

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**TESIS**

**CÓMO BENEFICIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS LA  
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN 5 CASOS DE ÉXITO DE  
EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE MANIZALES**

**DOCENTE: CLAUDIA ÁLVAREZ**

**PRESENTADO POR: SANTIAGO MARTÍNEZ ZÚLUAGA  
CARLOS ALBERTO VELÁSQUEZ GARCÍA**

**MANIZALES**

**08 de mayo de 2019**

## **Contenido**

1 Introducción.....	4
2 Planteamiento del problema.....	4
3 Pregunta general.....	6
4 Pregunta Específicas .....	6
5 Objetivo General.....	7
6 Objetivos Específicos.....	7
7 Justificación .....	8
8 Marco Teórico.....	9
9 Metodología .....	18
10 Análisis y descripción de Resultados.....	18
11 Conclusiones .....	34
12 Anexos .....	35
13 Referencias.....	40

## **Índice de tablas y graficas**

Tabla No 1: Identificación de los componentes por tipo de costos de inventario.....	12
Tabla No 2: Proceso racional de Xerox.....	13
Tabla No 3: Percepción de cada área o función sobre una buena gestión de los inventarios.....	14
Gráfica No 1 Métodos de gestión de inventarios empleados en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	20
Gráfica No 2 Segmentación de inventarios según la demanda en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	21
Gráfica No 3 Costos de adquisición de inventarios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	22
Gráfica No 4 Costos generados por poseer un inventario en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	23
Gráfica No 5 Estimación del costo de hurto y deterioro del inventario en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	24

Gráfica No 6 Estimación del costo de obsolescencia del inventario en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	25
Gráfica No 7 Información de precios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	26
Gráfica No 8 Información de estrategias publicitarias utilizadas en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	27
Gráfica No 9 Información acerca de tendencias de mercado utilizadas en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	28
Gráfica No 10 Información acerca de ventas utilizadas en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	29
Gráfica No 11 Información acerca del análisis marginal en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	30
Gráfica No 12 Utilización del SGI respecto a la generación de liquidez en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	30
Gráfica No 13 Utilización del SGI respecto a indicadores de endeudamiento en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	31
Gráfica No 14 Utilización del SGI respecto a indicadores de rentabilidad en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	32
Gráfica No 15 Utilización del SGI respecto a indicadores de apalancamiento en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.....	33

## **1 Introducción**

Esta investigación se realiza con el fin de explicar una de las principales falencias presentes en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales. De las cuales se recalca la falta de herramientas administrativas como un adecuado sistema de gestión de inventarios, que facilite a los empresarios ejercer un correcto control en su organización y operación de forma efectiva, para generar un panorama empresarial sólido en la toma de decisiones gerenciales tanto en términos comerciales, administrativos y financieros. Por tal motivo es de gran importancia que los empresarios adapten estas herramientas administrativas con el fin de mejorar su panorama actual y proyectar una sostenibilidad en el mercado a largo plazo.

Efectos de la falta de sistemas de gestión de inventarios en las pequeñas empresas comerciales de Manizales se perciben algunas complicaciones: Exceso de existencias de productos, lo que genera iliquidez y gran cantidad de productos de baja rotación; agotamiento de existencias que producen una pérdida de fidelización de clientes y deterioro del Good Will. Estos dos factores desencadenan una disminución de la demanda de las empresas percibida en la reducción de sus ventas. En el mismo sentido el no poseer un SGI influye directamente en el desconocimiento real de las pérdidas (robos, deterioro y depreciación) y de la utilidad neta de los productos del inventario. Estos tres aspectos en su conjunto generan una desventaja competitiva sobre aquellas grandes compañías con estructuras sólidas y sistematizadas radicadas actualmente en el mercado regional y nacional.

La investigación es de carácter cuantitativa, de tipo descriptivo. La muestra es de cinco (5) empresas seleccionadas por criterio a conveniencia, donde se realizará una encuesta a los gerentes de cada una para la recolección de datos.

## **2 Planteamiento del problema**

Una adecuada gestión de inventarios brinda la posibilidad a las empresas de prestar un mayor servicio, reducir costos de compra de mercancías y provisionar la volatilidad de la demanda (Zuluaga Mazo & Javier López, 2010). De igual manera, otro aspecto a destacar es la posibilidad de ejercer un mayor control eliminando anormalidades en la oferta, compra y venta de productos (Garrido & Cejas, 2017). Gracias a una política de inventarios estructurada, los empresarios podrán responder los siguientes interrogantes: ¿Cuántas unidades se venden por hora?, ¿cuál es la capacidad efectiva de venta y de compra?, ¿cuáles son los productos con mayor y menor rotación?, ¿cuántos productos posee en bodega?, ¿cuántos productos se encuentran en procesos de devolución y/o garantía?, ¿Cuál es la demanda en los productos que ofrece la organización? y ¿Cuál es la vida útil de un producto?

En el mismo sentido, un modelo de gestión de inventarios acompañado de un software con una serie de herramientas competentes brinda al empresario información de sus necesidades específicas, teniendo en cuenta la teoría de la contingencia donde cada organización es un mundo diferente a las otras. Adicionalmente, las estadísticas que arroja el modelo enrutan a la administración hacia una adecuada toma de decisiones respecto a inventarios, crecimiento seguro y constante basado en indicadores que van totalmente relacionados con aspectos financieros de liquidez, actividad, rentabilidad, endeudamiento, apalancamiento, ofertas, aceptación de productos, por mencionar algunos. Así se elimina la incertidumbre y disminuye los riesgos legales, operativos, financieros y de mercado presentes en estas empresas.

Actualmente las pequeñas empresas comerciales localizadas en el centro de la ciudad de Manizales, dedicadas a la comercialización de productos tales como: hogar, cosméticos, hora loca, bebés, juguetería, papelería, peluchería, confitería y cuidado personal no manejan un inventario sistematizado. Estas empresas a lo largo de su trayectoria en el mercado han catalogado su éxito y su manera de sobrevivir con algo que sus dueños definen “olfato comercial”, el cual se basa simplemente en un tema de observación empírica a la hora de tomar decisiones gerenciales.

Un sinnúmero de estas organizaciones, año tras año, se enfrentan a las mismas dificultades que genera un crecimiento lento, pérdida de dinero, extravió de documentos, averías de mercancía no reportada, stocks grandes de productos de baja rotación, ineficiencia en negociaciones por

desconocimiento de existencias en bodega, desconocimiento de utilidad neta, predicciones sin bases sólidas y confiables, hurto interno y externo elevado, negligencia humana, información incorrecta, procesos de etiquetado tediosos y poco eficientes y falta de planeación de pedidos.

Cabe anotar que las empresas objeto de estudio se han creado debido al empeño y perseverancia, de sus dueños los cuales han generado su conocimiento y habilidad de un proceso catalogado ensayo-error. Sin embargo, las nuevas exigencias del mercado, la creciente competencia, han frustrado el sueño de replicar estos negocios en otras ciudades, obtener mayores utilidades y liquidez. Por tal razón es fundamental un proceso de gestión y sistematización de inventarios que otorgue una alta probabilidad de éxito en la toma de decisiones gerenciales.

La decisión de decidir sistematizar un inventario es fácil para el empresario, inclusive comprar uno de los miles de softwares disponibles en el mercado para gestionar stocks, sin embargo, la clave del éxito de este sistema depende de una correcta gestión. Esta situación se evidencia en la muestra de las empresas objeto de estudio, donde algunas han hecho el intento de implementar un software de administración de inventarios, con la falencia de no contar con acompañamiento profesional para su adaptación y no contar con los conocimientos o habilidades para interpretar e ir más afondo de lo que significa cada uno de los indicadores arrojados por el sistema.

### **3 Pregunta general**

- ¿Cuáles son los principales aportes que genera un sistema de gestión de inventarios a la toma de decisiones gerenciales en las pequeñas empresas comerciales del sector centro de la ciudad Manizales?

### **4 Pregunta Específicas**

- ¿Cuáles son las características que debe poseer un sistema de gestión de inventarios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales?
- ¿De qué manera se gestionan los inventarios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales?
- ¿Cuáles son los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones de un dirigente en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales?

## **5 Objetivo General**

- Identificar los aportes que genera un sistema de gestión de inventarios en la toma de decisiones gerenciales en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.

## **6 Objetivos Específicos**

- Establecer las características que debe poseer un sistema de gestión de inventarios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.
- Identificar la manera en la que las pequeñas empresas comerciales del sector centro de la ciudad de Manizales gestionan sus inventarios.
- Reconocer los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones en un gerente en las pequeñas empresas comerciales del sector centro de la ciudad de Manizales.

## 7 Justificación

Las empresas se han constituido a través del tiempo como uno de los principales actores de crecimiento económico de los países. El entorno externo y las demandas cambiantes del mercado han obligado a las empresas a modificarse de acuerdo con las dinámicas y tendencias globales. Al no ser así, estas no estarían en la capacidad de sobrevivir a la fuerte competencia y globalización. Las estrategias que pudieron ser el éxito de muchas ideas emprendedoras en sus inicios, pueden ser hoy en día poco efectivas o inclusive contraproducentes, esto quiere decir que “Los métodos tradicionales no son válidos en general debido al cambio. Es necesario adaptarse y o incluso adelantarse a los cambios” (Agulló, 1999).

En tal sentido es necesario cuestionar la variabilidad presente el mundo y cómo anticiparse, actuar con prospectiva para encaminar a empresas que han tenido éxito en el mercado, pero que actualmente se ven amenazadas por la transición de la economía, las nuevas tendencias de producción y la creciente demanda de los consumidores, que más allá que un precio, exige factores esenciales como la calidad en el servicio, venta de experiencias, desarrollo sostenible y servicio postventa. De igual manera, la feroz competencia entre empresas ha llevado a tener un manejo financiero más riguroso, lo cual ha impuesto nuevas características en las organizaciones, que en caso de no incorporar los sistemas de gestión necesarios dejaran de ser competitivas y podrían salir del mercado.

Esta investigación esta direccionada a las pequeñas empresas comerciales del sector centro en Manizales, ya que se observa la necesidad de implementar un sistema de gestión de inventario para aumentar la competitividad y la capacidad de afrontar las diferentes demandas de la economía a través de toma de decisiones gerenciales efectivas, que por ende se traduce en sostenibilidad a través del tiempo. Se puede dar por hecho que estas empresas manejan un inventario en tienda y otro en bodegas, este segundo considerado por sus propietarios como un mal necesario para suplir las diferentes fluctuaciones que tiene la demanda en los productos. La finalidad de la investigación es estudiar este inventario y todo lo que conlleva este. Adicionalmente relacionar como se beneficiaría la toma de decisiones a través de una correcta gestión, interpretación al construir esta ventaja competitiva. Lo cual se verá reflejado en la generación de estrategias financieras, mercado,



logísticas, comerciales y talento humano al construir el medio de un desarrollo integro para la empresa.

En el momento de implementar un sistema de gestión de inventarios en este tipo de empresas, se debe tener total claridad de la atipicidad que existe entre los tipos de inventarios manejados en cada empresa, debido al manejo de tendencias o temporadas que hacen un stock estático durante un año, es decir, una rotación de más o menos 300 días, al mismo tiempo, se evidencia la diferencia entre rentabilidades existente entre productos. Por consiguiente, es importante generar una sistematización por módulos (líneas de productos), que arrojen principalmente dos aspectos, una rotación e información específica de cada sección del almacén y una rotación por rentabilidad.

## **8 Marco Teórico**

Esta investigación toma como postura teórica los costos de transacción, los cuales se comprenden como aquellos que se generan en flujos transaccionales, es decir, todo aquello que se encuentra en la esfera de circulación de los procesos que existen dentro de una organización teniendo como escenario el mercado. Es de vital importancia resaltar la información tanto relevante como muchas veces imperceptible dentro de la teoría de los costos de transacción, pues entre mayor control y efectividad se genere en la toma de decisiones, mejor será la utilidad que aporta cada proceso (Andrés & Gómez, 2010).

Dentro de los costos de transacción se evidencia el grado de prioridad en la recuperación de los fondos aportados dentro de la inversión financiera que demande alguna decisión gerencial debido al elevado riesgo objetivo, consecuencia de la escasa información histórica que hace imprevisible la respuesta del mercado y la evolución de los costos cuando las organizaciones no utilizan toda la información que aporta el sistema de gestión de inventarios o en el peor de los casos no cuentan con este sistema donde se puede analizar el panorama empresarial de forma concisa (Andrés & Gómez, 2010).

Las pequeñas empresas comerciales del sector centro de la ciudad de Manizales que cuentan con un sistema de gestión de inventarios, no le aportan la suficiente importancia a la información que este ofrece, la toma de decisiones de estas empresas constantemente se realiza bajo suposiciones

de sus propietarios. Consecuencia de lo antes mencionado se generan dos aspectos: primero, no se eliminan problemas cotidianos y demás situaciones que generan costos imperceptibles que afectan la rentabilidad de la empresa en sí, en el mismo sentido, al no apoyarse en el sistema de gestión de inventarios no tienen la suficiente información para minimizar la probabilidad de error dentro de una decisión gerencial, por tal motivo se derivan costos imperceptibles. La teoría de transacción desde nuestra postura busca eliminar costos innecesarios (fugas de dinero imperceptible) y disminuir costos necesarios ocasionados a través de procesos más efectivos y sustentados en información válida.

La gestión de inventarios es la base de toda descripción, diagnóstico, proyección y prescripción financiera, por lo tanto, el objetivo primario es aumentar la rentabilidad mediante la adecuada gestión de stock, minimizando costos del capital paralizado durante la entrada, los procesos (acciones de compra y manipulación), la salida de productos, así mismo brindar un mayor servicio al cliente y provisionar la volatilidad de la demanda. (Zuluaga Mazo & Javier López, 2010, y Toro & Bastidas, 2011, tomado de Peña & Silva, 2016). En este sentido resulta fundamental realizar procesos de segmentar productos, establecer inventarios de seguridad y evaluar los costos de este. Ortiz (2004, tomado de Peña & Silva, 2016).

La segmentación de productos hace referencia al proceso de diferenciar artículos de acuerdo con criterios específicos. El método generalmente empleado para esta disgregación de artículos es ABC, el cual tiene el objetivo de implementar políticas de control de inventarios de acuerdo a una categoría. Esta clasificación de productos en categorías se realiza de acuerdo a su importancia o relevancia según el criterio establecido, normalmente este es el consumo o utilización en un periodo establecido, o la demanda o ventas anuales., basado en el conocido principio de Pareto (Castro Zuluaga, Vélez Gallego, & Castro Urrego, 2011). Y (Peña & Silva, 2016). De la misma manera se emplea el método ABC multicriterio, el cual para Vollmann la clasificación de los bienes no solo se realiza por el costo, sino también por factores tales como: Obsolescencia, plazos de entrega del proveedor y dificultad para adquirir el producto (Tomado de Peña & Silva, 2016).

Los inventarios se clasifican según la naturaleza de la demanda de los productos dispuestos en este. Existen mercaderías con demanda dependiente, estos se caracterizan por estar directamente relacionados con artículos que son de mayor nivel o son requerimientos de otros productos. Los

artículos de demanda independiente son condicionados por las condiciones del mercado. Los productos de demanda independiente se pueden gestionar por: Cantidad Económica de Pedido (EOQ), Cantidad de Pedido de Producción y Descuento por Volumen. Estos se utilizan en casos de demanda conocida o estimada se recurren a métodos probabilísticos o simulados. (Bustos Flores & Chacón Parra, 2007)

El constante cambio de la demanda y tiempos de entrega de proveedores ocasionan problemas en las organizaciones debido a la escasez de productos para suplir las condiciones del mercado, lo cual trae consigo “pérdida de la imagen de la empresa y la pérdida de ventas”. Por tal razón nace la importancia de un inventario de seguridad. Ortiz (2004, tomado de Peña & Silva, 2016).

El método más utilizado a la hora de elaborar un inventario corresponde al conteo físico en el cual se dedica uno o varios días a este proceso ya sea bimestral, semestral, anual o a gusto del administrador. Consecuencia de este método masivamente empleado se denotan las siguientes problemáticas: interferencia en la cotidianidad de un almacén debido a los cierres; poca fiabilidad y exactitud de stock; pérdida en la utilización de recursos humanos, financieros y comerciales y deterioro del clima organizacional. (Olivos Aarón & Penagos Vargas, 2008).

En cuanto al avalúo o estimación del precio de un inventario en empresas comerciales, Miller expone tres formas de asignar un costo a este:

- Primeras en entrar primeras en salir (FIFO): Infiere en que las primeras mercancías en comprar son las primeras en venderse.
- Últimos en entrar primeros en salir (LIFO): Los últimos artículos en comprarse son los primeros en disponer de ellos.
- Método del costo promedio: Se emplea para establecer el costo del inventario y el valor de los artículos vendidos por medio de la estimación del costo unitario promedio de la mercancía disponible en un periodo determinado.

(Muller, 2005).

En el mismo sentido una adecuada gestión de inventarios establece una relación directa entre costos adheridos a estos, los cuales se reflejan en indicadores financieros y riesgos en las empresas. De acuerdo Peña y Oliva (2013) los costos que generan los inventarios se evidencian en la Tabla No1:

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

Tabla No 1: Identificación de los componentes por tipo de costos de inventario.

El futuro de las empresas radica en la correcta toma de decisiones gerenciales, Según Hellriegel (2009) las personas encargadas de este proceso en las empresas se basan en información vaga e imprecisa, la cual genera altos niveles de riesgo expresado en fracaso, y demandar recursos en problemas de poca envergadura y trascendencia. La toma de decisiones se rige en tres principios:

- Principio de autocomplacencia: los tres principios éticos son utilizados para justificar las conductas y decisiones autocomplacientes.
- Equilibrio entre principio e interés: la persona justifica que las decisiones que tienen por objetivo equilibrar los intereses de muchos individuos o grupos.
- Interés por los principios de otros: los tres principios éticos giran en torno a la necesidad considerando las decisiones y las conductas desde la perspectiva de la persona afectada y el público en general.

(Orlando, 2015).

Por tal motivo acertar en la toma de decisiones es de vital importancia para generar ventajas competitivas y la única forma de hacerlo es por medio de información concisa y verídica de carácter histórico, actual y predictivo, para así reducir el porcentaje de error en una mínima expresión. Es allí donde el sistema de gestión de inventarios por medio de sus recursos informáticos se convierte en una herramienta administrativa fundamental y moldeadora. Xerox

Business Research Group aportar un proceso dividido en seis etapas con miras a poseer un proceso racional en la toma de decisiones.

ETAPA	PREGUNTA GENERAL	PARA PASAR AL SIGUIENTE PASO DESARROLLAR
1. Identificar y elegir el problema	¿Qué queremos cambiar?	Identificar la brecha "el estado deseado" descrito en terminos observacionales (causa raíz) centrales documentadas y clasificadas por orden de lista de las soluciones.
2. Analizar el problema	¿Qué está impidiendo que lleguemos al estado deseado?	
3. Generar posibles soluciones	¿Cómo podríamos hacer el cambio?	
4. Elegir y planear la solución	¿Cuál es la mejor manera de hacerlo?	Hacer planes para aplicar y monitorear el cambio, medir los criterios para evaluar la efectividad de la solución.
5. Implementar la solución	¿Estamos siguiendo el plan?	
6. Evaluar la solución	¿Qué tan bueno funciona?	Verificar que el problema haya quedado resuelto o acordar como se abordaran los problemas que persisten

Tabla 2: Proceso racional de Xerox.

Fuente: Hellriegel (2009) tomado de (Orlando, 2015).

La toma de decisiones gerenciales se debe basar en un sistema de información gerencial, este hace referencia al compendio articulado de procesos orientados a datos verídicos para una correcta planeación, control y dirección según los objetivos de la empresa. Ricart y Valor (1991) tomado de (Araujo & Clemenza, 2005). Por tal motivo la toma de decisiones gerenciales se apoya de subsistemas de información tales como: Marketing, Financieros, Inventarios y Talento Humano. De igual manera (Acevedo Borrego , Linares Barrantes , & Cachay Boza, 2010) exponen que las decisiones gerenciales se enmarcan en 4 ejes fundamentales: elemento humano, elemento estructural(estructura), elemento proceso (jerarquía y líneas de mando) y elemento momento (tendencias y demandas del mercado). En el mismo sentido (Lopes Martínez & Gómez Acosta, 2013) expone en la Tabla No3 como beneficia un correcto sistema de gestión de inventarios a diferentes áreas funcionales de una empresa.

Área	Criterio de una buena gestión de inventarios (GI)
Ventas	Altos niveles para garantizar disponibilidad.
Distribución	Altos niveles para mayor utilización de los recursos de distribución.
Compras	Tamaños de bulto en compra grandes para lograr rebajas de precios y garantizar la eficiencia del departamento.
Finanzas	Bajos niveles para beneficio del capital de trabajo. Buscan modificar el valor de los inventarios ociosos para modificar los reportes financieros.
Calidad	Reduce la velocidad de movimiento del inventario para los chequeos, se introducen relaciones de confianza para reducir los chequeos.
Dirección	Ven la GI como proveedora de información en cualquier momento, lo que resulta en trabajos de estadística y recolección de datos a veces no estructurados dada la premura.
Producción	Lotes grandes para reducir costos de producción como práctica. Tienden a tener altos stocks para prever pedidos urgentes, interrupciones y cambios en la demanda.

Tabla No3: Percepción de cada área o función sobre una buena gestión de los inventarios.

Araujo & Clemenza definen un sistema de información de marketing como el compendio de información de precios, publicidad, canales de distribución, identificación de nuevas tendencias y ventas. (Araujo & Clemenza, 2005).

Entorno a aspectos financieros la toma de decisiones se puede sustentar en análisis marginal y efectividad de costos. El análisis marginal es el método que permite comparar el ingreso y el costo adicional al aumentar la producción y la efectividad de costos se enfoca en establecer el mejor índice entre el costo y el beneficio. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Consecuencia de establecer los costos relacionados con la gestión de inventarios, se puede establecer una serie de relaciones financieras directamente a la gestión de stocks mediante los siguientes indicadores:

- Indicadores de liquidez: Este determina qué capacidad tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Ésta también da la posibilidad de determinar si una empresa puede pagar todos sus pasivos en un tiempo determinado.

- Indicadores de actividad: Aquí se analizarán algunas relaciones que arrojaran la rotación de diferentes aspectos, así se podrá tener claridad de la efectividad con la que la empresa genera valor, recupera cartera y rota inventarios.
- Indicador de rentabilidad: Capacidad que tiene una empresa para generar las ventas y grandes utilidades. También es importante decir que entre mejor se controle el costo y gasto, mejor será el resultado del indicador.
- Indicador de endeudamiento. Este indicador ayuda a analizar la relación entre los ingresos de la empresa y el endeudamiento. Esto es muy importante para mirar el riesgo de invertir en esta o de los mismos accionistas.
- Indicador de apalancamiento: Este indicador se trata desde el dueño, ya que el objeto de estudio se centra en empresas que no cuenta con accionistas ni apalancamientos externos, simplemente la inversión del propietario, por lo tanto, con este indicador se analiza el riesgo que corre la inversión de este propietario.

Para que estos indicadores puedan llegar a un ofrecer un panorama estratégico en el cual se puedan tomar decisiones acertadas, es de vital importancia relacionarlos con los riesgos a los que la empresa está expuesta y no solo a los riesgos financieros, sino también, riesgos operacionales, legales, riesgos de mercado y riesgos de liquidez. Por tal razón, la administración de estos riesgos se convierte hoy en día en pilar fundamental, por ende, Avila afirma “garantiza la solvencia y la estabilidad de la empresa, con un manejo adecuado de recursos financieros, que permita lograr equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal forma optimizar la relación riesgo-rendimiento.” (Avila Bustos, 2005).

Los riesgos operativos abarcan errores humanos, fraude interno y externo, fallas en el control interno, fallas tecnológicas y averías. Todos estos riesgos que, en últimas, los podemos cuantificar, por medio del porcentaje de pérdida aproximado, representan una parte importante dentro del estado de la utilidad neta en empresas como las tradicionales del sector comercial de Manizales, donde muchas veces no se maneja inventario sistematizado. Los valores que se dan a estos riesgos incontrolables son aproximaciones, lo que podría, a la hora de un reparto de utilidad, afectar la liquidez de las empresas (Avila Bustos, 2005).

El riesgo legal dentro de lo que concierne en nuestro problema se divide en dos: riesgo de documentación y riesgo legal o de la legislación. Hablando en términos generales es el riesgo que las empresas afrontan por el extravío o mal manejo de la documentación y el desarrollar las actividades que van en contra de alguna normatividad por desconocimientos. En este riesgo es muy importante resaltar la importancia de un contador, quien debe estar pendiente de la tributación, conocer las nuevas normatividades y un continuo asesoramiento contable (Avila Bustos, 2005).

Los riesgos de mercado enmarcan la fluctuación de comportamientos externos a la empresa tales como: aspectos macroeconómicos, tasas de cambio, tasa de crecimiento, inflación, mercado de acciones, cotización de mercancías, entre otras; las cuales en algún momento pueden incurrir en pérdidas (Avila Bustos, 2005) por un inadecuado manejo de la incertidumbre o desconocimiento del comportamiento de las variables económicas.

Las empresas objeto de estudio en la investigación han sido creadas por personas empíricas con un gran grado de destreza para realizar negocios. Estos comerciantes empezaron a estructurar y organizar la composición de sus negocios a partir de la interacción que desarrollaron con el mercado, mediante la recolección de datos a través de la observación que les permitía modificar factores estructurales, desarrollar conjeturas financieras básicas e identificar riesgos de manera intuitiva.

El tener un sistema de gestión de inventarios es la base para un crecimiento constante y maximización de las utilidades en la organización, sin embargo, esta sistematización conlleva unos costos. En el momento de tomar la decisión de sistematizar, se empieza un arduo trabajo para realizar el correspondiente inventario de la mercancía tanto en tienda como en bodega, también el cambio de mentalidad de los colaboradores para que se apropien del sistema y un análisis de cargos para una transición efectiva del cambio organizacional, sin embargo, nuestra investigación no se centra en estos aspectos. El fin último de esta investigación es establecer como beneficia un adecuado sistema de gestión de inventarios la toma de decisiones gerenciales

Este proceso conlleva principalmente a que no se tomen decisiones prematuras e impulsivas por parte de los gerentes y propietarios, enfocándose así a identificar problemáticas raíz, eliminar



errores repetitivos o particulares dentro de la organización, esto requiere información externa, tanto del sistema de gestión de inventarios como de los colaboradores directos, quienes son los encargados de interactuar con el cliente y el entorno cotidianamente. Existen momentos en que las decisiones deben ir encaminadas a los intereses de los compradores que, a los mismos intereses de los propietarios, en este punto es importante resaltar el protagonismo que tiene el personal para que la información que se ingrese al sistema sea confiable y concreta, motivo por el cual, los indicadores financieros, históricos de ventas, rotación de mercancías, costos de almacenamiento, variabilidad del stock, entre otros. Son mucho más productivos si vienen acompañados de descripciones mensuales de acuerdo a las necesidades de nuestro mercado objetivo.

En esta línea de idea se clasifica desde la gestión la toma de decisiones gerenciales en dos vertientes:

**Decisiones de planificación:** Estas decisiones enmarcan principalmente la definición de los objetivos y el cómo llegar a estos a través de estrategias propuestas a largo plazo con su debida asignación de recursos para llegar a una situación deseada. Estas decisiones son generalmente proactivas pues intentan anticiparse al futuro a través de una planificación formal, sin embargo, también se pueden volver reactivas cuando surgen cambios imprevistos en el entorno y se debe planificar una estrategia para enfrentarlo, este se define como planificación oportunista la cual es igual de importante a la formal para asegurar la viabilidad de la organización.

**Decisiones de control de gestión:** Este tipo de decisiones son reactivas y nacen a partir de un indicador que lleva a anticipar una situación futura o también para tomar acciones correctivas ante un problema del pasado. Este tipo de decisiones se realizan a corto plazo. Aquí también es importante resaltar el control de operaciones con las que no interactúan directamente los gerentes pero que son de vital importancia para la eficiencia y eficacia del personal para llevar a cabo la estrategia propuesta.

Dentro de un sistema de gestión de inventarios se debe contar con una persona que lidere los procesos de implementación del software y su respectiva capacitación, en el mismo sentido velar porque estos cambios generen el menor impacto en el bienestar y la calidad de la vida de todo el personal de trabajo, al tener en cuenta la conducta formal e informal que determina el clima

organizacional. De esta forma resultará imprescindible que en estas organizaciones se asegure que el personal a cargo de estos procesos cuenten con las competencias y habilidades necesarias para liderar los procesos de gestión logística y recursos humanos a su cargo, como motivar, desarrollar, retro-alimentar, instruir, organizar y, sobre todo, gestionar la calidad de todos los procesos de forma integral (Baxter, Hastings, Law, & Glass, 2008). Esto con el fin de generar una gestión dinámica que ayude con la generación de un impacto positivo en la organización.

## **9 Metodología**

La investigación presenta un enfoque cuantitativo, debido a la necesidad de explorar variables que permitan caracterizar la gestión de inventarios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro de Manizales. De igual forma, busca identificar las relaciones entre la gestión de inventarios y la toma de decisiones gerenciales en las empresas estudiadas, con el fin de poder generalizar los hallazgos a las pequeñas comerciales del sector centro de la ciudad de Manizales. El alcance de la investigación se logra de forma correlacional. En torno a al aspecto correlacional se busca establecer la relación entre variables como inventarios, indicadores financieros y riesgos operacionales frente a la toma de decisiones gerenciales. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) (Hernández Sampieri et al., 2014) .

La población abarca las empresas pequeñas del sector centro de Manizales, y la muestra se selecciona por conveniencia y no aleatoria, por lo que la muestra asciende a cinco empresas del sector mencionado.

Las herramientas de recolección serán encuestas tipo Likert realizadas a los gerentes de cada una de las empresas de la muestra.

## **10 Análisis y descripción de Resultados**

Para desarrollar el análisis de resultados cada formulario se segmentó en dos unidades principales, la gestión de inventarios y la toma de decisiones gerenciales. En la unidad uno se indagó acerca de información sobre: métodos de gestión de inventarios, clasificación de inventarios de acuerdo la demanda e información sobre costos generados al poseer un inventario. La segunda unidad

corresponde a la toma de decisiones gerenciales, en este ítem se obtuvo información acerca de: información sobre precios, publicidad, tendencias del mercado, ventas, análisis marginal, indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento, indicadores de rentabilidad e indicadores de apalancamiento.

En primera instancia se realizaron tres preguntas de control con la finalidad de corroborar nuestra muestra y se obtuvieron los siguientes resultados. El 100% de la muestra encuestada se cataloga como pequeña empresa debido al tener entre 11 a 50 empleados y poseen una trayectoria en el mercado local entre 1 a 5 años.

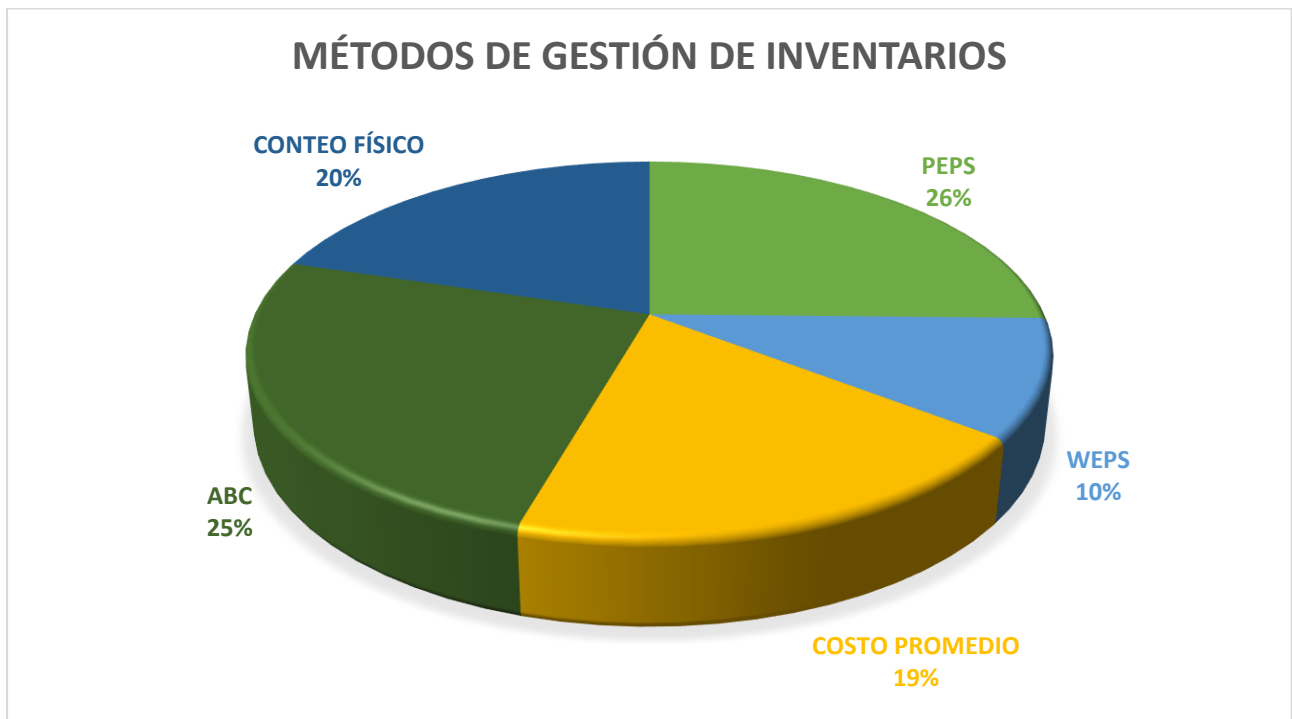
### **Gestión De Inventarios**

- Métodos de Gestión de Inventarios

En la Gráfica No 1 se puede inferir de la población encuestada una gran caracterización por generar una combinación entorno al método empleado para gestionar sus inventarios. Esta conclusión se deduce debido a que el 80% de la muestra genera un modelo de gestión de inventarios con características propias de metodologías Peps y clasificación ABC adaptadas a su empresa.

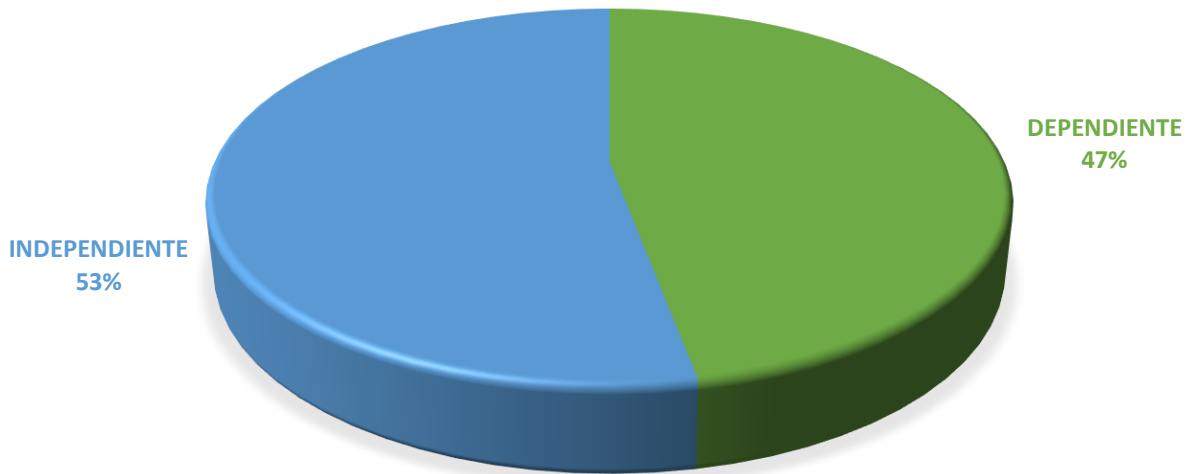
La metodología Ueps tuvo una respuesta de ser empleada por el 32% de la muestra debido a que los empresarios se esmeran en recuperar el precio costo de su inventario de manera oportuna en busca de generar rotación y flujo de efectivo. Un hallazgo adicional en la muestra encuestada corresponde a que el 60% de esta, asegura que maneja un costo promedio o estimado del valor de su inventario, lo cual es de gran utilidad para la toma de decisiones gerenciales debido a que se puede realizar indicadores de gestión, análisis vertical y horizontal. Finalmente se puede deducir que, a pesar de contar con un sistema de inventario sistematizado o la utilización de algún software de gestión, el 64% de la muestra afirma realizar un conteo de forma física con cierta frecuencia lo

cual trae consigo interferencia en la cotidianidad de un almacén debido a los cierres; poca fiabilidad, hurto e inexactitud en el stock.



Gráfica No 1 Métodos de gestión de inventarios empleados en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

## CLASIFICACIÓN DE INVENTARIOS SEGUN LA DEMANDA



Gráfica No 2 Segmentación de inventarios según la demanda en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

- Clasificación de inventarios según la demanda

En la Gráfica No 2 Se observa que el 72% de la muestra encuestada determina su inventario según las nuevas tendencias del mercado, periodos específicos, fechas especiales, entre otras, es decir, su inventario se caracteriza por ser de demanda independiente. Adicionalmente el 64% de los gerentes encuestados han optado por ofertar artículos directamente relacionados con otros que son de mayor nivel, complementarios o son requerimientos de otros productos.

- Costos Generados por el inventario

La gráfica No 3 hace referencia al costo de adquisición de mercancía en las empresas objeto de estudio. Se puede evidenciar que el costo de este oscila entre 200 millones a 1000 millones de pesos colombianos, de lo cual se puede inferir que este corresponde al principal rubro en estos tipos de organización, por lo cual, su adecuada gestión se convierte fundamental a la hora de tomar

decisiones de manera acertada con el fin ultimo de crecer, sobrevivir en el mercado y aumentar el patrimonio de los empresarios. De igual manera, la constitución de un inventario deriva otra serie de gastos directamente relacionados como lo son: gastos en fletes o transporte, gasto de almacenamiento y gastos de nómina. Fruto de la gran inversión en mercancía estas empresas generan altos montos en almacenamientos, los cuales para el 60% de la muestra generan costos entre 7 a 50 millones de pesos mensualmente y costos en nomina para el funcionamiento de este entre 3 a 4 millones mensuales. El rubro inferior lo constituye los costos de transporte los cuales se encuentra en un rango entre 1 a 3 millones mensuales. Gráfica no 4.



Gráfica No 3 Costos de adquisición de inventarios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales



Gráfica No 4 Costos generados por poseer un inventario en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

Los costos anteriormente planteados se caracterizan por ser los montos más representativos generados al almacenar una serie de productos. La evolución de la correcta gestión de los sistemas de inventarios y la articulación de este con medios sistematizados ha generado nuevos indicadores que facilitan el control y la regulación de estos activos que adquiere una empresa. Por tal motivo, se ha convertido en ventaja competitiva la estimación de costos adicionales que en primera instancia no se les da la suficiente importancia, estos costos son: costos de hurto, costos de obsolescencia y costo de deterioro o daño.

En la gráfica no 5 se puede observar que el 100 % de la muestra encuesta estima un costo de hurto y deterioro entre el 1 y el 3% del valor de su inventario, lo cual se convierte en un gran aporte para la implementación de indicadores de gestión que mejoren el control y la disminución

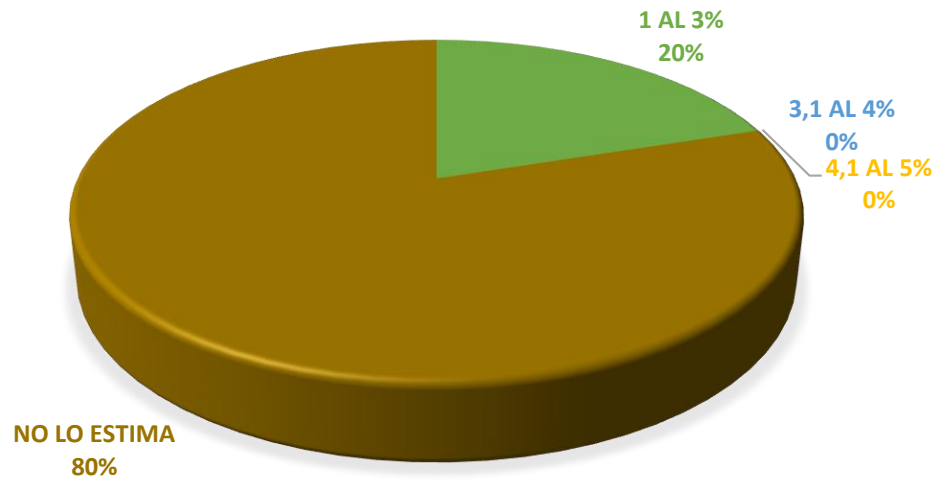
de este gasto. En relación al costo de obsolescencia el 80% de la muestra encuesta no le brinda importancia a estimar este costo o desconoce las implicaciones que esta variable afecta sus activos y su patrimonio. Gráfica no 6.



Gráfica No 5 Estimación del costo de hurto y deterioro del inventario en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales



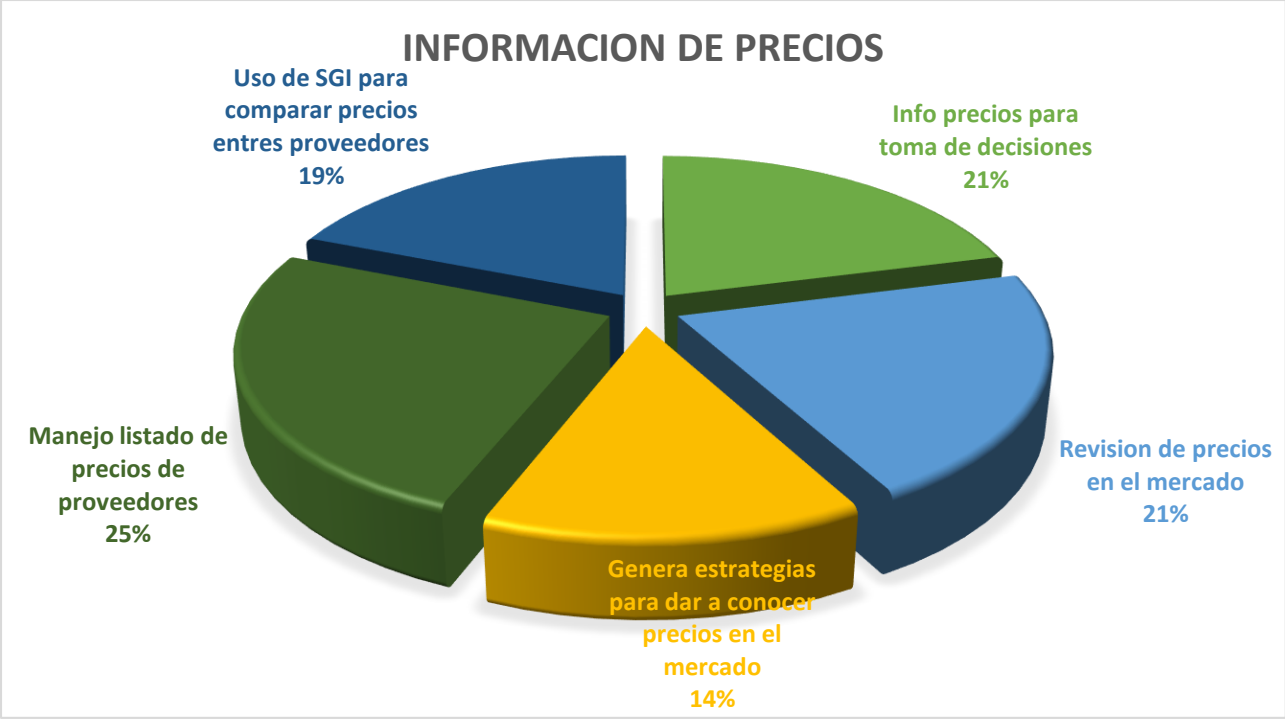
## COSTOS GENERADOS POR EL INVENTARIO : OBSOLESCENICA



Gráfica No 6 Estimación del costo de obsolescencia del inventario en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

### Toma de Decisiones Gerenciales

- Toma de decisiones frente a variables comerciales y de mercadeo.

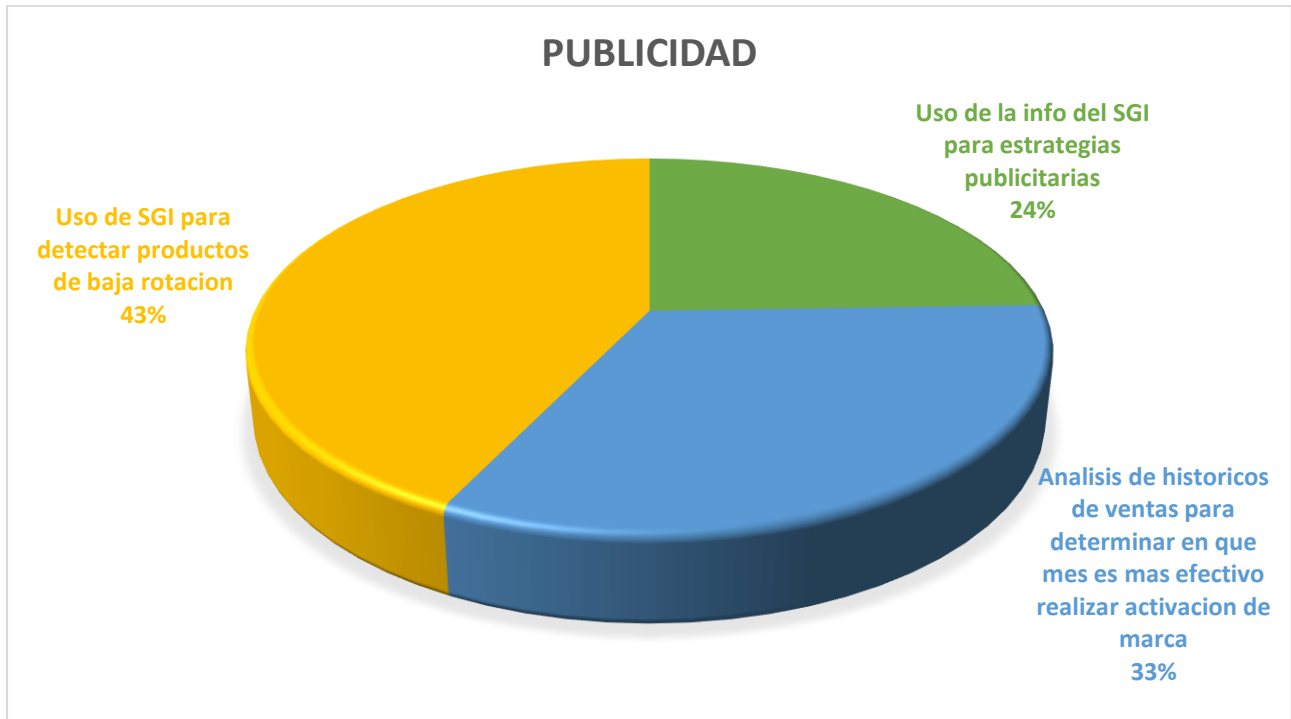


Gráfica No 7 Información de precios en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

Entre el 80 % y 100% de las empresas encuestadas se evidencia el uso de la base de datos que aporta el sistema frente a información de precios, revisión regular de precios en el mercado, uso de listado de precios de proveedores y la comparación entre estos listados de precios en diferentes proveedores de una misma línea de productos. Las empresas por fuera de estos porcentajes utilizan aun métodos empíricos o conflictos de intereses para realizar estrategias en la variable de precios de su compañía. Por otro lado, se evidencia poco uso o poco interés por parte de las empresas frente a las estrategias donde revelen sus precios al mercado. Gráfica no 7.

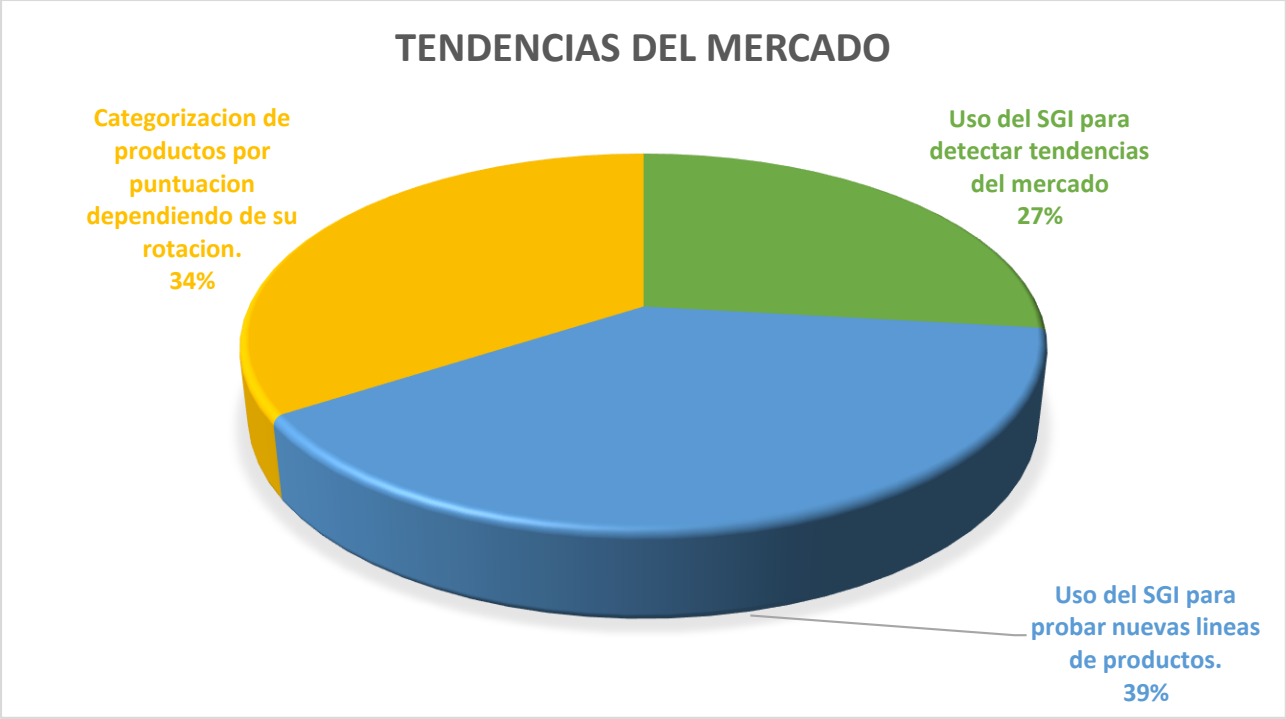
En la Gráfica no 8 se describe los resultados obtenidos frente a la toma de decisión en estrategias publicitarias, se percibe que el 84% de las empresas utilizan su SGI para detectar productos de baja rotación y generar ofertas. En la misma forma, se encuentra que el 64% de estas empresas

utilizan sus históricos de ventas para detectar los meses en que se obtuvo valores picos en flujos de efectivo para realizar activaciones en las marcas. El porcentaje restante que abarcan las demás empresas incorporan métodos empíricos para realizar este tipo de estrategias publicitarias.



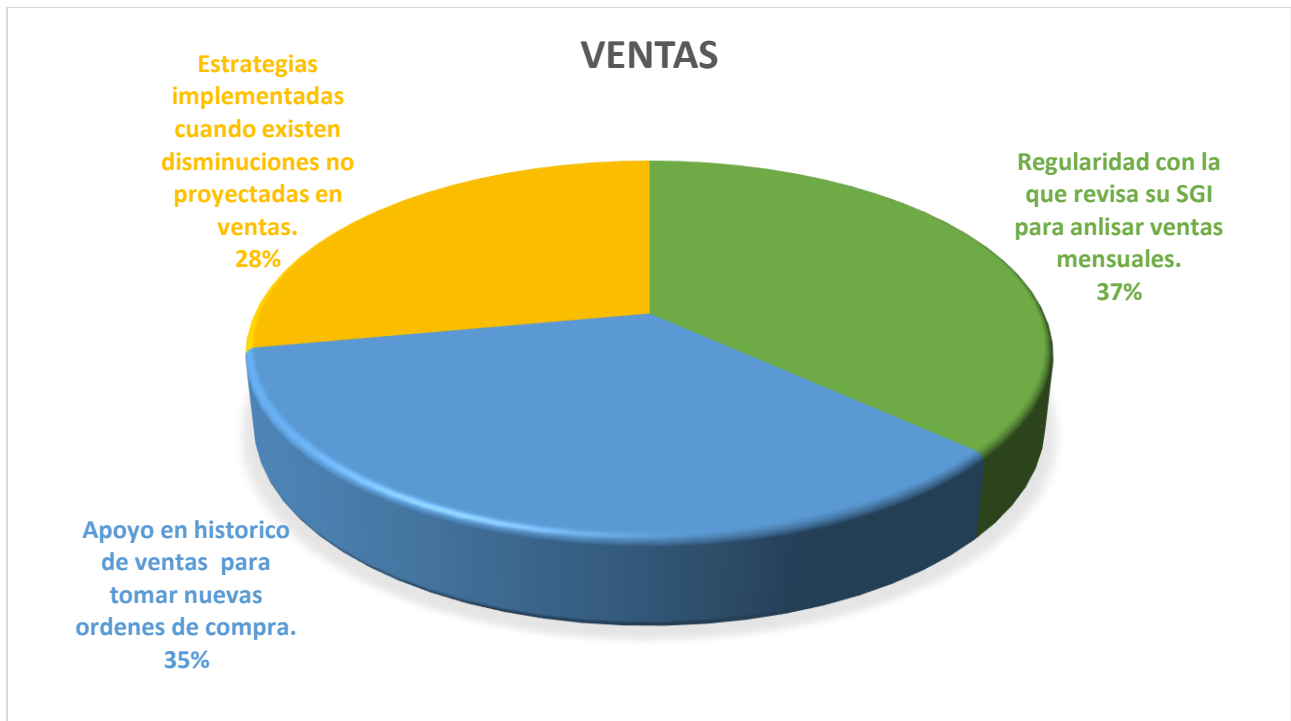
Gráfica No 8 Información de estrategias publicitarias utilizadas en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

La variable tendencias de mercado en las empresas encuestadas describe una utilización en un 54,66% de la información de sus sistemas de gestión de inventarios a la hora de analizar diferentes variables que ayuden a determinar tendencias del mercado, el porcentaje restante aún abarca acciones empíricas que nacen de la observación del entorno, competencia y el ambiente económico regional y nacional, este comportamiento se puede evidenciar en la Gráfica no 9.



Gráfica No 9 Información acerca de tendencias de mercado utilizadas en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

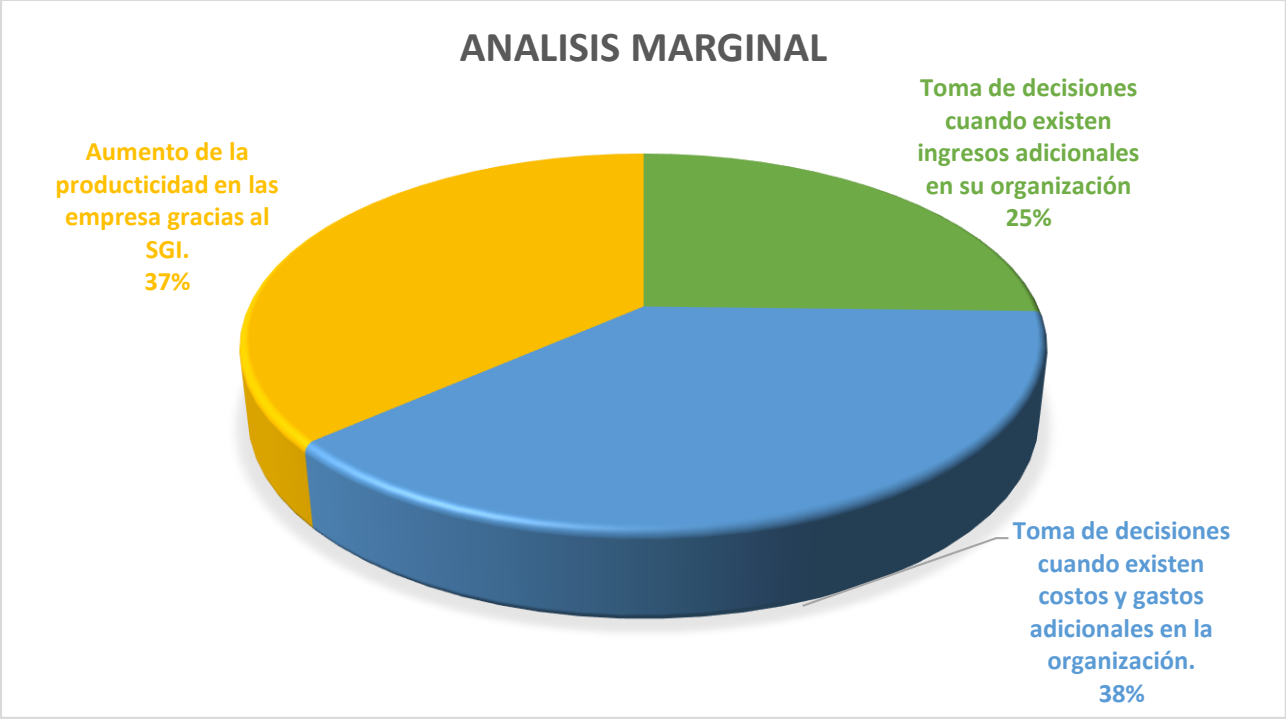
La variable ventas en la muestra encuestada se caracterizó por ser el aspecto más significativo frente a la toma de decisiones, por tal motivo, cerca del 90,66% emplea esta información para generar estrategias, pues esta variable aporta las bases a un adecuado panorama empresarial y expresa cuantitativamente la situación general de la organización. Este comportamiento se denota en la Gráfica no 10.



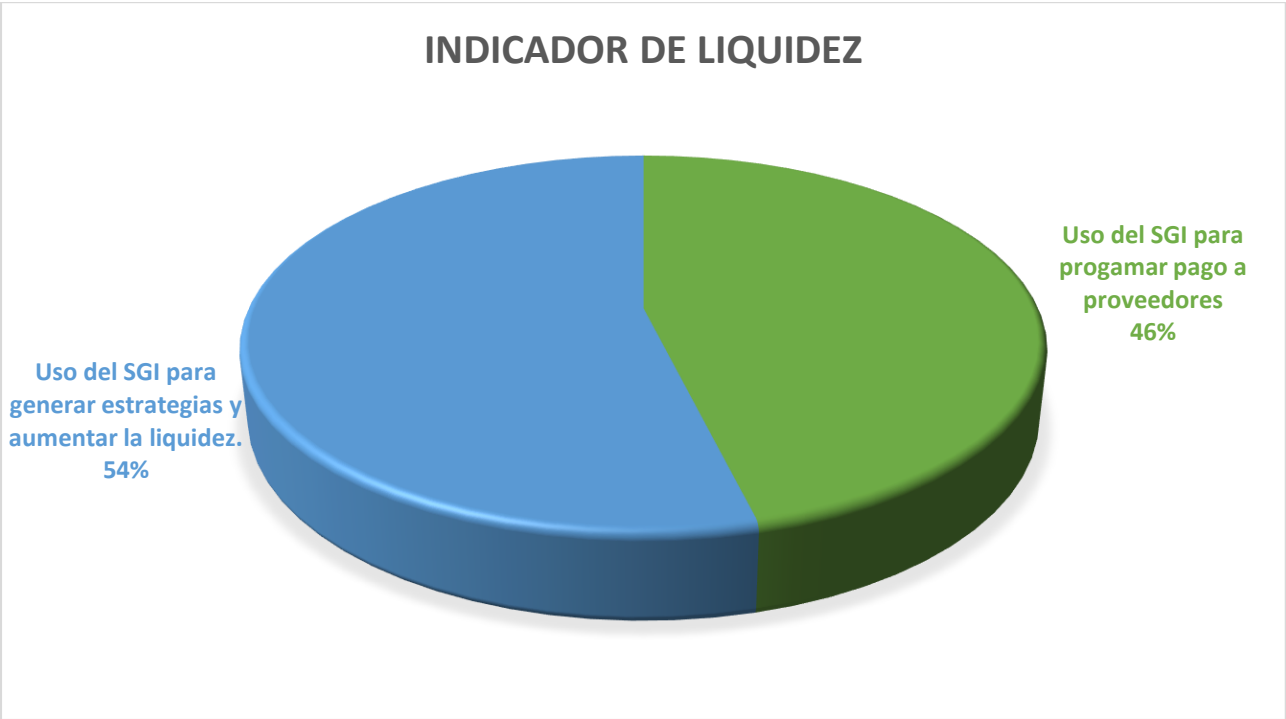
Gráfica No 10 Información acerca de ventas utilizadas en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

- Toma de decisiones frente a variables financieras.

Respecto al análisis marginal de la organización, el 94% de las empresas toman decisiones al momento que su sistema arroja por medio de un indicador el aumento de costos y gastos dentro de la organización. Este mismo porcentaje manifiesta su conformidad con el sistema y expresa el aumento que ha tenido frente a la productividad de sus organizaciones. La principal decisión que toman los gerentes con una regularidad del 64% corresponde a implementación de estrategias cuando existe un ingreso adicional, lo cual se convierte de vital importancia al analizar las ventajas que generan estos incrementos al igual que las desventajas que siguen el crecimiento constante de la empresa. En la Gráfica No 11 se describe el comportamiento del análisis marginal en las empresas encuestada.



Gráfica No 11 Información acerca del análisis marginal en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales



Gráfica No 12 Utilización del SGI respecto a la generación de liquidez en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

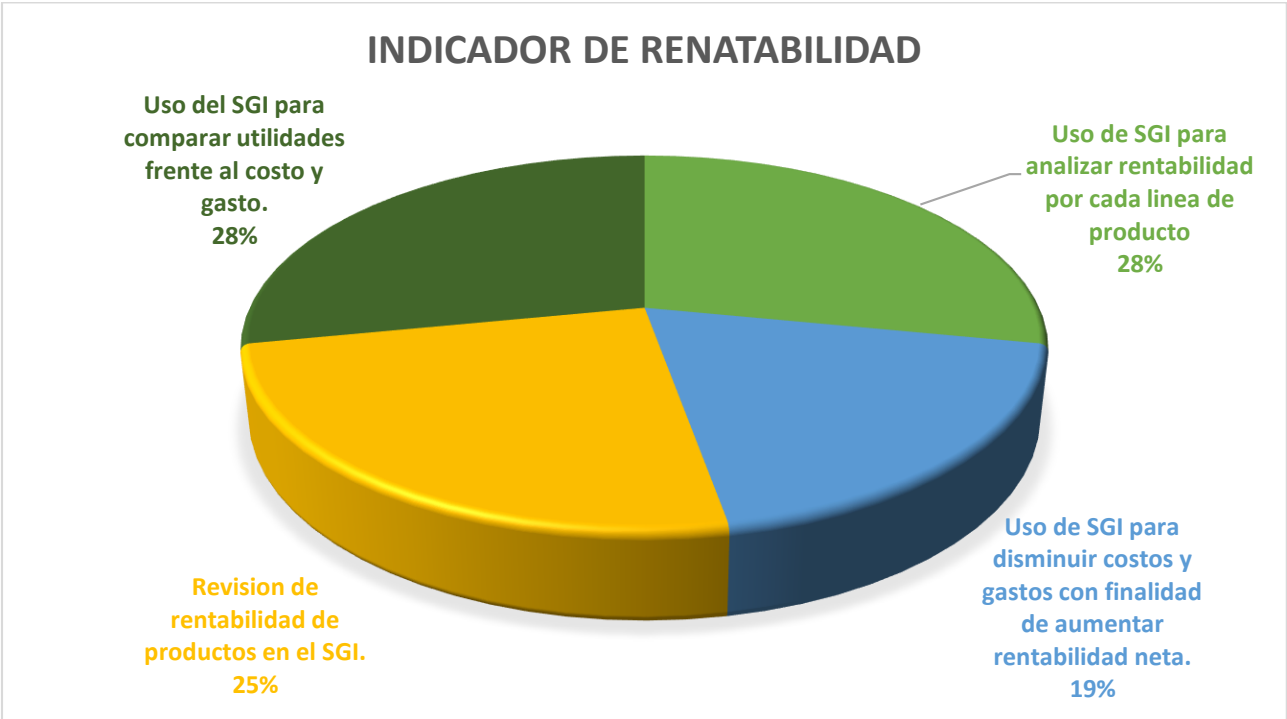
Frente a la variable de liquidez se evidencia que el 72% de las empresas utilizan el software para programación de facturas y pago de proveedores. Otro hallazgo en este indicador es que el 84% de las empresas encuestadas utilizan el sistema para generar estrategias de ventas y generar liquidez como se describe en el Gráfico No 12. El porcentaje restante de las empresas no le dan importancia a este indicador financiero el cual dentro de un sistema de gestión de inventarios debe ser unas de las principales finalidades, pues el poder conocer el valor de existencias y costos generados por este, es el primer paso a la liquidez empresarial.

En la Gráfica No 13 se describe en qué manera aporta el sistema de gestión de inventarios a gestionar políticas de endeudamiento. Las empresas encuestadas utilizan en un 68% la información del SGI para analizar el nivel de endeudamiento, capacidad de pago y generar estrategias de financiamiento con terceros. Algunas de estas empresas aún son muy empíricas en muchas de sus actividades administrativas, por lo que se puede concluir que un 32% de la muestra encuestada no le brinda la importancia requerida o no confía en la información del sistema para controlar el riesgo de su liquidez y patrimonio a la hora de contraer pasivos; por lo cual aún utilizan diferentes variables sustentadas en su experiencia para acompañar estas decisiones.



Gráfica No 13 Utilización del SGI respecto a indicadores de endeudamiento en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

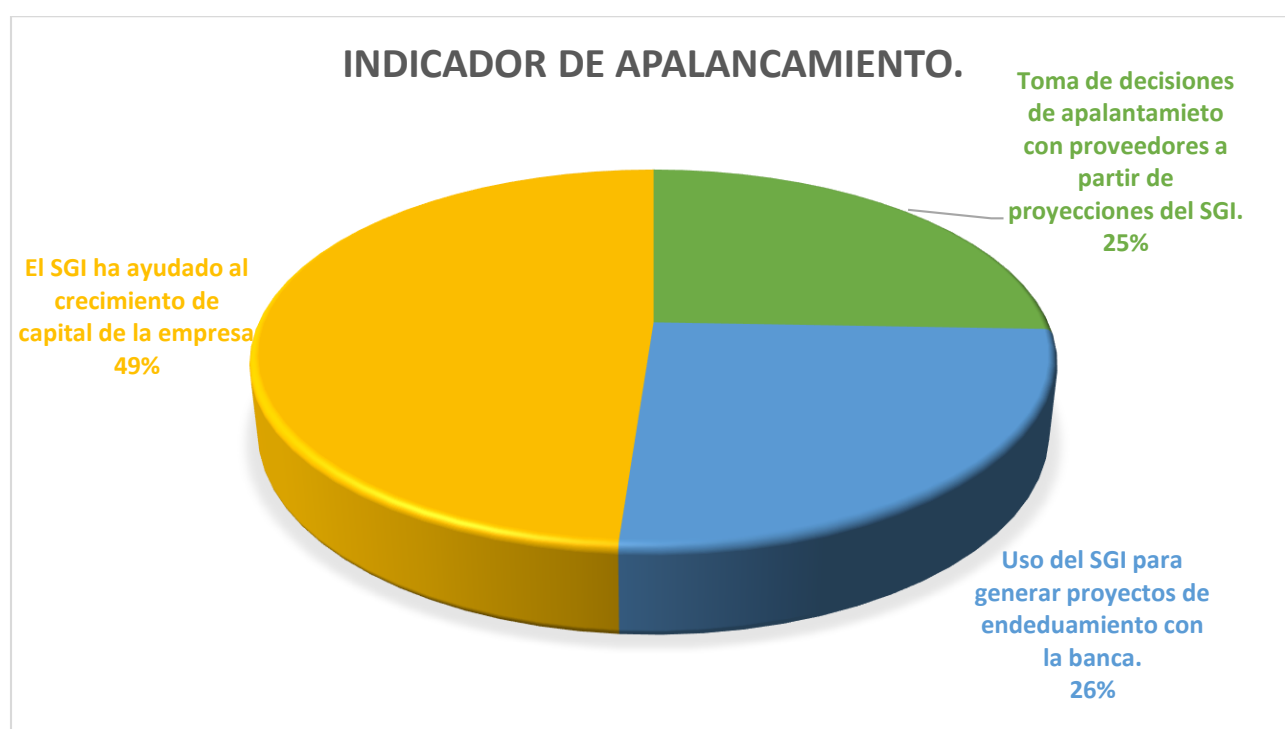
En función del indicador de rentabilidad se destacan dos factores en los cuales el 100% de la muestra afirman utilizar, el análisis de rentabilidad por cada línea de productos y la comparación de sus utilidades frente al costo y gasto, este comportamiento se describe en la gráfica No 13. En este sentido, se puede afirmar que estas empresas emplean de manera efectiva sus bases de datos en cuanto a rentabilidad y realizan un adecuado manejo de sus precios para que cada día sean más competitivos y rentables. Otro aspecto fundamental obtenido en el desarrollo de la investigación consiste en la fuerte relación entre el SIG para disminuir costos y gastos en un 68%, gracias a esto estas empresas pueden establecer diferentes indicadores para potencializar el control y formulación de estrategias de reducción de costos.



Gráfica No 14 Utilización del SGI respecto a indicadores de rentabilidad en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales



Las empresas encuestadas frente a aspectos relacionados con apalancamiento Gráfica No 14, se establece una relación del 44% de utilización de su SGI para tomar decisiones de apalancamiento con sus proveedores y generar proyectos de endeudamiento con la banca. Este este bajo porcentaje es consecuencia debido a que este tipo de empresas trabajan con capital propio, por lo cual no es muy frecuente el financiamiento con terceros. Finalmente, el 84% de la población considera que una correcta interacción entre los datos arrojados por el sistema de gestión de inventarios ha aportado significativamente al crecimiento del capital de cada una de las empresas.



Gráfica No 15 Utilización del SGI respecto a indicadores de apalancamiento en las pequeñas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales

## 11 Conclusiones

- Se puede observar por medio de la investigación realizada una estrecha relación del 75,14% entre el sistema de gestión de inventarios y la toma de decisiones gerenciales. El 24,86% no le brinda la suficiente importancia debido a dos factores que se identificaron entre los gerentes: en primer lugar, se encontró gran falta de capacitación para llevar un manejo óptimo del software e interpretación de informes arrojados por este. En segunda instancia se evidencia la poca disposición al cambio de paradigma en los gerentes o dueños al momento de implementar nuevos modelos de gestión, tendencias administrativas e implementación de herramientas tecnológicas que cambien la manera tradicional de administrar estas empresas.
- Los resultados obtenidos evidencian que los gerentes de las empresas aún no se han desligado de las costumbres empíricas y basadas en su experticia a la hora de tomar decisiones, sesgando muchas ocasiones los alcances de información que aporta el sistema los cuales conllevan a incurrir en los mismos problemas cotidianos que no les permiten tener un crecimiento y expansión comercial rápida, un claro ejemplo de esta problemática evidenciado en esta investigación es :los gerentes no le brindan la suficiente importancia a los indicadores financieros, encargados de generar liquidez y construcción de estrategias basadas en cifras reales y minimización de riesgos.
- Se puede concluir que es necesario una reestructuración a nivel empresarial para sacar el mayor provecho y aumentar el grado de confiabilidad en el sistema de gestión de inventarios y la aplicación de estrategias para promover la interpretación de la información por medio de indicadores de acuerdo a la necesidad de cada empresa. Dichas estrategias

deben ser proyectadas a largo plazo, orientadas a facilitar y promover el crecimiento de estas empresas, que permitan crear herramientas con prospectiva, mediante un mejoramiento en la competitividad empresarial, creación de ventajas competitivas, infraestructura y toma de decisiones, logrando así una mejor gestión del conocimiento para ejercer el potencial total de SGI.

- A partir del desarrollo de esta investigación surgen nuevos temas de investigación los cuales ayuden a entender como los nuevos administradores logren modificar el modelo administrativo tradicional en las empresas comerciales del sector comercial de Manizales, cuales son las principales limitaciones presentes en las empresas comerciales a la hora de implementar nuevas herramientas tecnológicas de gestión, modelos de capacitación de manejo de software que generen un impacto mucho más efectivo en los gerentes y colaboradores.

## **12 Anexos**

### Encuesta a gerentes



### **CÓMO BENEFICIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INVENTARIOS LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN 5 CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE MANIZALES**

La presente encuesta se realiza con la finalidad de cumplir con el prerrequisito de grado del programa de administración de empresas de las personas que realizan la presente. Cabe aclarar que la información suministrada en ella se utilizará sólo con fines académicos y será confidencial. La encuesta fue formulada bajo el método likert con una puntuación mínima de 1 y una puntuación máxima de 5.

**OBJETIVO GENERAL:** Identificar los aportes que genera un sistema de gestión de inventarios en la toma de decisiones gerenciales en las medianas empresas comerciales del sector centro en la ciudad de Manizales.

I ¿Cuál es su cargo en la empresa?

II ¿Cuál es la antigüedad de su empresa en el mercado?

0 a 1 año \_\_\_\_ 1 año a 5 años \_\_\_\_ 6 años a 10 años \_\_\_\_ Mayor a 10 años \_\_\_\_

III ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

0 a 10 \_\_\_\_ 11 a 50 \_\_\_\_ 51 a 200 \_\_\_\_ Mayor a 200 \_\_\_\_

#### IV GESTIÓN DE INVENTARIOS

Las siguientes se formulan con la finalidad de identificar algunas características acerca de la gestión de inventarios en su empresa.

##### INFORMACIÓN SOBRE MÉTODOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
4.1.1	¿Su empresa se caracteriza por hacer rotar en primera instancia los primeros productos que entran al inventario?	NUNCA						SIMEPRE	
4.1.2	¿En su empresa se le brinda mayor esfuerzo a rotar los últimos artículos que ingresan en su inventario?	NUNCA						SIMEPRE	
4.1.3	¿En su empresa se estima el valor del inventario por medio de un promedio de la mercancía disponible en stock?	NUNCA						SIMEPRE	
4.1.4	¿En su empresa se realizan clasificaciones de productos tales como: productos más vendidos, productos que generan mayor utilidad, mercancía que genera mayores costos, etc.?	NUNCA						SIMEPRE	
4.1.5	¿En su lugar de trabajo se dispone de una jornada laboral para realizar el proceso de inventariado de manera física?	NUNCA						SIMEPRE	

##### INFORMACIÓN SOBRE CLASIFICACIÓN DE INVENTARIOS SEGÚN LA DEMANDA

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
4.2.1	¿Su inventario se caracteriza por poseer productos que rotan gracias a la dependencia de otros?	NUNCA						SIMEPRE	
4.2.2	¿Los productos de su inventario son determinados según condiciones de mercado, periodos específicos, tendencias, entre otros?	NUNCA						SIMEPRE	

##### INFORMACIÓN SOBRE COSTOS GENERADOS POR EL INVENTARIO

Las siguientes preguntas se realizan con la finalidad de realizar una estimación acerca de los diferentes costos generados por su inventario, a continuación, se expone la escala para diferentes rangos de dinero.

- 1 \$ 5,000,000 - \$ 40,000,000
- 2 \$ 41,000,000 - \$ 100,000,000

- 3 \$ 101,000,000 - \$ 200,000,000  
 4 \$ 201,000,000 - \$400,000,000  
 5 \$ 401,000,000 - \$1,000,000,000

### INFORMACIÓN SOBRE COSTOS DE ADQUISICIÓN

#	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NR
4.3.1	¿Cuánto es la estimación del costo de adquisición de su inventario?						

### INFORMACIÓN SOBRE COSTOS GENERADOS POR EL INVENTARIO

Las siguientes preguntas favor responderlas según la siguiente escala:

- 1 \$ 500,000 - \$ 1,000,000  
 2 \$ 1,000,001 - \$ 3,000,000  
 3 \$ 3,000,001 - \$ 4,000,000  
 4 \$ 4,000,001 - \$ 7,000,000  
 5 \$ 7,000,0001 - \$ 50,000,000

#	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NR
4.3.2	¿Cuánto es la estimación del costo de personal mensual para manejar su inventario?						
4.3.3	¿Cuánto es la estimación del costo de transporte mensual de la mercancía de su inventario?						
4.3.4	¿Cuánto es la estimación del costo de almacenamiento mensual de la mercancía de su inventario?						

Responda las siguientes preguntas acerca de costo de hurto y deterioro de su inventario respecto al valor total de su stock de acuerdo a la siguiente escala.

- 1) 1% - 3%    2) 3,1% - 4%    3) 4,1% - 5%    4) 5,1% - 10%    5) > 10,1%

#	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	NR
4.3.5	¿Calculan en su empresa un aproximado acerca del valor de hurto de su inventario?						
4.3.6	¿Estiman en su empresa un aproximado acerca del valor de obsolescencia de su inventario?						
4.3.7	¿Calculan en su empresa un aproximado acerca del valor de deterioro de su inventario?						

### V TOMA DE DECISIONES

Las siguientes preguntas se realizan con la finalidad de identificar en qué medida influye la información que aporta el sistema de gestión de inventarios en sus decisiones.

#### TOMA DE DECISIONES FRENTE A VARIABLES COMERCIALES Y DE MERCADEO.

##### INFORMACION DE PRECIOS.

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.1.1	¿Con que constancia utiliza la información de precios que le da el SGI para la toma de decisión?	NUNCA						SIMEPRE	
5.1.2	¿Revisa regularmente como están sus precios frente al mercado?	NUNCA						SIMEPRE	

5.1.3	¿Genera estrategias para dar a conocer sus precios en el mercado?	NUNCA							SIMEPRE	
5.1.4	¿Maneja listado de precios de todos sus proveedores?	NUNCA							SIMEPRE	
5.1.5	¿Utiliza el SGI para comparar costos de productos entre proveedores?	NUNCA							SIMEPRE	

#### PUBLICIDAD.

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.2.1	¿Utiliza la información que le aporta su SGI para generar estrategias publicitarias?	NUNCA						SIMEPRE	
5.2.2	¿Utiliza históricos de ventas para analizar en qué mes es más efectivo realizar activación de marca?	NUNCA						SIMEPRE	
5.2.3	¿Utiliza su SGI para detectar productos de baja rotación y generar ofertas?	NUNCA						SIMEPRE	

#### TENDENCIAS DEL MERCADO.

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.3.1	¿Utiliza su SGI para detectar las tendencias del mercado?	NUNCA						SIMEPRE	
5.3.2	¿Utiliza su SGI para probar nuevas líneas de productos y analizar su rotación?	NUNCA						SIMEPRE	
5.3.3	¿Categoriza sus productos por puntuación dependiendo de la rotación?	NUNCA						SIMEPRE	

#### VENTAS

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.4.1	¿Qué tan seguido consulta su SGI para analizar las ventas mensuales?	NUNCA						SIMEPRE	
5.4.2	¿Se apoya de los históricos de ventas de su SGI a la hora de tomar nuevas órdenes de compra?	NUNCA						SIMEPRE	
5.4.3	¿Toma decisiones estratégicas cuando existen disminuciones no proyectadas en sus ventas?	NUNCA						SIMEPRE	

#### II TOMA DE DECISIONES FRENTE A VARIABLES FINANCIERAS.

**ANALISIS MARGINAL** (El análisis marginal es el método que permite comparar el ingreso y el costo adicional al aumentar la productividad)

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.5.1	¿Toma decisiones cuando existe un ingreso adicional en su organización?	NUNCA						SIMEPRE	
5.5.2	¿Toma decisiones cuando existen costos y gastos adicionales en su organización?	NUNCA						SIMEPRE	
5.5.3	¿Considera que su SGI le ha ayudado a aumentar la productividad de su empresa?	NUNCA						SIMEPRE	

#### INDICADOR DE LIQUIDEZ.

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.6.1	¿Utiliza su SGI para programar pagos a proveedores?	NUNCA						SIMEPRE	

5.6.2	¿Utiliza su SGI para generar estrategias y aumentar su liquidez?	NUNCA							SIMEPRE	
-------	--	-------	--	--	--	--	--	--	---------	--

#### INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO.

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.7.1	¿Utiliza su SGI para analizar el nivel de endeudamiento y su capacidad de pago?	NUNCA						SIMEPRE	
5.7.2	¿Utiliza su SGI para tomar decisiones frente a estrategias de endeudamiento?	NUNCA						SIMEPRE	

#### INDICADOR DE RENTABILIDAD.

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.8.1	¿Utiliza su SGI para analizar la rentabilidad por cada línea de productos?	NUNCA						SIMEPRE	
5.8.2	¿Utiliza su SGI para disminuir costos y gastos, con la finalidad de aumentar la rentabilidad en sus productos?	NUNCA						SIMEPRE	
5.8.3	¿Con que frecuencia revisa la rentabilidad de sus productos en el SGI?	NUNCA						SIMEPRE	
5.8.4	¿Utiliza su SGI para comprar las utilidades frente al costo y gasto?	NUNCA						SIMEPRE	

#### INDICADOR DE APALANCAMIENTO.

#	PREGUNTAS		1	2	3	4	5		NR
5.9.1	¿Ha tomado decisiones de apalancamientos con sus proveedores a partir de proyecciones que aporta su SGI?	NUNCA						SIMEPRE	
5.9.2	¿Utiliza su SGI para generar proyectos de endeudamientos con la banca?	NUNCA						SIMEPRE	
5.9.3	¿Considera que el SGI ha ayudado al crecimiento de capital de su empresa?	NUNCA						SIMEPRE	

## 13 Referencias

- Acevedo Borrego , A., Linares Barrantes , C., & Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, 18-27.
- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, ISSN 0422-2784, N° 330, 1999 (Ejemplar Dedicado a: La Organización Para La Innovación (I)), Págs. 11-18, (330), 11–18.
- Araujo, R., & Clemenza, C. (2005). Sistemas de información de mercadotecnia: herramientas necesarias en la toma de decisiones. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 27-35.
- Avila Bustos, J. C. (2005). Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real. *Pontificia Universidad Javeriana*, 201.
- Baxter, R., Hastings, N., Law, A., & Glass, E. J. . (2008). Gestión del clima organizacional. *Animal Genetics*, 39(5), 561–563.
- Bustos Flores , C. E., & Chacón Parra, G. (2007). El MRP En la gestión de inventarios. *Visión Gerencial*, 5-17.
- Chase, R. B., F, R. J., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. México: McGRAW-HILL.
- Cortes, J. A. (2014). *Fundamentos de la gestion de inventarios*. Medellin: Centro Editorial Esumer. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/Fundamentosdelagestiondeinventarios.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Lopes Martínez, I., & Gómez Acosta, M. I. (2013). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas. *Ingeniería Industria*, 108-118.



Muller, M. (2005). *Fundamento de Administración de Inventarios*. Norma.

Olivos Aarón, S., & Penagos Vargas, J. W. (2008). Modelo de Gestión de Inventarios: Conteo Cíclico por Análisis ABC. *INGENIARE*, 107-111.

Orlando, J. (2015). FORMACION GERENCIAL, TOMA DE DECISIONES UN ABORDAJE DESDE EL PUNTO DE VISTA HOLISTICO.

Peña, O., & Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Telos*, 18, n, 187–207.

Zuluaga Mazo, A., & Javier López, F. (2010). Estrategias logísticas para el abastecimiento de las Pymes del sector confección del municipio de Itagüi. *Revista Politécnica*, 6(11), 46–56.