

IMPORTADORA STRONG MACHINE S.A.S.



CAMILO ANDRÉS FIESCO REY

ID 650108

ARMANDO ROMERO HUÉRFANO

ID 641975

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

2018



IMPORTADORA STRONG MACHINE S.A.S.

**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educar con calidad al alcance de todos

CAMILO ANDRÉS FIESCO REY

ID 650108

ARMANDO ROMERO HUÉRFANO

ID 641975

Director: Dr. PABLO LUNA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

2018



## Dedicatoria

Este trabajo de investigación final es el resumen de un proceso de estudio para llegar a un nuevo título y así mejorar mi nivel de conocimientos.

A Dios por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas y de habernos dado fe, fortaleza, salud y tolerancia para lograr nuestros objetivos y metas día a día.

A nuestros padres, por la enseñanza moral, intelectual, afectiva y su constante apoyo incondicional.



**UNIMINUTO**  
Universidad Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

## Agradecimientos

A Dios por darnos la fuerza para culminar este nuevo paso importante en nuestras vidas.

A nuestras familias, por ser comprensivos y pacientes durante los largos periodos de estudio que nos obligaron a reducir la interacción con ellos para cumplir nuestras metas.



## Contenido

Resumen .....	7
Introducción .....	8
1. Problema.....	9
1.1. Descripción del problema .....	9
1.2. Formulación del problema .....	10
2. Objetivos .....	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos .....	12
3. Justificación.....	13
4. Marco de referencia.....	20
4.1. Marco legal .....	20
4.2. Marco investigativo .....	22
4.3. Marco Teórico.....	24
5. Metodología .....	30
5.1. Fases o procesos para llegar al logro de los objetivos .....	31
6. Resultados .....	32
7. Conclusiones .....	33
8. Recomendaciones.....	34
9. Referencias Bibliográficas .....	35
10. Anexos .....	36



## Listas especiales

### Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Nivel de endeudamiento. Fuente: Estados financieros Importadora STRONG MACHINE S.A.S.</i> .....	15
<i>Ilustración 2 Rotación de cartera. Fuente: Estados financieros Importadora STRONG MACHINE S.A.S.</i> .....	16
<i>Ilustración 3 Rotación de inventario. Fuente: Estados financieros Importadora STRONG MACHINE S.A.S.</i> .....	17

### Lista de tablas

<i>Tabla 1 Rotación de cartera. Fuente: Estados financieros Importadora STRONG MACHINE S.A.S.</i> .....	16
---	----



## Resumen

El presente trabajo de grado nace de la necesidad inminente de optimizar los niveles de inventario de la empresa Importadora STRONG MACHINE S.A.S. y a su vez ofrecer una oportunidad de mejora a la situación actual, debido a la existencia de inventario con baja rotación y carencia de mercancía que realmente presenta una demanda importante, por dicha situación se genera la problemática: La empresa no brinda una oferta eficiente, por lo tanto, tienen bajas ventas dando como resultado iliquidez.

Hay que mencionar, además, la ausencia de una política clara de créditos y recolección de cartera, ya que sus resultados financieros medidos a través de razones, como lo son la prueba acida, revelan que la capacidad de pago al corto plazo no es posible, afectando directamente su flujo de caja.

Como resultado de la anterior situación se propone un modelo de gestión de inventario que ayude a mejorar su situación logística, administrativa y financiera de Importadora STRONG MACHINE S.A.S.



## Introducción

En la Importadora STRONG MACHINE S.A.S. se evidencia una situación de pérdidas de venta, esto soportado por el indicador de liquidez: prueba acida, y una demanda insatisfecha, relacionada por elementos importantes como lo son: el corto inventario en la mercancía de mayor venta y las políticas de crédito que afectan su liquidez de manera importante.

Para esto se realizará un análisis financiero de la empresa en sus principales razones de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad, generando unas conclusiones y recomendaciones que permitan tomar decisiones financieras soportadas con las cifras presentadas en los Estados Financieros.

Adoptando alguna de las estrategias propuestas, la empresa lograría disminuir sus inventarios, reactivar sus ingresos y modelar una estrategia futurista para la administración de inventarios, evitando a futuro la repetición de la problemática.

Se buscaba a su vez una idea que mostrara la manera de mantenerse vigente en el mercado, siendo atrayente para los clientes, por tal motivo se planteó la opción del revisar su política de inversión, pues se parte del hecho que la empresa está vigente y aun cuenta con demanda suficiente para emprender el camino de la mejora continúa buscando la satisfacción de la misma.

## 1. Problema

### 1.1. Descripción del problema

Según un estudio hecho por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Asociación Colombiana de Industrias del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), Asociación Colombiana de Industrias Plásticas (ACOPLASTICOS), Asociación Colombiana de la Industria Gráfica (ANDIGRAF), Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) y la Cámara Colombiana del libro, publicado en el diario la república en su edición del 16 de agosto del 2017, las ventas totales cayeron 0,7% y dentro de éstas, las ventas al mercado interno, cayeron 2,2%. Estos datos recopilados y analizados en conjunto demuestran una situación débil en la industria colombiana, dando a entender que hay una desaceleración en el crecimiento de los sectores comerciales.

Por otra parte: “La capacidad instalada se sitúa por debajo del promedio histórico, los inventarios permanecen en niveles altos y el clima de los negocios no muestra una mejora, no hay mayor consumo y esto genera inevitablemente mayores costos a las empresas”.

“Para las pequeñas empresas de la industria colombiana una de sus grandes deficiencias es el control, sistematización e información correcta de sus inventarios. Con la apertura económica han llegado al país un gran número de empresas con alto grado de desarrollo tecnológico en este campo y si las empresas locales no avanzan van a quedarse relegadas frente a la competencia perdiendo ventaja en el área local”, afirma Luisa Fernanda Calvo gerente de proyecto de INFIS Colombia, empresa desarrolladora de programas para el correcto manejo de los inventarios “hoy, un vendedor que sale a buscar clientes y no conoce el inventario disponible, está en una clara desventaja frente a otro que lleva consigo un sistema en línea que le permite generar el pedido

una vez termina la visita, reserva el inventario para ese cliente y además dispara los procesos de producción para mantener los niveles óptimos de inventario”.

## **1.2. Formulación del problema**

La administración de capital de trabajo es relevante, aún más para las pequeñas empresas. Que, si bien pueden disminuir su inversión en activos fijo por medio del arrendamiento, no así pueden evitar la inversión en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios (Décaro, 2015) permite plantear la siguiente pregunta ¿Será que con un correcto análisis financiero en la tasa de rotación de inventarios de STRONG MACHINE S.A.S., se podrá obtener la información que permita mejorar la toma de decisiones para optimizar sus índices Razón Corriente y Actividad?

En la empresa se viene presentando un stock excesivo de producto importado, que no tiene salida comercial, consecuencia de una falta de política clara de inventarios que no le permite actualizar y sistematizar la información del mismo. Para determinar cuál es el tipo de artículos dentro de su inventario que tienen mayor rotación y cuales le están generando capacidad ociosa, no es rentable para una compañía mantener este tipo de inventario en bodega durante más tiempo por el costo de oportunidad que esto genera.

Es necesario realizar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa STRONG MACHINE S.A.S., tomar medidas que garanticen el correcto uso de la información para una eficaz toma de decisiones.

Para realizar dicho diagnostico financiero, se utilizarán indicadores tales como: indicadores de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad. Se tomarán en cuenta también las cuentas más importantes del Balance general y el estado de resultados.

Por lo anteriormente expuesto se puede decir que este proyecto de grado, se enfocará en la rotación de inventario de la empresa STRONG MACHINE S.A.S., puesto que las consecuencias



de no llevar un inventario afecta su imagen ante los clientes mermando la fidelidad como consecuencia de un mal servicio, es por esta causa que se propone establecer políticas de inventario que sean auditables, haciendo que las existencias de la empresa estén controladas y organizadas para cumplir satisfactoriamente la presentación de servicio o venta de un producto, redundando así en el incremento de las ventas en la compañía.

Se busca determinar mediante el análisis cuales han sido los factores por los cuales no se ha implementado un sistema que garantice la adecuada rotación del inventario, llevando la distribución de los productos a un nivel superior y el método de identificación de los hechos que afectan la empresa STRONG MACHINE S.A.S., esto se hará estudiando la información necesaria para determinar una propuesta que dé como resultado la solución a la problemática expuesta.



## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Evaluar el modelo de gestión de inventarios para la empresa Importadora STRONG MACHINE S.A.S.

### 2.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa.
- Determinar la necesidad de un control de inventario que garantice los stocks deseados de la empresa.
- Evaluar el exceso de almacenamiento que afecta el flujo de efectivo.
- Evaluar el modelo de gestión de inventarios en términos financieros y cualitativos.
- Generar pautas para la creación de una política de inventario que redunde en la optimización de costos y generación de ingresos.



### 3. Justificación

La descripción general, es resultado de la problemática presentada en STRONG MACHINE S.A.S al ser analizados sus estados financieros.

Este factor nos evidencia la liquidez que tiene la empresa para pagos a corto plazo sin contar con el inventario para el año 2016 demuestra un aumento en el inventario y en el pasivo que le disminuyen la capacidad de pago a corto plazo. El Indicador de liquidez para el año 2016 con respecto al 2015 aumento su endeudamiento con terceros en 10% quedando la empresa expuesta cambios en la tasa de interés.

Considerar que mediante el análisis financiero detallado de la empresa STRONG MACHINE S.A.S. durante el período 2015- 2016, así como la indagación acerca de cómo la rotación de cartera e inventarios afectan la liquidez de la empresa, permitirá aclarar los mecanismos financieros que posibiliten el desarrollo de una política en control de inventarios y cartera que no afecten el flujo de caja de la compañía al igual que sus indicadores de actividad y liquidez, dimensiones importantes en una compañía que busca crecer.

De acuerdo a la problemática planteada es necesario reformular los sistemas de análisis financieros, punto de partida y soporte para lograr un mejoramiento continuo que permita afianzar la fortaleza de la empresa en sus procesos operacionales.

En ese sentido, el riesgo que asumirá la empresa por tomar correctivos a la situación planteada sería continuar confrontando fallas en su proceso comercial, con la consecuencia de acarrear perdidas en sus operaciones y enfrentar decisiones mal ejecutadas por quienes manejan los procesos de ventas, cuentas por cobrar y el cobro propiamente dicho, lo que además de significar perdidas en las actividades diarias, que se vería reflejado en sus estados financieros y en su competitividad en el mercado.

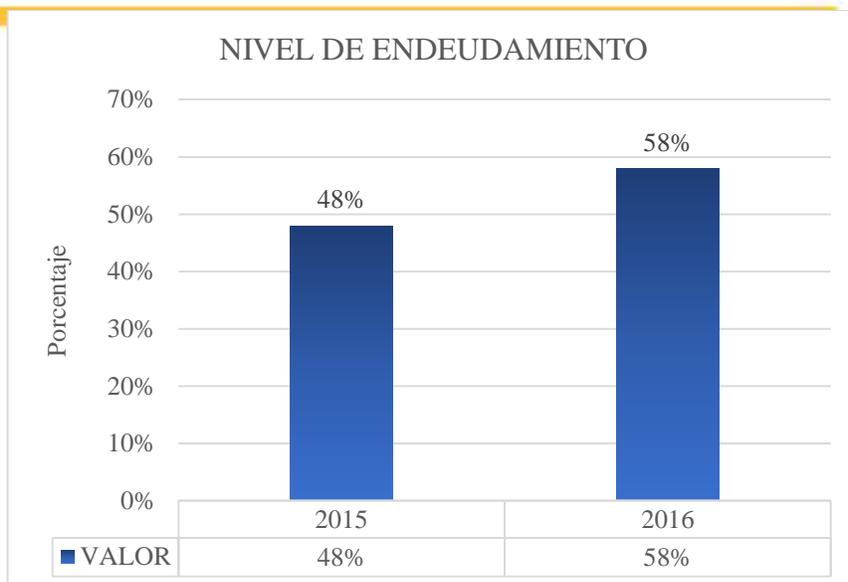
Es por ello que la investigación intenta proponer lineamientos estratégicos que le proporcionen un valor agregado a la empresa, ya que las políticas de crédito, representan un material de apoyo importante, que garantiza todos los procedimientos relacionados con esta área permitiendo de alguna manera cumplir con las metas y objetivos trazados, proporcionando a la empresa STRONG MACHINE S.A.S más beneficios y permitiendo reducir las pérdidas operativas por malas ejecuciones.

Este factor nos evidencia que para el año 2015 la empresa tenía 1,08 pesos para pagar cada peso que debía, para el año 2016 la situación cambio desfavorablemente, indicando que la empresa estaba en déficit, pues por cada peso que debía, únicamente contaba con 0,67 para cancelar la deuda del corto plazo.

En el año 2016 se incrementaron tanto el inventario como el pasivo, este último en un 75% con respecto al año 2015, de esta manera se disminuye la capacidad de pago al corto plazo.

La empresa para el año 2016 con respecto al 2015, aumentó su endeudamiento con terceros en 19% quedando la empresa expuesta, pues la propiedad es susceptible de pasar de manos de inversionistas a acreedores. La fórmula para calcular este indicador es:

Total pasivo con terceros / Activo total.



*Ilustración 1 Nivel de endeudamiento. Fuente: Estados financieros*

*Importadora STRONG MACHINE S.A.S.*

La gráfica No.2 revela que la empresa por cada peso invertido en activos, ha financiado por acreedores, entiéndanse estos como: Bancos, proveedores y empleados, para el año 2015 en un 48%, manteniendo medianamente un margen de seguridad, pero aumentando dicho nivel a un 58% en el año 2016, en otras palabras, para el año 2016 los acreedores son los principales dueños de la empresa, con un porcentaje de participación mayor al del propietario (Patrimonio).

Otro propósito de este diagnóstico es medir la rotación de cartera e inventarios y así establecer la afectación de estos en la liquidez de la empresa. Basados en los resultados obtenidos luego de aplicar estas variables se plantearán mecanismos tanto logísticos como financieros que serán la base para crear eficientes políticas tanto de inventario como de cartera para maximizar las utilidades de la empresa.

Este indicador establece la cantidad de veces que rotan las cuentas por cobrar, en un periodo de tiempo determinado. La fórmula de aplicación es:

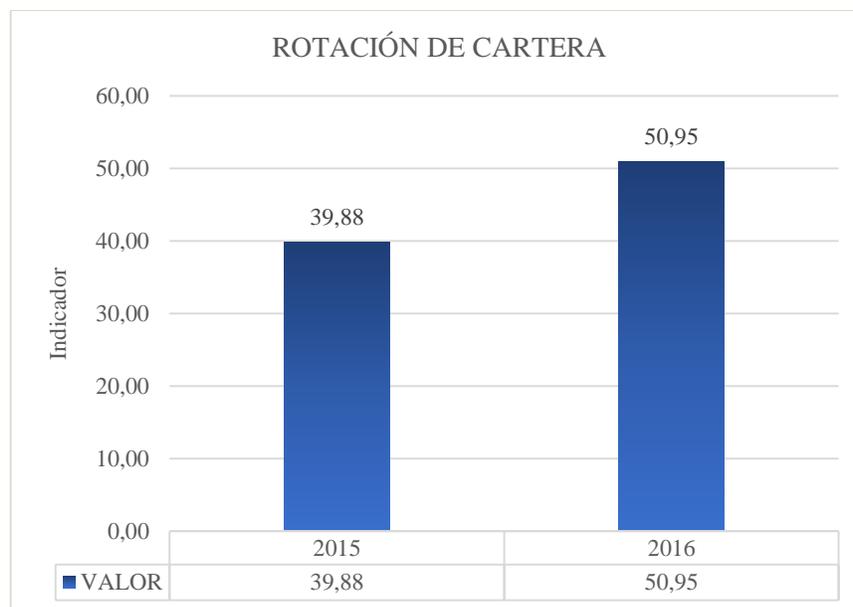
Ventas a crédito en el periodo / Cuentas por cobrar promedio



Para llegar a la gráfica No.2 se tomaron los siguientes datos:

	2015	2016
Ventas a crédito en el periodo	\$25.931.478.694	\$32.227.313.360
Cuentas por cobrar promedio)	\$650.275.431	\$632.480.741
Resultado	39,88	50,95

*Tabla 1 Rotación de cartera. Fuente: Estados financieros Importadora STRONG MACHINE S.A.S.*



*Ilustración 2 Rotación de cartera. Fuente: Estados financieros Importadora STRONG MACHINE S.A.S.*

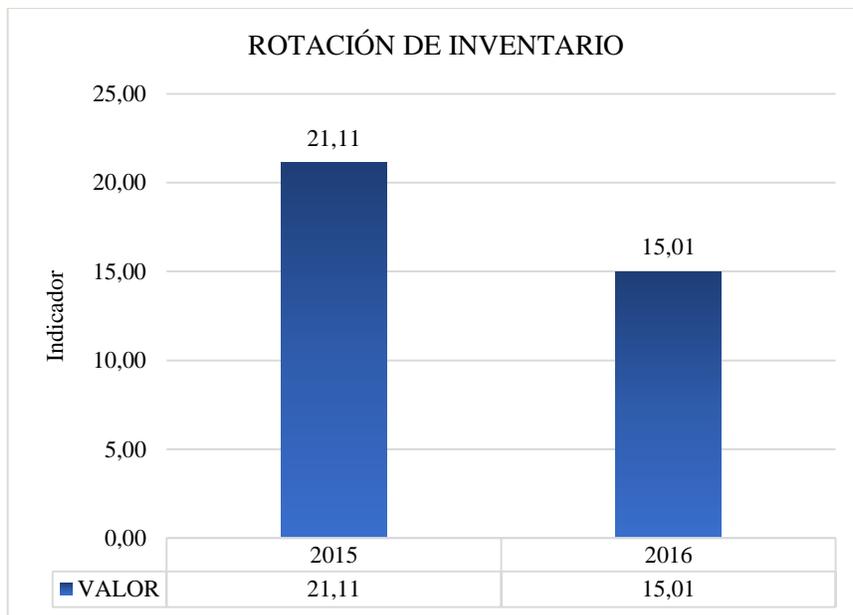
Es decir, la cantidad de \$650.275.431 para el año 2015 se convirtió en efectivo 39.88 veces al año, mientras que, en el 2016, fueron \$632.480.741 que se convirtieron en dinero líquido 50.95 veces, se aclara que para el presente cálculo se tomaron como base las ventas al 100%, pues no fue fácil identificar las ventas a crédito.

En la rotación de inventarios, el cálculo para empresas de tipo comercial se realiza mediante la fórmula:



Costo de mercancías vendidas en el período / Inventario promedio de mercancía

El resultado obtenido se expresa en la gráfica No.4, significa entonces que para el año 2015 el inventario de la empresa giro 21,11 veces y para 2016 bajo a 15,01, lo anterior quiere decir que el inventario se convirtió en efectivo el número de veces indicado.



*Ilustración 3 Rotación de inventario. Fuente: Estados financieros Importadora STRONG MACHINE S.A.S.*

El pronóstico de acuerdo a la problemática planteada y lo evidenciado después de desarrollar los indicadores de análisis financiero, es necesario plantear opciones para alcanzar el stock adecuado en la bodega de mercancías; vamos a revisar 4 posibles soluciones y los resultados esperados:

¿Qué pasaría si se implementa la propuesta de un modelo de gestión de inventarios?

La baja de mercancía por venta indirecta, es una estrategia plantea como primera medida financiar la compra de los elementos identificados como mercancías de mayor demanda, esto preferiblemente sobre pedidos ya concertados. Una vez se tenga la capacidad para atender dicha

demanda, se tomará: implemento de los que conforman el inventario de obsoletos y su costo se distribuirá entre las cantidades de elementos a vender, entonces, la factura de venta tendrá como valor unitario el valor del elemento a vender más el valor proporcional del elemento obsoleto, y este elemento que no será puesto en la factura directamente, se enviará como regalo al comprador.

De esta manera se logra:

- Trasladar el costo al cliente final
- Liberar espacio de almacenamiento
- Generar el flujo de caja necesario para continuar operando

Plataforma de Cross Docking en combinación con la estrategia del pronóstico de inventarios, una vez se logre disminuir sustancialmente el nivel del stock se plantea dejar de comprar o importar cantidades de mercancía indiscriminadamente, ajustando la estrategia de entrega o atención de pedidos a un modelo Just in time atendiendo los pedidos sin almacenar, es decir, comprar lo ya vendido.

El resultado esperado es sin duda, La disminución o anulación total del costo de almacenamiento y de inventario improductivo.

La venta de bodega, remate y promoción, son una salida válida, pero poco innovadora que conlleva gastos tanto de alquiler como de publicidad, puede direccionarnos a: alquilar o contar con un área en lugares comerciales de alta afluencia, con facilidad para instalar un espacio de estrategia publicitaria, como por ejemplo vallas, pasacalles, pendones, corta tráfico, instalación de stand, además permitir la entrega de medios impresos tales como: Volantes, brochure's, tarjetas, flyers.



Los resultados son simplemente liberación de espacio y recuperación de un % del costo invertido, pues los productos se venderían con descuentos llamativos, quizá 50, 60 o 70% para atraer al cliente, de las ventas se deben deducir todos los costos asociados, es decir, traslado a puntos de venta, gastos publicitarios, alquiler, y por supuesto, el dinero dejado de percibir por la rebaja en el precio de venta final.

Al interior de la compañía se enfrentarían las consecuencias de decisiones mal ejecutadas por quienes manejan los procesos de ventas, cuentas por cobrar y el recobro de cartera, lo que además de significar pérdidas en las actividades diarias, que se vería reflejado en sus estados financieros y en su competitividad en el mercado.

Por lo anteriormente expuesto la investigación intenta proponer lineamientos estratégicos que le proporcionen un valor agregado a la empresa, ya que las políticas de crédito, representan un material de apoyo importante, que garantiza los resultados esperado de acuerdo a los procedimientos, facilitando el cumplimiento de metas y objetivos trazados, proporcionando a la empresa STRONG MACHINE S.A.S más beneficios y permitiendo reducir las pérdidas operativas consecuencia de las malas decisiones.



## 4. Marco de referencia

### 4.1. Marco legal

Según la población tiene unos objetivos y propuestas por cumplir, considerando que la belleza es un sector muy importante en todos los seres humanos, Entre los cientos de productos de belleza que se promueven cada día, cada persona que quiera lucir cómodamente bella debe seleccionar sus técnicas, métodos y productos que más favorezcan, al color de su piel, a sus gustos y preferencias. Es recomendable que se cuente con una línea de uso personal.

Es sustancial conseguir el estilo y color del cabello que le permita lucir como quiere. La tendencia que está imponiéndose en materia de tintes y el cabello de moda, es una combinación del rubio y moreno en cabellos lisos y largos, existen diferentes marcas para conseguir esa presencia actual, consíguelo en tu marca preferida.

Esta tesis se basa en enfoques realizados por diferentes investigadores, así como métodos empíricos, para ofrecer un marco adecuado para el estudio del control de los inventarios y su sistematización, con lo que nuestra integración teórica se ampliará (Alonso, 2012).

Al estudiar sistemas de producción-inventarios, enfrentamos grandes problemas de complejidad, tales como la gran magnitud de artículos, así como el número de variables que influyen recíprocamente en modelos matemáticos, destinados a representar con la mayor aproximación posible las complejidades del sistema (Alonso, 2012).

Para el caso se debe contar con los respectivos registros Invima, la documentación de nacionalización de la mercancía, pagos que acrediten el cumplimiento de la legislación laboral, pago de impuestos y gravámenes correspondientes (Alonso, 2012).

Si se permite que los inventarios de baja rotación se conviertan en obsoletos hay un costo adicional y es el de disposición. Este costo varía según la naturaleza del producto teniendo en cuenta los efectos ambientales que se pueden generar.

Almacenamiento: el costo normal de almacenamiento incluye renta, impuestos, mantenimiento, servicios, pero cuando se habla de inventario muerto hay costos adicionales a considerar. Si el 30% de su espacio de almacenamiento está ocupado por inventarios de bajo movimiento, surge la necesidad de alquilar espacio adicional para inventarios de alta rotación, maquinaria, etc. (Rossi, 2017).

Costos de manejo: cuanto más inventario almacenado más recursos para administrarlo se requerirán. Cada minuto dedicado a contar, mover, mantener, re-empacar, re-etiquetar, desechar, y en general, mantener el inventario en condiciones para una potencial venta, aumenta el costo de forma significativa al final del ejercicio. Todo el equipo adicional que se requiere para esta tarea, como estibas, estibadores, estanterías, elevadores, remolques, escaleras, hay que incluirlo en la ecuación incluyendo su mantenimiento (Rossi, 2017).

Costo de oportunidad: la teoría dice que el costo de oportunidad de un recurso es el valor del uso alternativo del mismo que es más valorado. En el caso de los inventarios de baja rotación, todo el dinero invertido en ellos, no se ha podido usar para producir y/o vender un producto que genere ganancias. Si Ud. mantiene en su depósito 100 unidades de un producto con un costo de \$5,000/un, pierde al menos \$500,000 en ingresos, pero si el margen esperado era de 20% perdió también la oportunidad de ganar \$125,000 adicionales! Cuando el inventario obsoleto se deja en los estantes durante demasiado tiempo, también puede estar perdiendo oportunidades de ventas potenciales y beneficios en nuevas mercancías (Rossi, 2017).

Entonces, ¿cuál es el costo real del inventario muerto? Cuando se tiene en cuenta todos los elementos anteriores, el costo de mantener el inventario puede representar hasta un 30% anual del valor de su costo unitario! Además, el costo de oportunidad de tener el dinero de los gastos en efectivo puede sumar hasta un 15% adicional. Esto quiere decir que si mantiene un inventario por

algo más de dos años almacenado ya perdió todo su valor y regalarlo sería la mejor opción antes de adicionar pérdidas por seguir generando costo sobre el mismo (Rossi, 2017).

#### Línea de marketing

En la actualidad la empresa mercadea las siguientes líneas, Representamos de forma exclusiva para Colombia los fabricantes 1 del mundo de implementos para belleza, ofreciéndoles a nuestros clientes todo el soporte y garantía permanente, si desean ampliar la información relativa a nuestra empresa y productos la podrán ver en nuestra página Web [www.strongmachineltda.com](http://www.strongmachineltda.com).

Lo objetivos corporativos de la empresa se enfocan como en toda empresa a incrementar utilidades, a generar un valor agregado al producto que le dé una ventaja competitiva y le permita una diferenciación de marca, esto se hace a través de Representaciones Exclusivas.

Analizar el entorno económico Interno y Ex Evaluar las debilidades, oportunidades, Fortalezas y Amenazas tanto de la empresa como del producto. Diseñar y elaborar los objetivos del mercadeo a nivel de ventas y participación. Plantear mecanismos que permitan el seguimiento y control del plan de Marketing.

Para el caso se debe contar con los respectivos registros Invima, la documentación de nacionalización de la mercancía, pagos que acrediten el cumplimiento de la legislación laboral, pago de impuestos y gravámenes correspondientes.

#### **4.2. Marco investigativo**

El exceso de inventario es uno de los problemas más comunes en empresas que almacenan stock para la venta (la gran mayoría), y no es otra cosa que la acumulación de stock en nuestros almacenes más allá de un nivel apropiado (u óptimo) y que en la mayor parte de las ocasiones se estima de una forma bastante elemental (Tablado, 2018).

En épocas recientes, debido fundamentalmente a la crisis que ha afectado a gran parte de los sectores económicos, se ha demostrado que un exceso de inventario provoca grandes problemas financieros a las empresas. El inventario forma parte de los activos de la empresa. Por lo tanto, la posesión de los mismos incrementa el valor de ésta. Pero estos activos están para su rápida salida a los mercados para los cuáles fueron adquiridos. Si esto no se produce, el equilibrio financiero de la empresa se deteriora. En pocas palabras (Tablado, 2018).

A la vez, comprar productos en grandes cantidades, puede significarle el empresario un importante ahorro vía descuentos. En consecuencia, es necesario determinar si lo ahorrado por descuentos compensa lo perdido por tener un dinero invertido en unos inventarios que durarán mucho tiempo en venderse (Gerencie.com, 2010).

Tener recursos muertos en una bodega, implica un alto costo para la empresa, si se considera que se le podría dar un uso más productivo a ese dinero, como pagar pasivos, que casi toda empresa tiene, pasivos que no son muy económicos, o pudiera invertirse en otros conceptos que ofrecieran mayor rentabilidad (Gerencie.com, 2010).

Si se hace una medición muy juiciosa, en algunos casos se llegará a la conclusión que lo descontado por el proveedor si se le compra una gran cantidad de productos, es mucho menos atractivo a lo que se gana si se hace una utilización eficiente de los recursos dedicados al mantenimiento óptimo de los inventarios (Gerencie.com, 2010).

En el mundo financiero hay una serie de detalles que en principio no parecen importantes, pero que pueden representar grandes sumas de dinero si se les mide con exactitud (Gerencie.com, 2010).

En principio, nos puede parecer que un gran descuento por llenar la bodega es un gran negocio, pero puede no ser así si luego nos tomará mucho tiempo vender esos productos.

El caso más sonado recientemente es el de Pony Malta de la compañía BAVARIA, marca que debido a información malintencionada que fue tendencia en medios masivos sufrió una baja notable en sus ventas.

La empresa respondió con un cambio de imagen, realizó una campaña obsequiando bicicletas e invirtió grandes sumas de dinero en la recuperación de su reputación.

### **4.3. Marco Teórico**

De acuerdo con la teoría general de costos y principio y base de este documento el cual queremos aplicar a la empresa STRONG MACHINE S.A.S bajo parámetros de precio –costo – utilidad una relación que siempre está presente en los negocios según Raúl Walter Sánchez (teoría de los costos) cuando una empresa quiere tener más utilidades y ya no puede modificar una variable tan sensible como el precio solo tiene una opción optimizar sus costos.

Tener un orden correcto y administrativos es uno de los principales factores que afectan el desempeño de la empresa STRONG MACHINE S.A.S y las ganancias que se obtienen son fundamentales para la compañía; contar con un inventario bien administrado y controlado.

Por consiguiente el control de inventarios es el proceso mediante el cual la empresa lleva la administración eficiente del movimiento y almacenamiento de la mercancía y con el surge el flujo de información y recursos.

Para este nivel de existencia es necesario realizar el pedido para poder surtir el almacén tomando en cuenta los tiempos de los proveedores y no tener problemas de abastecimiento. la cantidad mínima de determinado artículo que se desea mantener en el almacén, en caso de ser menor que el mínimo requerido, podría generar problemas de abastecimiento importante y perdida a la compañía. Por tanto la cantidad máxima de un artículo en particular que desea

mantener el almacén según el costo que representa para la empresa y el tiempo necesario para venderlo a los clientes.

- Gestión y control afectan a todos las áreas operativas y administrativas de la empresa, cuando no se tiene un control implica un alto costo requiere una mayor inversión.
- Eleva el nivel de calidad en el servicio al cliente
- Identificar la estacionalidad de los productos
- Mejoría en el flujo de efectivo
- Detectar artículos de lento movimiento o estancados
- Reducción de los costos en fletes y compras de emergencia
- Vigilar y monitorear la calidad de los productos
- Reconocer robos y mermas
- Liberar y optimizar el espacio de los almacenes
- Control de entradas, salidas y localización de las mercancías.

Una rotación de inventarios eficiente permite a la empresa mejorar la gestión de su capital de trabajo en la medida en que no lo tiene inmovilizado en un inventario con las consientes pérdidas.

Por ejemplo, un inventario que rota cada 30 días, implica tener unos recursos almacenados durante 30 días, periodo en el cual se les podría dar un uso que genere una mayor rentabilidad. Pero decir cuál sería la rotación de inventarios ideal, sería aventurero por cuanto cada tipo de producto es diferente, cada empresa y sector se comportan de forma diferente; pero sí se puede afirmar que la rotación ideal debería acercarse al tiempo mínimo necesario para reemplazar los inventarios vendidos (Gerencie.com, 2017)



Lo importante es que un producto no permanezca en el inventario más tiempo de lo necesario.

Por ejemplo, no tiene sentido tener en el inventario gaseosa para 30 días, cuando se puede adquirir nuevo producto en un solo día, luego la rotación de inventarios no debería ser superior a 1 o 2 días.

Pero en el caso de un concesionario de vehículos, surtir nuevamente el inventario suele tomar más tiempo, en algunos casos mucho más de una semana, luego, no se puede trabajar con una rotación de un día, puesto que en cualquier momento se puede quedar sin vehículos para vender. Si un producto se puede surtir en una semana, esa debería ser la rotación; si reabastecerse toma un mes, esa debería ser la rotación, en teoría (Gerencie.com, 2017)

La rotación ideal de inventarios, deberá entonces depender del tiempo que le tome a la empresa adquirir nuevo surtido. La rotación no debe ser tan alta que comprometa la disponibilidad de productos, ni tan baja que implique tener productos sin vender por mucho tiempo. Claro que el asunto no siempre es así de fácil, puesto que hay otros factores que pueden influir como la financiación, los descuentos por comprar grandes cantidades, etc., lo que implica hacer una correcta evaluación que permita gestionar de la forma más eficiente el capital de trabajo de que se dispone (Gerencie.com, 2017)

Enfocarse en los aspectos más importantes. El manejo de inventarios no es una tarea sencilla; suele suceder que los ejecutivos se distraen de los aspectos importantes por atender otros menos importantes.

Cuando se cuenta con una política de crédito y cobranza se vuelve más sencilla y lógica la toma de decisiones porque se tienen criterios predeterminados (Bañuelos, 2014)

En el Proceso de Ventas, Cuentas por Cobrar y Cobros es uno de los procesos más importantes de la actividad del circuito de ventas y cobros, porque ambas funciones están estrechamente interrelacionadas y funcionan de forma simbiótica, siendo la política de crédito la que permite a

las empresas producir beneficios, ya sea de manera inmediata o de manera postergada (Moammer & Terreros, 2013).

Por otro lado, el flujo de cobros actúa en la empresa como un sistema circulatorio pues proporciona el elemento vital, que es el dinero, para que la entidad funcione y desarrolle otras tareas esenciales. Por consiguiente, el proceso de cobros, es decir, las cuentas por cobrar y la ejecución propiamente dicha de los cobros, es el principal generador de liquidez para la empresa, de manera que el circuito de ventas y cobros en la moderna gestión de empresas debe ser contemplado como un proceso global que abarca varias etapas. Proceso de Ventas En un comercio o empresa que se dedica a la venta de productos, se prefiere reconocer los ingresos por ventas tan pronto como sea posible para estar seguros de que los beneficios económicos de las ventas estén garantizados antes de reconocer los ingresos (Moammer & Terreros, 2013)

Tanto fabricantes, prestadores de servicios como distribuidores deben ser eficientes en la adquisición de su inventario por esto es importante el uso de la metodología correcta en la gestión de compra que repercute en la rentabilidad de la compañía, por tal motivo tener un concepto básico de los inventarios garantiza una correctas acciones financieras que influyen en el costo de ventas y por ende en el precio final del producto a la vez que relaciona temas sensibles para la compañía como lo son estrategias comerciales, políticas financieras y rentabilidad.

Continuando con la idea la rentabilidad hace referencia a los beneficios generados por una inversión, es relevante mencionar que la rentabilidad es un indicador de desarrollo y por consiguiente su capacidad para hacer compras inteligentes para el correcto manejo de sus inventarios que generen no solo utilidad si no crecimiento de valor. La rentabilidad no es más que comparar el desarrollo de las actividades con las inversiones realizadas para obtener el resultado deseado por la organización ejemplo:

La rentabilidad en una empresa será óptima cuando sus beneficios de ventas sean más positivos que sus gastos.

Rentabilidad = rotación \* margen de utilidad

Si tenemos dos productos:

Producto A = rotación 4 veces/año, %30

Producto B= rotación 6 veces/año %30

Rentabilidad A =Rotación \* Margen 4\*30= 120

Rentabilidad B= Rotación \* Margen 6\* 30 =180

El producto B en este caso nos dará un margen de utilidad más alto (Coalla, 2017)

Debido a estas perspectivas diferentes, los gerentes no solo deben evaluar con cuidado la rotación de inventarios y sus efectos en la rentabilidad sino también la rotación de cartera. En la contabilidad de la venta en efectivo, los contadores reconocen un ingreso cuando cobran efectivo por la venta de bienes o servicios; sin embargo, en la contabilidad de la venta a crédito se requiere que los bienes o servicios hayan sido entregados a los clientes, es decir, el ingreso se ha ganado; y se debe haber recibido una parte en efectivo o un activo cuya conversión a efectivo esté virtualmente asegurada, es decir, el ingreso se ha realizado. Cuentas por Cobrar En torno a la naturaleza del proceso de cuentas por cobrar, debe contener procedimientos específicos para cubrir cualquier tipo de acción de la organización generado por reclamaciones contra individuos o personas morales, y estos reclamos usualmente son contra partes externas de la organización, aun cuando en ocasiones pueden involucrar también a empleados y funcionarios (Moammer & Terreros, 2013).

Hoy día, existen varios paquetes de software de auditoría disponibles para ayudar en la detección de fraude contable, para intentar frenar el fraude interno en contra de una empresa por parte de sus propios trabajadores ligados al ámbito financiero (Alonso, 2012)

La manera más eficaz para detectar el fraude, es simple, por un lado, tener capital humano dentro de la compañía con valores y que se sienta identificado con la empresa. De esta forma, si siente que la empresa es un vínculo directo con él, no robará a “su” propia empresa, se sentirá parte de ella y moralmente no será capaz. Por otro lado, tener muy controlado todas las salidas de gastos e ingresos de la compañía, muy detalladas y especificadas. En el día de hoy todo esto es mucho más sencillo antes gracias a todos los paquetes informáticos que existen para detallar todas las transacciones y ver de dónde vienen y dónde van (Alonso, 2012)

Sin embargo, el proceso de cuentas por cobrar relativo a ventas tiene varias relaciones, y la primera es la necesidad de políticas que cubran el otorgamiento del crédito y su administración. Ello se refiere a quién otorga el crédito y en qué cantidad, pero además a los mecanismos que debe tener la organización para presionar en la subsecuente recuperación del beneficio. Un segundo tipo de consideración tiene que ver con estas actividades de cuentas por cobrar relacionadas con la satisfacción del cliente, ya que la organización inevitablemente estará interesada en cómo los clientes reaccionan a las autorizaciones de crédito, facturación y cobranza (Moammer & Terreros, 2013)



## 5. Metodología

Se puso en práctica una investigación explicativa o causal que tiene fundamento en la búsqueda de soluciones, que lleven a la formulación de leyes o principios científicos, en resumen, la investigación explicativa estudia causas y efectos de la relación entre variables. (Bernal, 2010)

Se referenciaron los Estados financieros de la empresa estudiada para los años 2015 y 2016 y se realizó la aplicación de algunos indicadores financieros sobre las cifras, esto dio como resultado el crecimiento indiscriminado del inventario, el alto grado de financiamiento de la empresa y por consiguiente el inminente riesgo de cierre de no tomar acciones correctivas en el corto plazo.

La investigación se enfocó en hallar la estrategia para disminuir inventarios y buscar la manera de obtener recursos eficientes a través de dicha disminución.

El alcance de este estudio va desde la formulación del problema, pasa por el análisis de las cifras para comprobar la existencia de dicha problemática, hasta el planteamiento de 4 posibles soluciones, arrojando como resultado un posible incremento en las ventas con estrategias de marketing asociadas a estrategias de control de inventarios.

Se pretendió demostrar que la compañía debe hacer ajustes generales, precisos e incluyentes, no debería posponer la puesta en marcha de correctivos, pues de seguir manteniendo inventario obsoleto, su costo de oportunidad se elevaría cada vez más.

Una vez se realizó el análisis horizontal de acuerdo a los parámetros vistos en clase y se evidenció la problemática, se procedió a realizar un sondeo usando un método tan sencillo como lo es la conversación con personas del común, usuarias potenciales de los productos comercializados por la Importadora STRONG MACHINE S.A.S.

Se llevó a cabo la recolección de las ideas aportadas y de acuerdo a ellas se procedió a estructurar las propuestas presentadas a lo largo del documento.



Posteriormente se revisaron casos similares y se consultaron personas con conocimientos en publicidad para estructurar de una mejor manera las propuestas planteadas.

### **5.1. Fases o procesos para llegar al logro de los objetivos**

- a. Lectura del problema anteriormente planteado.
- b. Desarrollo de las correcciones acotadas por el tutor.
- c. Aplicación del análisis financiero, consultando el texto: Análisis financiero aplicado de Héctor Ortiz Anaya.
- d. Planteamiento de la problemática.
- e. Conversación con personas del común para sondear su respuesta ante la problemática planteada.
- f. Conversación con técnicos en materia de marketing para aclarar terminología a utilizar en el texto con respecto de las estrategias a plantear.



## 6. Resultados

Desde el punto de vista de la liquidez de la empresa, esta se mantiene en niveles aceptables, aunque haya disminuido con respecto al 2015, pero sus inversiones podrían mejorar ya que tiene un nivel de liquidez superior a 1,7 por lo tanto su decisión de inversión es regular.

Entre tanto, el manejo de los inventarios para el 2015 no es óptimo, ya que su rotación llegó a 1,7 veces en el año. Deberían observar el comportamiento del mercado para la compra de producto que les está generando costos más altos en las ventas. La evaluación en el inventario es mala.

Mientras tanto los indicadores de rotación de cartera mejoraron ostensiblemente para el 2016 con respecto al 2015, esto es muy bueno.

En cuanto a su utilidad neta la empresa presenta un crecimiento del 9% respecto al 2015. A pesar de ser impactada por los inventarios que se incrementaron, hubieran podido mejorar con una adecuada inversión de sus excedentes de liquidez.



## 7. Conclusiones

- Se evaluó el modelo de gestión de inventarios de la empresa STRONG MACHINE S.A.S.
- Evidenciando una falta de políticas claras en la compra de productos de baja rotación que afectan su liquidez y aumentan su costo de venta.
- Al realizar un análisis de la situación actual de la empresa STRONG MACHINE S.A.S. se determinó que la empresa para el año 2016 con respecto al 2015, aumentó su endeudamiento con terceros en 19% quedando la empresa expuesta, pues la propiedad es susceptible de pasar de manos de inversionistas a acreedores.
- Se evaluó el exceso de almacenamiento que afecta el flujo de efectivo y se observó que el inventario del año 2016 rotó 5 veces menos que el año inmediatamente anterior.
- Se valoró el modelo de gestión de inventarios en términos financieros y cualitativos.
- Se plantea dejar de comprar o importar cantidades de mercancía indiscriminadamente, ajustando la estrategia de entrega o atención de pedidos a un modelo Just in Time atendiendo los pedidos sin almacenar, es decir, comprar lo ya vendido. El resultado esperado es sin duda, la disminución o anulación total del costo de almacenamiento y de inventario improductivo.
- Se generan pautas para la creación de una política de inventario que redunde en la optimización de costos y generación de ingresos. El resultado esperado es sin duda, la disminución o anulación total del costo de almacenamiento y de inventario improductivo.



## 8. Recomendaciones

Como se expresó en el desarrollo del presente escrito, se recomienda:

- Realizar un diagnóstico detallado de los ítems del inventario.
- Integrar las áreas de la empresa para llegar al mismo fin.
- Establecer políticas de inventarios que enmarquen los procesos de planificación, métodos como el Just In Time, Mini-Max, stock de seguridad.
- No realizar remates de mercancía sin antes evaluar opciones que permitan liberar espacio, general liquidez y acabar con las malas prácticas, para así garantizar la recuperación de los recursos invertidos.



## 9. Referencias Bibliográficas

- Alonso, V. P. (2012). *CONTABILIDAD AVANZADA FRAUDE CONTABLE*. Madrid: EOI.
- Bañuelos, S. (2014). *t21.com.mx*. Obtenido de <http://t21.com.mx/opinion/artecobrar/2014/07/10/ejemplo-politica-credito-cobranza>
- Bernal, C. A. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Bogotá: Prentice Hall.
- Coalla, P. P. (2017). *Gestión de inventarios UFO476*. Madrid: Paraninfo.
- Décaro, L. A. (2015). *CUENTAS POR COBRAR ELEMENTO CAPITAL DE TRABAJO*. Los Ángeles: Universidad Autónoma de Mexico.
- Gerencie.com. (2010). *www.gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/baja-rotacion-de-inventarios-vs-descuentos-por-compras-en-gran-cantidad.html>
- Gerencie.com. (2017). *www.gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/cual-seria-la-rotacion-ideal-de-inventarios.html>
- Moammer, F., & Terreros, A. M. (2013). *PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA EL PROCESO DE VENTAS, CUENTAS POR COBRAR Y COBROS DE LA EMPRESA VALENTINO C.A.* Valencia: UNIVERSIDAD DE CARABOBO.
- Rossi, M. P. (2017). *capitaleficiente.com*. Obtenido de <https://capitaleficiente.com/blog/6/costo-real-inventario-excedentes>
- Tablado, V. F. (2018). *meetlogistics.com*. Obtenido de <https://meetlogistics.com/demand-planning/exceso-de-inventario/>



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos.

---

## 10. Anexos