la hora de analizar las operaciones de financiación que solicitan sus clientes.

Que nos dice este resultado, que la empresa tiene capacidad de pago a corto plazo, pero se está desmejorando aceleradamente. Si se toma en consideración, que la cuenta de inventario pertenece al rubro de activos corrientes, su reflejo ocasionado por la acumulación de inventario entre 2016-2017, es el reflejo del desmejoramiento potencial que tiene la capacidad de pago.

Gráfico # 9: Indicadores para cálculo de solvencia



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

- ✓ Inventario a Capital de Trabajo Neto

$$\text{Inventario a Capital de Trabajo} = \text{Inventario} / \text{Capital de Trabajo}$$

Representa la parte que constituyen los inventarios de capital neto de trabajo. Si el resultado es superior al 100% del capital de trabajo, puede generalmente indicar una sobre existencia en inventarios.

Concepto	2016	2017
Saldo Inventario	45,900,883.97	53,181,084.82
Capital Neto de Trabajo	66,442,793.49	66,334,236.15
Inventario a Capital de Trabajo	69.08%	80.17%
Cambio Porcentual		11.09%

Este ratio indica que la empresa aún no cuenta con sobre existencia de inventario, pero se aproxima a él. Tener un indicador de 80.17% en el 2017, hace suponer que en el mediano plazo llegará a estos niveles si no se toman medidas correctivas inmediatamente.

Gráfico # 10: Inventario a capital de Trabajo



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

✓ Inventario a activos corrientes

Inventario a Activos Corrientes = Inventario/Activos Corrientes

Representa la parte que constituye los inventarios del total de los activos corrientes. Debe vigilarse su tendencia y en su caso reducir su participación, dependiendo de la política de inversión que se quiera mantener.

Concepto	2016	2017
Saldo Inventario	45,900,883.97	53,181,084.82
Activo Corriente	89,321,437.70	99,671,325.06
Inventario a Activos Corrientes	51.39%	53.36%
Cambio Porcentual		1.97%

Gráfico # 11: Inventario a Activos Corrientes



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

Los resultados de este indicador, permiten suponer que la participación de los inventarios en los activos corrientes se está incrementando en vez de reducirse; En el 2017 se incrementó en 1.97% con relación al 2016 debido a un incremento de 7.3 millones de

córdobas aproximadamente. Los volúmenes de inversión que requiere el negocio con fuertes, por tal motivo debe cuidarse no exceder los volúmenes necesario de inventario.

✓ **Inventario a activos totales**

Representa la participación que los inventarios tienen en el total de los activos. Esta razón, muchas veces nos da a conocer que tipo de negocio es, comercial o industrial, dependiendo del grado de inversión que se tenga.

$$\text{Inventario a Activos Totales} = \text{Inventario} / \text{Activos Totales}$$

Concepto	2016	2017
Saldo Inventario	45,900,883.97	53,181,084.82
Activos Totales	108,021,522.54	120,538,233.19
Inventario a Activos Totales	42.49%	44.12%
Cambio Porcentual		1.63%

Los resultados evidencian que está empresa es de tipo comercial con altos niveles de inversión en inventario de productos disponibles a la venta, que generalmente son importados; por ejemplo, un cambio de 1.63% en la participación de los inventarios en los activos totales en el 2017, significo un incremento en los niveles de inversión de inventario de 12.5 millones de córdobas aproximadamente.

¿Por qué sucede esto? Si los volúmenes de ventas en el 2017 con relación al 2016 no fueron los esperados, entonces, esto denota falta de coordinación entre compras y mercadeo para hacer los ajustes necesarios, a fin de asegurar la rotación adecuada de los productos almacenados en bodega con altas existencias.

Gráfico # 12: Inventario a Activos Totales



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

✓ Rotación de activos

$$\text{Rotación de Activos} = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$$

Concepto	2016	2017
Ventas	181,942,162.33	198,683,621.04
Activos Totales	108,021,522.54	120,538,233.19
Rotación de Activos	1.68	1.64
Cambio Porcentual		-2.14%

La rotación de los activos se desaceleró 2.14% en el 2017 respecto del 2016, es lenta, rotan cada 213 días en el 2016 y 218 días en el 2017 aproximadamente.

Gráfico # 13: Indicadores para el cálculo de Rotación de Activos



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

✓ Rotación de inventarios

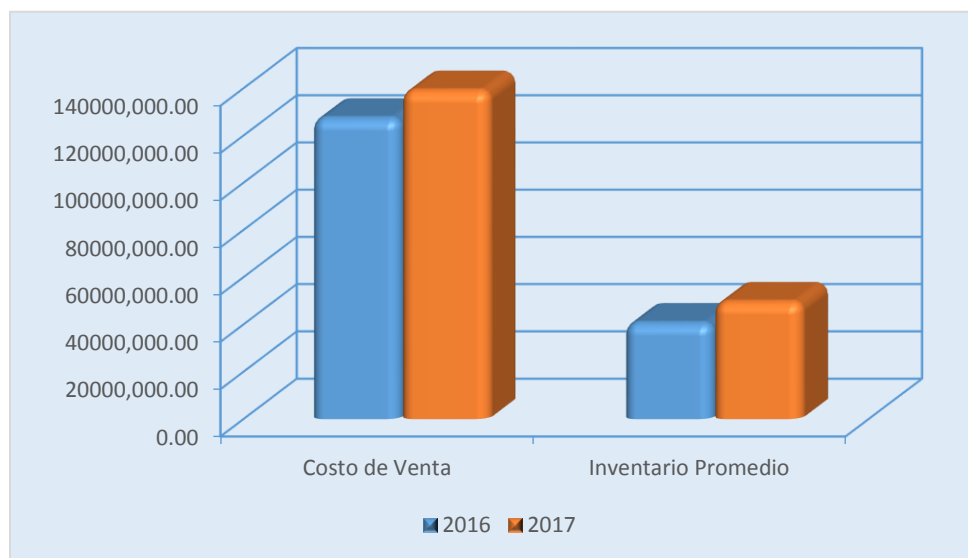
$$\text{Rotación de Inventario} = \text{Costo de Venta} / \text{Inventario Promedio}$$

Concepto	2016	2017
Costo de Venta	127,359,513.63	139,078,534.73
Inventario Promedio	40,573,874.94	49,540,984.39
Rotación de Inventario	3.13	2.81
Cambio Porcentual		-10.56%

Este ratio financiero, indica la cantidad de veces que rotan los inventarios en el año, el resultado evidencia que la empresa está rotando los inventarios aproximadamente 3.13 veces al año en el 2016 y 2.81 veces en el 2017, nos indica que la mercadería está permaneciendo en bodega durante 115 días en el 2016 y 130 días en el 2017 aproximadamente.

Evidenciando, además, una desaceleración por el orden del 10.56% en el 2017 con respecto al 2016, lo que viene a dificultar que la empresa recupere lo más rápido sus activos.

Gráfico # 14: Indicadores para el cálculo Rotación de Inventario



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

✓ Rotación cuentas por cobrar

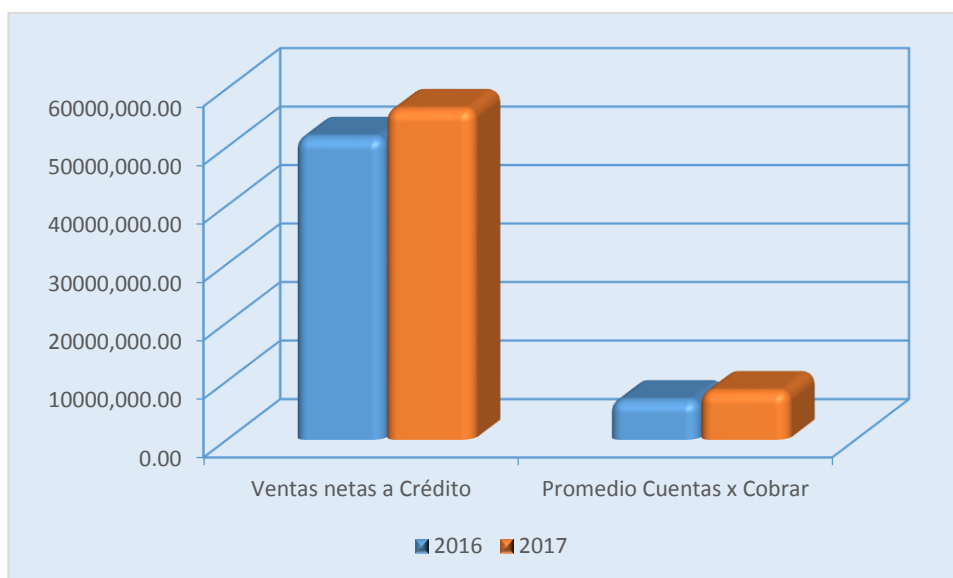
Rotación Cuentas x Cobrar = Ventas Netas a Crédito/Promedio CxC

Concepto	2016	2017
Ventas netas a Crédito	51,774,301.24	56,538,327.98
Promedio Cuentas x Cobrar	6,763,862.76	8,308,483.37
Rotación Cuentas por Cobrar	7.65	6.80
Cambio Porcentual		-11.10%

Este indicador financiero nos muestra la velocidad con que las cuentas por cobrar son recuperadas, los datos evidencian que las cuentas se recuperan 7.65 veces en el 2016 y 6.80

veces en el 2017, equivalente a 47 días en el 2016 y 52 días en el 2017. Es decir, el período de recuperación se desmejoró en 11.10% aproximadamente en el 2017 con relación al 2016.

Gráfico # 15: Indicadores para calcular Rotación Cuentas por Cobrar



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

- ✓ Rotación cuentas por pagar

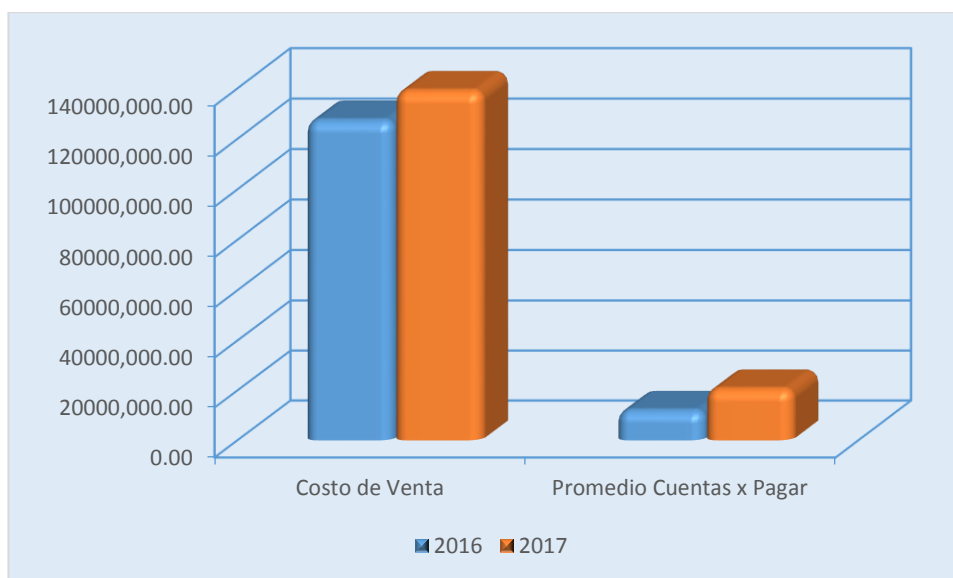
$$\text{Rotación Cuentas x Pagar} = \text{Costo de Venta} / \text{Proveedores}$$

Mide el número de veces al año que se pagan las cuentas que estaban pendientes de pago. Relaciona el costo de la mercancía vendida que constituye el inventario con las cuentas de pagos futuros.

Concepto	2016	2017
Costo de Venta	127,359,513.63	139,078,534.73
Promedio Cuentas x Pagar	11,930,782.23	20,568,238.29
Rotación Cuentas por Pagar	9.85	4.93
Cambio Porcentual		-49.92%

En este ratio, es posible suponer que la empresa ha estado cumpliendo con sus obligaciones 9.85 veces al año en el 2016 y 4.93 veces al año en el 2017. Este cambio en la rotación representó un -49.92% de desaceleración en el tiempo de cumplimiento con sus obligaciones. Es decir, que en el año 2016 las obligaciones se cancelaban a los 36 días y en el 2017 a los 73 días aproximadamente.

Gráfico # 16: Indicadores para calcular Rotación Cuentas por Pagar



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

✓ Ciclo de Conversión del Efectivo

¿Qué es el ciclo de conversión de efectivo?

El ciclo de conversión del efectivo (CCE) es tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones. El ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes principales: 1. edad promedio del inventario (EPI), 2. periodo promedio de cobro (PPC) y 3. periodo promedio de pago (PPP). Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio de inventario (EPI) y el periodo promedio de cobro (PPC), y se sustrae el periodo promedio de pago (PPP): $CCE = EPI + PPC - PPP$

Cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo

El ciclo de conversión de efectivo tiene tres elementos fundamentales que incidieron en los resultados de este indicador; en primer lugar, la antigüedad promedio del inventario; su rotación desmejoro al pasar de 115 días a 130 promedio, esta es una fuerza negativa que afecta el ciclo de conversión del efectivo, lo cual no es bueno para la empresa.

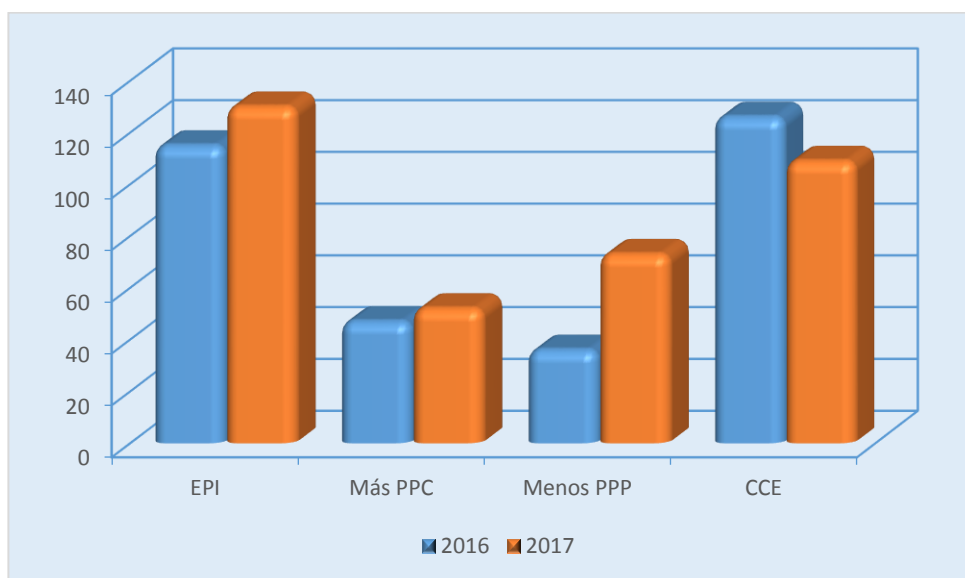
El período promedio de cobro aumento de 47 días a 57, el cual no favorece para tener liquidez en la empresa. El período promedio de pago aumentó de 36 a 73 días aproximadamente, este mejoramiento en el indicador es la fuerza que posibilitó nivelar el impacto negativo de los resultados en los indicadores anteriores. Es decir, estos cambios, positivos y negativos en los indicadores mencionados, ocasionó que el período de conversión

del efectivo se disminuyera de 126 días en el 2016 a 109 días en el 2017 aproximadamente, y representa un 13.49% en disminución del tiempo para la conversión.

Ciclo de Conversión del Efectivo en días

Concepto	2016	2017
EPI	115	130
Más PPC	47	52
Menos PPP	36	73
CCE	126	109
Cambio porcentual		-13.49%

Gráfico # 17: Ciclo de Conversión del Efectivo en días



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

Cálculo del Ciclo de Conversión del Efectivo en Valores Monetarios

Para el cálculo del ciclo de conversión del efectivo en valores monetarios, se aplicó el procedimiento planteado por Gitman & Zutter (2012). Este procedimiento, consiste en dividir

el tiempo que tarda cada uno de los elementos fundamentales (período de conversión del inventario, período de cobro de las cuentas por cobrar y el período de pago de las cuentas por pagar) entre el total de días de un año calendario (suponiendo un año de 365 días), este resultado, se multiplica por el valor medio de cada cuenta (p. 45).

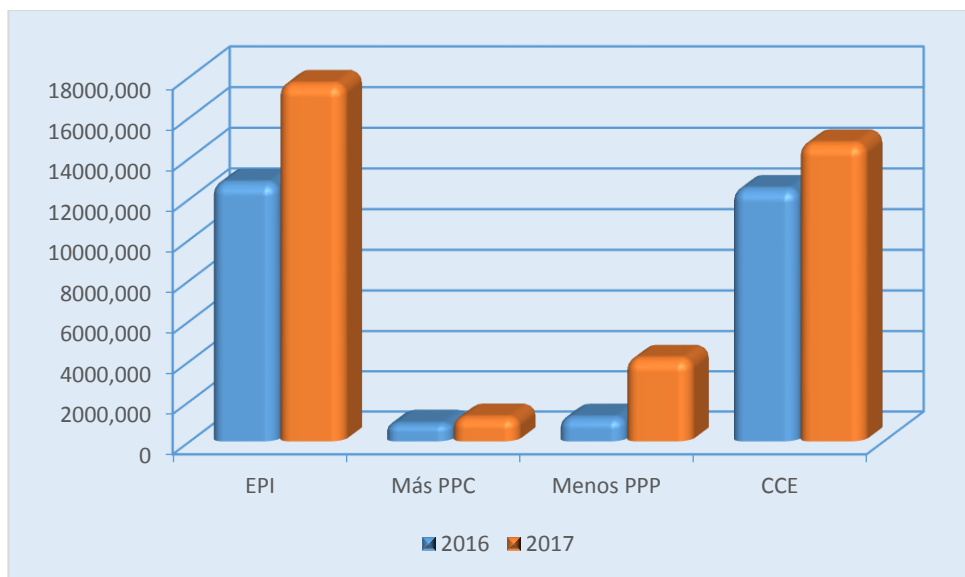
En valores monetarios, los cambios en el período de recuperación, del ciclo de conversión del efectivo incidieron positivamente en el mejoramiento de la liquidez por el orden del 17.93% al pasar de 12,477,778.10 en el año 2016 a 14,714,760.85 en el 2017 comprometidos en capital de trabajo. No obstante, el período de conversión del inventario, y el período de cobro de las cuentas por cobrar no son adecuados, dado que en el año 2017 el inventario rotó más lento en comparación con el 2016 y las cuentas por cobrar aumentaron el período de pago de los clientes. A fin de mejorar el período de conversión del inventario, y el período de cobro de las cuentas por cobrar, la empresa AB, S.A. debe:

- ✓ Mejorar la rotación del inventario. Para alcanzar este objetivo, es necesario segmentar los clientes y establecer alianzas con grupos estratégicos como el grupo de los instaladores; esto permitirá dinamizar las ventas, reducir la acumulación de inventario y reducir las pérdidas por obsolescencia. Paralelamente, es recomendable revisar detenidamente el sistema de administración de inventarios y hacer los ajustes que sean necesarios para mejorar los mecanismos de control que minimicen el riesgo de desabastos que pudieran generar pérdidas de ventas.

- ✓ Aprovechar la segmentación de clientes para revisar las políticas de cobro de las cuentas por cobrar, específicamente, es necesario reducir en la medida de lo posible los tiempos que exceden los 30 días; es decir reducir de 57 días a 30 días aproximadamente.

Concepto	2016	2017
Inventario	12,783,549.64	17,644,734.17
Cuentas por Cobrar	870,963.15	1,183,674.34
Cuentas por Pagar	1,176,734.69	4,113,647.66
CCE (Monetario)	12,477,778.10	14,714,760.85
Cambio Porcentual		17.93%

Gráfico # 18: Ciclo de Conversión del Efectivo en Valores Monetarios



Fuente: Elaboración propia datos empresa AB, S.A.

Resumen análisis de impacto financiero

Para finalizar, una vez analizadas las principales razones financieras, tomando como base el balance general y estado de resultados a diciembre del 2016 y 2017. Los resultados obtenidos evidencian:

✓ Indicadores de Liquidez

La empresa AB, S.A., en el análisis de liquidez general muestra evidencia razonable de tener capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. La razón corriente (solventia) muestra cobertura suficiente para los pasivos corrientes, la prueba de ácido releja una tendencia similar a la razón corriente y un capital neto de trabajo positivo facilita a la empresa un mayor respiro en el manejo de su liquidez.

No obstante, a lo planteado en el párrafo anterior, la liquidez general de la empresa parece mostrar una tendencia al desmejoramiento de su capacidad de pago, esto es congruente con lo planteado por Horngren, (2010, p.755), una razón circulante que haya disminuido desde el periodo anterior indica un deterioro en la capacidad de la compañía para pagar sus pasivos corrientes; como regla empírica plantea: “Una razón circulante fuerte es de 1.50, la cual indica que la compañía tiene \$1.50 en activos circulantes por cada \$1.00 de pasivos circulantes. Una razón circulante de 1.00 o menos se considera baja y un tanto riesgosa”.

Es decir, que, de continuar este comportamiento, puede crear la propensión al endeudamiento a corto y largo plazo, por la tendencia a depender de las recuperaciones

de cuentas por cobrar y de la liquidación de sus inventarios para hacerle frente a sus obligaciones.

	2016	2017	Cambio
Solvencia	3.90	2.99	-23.42%
Prueba de ácido	1.90	1.39	-26.52%
Capital Neto de Trabajo	66,442,793.49	66,334,236.15	-0.16%

✓ Indicadores de actividad

Los resultados de los indicadores de actividad evidencian deterioro sobre todas las medidas, excepto las cuentas por pagar y el ciclo de conversión del efectivo, aunque el período de conversión se ubica por encima del promedio de las empresas comercializadoras y de servicios donde lo normal es que este ciclo de efectivo sea de menos de 100 días.

La empresa, parece estar experimentando problemas en las cuentas por cobrar. El periodo promedio de cobro aumentó y está por encima de las políticas de crédito establecidas por la empresa (30 días), es decir, fue ineficiente para recuperar las cuentas por cobrar durante el período evaluado; aunque temporalmente no tiene mucha incidencia en la rentabilidad de las ventas.

Los productos que se encuentran en la bodega almacenados no son de alta rotación y la empresa está aumentando los niveles de inversión que la hace menos competitiva. Finalmente, se puede apreciar la importancia que tienen los inventarios en la rentabilidad

financiera de la empresa, lo cual se demuestra en los resultados obtenidos, la poca importancia que posiblemente se le está prestando actualmente a los inventarios puede a mediano plazo profundizar esta problemática sino se toman medidas remediales.

	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>Cambio</i>
Inventario a Capital de Trabajo	69.08%	80.17%	11.09%
Inventario a Activos Corrientes	51.39%	53.36%	1.97%
Inventario a Activos Totales	42.49%	44.12%	1.63%
Rotación de Inventario	3.13	2.81	-10.56%
Días de inventario	115	130	15
Rotación Cuentas por Cobrar	7.65	6.80	-11.10%
Período promedio de cobro	47	52	5
Rotación Cuentas por Pagar	9.85	4.93	-49.92%
Período promedio de pago	36	73	37
Rotación de Activos	1.68	1.64	-2.14%
Ciclo de Conversión del Efectivo días	126	109	-13.49%

7.5. Segmentación de clientes y propuesta de estrategias

¿Cómo se puede lograr la lealtad de los clientes?

Las estrategias de fidelización de clientes consisten en identificar a los clientes que generan mayores beneficios para conservarlos y aumentar su consumo lo que genere mayores beneficios para la empresa. Establecer qué grupo de clientes vamos a fidelizar. En principio, no todos los clientes se fidelizarán.

Los datos evidencian que el 72.97% de los clientes generan el 55% de las ventas promedios anuales, este grupo está formado por técnicos, talleres y empresas de servicios técnicos y los clientes tradicionales. El segundo grupo 23.09%, formado por las empresas y Mayoristas y distribuidores acumula el 37.74% de las ventas y el tercer grupo formado por los clientes ocasionales acumula el 7.49% de las ventas.

Otro dato importante a tomar en consideración es el tipo de productos facturados por los clientes; por ejemplo, el 66.34% de los clientes facturan productos complementarios, que representan el 45.28% de las ventas, el segundo lugar lo ocupan los productos de postventa que totalizan el 29.46% de los clientes y acumulan el 19.33% de las ventas, y el tercer lugar la facturación de productos principales que representan el 4.10% de los clientes y acumulan el 35.40% del promedio anual de las ventas.

El tercer elemento de importancia que se debe considerar consiste en la clasificación de los clientes por el volumen de ventas acumuladas que representan. Los clientes categoría

A acumulan el 69.95% de las ventas y representan el 5.43% de los clientes, seguidamente tenemos los clientes de categoría B que acumulan el 20.03% de las ventas y agrupan el 16.57% de los clientes y finalmente están los clientes categorizados como categoría C que representan el 10.02% de las ventas y agrupan el 78.01% de los clientes.

Los elementos planteados anteriormente, permitirán definir el segmento sobre el cual se pretende actuar; es decir, que la estrategia de segmentación partirá de la comprensión profunda de las necesidades de nuestros clientes. A priori, por simple inspección de los datos observados, es posible establecer cuatro grupos o segmentos de clientes: clientes exclusivos, Clientes regulares, clientes ocasionales y clientes esporádicos sobre los cuales es posible actuar.

No obstante, a lo señalado en el párrafo anterior respecto a los grupos a priori, es permisible considerando los criterios de rentabilidad y fidelidad, formar los siguientes grupos:

- ✓ *Clientes fieles y rentables*, donde la empresa deberá centrar sus esfuerzos, profundizando y fortaleciendo la relación.
- ✓ *Clientes fieles, pero no rentables: La empresa debería mantener la relación ya que un cliente puede no ser rentable ahora pero sí en el futuro.*
- ✓ *Clientes rentables, pero no fieles. El objetivo será fortalecer la relación, asegurar la fidelidad del cliente.*

- ✓ *Cientes no fieles y no rentables, grupo que no presenta ningún atractivo para la empresa y a los que, por tanto, no debería dedicar recursos para retenerlos.*

Grupo de Instaladores: Son los clientes directos de la Empresa AB, S.A., tienen un peso económico significativo por el volumen de ventas que acumulan. Se buscará construir con ellos una relación de largo plazo y de mutua cooperación, para el desarrollo de la línea doméstica y comercial. El elemento clave para la segmentación es: El tamaño de la empresa instaladora, dado que este permite ver el grado de experiencia y capacidad de instalación de estas. Los criterios que se consideran son: cantidad de personas que trabajan en la empresa, el nivel de organización de los procesos, su capacidad de instalación y cobertura y su presencia en el mercado.

¿Qué es posible hacer?

La fidelización es una estrategia y, por tanto, debe ser la combinación de una serie de acciones coherentes a medio y largo plazo, y no una sucesión de acciones independientes a corto plazo.

¿Que se pretende lograr?

Implementar estrategias que permitan dinamizar las ventas. Inicialmente se espera que el volumen de ventas se incremente en un 20% anual a través de la fidelización de clientes del grupo de instaladores.

¿Qué estrategias se pueden desarrollar?

- ✓ Estrategia de publicidad: Dotar al grupo de instaladores catálogos de productos con imágenes suministrados por los proveedores a fin de que sirvan de medio para promocionar los productos a sus clientes.

- ✓ Estrategia de Retención: Capacitación continua al grupo de instaladores por los proveedores. Es una estrategia para desarrollar planes de capacitación continua de los proveedores de acuerdo con los tipos de productos que distribuyen; dicha capacitación podrá estar relacionada con:
 - a. Técnicas de instalación, mantenimiento y dominio de los productos que distribuyen los proveedores a técnicos de la empresa AB, S.A. y al grupo de instaladores.

 - b. Formación de ventas y negociación para la fuerza de ventas de la empresa AB, S.A. y al personal de ventas del grupo de instaladores.

- ✓ Estrategia de premiación: Promocionar paquetes turísticos para los clientes que cumplan con las metas de compras mensual establecidas.

- ✓ Estrategia de extensión de garantías: Desarrollar en coordinación con los proveedores un programa de extensión de garantías para determinados productos complementarios y de

post-venta necesarios en el servicio de instalación y/o mantenimiento de equipos y sistemas de climatización que realizan el grupo de instaladores.

- ✓ Estrategia de promoción de ventas: semana de descuentos para incentivar la comercialización de las principales líneas de productos. Se designará 1 semana de cada mes a realizar la promoción de las principales líneas de productos mediante descuentos en los productos y/o servicios.

VIII. Conclusiones

El mercado de climatización es muy atractivo, dado que es un sector en período de crecimiento, las barreras de entrada no son excesivas, pero sí inhibitorias por el grado de concentración y el volumen de capital, la rivalidad entre los competidores es alta, y las barreras de salida no provocan desinterés por invertir. Así mismo, se ha determinado que los compradores tienen gran influencia en el sector y que existe un gran potencial de clientes con diferentes necesidades y recursos, que mejora los niveles de rentabilidad y provoca que cada vez sea más atractivo para ingresar.

Las debilidades que se encontraron son típicas de una pequeña empresa, y en este caso son: el alto costo de adquisición y riesgo de capital inmovilizados, y altos precios generalmente por encima de los competidores. No obstante, considerando su tamaño (pequeña empresa), se puede destacar su agilidad y flexibilidad para implantar políticas de cambio; esto puede favorecer para abarcar nichos de mercado como el domiciliario. Y las principales fortalezas radican en: la permanencia y experiencia en el mercado de climatización y la calidad de los productos. Entre las amenazas resalta la estrategia de bajos precios que pueden adoptar los competidores.

El sistema de registro establecido actualmente en el sistema, no permite detectar con precisión la existencia o no de productos, dado que no se han establecido categorías y subcategorías para cada segmento (Doméstico, Comercial e Industrial) que atiende actualmente. Esto genera errores o cruces de registro en productos y accesorios de los segmentos doméstico, comercial e industrial.

Se logró visualizar la importancia de una eficiente gestión de inventario, se identificaron los elementos necesarios que resultan del manejo de inventarios y los efectos reflejados en los estados financieros de la empresa. La gestión y administración de inventario impactaron negativamente en las razones financieras, quedo evidenciado en los resultados de indicadores que se tomaron en cuenta a la hora de realizar dichos cálculos.

La clasificación a través del sistema de inventarios ABC evidenció la necesidad de mejorar los procedimientos, ajustados a las nuevas necesidades de la organización en un entorno cada vez más competitivo y aprovechamiento al máximo de las bondades que posibilita la tecnología. La correcta clasificación de los inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, así como el correcto almacenamiento de los productos permitirá a la empresa ser más eficiente, hecho que se verá reflejado en el mejoramiento de los indicadores de los estados financieros.

El análisis de liquidez general muestra evidencia razonable para suponer que la empresa AB, S.A., tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo; No obstante, la tendencia al desmejoramiento de su capacidad de pago también es evidente en los indicadores de liquidez y de actividad. Los datos evidencian que la empresa tiene problemas en la recuperación de las cuentas por cobrar. El periodo promedio de cobro aumentó y está por encima de las políticas de crédito establecidas (30 días), es decir, existen indicios de ineficiencia para recuperar las cuentas por cobrar durante el período evaluado.

IX. Recomendaciones

Potencializar las fortalezas de permanencia y experiencia en el mercado de climatización y la calidad de los productos que ofrece frente a las amenazas de la estrategia de bajos precios que pueden adoptar los competidores y trabajar con el segmento de clientes instaladores para construir con ellos, una relación de largo plazo y de mutua cooperación encaminada a desarrollar el segmento doméstico.

En el caso del registro de clientes y proveedores en el sistema, es necesario revisar, depurar, clasificar y ordenar adecuadamente; existen registros de clientes duplicados por deficiente clasificación o cambio de nombre. Estos errores no permiten que el sistema brinde la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

Es recomendable perfeccionar mecanismo de registro del inventario en el sistema contable disponible, mediante el establecimiento de categorías y subcategorías para cada segmento (Doméstico, Comercial e Industrial) que atiende; a fin de eliminar errores o cruces de registro en productos y accesorios de los segmentos doméstico, comercial e industrial.

La clasificación y registro del inventario mediante el sistema ABC es una necesidad para mejorar los procedimientos, ajustados a las nuevas necesidades de la organización en un entorno cada vez más competitivo y aprovechamiento al máximo de las bondades que posibilita la tecnología. Adicionalmente, el correcto almacenamiento de los productos de

acuerdo a las nuevas categorías ABC establecidas, permitirá a la empresa ser más eficiente, hecho que se verá reflejado en el mejoramiento de los indicadores de los estados financieros.

Mejorar los niveles de coordinación entre el departamento de compras, ventas, gerencia general y financiera, para revisar las políticas de cobro de las cuentas por cobrar, específicamente, es necesario reducir en la medida de lo posible los tiempos que exceden los 30 días; es decir reducir de 57 días a 30 días aproximadamente.

X. Bibliografía

Ballot, J. (2005). *Gerencia de Materiales*. American Management Association.

Boland, L. (2007). *Análisis de ambiente organizacional*. Argentina: REUN.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*.
México: Mc Graw Hill.

Buffa, D. (2003). *Auditoria Financiera*,. Caracas: Jurídica Rincón. Recuperado el 12 abril de
2018.

Cabriles G., Y. (2014). *Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de
seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos
de la empresa Balgres C.A.*

Catacora Carpio, F. (1998). *Sistemas y procedimientos Contables*. Caracas: Mc Graw Hill.

Emery, D. (2010). *Administración Financiera Corporativa*, (Tercera ed.). México: Prentice
Hall – Pearson.

Espinoza, O. (2011). *La Administración Eficiente de los Inventarios* (1 ed.). Madrid: La
ensedada.

Fernandez, E. d. (2005). *Introducción a la Gestión*. Valencia, España: Universidad
Politecnica .

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (5 ed.). México: CENGAGE Learning.

Finney, H., & Miller, H. (s.f.). *Curso de Contabilidad Introducción. España : Prentice-Hall, 1964.*

Gaujardo, E., & Andrade de Guajardo, N. (2013). *Contabilidad Financiera* (6 ed.). Mc Graw-Hill.

Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera 3Ed.* Pearson.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12 ed.). (Pearson, Ed.) México: Prentice Hall.

Gómez Rondón, F. (s.f.). *Contabilidad I semestre "Teoría y Practica"*. Caracas: Ediciones Fragor.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2018). *Fundamentos de Metodología de la Investigación* (6 ed.). Mexico: McGraw Hill.

Jiménez García, J. (2004). *La comunicación interna y los entornos de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

Méndez Alvarez, C. (2013). *Metodología Diseño y proceso del desarrollo de Investigación* (3 ed.). Mc Graw Hill.

Murillo Vargas , G. L. (2013). *Manual de políticas y procedimientos para el manejo técnico del inventario*. Guayaquil, Ecuador.

Pascale, R. (2009). *Decisiones Financieras* (6 ed.). (P. Educación, Ed.) Prentice Hill.

Piura López, J. (2012). *Metodología de la investigación científica. Un enfoque integrador* (7 ed.). Managua.

Ponce Talancón, H. (2006, Septiembre). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva* (Segunda Edición Reformada ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Ramírez, J. (2007). *Fundamentos de Inventarios*. España: Océano.

Rosenberg, J. M. (2004). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona, España: Océano.

Tobías Pivaral, M. (2012). *Administración y control de inventarios en una empresa importadora de bebidas*. Tesis.

Van Horne, J. C., & Wachowicz JR., J. M. (2005). *Fundamentos de Administración Financiera*. (Parson, Ed.) México: Prentice Hall.

Vidal Holguín, C. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios* (1 ed.). Santiago de Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.

Weston, J., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera* (10 ed.). México: Mc Graw Hill.

Whittington, R., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría* (14 ed.). Mc Graw Hill.

XI. Anexos

ANEXOS

ANEXO # 1: GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE

Objetivo: Identificar los Ambientes internos y externos que nos permitan analizar la administración de los inventarios de la compañía para determinar el impacto financiero de la gestión de los inventarios en la compañía AB S.A

PREGUNTAS ABIERTAS

Empresa: _____

Dirigido a : _____

Fecha : _____

- 1) ¿Cuál es la actividad Comercial de su Empresa?

- 2) ¿Algunos clientes para los que ha distribuido productos son meramente nacionales?

- 3) ¿Qué sistema de codificación utiliza para sus productos?

- 4) ¿De qué forma relaciona el sistema JIT (just in time) a la hora de promocionar un producto?

- 5) ¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?

- 6) ¿se cotejan las unidades indicadas en facturas con lo recibido en el departamento de almacén?
- 7) ¿cada cuánto ve usted útil aplicar el tiempo de reabastecimiento?
- 8) ¿Existen políticas definidas en el departamento de Almacén?
- 9) ¿A la hora de analizar el costo de un inventario cual representa una amenaza mayor para su negocio?
- 10) ¿Existen manuales administrativos que permiten establecer el control interno de la organización?
- 11) ¿Son conocidos los manuales por el encargado de almacén?
- 12) ¿Existe un sistema de Inventario Automatizado?
- 13) ¿Cuál método considera más eficaz para su control de inventarios el sistema de código de barras EAN, o el EPC o control electrónico?
- 14) ¿Cuenta el almacén con un sistema de información automatizado?
- 15) ¿Se encuentra actualizada la información en el inventario del almacén?

- 16) ¿Cuál es el proceso aplicado en caso de faltantes suscriben actas por faltantes?
- 17) ¿Cuál es el proceso aplicado en caso de sobrantes Suscriben actas por sobrantes?
- 18) ¿Llevan control y registro donde queda evidencia que el encargado de inventarios se le informo sobre los bienes inventariables?
- 19) ¿Consideran ustedes una amenaza la entrada de nuevos competidores al mercado de los productos que distribuyen?
- 20) ¿Usted en algún momento han tenido necesidad de realizar negociación con los proveedores? a que se debe
- 21) ¿Cuáles son las negociaciones que se han realizado con los clientes?
- 22) ¿Existe Rivalidad entre ustedes y los competidores existentes en la actualidad?

ANEXO # 2: GUÍA DE ENTREVISTA A JEFES Y ENCARGADOS DE ÁREAS

Objetivo: Identificar los Ambientes internos y externos que nos permitan analizar la administración de los inventarios de la compañía para determinar el impacto financiero de la gestión de los inventarios en la compañía AB S.A

PREGUNTAS CERRADAS

1) ¿Cuáles de estas tres actividades considera más relevante a la hora de administrar un inventario?

- Determinación de existencias
- Análisis de inventarios
- Control de producción

2) ¿Cuáles de las barreras mencionadas a continuación considera usted le permitan aprovechar la vulnerabilidad de este sector?

- Inversión Necesaria o Requisitos de Capital
- Economías de Escala
- Curva de Experiencia
- Ventajas absolutas en costos

- Diferenciación del producto
- Acceso a canales de Distribución
- Identificación de Marca
- Represalias
- Barreras Gubernamentales

3) ¿Cuáles de los factores mencionados a continuación considera usted son relevantes para determinar la intensidad de la competencia que tiene en el mercado?

- Concentración del producto en el mercado
- Diversidad de Competidores
- Condiciones de los costos
- Grupos empresariales
- Efectos de demostración
- Barreras de Salida

ANEXO # 3: DISTRIBUCIÓN INTERNA SALDOS

INVENTARIO RANGO MENOS DE 5,000 - 2016

Rango Sub-Nivel 1	Casos Sub-Nivel 1	% de Casos	Montos Sub-Nivel 1	% del Monto
Menos de 1,000	549	50.14%	C\$ 206,348.48	12.68%
1,000 - 3,000	350	31.96%	C\$ 653,745.54	40.17%
3,000 - 5,000	196	17.90%	C\$ 767,354.31	47.15%
Total general	1,095	100.00%	C\$ 1,627,448.34	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldo a Diciembre 2016

ANEXO # 4: DISTRIBUCIÓN INTERNA SALDOS

INVENTARIO RANGO 5,000 – 10,000 - 2016

Rango Sub-Nivel 2	Casos Sub-Nivel 2	% de Casos	Montos Sub-Nivel 2	% del Monto
Menos de 6,000	79	32.51%	C\$ 433,800.07	25.31%
6,000 - 8,000	88	36.21%	C\$ 599,024.81	34.96%
8,000 - 10,000	76	31.28%	C\$ 680,794.22	39.73%
Total general	243	100.00%	C\$ 1,713,619.10	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldo a Diciembre 2016

ANEXO # 5: DISTRIBUCIÓN INTERNA SALDOS

INVENTARIO RANGO 10,000 – 100,000 - 2016

Rango Sub-Nivel 3	Casos Sub-Nivel 3	% de Casos	Montos Sub-Nivel 3	% del Monto
Menos de 40,000	337	78.37%	C\$ 6,819,392.85	54.56%
40,000 - 70,000	68	15.81%	C\$ 3,566,195.23	28.53%
70,000 - 100,000	25	5.81%	C\$ 2,113,363.60	16.91%
Total general	430	100.00%	C\$ 12,498,951.68	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldo a Diciembre 2016

ANEXO # 6: DISTRIBUCIÓN INTERNA SALDOS

INVENTARIO RANGO 100,000 – 1,000,000 - 2016

Rango Sub-Nivel 4	Casos Sub-Nivel 4	% de Casos	Montos Sub-Nivel 4	% del Monto
Menos de 200,000	52	60.47%	C\$ 7,466,079.70	34.67%
200,000 - 500,000	24	27.91%	C\$ 6,879,743.59	31.95%
500,000 - 1,000,000	10	11.63%	C\$ 7,190,309.73	33.39%
Total general	86	100.00%	C\$ 21,536,133.01	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldos a Diciembre 2016

ANEXO # 7: DISTRIBUCIÓN INTERNA SALDOS

INVENTARIO RANGO MENOS DE 5,000 - 2017

Rango Sub-Nivel 1	Casos Sub-Nivel 1	% de Casos	Montos Sub-Nivel 1	% del Monto
Menos de 1,000	704	33.80%	C\$ 239,402.16	13.79%
1,000 - 3,000	788	37.83%	C\$ 721,357.06	41.54%
3,000 - 5,000	591	28.37%	C\$ 775,584.65	44.67%
Total general	2,083	100.00%	C\$ 1,736,343.86	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldos a Diciembre 2017

ANEXO # 8: DISTRIBUCIÓN INTERNA SALDOS

INVENTARIO RANGO 5,000 – 10,000 - 2017

Rango Sub-Nivel 2	Casos Sub-Nivel 2	% de Casos	Montos Sub-Nivel 2	% del Monto
Menos de 6,000	82	14.88%	C\$ 455,360.45	23.31%
6,000 - 8,000	214	38.84%	C\$ 742,250.68	38.00%
8,000 - 10,000	255	46.28%	C\$ 755,817.17	38.69%
Total general	551	100.00%	C\$ 1,953,428.30	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldos a Diciembre 2017

ANEXO # 9: DISTRIBUCIÓN INTERNA SALDOS

INVENTARIO RANGO 10,000 – 100,000 - 2017

Rango Sub-Nivel 3	Casos Sub-Nivel 3	% de Casos	Montos Sub-Nivel 3	% del Monto
Menos de 40,000	355	56.44%	C\$ 7,167,150.75	49.50%
40,000 - 70,000	166	26.39%	C\$ 4,317,190.84	29.81%
70,000 - 100,000	108	17.17%	C\$ 2,995,710.16	20.69%
Total general	629	100.00%	C\$ 14,480,051.75	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldos a Diciembre 2017

ANEXO # 10: DISTRIBUCIÓN INTERNA

SALDOS INVENTARIO RANGO 100,000 – 1,000,000 - 2017

Rango Sub-Nivel 4	Casos Sub-Nivel 4	% de Casos	Montos Sub-Nivel 4	% del Monto
Menos de 200,000	51	51.00%	C\$ 7,178,981.44	26.00%
200,000 - 500,000	35	35.00%	C\$ 10,679,255.24	38.67%
500,000 - 1,000,000	14	14.00%	C\$ 9,754,766.19	35.33%
Total general	100	100.00%	C\$ 27,613,002.87	100.00%

Fuente: Elaboración propia empresa AB, S.A.- Saldos a Diciembre 2017

ANEXO # 11: EQUIPOS DE CLIMATIZACIÓN



EQUIPO SPLIT MURO



CHILLERS



ROOFTOP

ANEXO # 12: VERSIÓN DIGITAL DEL TRABAJO

