



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Propuesta de un modelo de gestión de inventario para la
empresa Importadora General Veterinaria, S.A.

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y
título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de
Empresas con énfasis en Gerencia

WALTER BARRANTES PORRAS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

Dedicatoria

A mis papás, que son el mejor ejemplo que tengo y han estado siempre brindándome su apoyo.

Agradecimientos

A todo el personal de la empresa Importadora General Veterinaria, S.A., por abrirme las puertas de su empresa para la realización de este trabajo final de graduación.

A los tutores de este trabajo, los señores Roque Rodríguez Chacón y Michel Angulo Sosa, por brindarme su constante apoyo.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.”

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

M.B.A. Michel Angulo Sosa
Lector, Profesor de Posgrado

M.B.A. Enrique Bermúdez Boza
Lector, Empresa Soluciones 506, S.A.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Walter Barrantes Porras
Sustentante

Índice

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Tabla de Contenidos	v

Capítulo I:..... 9

Descripción de la industria de mascotas a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al modelo de gestión del inventario 9

1.1 La industria de mascotas.....	10
1.1.1 Reseña histórica	10
1.1.2 Tendencias de la industria	11
1.1.3 Perspectivas a futuro	13
1.2 Industria de mascotas a nivel internacional	14
1.3 La industria de mascotas en Costa Rica	17
1.3.1 Situación actual	17
1.3.2 Características del mercado costarricense	18
1.4 Aspectos conceptuales.....	19
1.4.1 Modelo de Justo a Tiempo.....	19
1.4.1.1 Concepto	19
1.4.1.2 Elementos de la filosofía Justo a Tiempo	21
1.4.1.3 Características	25
1.4.1.4 Beneficios y ventajas	27
1.4.1.5 Costo y beneficio	28

Capítulo II: 30

Descripción de la empresa y su entorno de negocios..... 30

2.1 Aspectos generales de la empresa Importadora General Veterinaria, S.A.....	31
2.1.1 Reseña Histórica.....	31
2.1.2 Aspectos estratégicos de la empresa.....	33
2.1.2.1 Visión de la empresa	33

2.1.2.2 Misión de la empresa	34
2.1.2.3 Objetivos y Valores	34
2.1.3 Estructura organizacional	35
2.1.3.2 Compras	35
2.1.3.3 Ventas	37
2.1.4 Políticas de la empresa	38
2.1.5 Proveedores	39
2.1.5.1 Identificación.....	39
2.1.5.2 Ciclo de Compras	40
2.1.6 Cartera de Clientes.....	42
2.1.7 Nuevas oportunidades de representación	42
2.2 Modelo Actual de Gestión del Inventario	43
2.2.1 Descripción.....	43
2.2.1.1 Necesidades	44
2.2.1.2 Recursos disponibles.....	45
2.2.3 Definición de una necesidad de inventario	46
2.2.4 Proceso de evaluación de compras	47
2.2.6 Proveedores de servicios logísticos	47
Capítulo III:	49
Análisis de la gestión del inventario en la empresa Importadora General Veterinaria	49
3.1 Introducción	50
3.2 Justificación del estudio	50
3.3 Objetivos de la investigación	51
3.4 Método de investigación	52
3.5 Desarrollo y análisis de la investigación.....	53
3.5.1 Análisis de los sistemas de información	53
3.5.2 Análisis del proceso de compra	56
Inicio del proceso	56
Tiempos de producción.....	58
Políticas y condiciones	59
Canales de comunicación.....	60
Cumplimiento de contratos	61

3.5.3 Gestión con los proveedores de servicios.....	61
Servicio de transporte de carga	62
Servicio de manejo aduanal	63
3.5.4 Análisis del proceso de seguimiento y control del inventario	65
Conteos	65
Unidades mínimas y máximas.....	65
3.5.5 Análisis de rotación del inventario.....	66
3.6 Análisis FODA	69
Fortalezas	69
Oportunidades	69
Debilidades.....	70
Amenazas	71
3.7 Cierre de capítulo	71
Propuesta de modelo de gestión de inventario	73
4.1 Justificación de la propuesta.....	74
4.2 Objetivo general de la propuesta	75
4.3 Objetivos específicos de la propuesta	76
4.4 Público objetivo	76
4.5 Recursos de información disponibles	77
4.5.1 Estrategia	77
4.5.2 Plan de acción	77
4.5.3 Métricas de control.....	79
4.5.4 Responsables	80
4.6 Redes con proveedores.....	80
4.6.1 Estrategia	80
4.6.2 Plan de acción	81
4.6.3 Métricas de control.....	83
4.6.4 Responsables	83
4.7 Minimización de inventario	84
4.7.1 Estrategia	84
4.7.2 Plan de acción	84
4.7.3 Métricas de control.....	88

4.7.4 Responsables	90
4.8 Tolerancia cero a errores	91
4.8.1 Estrategia	91
4.8.2 Plan de acción	91
4.8.3 Métricas de control.....	93
4.8.4 Responsables	94
4.9 Justificación económica de la propuesta	94
Capítulo V:	98
Conclusiones y recomendaciones	98
5.1 Conclusiones	99
5.2 Recomendaciones	100
Bibliografía	101

Capítulo I:

Descripción de la industria de mascotas a nivel internacional y nacional, así como los aspectos conceptuales atinentes al modelo de gestión del inventario

1.1 La industria de mascotas

1.1.1 Reseña histórica

La industria de mascotas es creciente a nivel mundial, el deseo del ser humano por el cuidado de un animal doméstico que le brinde compañía y amor, genera que los animales formen parte esencial en la conformación de familias a nivel mundial.

La industria posee distintos sectores entre los que participan servicios y bienes, en la primera, participan servicios veterinarios clínicos como control de padecimientos, curaciones y aspectos de origen estético. Como segundo sector se determina la industria alimentaria, farmacéutica, y otros bienes como ropa, cuidado (cepillos, camas, correas entre otros).

El ser humano a lo largo de la historia ha tenido la necesidad de relacionarse con otros seres vivos ya sea para su ayuda en el trabajo diario o de compañía. Sin embargo por mucho tiempo los productos que se dedicaban a esta línea no pasaban de la categoría de alimentos y medicamentos.

Las mascotas, animales domesticados para convivencia con el hombre, reflejan este deseo de compañía y de interacción con el medio. Por ello, los animales se han convertido en una parte esencial y un miembro de la familia en las vidas humanas.

La industria de las mascotas ha evolucionado con el paso del tiempo, es así como en los años cincuenta y sesenta se inician con una revolución de la industria alimenticia, y a la vez para las mascotas. Ya que inicia la producción de comida enlatada para mascotas.

El sector veterinario y de mascotas es sumamente competitivo. Existe una cantidad de empresas transnacionales como Nestlé, que se dedica a la producción de alimentos y a la vez microempresas dedicadas a alguna arista de la industria de mascotas, tales como pequeñas tiendas de animales y de servicios veterinarios.

El amor por los animales y un cuidado extremo por parte de sus dueños provocan un fenómeno conocido como la humanización de las mascotas. Esto provoca que se integre y dinamice la industria, ropa para animales de diferentes diseños, cortes de cabello, perfumes colonias, guardería, hoteles, productos tecnológicos de seguridad y cuidado del animal.

La industria ha pasado de ser rudimentaria y avanzar con el auge y cuidado que se les da a los animales. Esta funciona conforme al avance humano, es así como las mascotas pasan de dormir a la intemperie, a tener su propia cama y casa de perro o bien; de ingerir sobros para su alimentación a una industria de consumo creciente, donde los alimentos se estratifican según edad, cualidades de la mascota y lo que le sea más saludable para su alimentación.

1.1.2 Tendencias de la industria

Con la tendencia de humanización de las mascotas, el mercado de las mascotas evoluciona día a día, y se dirige al cuidado y bienestar de las mascotas. Es así como la creación de productos de mejor calidad y la proliferación de tiendas de mascotas, son una tendencia visible a nivel mundial.

La industria de mascotas actualmente se clasifica en diferentes productos entre los que se encuentran:

- La compra y venta de animales de razas variadas, pedigrís, y animalitos que se ajusten a la necesidad y posibilidad de los humanos que lo adquieran.
- Servicios veterinarios para la detección y tratamientos de enfermedades.
- Crecimiento en la tecnología farmacéutica animal para el trato, curación y prevención de enfermedades.
- Servicios de hoteles, guarderías para mascotas.
- Crecimiento de la industria textil y manufacturera dedicada a la producción de artículos para animales tales como correas, pecheras, ropa, cobijas, camas, entre otros.
- Crecimiento en los artículos de aseo estético para mascotas, tales como pastas de dientes, cepillos de pelo, talcos, entre otros.
- Artículos de uso tecnológico para el cuidado de mascotas.

El crecimiento acelerado y el deseo de las personas por tener un animal como mascota es una tendencia marcada, la cual incluso se denota como parámetro y necesidad de ser una “familia completa” con un animal. La inclinación se ve demarcada en películas y medios de comunicación masiva, por lo que se facilita el desarrollo y necesidad de crear y evolucionar la industria.

La industria de mascotas tiene una tendencia clara al crecimiento y a la creación de nuevos productos. Por ejemplo, en el sector alimentación innova con productos orgánicos y balanceados en sus ingredientes para el correcto consumo y dieta de los animales.

La publicidad de grandes empresas dedicadas a la industria de mascotas está dedicada a explotar las necesidades de los animales. De esta forma se elimina la superfluidad que contiene un perro con vestido, o un perro anciano comiendo galletas aptas para sus dientes o caída de cabello. La necesidad de adquirir dichos productos especializados radica entonces en la búsqueda del bienestar del animal.

La industria de mascotas no se mantiene solamente en la creación y desarrollo de alimentos para animales, traspasa la innovación creando alternativas tecnológicas. Tal es el caso del cuido, artefactos que generan ondas sónicas que solo perciben la mascota, o bien sistemas de electrochoques que no les permite transitar de un área.

La industria alimentaria de mascotas es la que capta más recursos en cuanto al sector se refiere. Por lo anterior, la tendencia en la creación de concentrados para mascotas se basa en las inclinaciones humanas de comer saludable, alineación de calidad y con productos orgánicos. Por tal motivo, se analiza que la industria posee una propensión a la mejora, innovación y creación de perfeccionamiento en los productos.

El fenómeno de humanización de las mascotas permite una industria creciente, tan poderosa como la humana en el consumo de bienes, que están pasando a ser de primera calidad, para las mascotas. La industria de mascotas está valorada como millonaria, de exportación e importación de bienes a nivel mundial. Es por ello que es una de las más crecientes a nivel mundial, además de estar en constante desarrollo e innovación.

1.1.3 Perspectivas a futuro

La industria de mascotas muestra tendencias futuras de crecimiento, innovación y progreso, ya sea tecnológico como en la calidad de fórmulas tanto farmacéuticas como alimentarias. El rápido crecimiento de la industria y el acelerado consumo de animales, ya sea compra venta o adopción y la sensibilización de la población humana por los animales dan como resultado una industria creciente tanto en desarrollo productivo como monetario.

Supra citado, según un estudio chileno acerca de la industria alimentaria Estudio de Mercado Alimentos para Mascotas en Estados Unidos, Documento elaborado por la Oficina Comercial de ProChile en Washington DC:

“La industria de alimentos para mascotas está muy influenciada por las tendencias y preferencias en el mercado de la alimentación humana. En consecuencia, el cambio hacia la alimentación humana saludable, orgánica y natural encuentra un reflejo en la industria de alimentos para mascotas.” (ProChile, 2012)

La millonaria industria de mascotas permitirá explotar aún más el mercado. Países como Brasil muestran un crecimiento con respecto a años anteriores de un 8% en el año 2013, según la Asociación Brasileña de Productos para Mascotas (Abinpet) una de las principales a nivel mundial.

Las cifras no solamente favorecen a Brasil, países como Estados Unidos, México, Chile, Italia, entre otros presentan cifras favorecedoras con tendencia al crecimiento de la necesidad de las personas de dotar a sus mascotas de “calidad de vida”, invirtiendo cada vez más en esta industria, lo que prevé un crecimiento sostenible creciente.

El fenómeno de humanización del animal, la publicidad positiva en películas, programas de sensibilización contra el maltrato animal, programas de rescate y adopción de animales, proliferación de nuevas razas o nuevas mascotas, el incremento de productos de calidad y básico para un animal, son fundamentales para crear un efecto a nivel mundial de que la industria de mascotas es necesaria.

En la misma línea de análisis, empresas transnacionales tales como Nestlé y Del Monte, según un artículo de The Washington Post, 27 de octubre 2013 “reportan un sólido crecimiento de sus productos “hechos con ingredientes naturales” y ambas compañías consideran que esta

tendencia impulsará el mercado, a pesar que no existe consenso generalizado que este tipo de alimento ayuda a que las mascotas vivan más años, ni que tengan una vida más sana.”

Los datos son positivos, en distintos países estudios revelan “un buen desempeño ha experimentado la industria de las mascotas en los últimos cuatro años en Chile. Según datos de Euromonitor International, el negocio -que considera alimentos y productos de cuidado- creció 37% entre 2008 y 2012, pasando de los USD 416 millones a los USD 572 millones. David Mackinson, analista de la consultora explica que este crecimiento, se debe a una tendencia a la "humanización" de las mascotas por parte de sus dueños.”(ECONOMIA Y NEGOCIOS, 2013) Las estimaciones de un estudio de ProChile anteriormente mencionadas, develan que actualmente el mercado de producción de mascotas equivale a USD 45 millones y estima que para el 2017 alcance un valor de USD 96 millones.

Los motivos de esperar una tendencia creciente y fructífera de la industria de mascotas se refieren a factores de un continuo crecimiento de países en el desarrollo de la misma, de lo que se esperaría un incremento; el fenómeno de humanización de la mascota permite el desarrollo de la industria, pues crea el concepto del animal doméstico como un miembro más de la familia, a quien se le ofrecen las mejores condiciones.

1.2 Industria de mascotas a nivel internacional

El mercado de los animales domésticos está creciendo cada año de forma rápida, y la conciencia y afecto con que se tratan también. Es por ello que el ser humano ha explotado la industria de las mascotas, ya sea para su venta, alimentación, o bien objetos de cuidado.

La creciente relación del ser humano con las mascotas y el afecto hacia los mismos ha creado afectaciones directas en una industria creciente, en donde se hace cada vez más común en los hogares del mundo el rol de las mascotas.

Por lo anterior, países como China, Chile, Brasil y Estados Unidos tienen un importante consumo en lo que se refiere a productos pertenecientes a la industria de mascotas. Es por ello que las ventas al menudeo en las tiendas de mascotas han evolucionado en la creación de franquicias de venta de productos como por ejemplo Petland, Feher & Feher, A Dog Company, Funeral Pet, Kin Kan Dog's, Maskkotchen, Pet Wet, Spa Canino Móvil, The Dog Father, y Pet's

Shop. Según sumas y datos internacionales, Estados Unidos lidera el mercado mundial de ventas al detalle, con un 30% de las ventas, seguido, en segundo lugar, el Brasil y Japón (8%), Reino Unido (7%), Francia (6%) y Alemania (6%), para el año 2012.

Concerniente a datos internacionales y a informes a nivel mundial, las ventas de alimentos para mascotas hacen de este negocio de USD 1,000 millones: son responsables de no menos del 68,5% de las ventas del año pasado. Los servicios de ingresos de la industria para mascotas como accesorios y juguetes al por menor representaron 16,2% de las ventas totales - este segmento también fue el sector de mayor crecimiento, un 17,29% respecto al 2011. En cuanto al mercado laboral, el mercado de mascotas también contribuyó a la creación de puestos de trabajo, proporcionó 200,000 puestos en el 2012. Según Abinpet, Brasil es un importante exportador de productos para mascotas. Sólo en 2012, las exportaciones aumentaron un 11,75% - equivalente a unos ingresos de USD 184,329 millones. Las importaciones de alimentos de origen animal se redujeron de USD 6,792 millones en 2011, a USD 2,742 millones en el 2013. (NOTICIERO EQUIPAR, 2013).

Según Romer Labs, proveedor líder a nivel global de soluciones para el diagnóstico en tecnología de alimentos: “La industria de alimentos para mascotas es un segmento innovador de rápido crecimiento que ha logrado, una facturación de USD 18.28 mil millones en los Estados Unidos y € 13.5 mil millones en la Unión Europea. El valor total del mercado de alimentos para perros y gatos solamente, tiene un tamaño estimado de USD 45.12 mil millones. Son unas pocas empresas que en esta industria cubren el 80% del mercado. La mayoría de estos jugadores globales, no solo se especializan en alimentos para mascotas, sino que forman parte de conglomerados de multinacionales.”

Para ejemplificar mejor los casos país, se mencionan los principales países que presentan un mayor índice de desarrollo de la industria:

- **México:**

Según EUROMONITOR, el crecimiento de las mascotas ha sido de un 9 %, debido a las situaciones de marketing y campañas de uso, beneficio y necesidad de los productos para mascotas.

Se estima que el país cuenta con 28 millones de mascotas, esto debido a la densidad demográfica mexicana y a la vez al gusto por las mascotas. Dicho recurso dinamiza la aparición, compra-venta y el gusto por nuevos servicios y productos que podría ofrecer la industria.

Según el periódico El Financiero Mexicano, la industria de mascotas tiene una tendencia hacia el crecimiento

“De 2008 a 2013 el mercado ha crecido 13 % en promedio anual, de hecho el año pasado de estos 10 países fue el más dinámico, con un avance de 11 por ciento”.

A pesar de los nuevos impuestos, la industria de alimentos para mascotas seguirá con su crecimiento debido a la demografía y al aumento en el ingreso en México, aseguró la analista de Investigación en Euromonitor, Beatriz Torres.”

- **China**

Según un artículo de Pet Food Industry, China posee un comportamiento distinto al del resto del mundo, pues la industria de mascotas no es liderada por los productos alimenticios. En el caso de este país los productos estrella son los accesorios para mascotas. Se calcula que la industria China posee un valor de USD 1,000 millones, y que tiene un crecimiento anual de un 10%, muy similar al consumo y tendencia de crecimiento de otros países.

- **Chile**

Basados en un estudio de EUROMONITOR, y analizando el mercado de la industria de mascotas PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica) se afirma: “El tamaño del mercado de cuidado de mascotas en Chile, era de USD 385,7 millones en ventas en el 2009, casi USD 200 millones menos de lo que se espera al término de 2014, ya que esta industria alcanzaría una facturación total de USD 582,2 millones. Esta cifra incluye los ítems de alimento, arena para gatos, salud, suplementos alimenticios y otros accesorios” (PROCOMER, 2014)

Lo anterior se debe a la aceptación de los chilenos por las mascotas. Si se considera que los países tienden a preocuparse por el cuidado de mascotas se entiende que el sector alimentación agregue USD 561 millones. Según el siguiente estudio se agrega:

“Los chilenos tienen dinero no solo para alimentar a sus mascotas, sino también para regalárselos con comida mojada. Con respecto a la comida seca, hay una migración desde las

marcas más económicas hacia las marcas de precio medio y de mejor calidad. Además, los dueños de mascotas están comprando productos como galletas y comida enlatada como premio y no necesariamente para la alimentación general”, agregó David Mackinson analista de investigación de Euromonitor. Lo que más se vende en Chile es el alimento seco para perros, sin embargo, las mezclas enlatadas (de mayor valor) fueron el producto que más creció en 2013.” (PROCOMER, 2014)

- **Estados Unidos**

Estados Unidos es el país de mayor consumo a nivel internacional de los productos procedentes de las tiendas de mascotas. Gracias a ello la industria crece anualmente y el gusto por los animales aumenta en consideración. De ello “Los perros y gatos han sido mascotas populares por generaciones, y la prosperidad económica a mediados de la década del 2000, permitió que la adopción de mascotas incrementara. Además, el número de integrantes por hogar ha disminuido progresivamente, lo que permite más espacio, tiempo y dinero para invertir en el cuidado de mascotas. En los próximos cinco años hasta 2017, se prevé que la población de mascotas crecerá a un ritmo anual del 2,2%”(ProCHILE, 2012)

Continuando con el estudio citado anteriormente, se cita:

“Las exportaciones de alimento para animal alcanzaron a setiembre del presente año un valor de USD 21 millones, representando un crecimiento del 9% en relación con el año anterior. Es así como el auge en la demanda de productos premium para el mercado de alimentación de mascotas, representa una oportunidad interesante para el sector exportador nacional, ya que le permite ingresar a un nicho de mercado en el cual los consumidores están dispuestos a pagar más por productos diferenciados” (ProCHILE, 2012)

1.3 La industria de mascotas en Costa Rica

1.3.1 Situación actual

El apego y respeto por las mascotas de los costarricenses permite que cantidad de tiendas de animales y veterinarias pequeñas y de gran escala se desarrollen en el país. Los productos para mascotas se han vuelto una categoría de presencia obligatoria en muchos lugares que hasta hace poco tiempo no presentaban ni espacio físico en sus anaqueles, ni interés financiero para

invertir en ellos, lugares como supermercados, ferreterías y hasta ferias de negocios se llenado cada vez más de productos orientados a esta línea.

Según la Encuesta Actualidades 2013, realizada por la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR), los hogares costarricenses son conformados al menos por una mascota en un 66,5%,. De tal forma se devela que en Costa Rica existen 1,4 millones de perros caseros y 358.566 gatos. Además existen 300.000 diferentes mascotas como conejos, aves exóticas, peces y roedores, entre otros.

Las sumas anteriores dinamizan el sector en cuestión y a su vez crean una necesidad pertinente de la industria, por el fenómeno de humanización del animal.

1.3.2 Características del mercado costarricense

Durante los últimos 12 meses, 70 de cada 100 propietarios de un perro lo llevaron a chequeo. En el caso de gatos, el porcentaje baja a 40. Esto se debe a un cambio en la forma de ver y de cuidar a las mascotas.

Los médicos veterinarios apoyan la tesis de que hubo un cambio cultural en la forma de tener mascotas y lo justifican por el estilo de vida moderno. De acuerdo con una encuesta elaborada por la unidad de inteligencia de El Financiero y realizada por la Escuela de Estadística de Universidad de Costa Rica, la conducta del tico cambió con respecto a la tenencia y al cuidado de animales, actualmente la tenencia de animales permite una atención integral de lo que se supone:

- Hoy el costarricense prefiere animales de raza, les compra alimento especializado y los lleva con frecuencia al veterinario.
- Solo en alimento, el costarricense gasta en promedio ₡ 9,425.00 mensuales, y si a lo anterior se le suman los gastos por veterinario, compra de accesorios y citas al peluquero, el presupuesto familiar dedicado al perro y al gato, se incrementa considerablemente

- El aumento en la tenencia de mascotas está asociada a la forma como las empresas se especializan en vender cachorros, alimentos y otros artículos para esta población animal.
- La publicidad despierta el interés en las familias porque aluden a sentimientos de alegría, de compañía, ternura y fidelidad.
- Hay unos 918 establecimientos (clínicas, tiendas de mascotas) en todo el país, la mayoría concentrada en la Gran Área Metropolitana.

El estudio de El Financiero también especifica que cuanto mayor es el nivel de educación de las familias consultadas, más tienden a llevar a la mascota al veterinario y a tener más de un animal". (El Financiero, 2013)

Según las investigaciones y análisis, la oferta de productos veterinarios es mayormente foránea, por lo que la mayoría de productos son importados en su mayoría de países como: Estados Unidos, Argentina, Colombia y China.

1.4 Aspectos conceptuales

1.4.1 Modelo de Justo a Tiempo

1.4.1.1 Concepto

Se reconoce al modelo Justo a Tiempo como aquel que permite aumentar la productividad, de modo que permite reducir el costo de gestión y por perdidas en almacenes, debido a acciones innecesarias, permitiendo así trabajar con pedidos reales.

Es una filosofía en el campo de la administración que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se conoce a nivel mundial y su implementación compete una filosofía industrial en la cual busca,

- Evitar el despilfarro en lo que implique las actividades referentes a las compras.
- Reducir los tiempos y costos de fabricación.

- Y una coherente y eficiente administración como parte de la cadena productiva.

Es una teoría la cual su orientación es a la demanda. El modelo consiste en crear y tener en un tiempo breve la cantidad necesario de productos, según lo establezca así la demanda del mercado. Se caracteriza por tener su puesta práctica en la línea productiva, ya que el modelo trata de que las materias primas o componentes de la línea de fabricación, como su nombre lo indica "Justo a Tiempo", a medida que son requeridos en la línea productiva.

Una definición de mercado es un "grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto y los vendedores de la oferta" (Mankiw, 1998) Por lo anterior, el modelo Justo a Tiempo atiende a una cantidad requerida, haciendo que el proceso productivo sea rápido y sin más, que lo exige la producción de equilibrio en tiempo y cantidad.

El modelo pretende eliminar lo que se conoce como desperdicio, de lo que se entiende "cualquier cosa distinta de la cantidad mínima de equipamiento, materiales, partes, espacio y tiempo, que sea absolutamente esencial para añadir valor al producto" (Suzaki, 1985)

El modelo lo que pretende es realizar un trabajo con mínimos absolutos de donde se obtenga el mayor valor agregado del producto con la mínima cantidad de materiales, y capital variable.

Para aclarar el concepto y ejemplificar cómo funciona el modelo Justo a Tiempo, se puede utilizar los siguientes enunciados:

- Un solo proveedor, si este tiene capacidad suficiente.
- Nada de personas, equipos ni espacios dedicados a rehacer piezas defectuosas.
- Nada de existencias de seguridad.
- Ningún tiempo de producción en exceso.
- Nadie dedicado a cumplir tareas que no agreguen valor.

El modelo justo a tiempo pretende eliminar el almacenaje. Lo que pretende es que no exista en el inventario producción que no se venda y poseer la cantidad necesaria, que esté rotando, de modo que la reposición sea expedita.

Una evaluación rápida de los sistemas productivos y de contabilidad general, concerniente al valor real de una empresa indica que un stock de capital muy alto genera:

- Absorbe capital que no es necesario y que podría invertirse de una mejor forma
- Genera mayores costos de almacenaje
- Aumenta los riesgos de daños y de obsolescencia
- Puede ocultar oportunidades para realizar mejoras operativas.

1.4.1.2 Elementos de la filosofía Justo a Tiempo

La filosofía justo a tiempo consta de siete elementos esenciales entre los que se encuentran:

- 1. La filosofía JAT en sí misma**
- 2. Calidad en la fuente**
- 3. Carga fabril uniforme**
- 4. Las operaciones coincidentes (celdas de maquinaria o tecnología de grupo)**
- 5. Tiempo mínimo de alistamiento de máquinas**
- 6. Sistema de control conocido como sistema de Halar o Kamban.**
- 7. Compras JAT**

La Filosofía Justo a Tiempo en sí misma es el punto medular de la filosofía justo a tiempo. Esta consiste en la eliminación del despilfarro en su totalidad para producir y obtener bienes con el mayor valor agregado posible.

Al exponer elementos como la calidad en la fuente, la carga fabril uniforme, las operaciones coincidentes (celdas de maquinaria o tecnología o de grupo), el tiempo mínimo de alistamiento de máquinas el sistema de control, conocido como sistema de Halar o Kanban, y las compras justo a tiempo, se dirigen eliminar el desperdicio. Algunos de ellos son más relevantes que otros por la filosofía justo a tiempo, ya que la misma no atiende solamente a la eliminación del despilfarro, si no a la mejor calidad del producto.

Al referirse a la ingeniería de la producción se menciona el proceso pertinente a la elaboración de los productos en la cadena productiva. En este la carga fabril uniforme se refiere al ritmo de producción y a la carga nivelada o a la frecuencia de producción. Para lo anterior es esencial el conocimiento del término de tiempo de ciclo, el cual especifica que la producción no debe ser equivalente a la capacidad para producir, sino que debe adaptarse a lo que se necesita.

Si se atiende a la demanda, el ciclo de tiempo es incidental para alimentar los términos y la necesidad demandada en un sistema productivo justo a tiempo.

El elemento de carga fabril uniforme está determinado por:

- **Determinación del ritmo de producción:** la filosofía justo a tiempo busca que la empresa diseñe una línea tan flexible que pueda producir exactamente la cantidad necesaria cada mes, aumentando o disminuyendo las operaciones de modo que el costo laboral por unidad siga constante aunque la demanda varíe.
- **La carga nivelada:** teniendo en cuenta el tiempo de ciclo, las máquinas se hacen funcionar con la rapidez adecuada, de acuerdo con la demanda. La nivelación de la carga tiene que ver con la producción de artículos con la frecuencia correcta. El principio de carga nivelada dice que el cliente demande por los bienes. Si por algún motivo, el artículo se vende todos los días, en la misma frecuencia debe fabricarse. La meta es producir lotes cada vez más pequeños, por lo cual se hace necesario cambiar

las máquinas con mayor frecuencia sin incurrir en costos adicionales por concepto de alistamiento o pérdida de capacidad en los equipos.

- **Operaciones coincidentes:** está orientado al establecimiento y la forma de organización de la maquinaria productiva. La producción justo a tiempo va a exigir que la fábrica esté organizada según las familias de productos, para ello la maquinaria se debe dedicar total o parcialmente a una producción específica de la misma clase.

Las operaciones no se harán estratificadas. Por lo contrario, se terminará el lote completo sin lo que se conoce como la especialización de la producción y del trabajo.

Los enunciados de la teoría de operaciones coincidentes enuncian por el contrario de la organización industrial:

1. Un operario asimile y maneje múltiples máquinas en el proceso productivo de un bien pasando de una operación a otra.
 2. Analiza el operario en movimiento, todo lo contrario a una persona especializada en una sola labor productiva.
 3. Permite un ordenamiento flexible, el cual impera que los operarios estén juntos, uno al lado del otro.
- **Tiempo mínimo de alistamiento de máquinas:** el sistema justo a tiempo pretende que la maquinaria de la empresa empleada en el sistema productivo sea menor. Para ello el propio sistema señala: "Se garantiza que toda empresa que aplica este proceso puede reducir el tiempo de maquinaria el 75% sin incurrir en gastos cuantiosos. La máquina en cuestión puede ser de las estandarizadas que figuran en los catálogos, o puede ser la única de su tipo en el mundo. Tampoco importa si actualmente se está alistando en 24 horas o 12 minutos. El reto y la garantía se sostienen".

Para atender a un tiempo mínimo de alistamiento de máquinas, se debe preguntar: ¿Qué se está haciendo?; ¿Por qué se está haciendo? y ¿Quién lo está haciendo?

La conjetura de la lógica y la búsqueda del rendimiento óptimo de la de la maquinaria permite reducir y establecer cuáles son los sistemas que son necesarios, cuales no son esenciales y cuales deben de reducirse para la máxima optimización productiva.

Sistema de Halar o Kamban

El sistema consiste en la sincronización de las etapas que conforman el proceso productivo. Este sistema minimiza los tiempos en la producción por el orden efectuado en el desarrollo del sistema. Su fin es ejecutar las metas de producción en el menor tiempo y con una óptima de calidad.

El principal objetivo de la implementación de este sistema es eliminar del inventario los stocks intermedios y el manejo excesivo de materiales, con el fin de controlar la producción y obtener un sistema flexible según la exigencia de la demanda en el momento.

Es un concepto unido al JIT. Explicado de manera sencilla, “el sistema Kamban consiste en etiquetar o marcar los productos que salen de una línea de producción. Esto de forma tal que para cuando sean retirados del almacenaje producto de una venta, la etiqueta regrese a la línea etiquetando otro producto, e tal manera que lo anterior ajuste la producción a la demanda. Por otra parte, el término se usa también para designar todo un proceso de inventariado y de mejora continua en la empresa.”

Las fases de implementación del sistema Kamban son las siguientes:

Fase 1: entrenar a todo el personal en los principios de Kamban, y los beneficios de usarlo.

Fase 2: implementar Kamban en aquellos componentes con más problemas para facilitar su manufactura y para resaltar los problemas escondidos. El entrenamiento con el personal continúa en la línea de producción.

Fase 3: implementar Kamban en el resto de los componentes. Esto no debe ser problema, ya que para esto los operadores ya han visto las ventajas de Kamban. Se deben tomar en cuenta todas las opiniones de los operadores, dado que ellos son los que mejor conocen el sistema. Es importante informarles cuando se va estar trabajando en su área.

Fase 4: esta fase consiste de la revisión del sistema Kamban, los puntos de re orden y los niveles de re orden. Es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para el funcionamiento correcto de Kamban.

El último elemento es lograr que las compras se ejecuten justo a tiempo. Lo anterior consiste en comprar lo que se necesita en el momento en que se necesita, bajo el enunciado de disminución de costos sin afectar la calidad.

Aplicado en el área de compras de las materias primas de la producción, este ahorro se traducirá en mayor utilidad para la empresa. La no existencia de un buen control en el área de compras es despilfarro, y una fuga de recursos innecesaria para el funcionamiento productivo de la empresa.

1.4.1.3 Características

Las características del sistema Justo a Tiempo son las siguientes:

Poner en evidencia los problemas fundamentales.

El sistema Justo a Tiempo fue implementado en Japón, en donde se utiliza la filosofía del río de las existencias. Para ello el nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco que navega río arriba y río abajo. Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río (en otras palabras, reducir el nivel de las existencias) descubre rocas, es decir, problemas.

El problema de las rocas se relaciona con el de las existencias de stock de inventario. Según la teoría devela problemas que no eran vistos, directos a la calidad y la demanda del mercado para la producción.

El conocimiento de problemas en la línea productiva de una empresa genera, de acuerdo a la filosofía de gestión empleada, distintas soluciones o alternativas para el sistema Justo a Tiempo, por lo que se busca erradicar el problema. Para tal objetivo se pretende no presionar las líneas de procesos; por lo tanto, cuando un directivo Justo a Tiempo observa que los tiempos ciclo son tan largos, intenta identificar los principales problemas que los ocasionan. No se contentará con intentar acelerar algunos pedidos, sino que querrá descubrir por qué los

plazos de fabricación son tan largos. Según la experiencia personal del autor de la presente tesis, los plazos de fabricación largos son el resultado de diversos factores, incluyendo máquinas o procesos que causan cuellos de botella, falta de fiabilidad de las máquinas, control de calidad deficiente (que requiere el reproceso de los artículos que no cumplen los niveles de calidad), y falta de control en la fábrica. Resolviendo estos problemas, se pueden reducir gradualmente los plazos de fabricación.

Eliminar despilfarros

La eliminación de despilfarros concierne directamente en la línea productiva, en la calidad del producto, en tiempos de producción, en el máximo aprovechamiento de la materia prima.

Para el caso de este trabajo de graduación se tiene que el costo real del inventario tiene dos vertientes. El primer coste es, naturalmente, el coste directo en términos de capital y gastos de almacén, y el riesgo de que las existencias se vuelvan obsoletas. Muchas empresas de los países occidentales han supuesto que el coste del inventario se sitúa entre un 20 y un 30 por ciento al año. El segundo coste, que en las empresas tradicionales occidentales se ha pasado por alto, es el de que las existencias ocultan los problemas.

Eliminar despilfarros implica eliminar todas las actividades que no añaden valor al producto con lo que se reduce costos, mejora la calidad, reduce los plazos de fabricación y aumenta el nivel de servicio al cliente.

El enfoque para eliminar despilfarros consiste en:

- Hacerlo bien a la primera
- El operario asume la responsabilidad de controlar, es decir, el operario trabaja en autocontrol
- Analizar y prevenir los riesgos potenciales que hay en un proceso
- Reducir stocks al máximo

Búsqueda de la simplicidad

La simplicidad de la filosofía justo a tiempo atiende principalmente a buscar soluciones simples, que es tangible a nivel empresarial cuando se establecen en:

- Flujo de material
- Control de estas líneas de flujo

La simplicidad en el flujo de material se establece mediante la eliminación de rutas complejas y la búsqueda de líneas que sean directas, permitiendo así una eficiencia y eficacia productiva.

Las líneas de flujo de material y el control de las líneas de flujo están relacionadas directamente. Estas crean mini factorías que proponen agrupar la producción en familias, lo que permite una agilización y mayor control en las líneas de flujo.

Establecer sistemas para identificar los problemas

El sistema Justo a Tiempo consiste en encontrar los problemas empresariales y solucionarlos, mediante una política de intolerancia al despilfarro y optimizando la calidad del producto. La forma para establecer y encontrar los problemas, es mediante sistemas o elementos como el enfoque Kamban utilizado por la misma filosofía.

Hay dos conductas para identificar los problemas:

- Establecer mecanismos para identificar los problemas
- Estar dispuestos a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

1.4.1.4 Beneficios y ventajas

Según estudios realizados y la experiencia adquirida de las empresas que han puesto en práctica el sistema Justo a Tiempo, el beneficio directo de la puesta en práctica de la filosofía consiste en un cambio directo en el sistema productivo. Esto permite menores costos, debido a la detención del despilfarro, y a la vez proporciona mayor calidad en el producto que responde a la demanda del mercado.

Los beneficios directos de la aplicación de la filosofía en el sistema productivo de una empresa son palpables en las áreas:

1. Reduce el tiempo de producción.
2. Aumenta la productividad.
3. Reduce el costo de calidad.
4. Reduce el precio de material comprado.

5. Reduce inventarios (materiales comprados, obra en proceso, productos terminados).
6. Reduce tiempo de alistamiento.
7. Reducción de espacios.

Supra citado el sistema Justo a Tiempo reduce el tiempo de trayectoria del producto, desde el inicio del sistema productivo hasta la puesta en manos del consumidor. Este es aplicable en diferentes tipos de empresa que maneje mercancía como su actividad esencial.

El sistema Justo a Tiempo trabaja bajo la idoneidad del inventario. Este debe de ser mínimo, permitiendo que el stock de producto sea coherente con la necesidad de demanda del mercado. Así, el capital de la empresa no se concrete en productos, que en ocasiones no tendrán viabilidad de salida al mercado.

1.4.1.5 Costo y beneficio

Se define costo beneficio como la valorización de evaluación que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado.

Básicamente la filosofía justo a tiempo obedece a un sistema de implementación y de reorganización de los sistemas productivos, lo cual exige un cambio en la concepción empresarial meramente en las personas, con respecto a las tareas asignadas en la producción.

Los sistemas productivos no son cambiados en maquinaria o materias primas. El gasto único es el de la reasignación del capital variable en las tareas realizadas. Por lo que esta reorientación generará un gasto, si es que lo amerita en capacitación de los trabajadores de la empresa concernientes a gastos de formación laboral.

El costo principal en la implementación de un sistema justo a tiempo para una empresa radica en que el personal debe de ser consiente a un sistema nuevo, el cual es exigente en sus funciones, ya que opera mediante la maximización de tiempos y evitando cualquier despilfarro en materia prima o tiempo.

Los costos de elaborar una filosofía justo a tiempo en una empresa tienden a ver resultados muy a futuro de su implementación. El sistema funciona a largo plazo, por ende sus resultados

no son inmediatos y penden de la aceptación y puesta en práctica por parte de los empleados de la empresa.

El sistema Justo a Tiempo tiende a mejorar la calidad del producto, por lo que es una exigencia en la competitividad de puesta en práctica y busca un perfeccionamiento continuo. Para su éxito depende de la capacidad del capital variable, y a la aceptación y rigurosa aplicación que los anteriores le brinden.

El sistema Justo a Tiempo trabaja directamente supliendo las necesidades del mercado. Por lo que exige una excelente atención al cliente en las necesidades que manifieste. Es por ello que el sistema depende de la capacidad de manejo de producción inmediata.

La Filosofía Justo a Tiempo es rentable en términos económicos. Sin embargo, muy exigente a la hora de transformar los sistemas productivos, limitar el despilfarro y aumentar la calidad de los bienes finales.

Capítulo II:

Descripción de la empresa y su entorno de negocios

2.1 Aspectos generales de la empresa Importadora General Veterinaria, S.A.

La descripción básica de la naturaleza operativa de la empresa se puede resumir al afirmar que esta es una importadora y comercializadora de productos para mascotas. Ya se definieron las tres fracciones en las que se divide la industria de mascotas a nivel global: accesorios, alimentación y medicamentos. Visto desde este escenario, cada segmento reúne características propias que, aun sobre un mismo mercado, resultan difíciles de suavizar de la misma manera. La empresa no cubre estas tres vertientes, pero sí tiene como objetivo de negocio poder lograrlo en un futuro. De manera sencilla, el negocio de IMGEVET consiste en comprar inventario en el exterior, nacionalizarlo, y venderlo.

2.1.1 Reseña Histórica

La empresa nace en el año 1998 como una iniciativa de negocios del Sr. Bermúdez Boza, quien para ese momento ya contaba con una extensa trayectoria en puestos gerenciales y contables en empresas del ámbito comercial costarricense. Un cambio de condiciones laborales levantó el interés de poder arrancar con un proyecto de negocio personal, el cual se derivó de la suma de los ahorros por prestaciones que mantenía el Sr. Bermúdez Boza para esa época. Junto a la asesoría de un grupo de amistades, quien le asesoró en determinar cuál iniciativa podría ser la más exitosa de acuerdo a las condiciones de inversión y de mercado que tenía el país en aquel entonces, decidió escoger el negocio de las mascotas, pues lo consideró como un mercado en proceso de maduración, con espacio suficiente para proyectos incipientes, donde los grandes actores eran pocos, y no abarcaban todas las aristas de la industria.

Las primeras operaciones del negocio se dieron desde la casa de habitación del Sr. Bermúdez Boza, quien, como se mencionó anteriormente, contaba con experiencia en empresas comerciales, mas no en el mercado de mascotas. La naturaleza actual de la empresa no ha mutado en el tiempo, y siempre se concibió a la empresa como una comercializadora, para la cual el negocio consistía en traer al país productos que luego pudieran venderse de manera

directa en puntos detallistas como veterinarias, tiendas de mascotas o acuarios. Lo que resultaba más apropiado, en coherencia con el tamaño del negocio que se estaba presentando, era iniciar a través de un vendedor mayorista, pues se pensaba que las casas fabricantes en el extranjero no iban a tener interés en otorgar una representación a una empresa tan nueva en el negocio, y además, sin conocimiento alguno en el mercado. Los mayoristas son empresas que se manejan a través del beneficio que produce el montar una estructura de economías de escala, y son mucho menos cuidadosas respecto a los requisitos de venta, puesto que se orientan a establecer clientes y no socios de negocios como si lo hacen los fabricantes con sus distribuidores.

La empresa se inició bajo esa cadena de abastecimiento, que aunque limitaba el margen de ganancia, le daba la opción a la empresa de probar con varias líneas de productos, sin establecer compromisos con ningún fabricante. Después de un tiempo de mantener esta estructura, la retroalimentación de esas primeras iniciativas la impulsaron a tocar las primeras puertas para la representación directa de alguna marca en Costa Rica. Ya con un mejor historial a su haber, la empresa empezó a generar sus primeras alianzas de negocios.

Operativamente, poco ha cambiado desde ese momento. Sin embargo, el peso del negocio se ha multiplicado cada vez que se añade una nueva representación, y los orígenes de las compras ahora integran países en casi todos los continentes.

Inicialmente la empresa se había proyectado hacia el mercado como una empresa inclinada hacia la línea de acuario. A la fecha esto no se ha descuidado y se considera que es uno de los referentes en esta categoría a nivel nacional. Sin embargo, los esfuerzos en el ámbito de trabajo y el área financiera se han canalizado a diversificar el negocio hacia otras líneas, que le ofrezcan más espacio para crecer en ventas y en participación de mercado, así como mitigar el riesgo de la alta introducción de nuevos competidores en el escenario costarricense.

Actualmente la línea de acuario se empareja con el área de alimentos para perro. Ambas se muestran como las categorías más importantes en la facturación mensual de la empresa. El

deseo de la empresa es seguir introduciendo nuevas representaciones que la consoliden como una suplidora integral para todas las necesidades de sus clientes.

2.1.2 Aspectos estratégicos de la empresa

Actualmente, la empresa camina sobre la senda de la diversificación en cuanto a variedad de productos y precio. Para tal objetivo, esta cuenta con la idea fundamental de que a mayor oferta mayor oportunidad de hacer negocios con sus clientes. Adicionalmente se considera que consolidando un mapa de representaciones en puntos geográficos comunes se le posibilita la obtención de un ahorro en costos. Esto debido a que es capaz de amarrar un sistema de compras más apegado a su necesidad inmediata y no tan sujeto a las cantidades mínimas de compra que regularmente se dan en el transporte global.

Así por ejemplo, la empresa se ha dedicado a identificar sus representaciones estrellas, y formar alrededor de estas, oportunidades de negocio con otros fabricantes de productos de interés, para que estos puedan logísticamente consolidarse con las órdenes regulares que se hacen para las casas más antiguas. De este modo, se obtiene la oportunidad de probar nuevas alternativas, sin tener que incurrir en altos costos de transporte, los cuales, dada la naturaleza de la mayoría de sus productos: volumen alto o intermedio, y bajo precio; terminan por ser muy significativos para el cálculo del precio final de venta. Una estrategia de aumento en la oferta de productos y la concepción de la sinergia en la cadena de proveeduría componen el manto estratégico que mantiene actualmente la gerencia.

La clasificación por tamaño, según el criterio del Ministerio de Comercio y Economía, ubica a la empresa como una PYME. Un tema reincidente para las empresas de esta clasificación suele ser la falta de una estructura administrativa adecuada. La empresa, sin embargo, cuenta con elementos básicos que le han permitido aun con su tamaño, mantener un perfil elaborado de sus expectativas como negocio.

2.1.2.1 Visión de la empresa

La empresa define su visión bajo el siguiente lema:

“Ser referentes en la suplencia de cualquier tipo de negocio orientado al mercado de las mascotas. Estar presentes en la mente de nuestros clientes como una opción de valor para sus empresas.”

Esto, en palabras del Sr. Bermúdez Boza, tiene que ver con la expectativa que tiene la empresa de poder lograr un nombre que sea común en el mercado, de manera tal que esta se convierta en una opción obvia por las ventajas que ofrecen a sus clientes. La empresa pretende poder manejar una cartera de productos que sin ser necesariamente extensa, sea valiosa en cuanto a su contenido y los clientes reconozcan el valor de su oferta. Así como el acompañamiento que quieren lograr a través de un trabajo importante en cuanto al servicio al cliente.

2.1.2.2 Misión de la empresa

La empresa define su misión de la siguiente manera:

“Ofrecer la mejor respuesta a las necesidades de nuestros clientes. Poder brindar un servicio de excelencia, brindando: calidad de nuestros productos, precio favorable de acuerdo a lo que entregamos a cambio y tiempo adecuado para que nuestras entregas y demás procesos se acomoden a la facilidad de nuestros clientes/compañeros de negocio.”

El Sr. Bermúdez Boza explica que su misión deja patente la pasión que tiene por enfocar su operación a través de la óptica de sus clientes. De acuerdo con él, la empresa debe ponerse en la posición de sus clientes a la hora de pensar en la oferta que sale a vender al mercado, pues reconoce que es de su interés apoyarse en promover la mejor relación precio beneficio en sus productos, y contando no solamente en sus artículos, sino también en todo el proceso que encierra el servicio de atención de sus compradores.

2.1.2.3 Objetivos y Valores

IMGEVET no cuenta con una lista formal de sus objetivos y valores. Sin embargo, la Gerencia General comenta que como empresa todavía se trata de mantener apegado a los principios de servicio y sana relación, los cuales eran notorios en su fundador cuando este inició la empresa.

De esta forma, se reconoce que existen valores morales y de buen servicio básicos dentro de la organización y que se asume que todo el personal los comparte. A saber los siguientes:

Ética

Actuar en apego a lo que es correcto, dejando de lado cualquier pensamiento egoísta, o que atente en detrimento de cualquier persona u empresa.

Respeto

Entender que la empresa depende de los ingresos que generan los clientes que realizan los clientes. Existen muchas opciones en el mercado y que la elección de ellos por la empresa debe causar agradecimiento.

Trabajo en equipo

La empresa tiene el lema de que “todos somos vendedores”, refiriéndose a que cualquier elemento dentro del grupo de trabajo tiene responsabilidad dentro del proceso de venta, pues el producto que reciben los clientes no es otra cosa que el derivado del esfuerzo de muchas personas que cumplen diferentes labores.

Innovación

Se reconoce que no han sido pioneros en todas las tendencias que existen en el mercado, pero sí que deben mantener como norte el no quedarse relegados en posiciones obsoletas. Además, deben acomodar su estrategia para que puedan estarse mejorando como empresa día con día.

2.1.3 Estructura organizacional

2.1.3.2 Compras

Hace todavía cuatro años atrás, la gerencia se encargaba del trámite de las compras; sin embargo, se decidió que en aras de crecer y especializar su estructura interna, las operaciones con suplidores tenían que ser asignadas a un encargado en esta área. Así nació el Departamento de Compras. Dentro de las actividades cotidianas del encargado, se pueden enumerar las siguientes:

- Relación con los proveedores
- Confeccionar solicitudes de proformas
- Búsqueda de nuevas opciones de representación
- Formalización de compras
- Registros de productos restringidos antes las autoridades de Gobierno
- Manejo logístico
- Reclamos a fabricantes

Regularmente, el departamento de compras se mueve al lado de las recomendaciones que emiten los ejecutivos de ventas, quienes al estar en contacto directo con los clientes detallistas cuentan con un criterio acertado en cuanto a las tendencias del mercado. Se discute con la gerencia las inquietudes del cuerpo de ventas, en el marco de las oportunidades de negocio que se tengan y la capacidad financiera para llevar a cabo un proyecto nuevo. Si la gerencia lo autoriza, el departamento se encarga de contactar con los proveedores, y comúnmente lo seguido es la revisión de precios y términos de venta. Después de negociar cualquier detalle, se formaliza la solicitud y se recibe una proforma, que se envía a la Gerencia General para que esta apruebe la compra y la remita al Departamento de Contabilidad para que ejecute el pago. Una vez realizado esto, se envía el comprobante de cancelación al Departamento de Compras para que este siga dándole trámite a la formalización del proceso.

Es costumbre que los fabricantes necesiten un adelanto para iniciar con la producción de la orden, tiempo que se aprovecha para repasar las ofertas de transporte y de servicios aduanales. Todo el inventario de IMGEVET es importado, y que en su mayoría proviene de China, Brasil, y en menor medida de Canadá y Estados Unidos. El proceso de envío vía marítima desde los dos primeros países mencionados demora alrededor de 30 días. Cumplida la fabricación de la orden, se indican las instrucciones de embarque. Caso que exista algún pago pendiente en este momento, el departamento también se encarga de gestionarlo de la misma manera que lo hizo con el adelanto. Una vez que la mercadería está pronta a arribar, se contacta con la agencia aduanal que convenga para asignar el procedimiento de nacionalización de la mercadería.

Otra función que ejecuta normalmente el departamento de compras es la de confeccionar los catálogos de productos con los que el personal de ventas realizan su labor. De la mano con esto, ante la entrada de alguna línea de productos nueva a la empresa, el departamento cita a todo el personal que tenga al inventario relacionado con alguna de sus labores, a una charla de introducción de nuevos artículos. Por medio de esta se les presenta físicamente el producto y se explica su funcionamiento, así como cualquier extensión técnica que sea necesaria, también se conversa sobre la necesidad de mercado a la que responde el producto y se sugieren los mejores elementos para su venta.

2.1.3.3 Ventas

El departamento de ventas se compone de seis ejecutivos, la mayoría de los cuales cuenta con al menos 5 años en la institución. Esto hace que la gerencia se exprese de ellos como un cuerpo laboral ya maduro y en pleno conocimiento de la oferta de la empresa; sin embargo, es consciente del trabajo que conlleva el mantener motivado y en plena capacidad a este personal.

La gerencia tiene agrupados a sus clientes en rutas, las cuales parten de un criterio geográfico. Además, existe una clasificación de acuerdo al rendimiento que tienen para la empresa, esta se divide en categoría A, B y C. Los clientes con mejor rendimiento son los A, y después se mantiene el orden descendente. De acuerdo con la distribución geográfica se parte para la construcción de las rutas, las cuales son asignadas a los ejecutivos de ventas, pero se trata de que estos tengan una relación coherente entre los porcentajes de clientes por categoría.

Como en muchas empresas, IMGEVET reconoce la mayoría del salario a sus vendedores de acuerdo con una comisión sobre cobro. De manera que inherentemente no todos los clientes mantienen perfiles positivos en cuanto a su responsabilidad o volumen de compras, no sería interesante para un ejecutivo trabajar sobre carteras problemáticas, y la falta de compromiso o rotación sería algo frecuente. La intención de la gerencia es entonces equilibrar la carga de clientes A, B y C con una proporción similar entre todos los agentes.

Existen rutas rurales (que se refieren a todo lugar externo al Valle Central), y las centrales (que incluyen el Gran Área Metropolitana y puntos periféricos). La labor de ventas en la práctica consiste en la visita del agente vendedor a los comercios, para el repaso del catálogo de ventas

y la presentación, si es el caso, de cualquier producto nuevo mediante muestras. Posteriormente, se realiza la toma de pedidos y el cobro de los saldos pendientes. Las visitas son semanales en el G.A.M. y bisemanales fuera de esta.

La gerencia ha tratado de apoyar al cuerpo de ventas con elementos de tecnologías de información, como el uso de *tablets* para la presentación de los catálogos, y el soporte por correo electrónico de publicidad para los clientes.

2.1.4 Políticas de la empresa

La apreciación del Sr. Bermúdez Boza, como Gerente General de IMGEVET, es que la materialización de las políticas corporativas en un documento de común acuerdo dentro de los colaboradores es un campo que todavía considera inmaduro, y con mucho trabajo por realizar, pues aunque la gerencia parece tener claro cuáles son aquellas normas que deben regir para su sano funcionamiento, no existe ningún documento que formalice estas opiniones. Considera indispensable el saneamiento de cualquier espacio que pueda ser malinterpretado y por ende perjudicial para el crecimiento como negocio, y aunque no se cuenta aún con una fecha para reglamentar sus políticas, este rubro se considera prioridad administrativa.

Algunas de las políticas que menciona la gerencia son:

Apertura de códigos de clientes – La empresa está abierta a sumar clientela nueva, en el tanto esta sea referente a negocios debidamente constituidos bajo las leyes del Estado. Se evita a toda medida la compra por parte de clientes finales, puesto que se considera un irrespeto al resto de su cartera mayorista.

Venta – Las ventas pueden ser tomadas por los ejecutivos encargados de manera personal, o bien por medio del centro de llamadas. Existe un correo electrónico habilitado pero este es poco uso. No existen mínimos de compra, y las entregas están sujetas a las fechas de ruta. Cualquier despacho está sujeto a la aprobación del Departamento de Crédito y Cobro.

Devoluciones – Cualquier producto defectuoso o que no cumpla con las expectativas del cliente, puede ser devuelto en el momento de la entrega o en los restantes 30 días naturales. La devolución se reporta al agente. La gerencia alega que a pesar de dicha estrategia no se ha

sido lo suficientemente estricto respecto a este punto y se han tenido problemas con devoluciones que llegan muy por encima de ese plazo.

Pago – El pago puede ser en moneda local o dólares estadounidenses. Para clientes nuevos se establece un plazo de seis meses antes de que puedan optar por un crédito, tiempo en el que deben cancelar sus facturas en el momento de la entrega del producto. Si el historial no presenta ningún problema, entonces puede establecerse un periodo de ocho días naturales de crédito. El protocolo se repite hasta otorgar un periodo máximo de crédito de treinta días.

2.1.5 Proveedores

La empresa posee alrededor de quince proveedores. El número no puede ser exacto pues existe el sesgo de la inactividad o falta de interés en mantener relación con ellos.

El Departamento de Compras reconoce que sí existen proveedores con los que se mantienen relaciones muy regulares y que forman un grupo primordial dentro de la empresa. Además, es común que con estos se mantengan condiciones preferenciales, como plazos de crédito para el pago de facturas, descuentos extraordinarios, y representaciones exclusivas para Costa Rica.

2.1.5.1 Identificación

Los proveedores que la empresa considera de especial interés dentro de su cartera son los siguientes:

Compañía: Penn Plax, Inc.

Ubicación: Nueva York, Estados Unidos de América.

Año de inicio de relaciones: 1998

Comentarios: Se considera a Penn Plax, Inc. como la primera representación seria que se formó. Fue la responsable del crecimiento del negocio en los primeros años, y su producto es el más representativo para IMGEVET en cuanto a imagen y con mejor posicionamiento en su línea.

Compañía: Mogiana Alimentos, Ltda.

Ubicación: São Paulo, Brasil.

Año de inicio de relaciones: 2009

Comentarios: Esta relación marcó el inicio del proceso de diversificación de la línea de acuario desde un enfoque sectorizado, hacia otro más abierto y que cobijaba hasta ese momento la industria de mascotas como un todo. Mogiana Alimentos, Ltda., fabrica alimentos para perros, gatos y especies pequeñas.

Compañía: Qian Hu Fish Farm Trading.

Ubicación: Singapur, Singapur.

Año de inicio de relaciones: 2014

Comentarios: Aunque con poco tiempo de relación comercial, la gerencia apunta a Qian Hu como un elemento clave dentro de su estrategia de ingresos, pues es una representación con un gran porcentaje de contribución sobre la venta de sus productos, lo cual sostiene los presupuestos de inversión en productos nuevos y que generalmente ameritan un gasto importante de lanzamiento.

Compañía: Intersand, Inc.

Ubicación: Montreal, Canadá.

Año de inicio de relaciones: 2001

Comentarios: Es una representación cuyos productos son líderes en posicionamiento para su categoría. El fabricante ofrece una estructura de costos de alta eficiencia, logrando ofrecer a IMGEVET un precio tan competitivo que por sí solo representa una barrera de entrada.

2.1.5.2 Ciclo de Compras

El Departamento de Compras comenta que el proceso de mantenimiento de inventarios es constante, ya que los ciclos de compra suelen tardar algunos meses y no pueden esperar a caer en faltantes para solicitar cotizaciones.

La empresa considera dentro su Ciclo de Compras los siguientes apartados:

Mínimos de inventario – Tan pronto como se identifique el agotamiento de una línea de productos correspondientes a un único proveedor, se monta un borrador de compra que se envía a la gerencia para una revisión informal. Este procedimiento es más una recomendación del departamento que un proceso de registro. El tiempo de este proceso no se considera dentro de la línea del ciclo porque es constante.

Solicitud de proforma – Si la gerencia establece que la necesidad de inventario es suficiente y es financieramente viable proceder con una orden, autoriza que se levante un pedido. El Departamento de Compras se reúne entonces con personal de facturación, ventas y bodegas, para establecer pronósticos de rotación y deriva esto en una orden hacia el proveedor. El proveedor remite luego una proforma que es elevada a la gerencia. El proceso tarda alrededor de una semana o una y media semanas.

Aprobación de proforma – Una vez que la gerencia revisa la proforma y la autoriza, debe generalmente desembolsar un adelanto para dar trámite con la producción. Aun si existe crédito con el proveedor, este proceso toma al menos de tres a cuatro días, considerando el periodo de confirmación de fondos.

Fabricación de los productos – La amplia mayoría de los suplidores no maneja inventarios disponibles para la venta, sino que fabrican de acuerdo a los requisitos de sus clientes. Esto establece, de acuerdo al tipo de producto, el tiempo de espera para tener una orden lista para embarcar. Esta puede tardar de quince días, en el caso de los alimentos para mascotas, hasta dos meses para los accesorios para acuario.

Tránsito marítimo – Toda la mercadería que llega a las bodegas de IMGEVET se moviliza a través de medios marítimos. El tiempo de duración de estos fletes tiene una relación obvia con el puerto de embarque. Esta puede oscilar entre treinta días, para las salidas desde Asia, y de quince a veinte días para los puertos en Norteamérica y Suramérica.

Nacionalización – Los movimientos en el puerto y el paso por aduanas deben rondar de tres a cuatro días laborales; sin embargo, el departamento comenta que la condición administrativa del Puerto de Moín, que es el puerto de entrada de la mayoría de las compras, afecta

normalmente sumando dos o tres días más. Se ha reportado también afectaciones por huelgas.

Adicionalmente, el producto tarda de uno a dos días más después de la recepción de bodega, pues durante este periodo se encargan de revisar la integridad de la orden, en términos de cantidades y contenido. Además, de forma paralela se liquidan los costos de finales para establecer los precios de venta. También se prepara cualquier agregado al catálogo si requiera.

2.1.6 Cartera de Clientes

La empresa apunta a que su cliente puede ser cualquier negocio que esté enfocado al manejo de mascotas, con la excepción de aquellas exóticas, para las que no se cuenta con una oferta importante.

A su haber algunos tipos regulares de clientes son:

- Clínicas veterinarias
- Hospitales veterinarios
- Salones de peluquería canina
- Tiendas de mascotas
- Ventas de alimentos
- Acuarios
- Criadores
- Distribuidores mayoristas

Los anteriores representan los tipos de clientes de mayor peso en la facturación; sin embargo, existen otros como: universidades, centros de cultivo hidropónico, laboratorios, y clientes del sector equino.

2.1.7 Nuevas oportunidades de representación

Actualmente la empresa mantiene la premisa de estar abierta a nuevas representaciones. Estratégicamente se comentó que la intención de la gerencia es diversificar sus líneas, y eso

amerita una suma de representaciones, pues sus proveedores son compañías especializadas en unas ciertas líneas y resulta difícil el ofrecimiento de nuevas categorías por parte de ellos. Esto conlleva a que lo más sencillo sea tocar las puertas de otros fabricantes en ramas diferentes del negocio.

Regularmente la empresa participa en ferias de la industria con la intención de hacer contacto con nuevas compañías. Previo a estas visitas se planea una agenda de interés que se forma de acuerdo con la impresión del cuerpo de ventas, personal de compras, y con la comunión de la gerencia. Algunas de estas ferias son: Global Pet Expo en Florida, Estados Unidos de América; SuperZoo en Nevada, Estados Unidos de América; China International Pet Show en Shanghai, China, Interzoo en Hamburgo, Alemania.

2.2 Modelo Actual de Gestión del Inventario

El manejo del inventario en IMGEVET, así como en muchas empresas de comercialización de productos, involucra a varias dependencias, dentro de las principales: facturación, compras, bodega, financiero.

2.2.1 Descripción

Para IMGEVET, de acuerdo a su naturaleza de negocio, el control de su inventario es su actividad sustantiva más importante. Esto debido a que a partir de su adecuada ejecución es que surgen los ingresos que sostienen todas las otras operaciones. El inventario es la materia prima de las ventas, si no se mantienen existencias suficientes, la clientela tiende a resentirse y con ello la capacidad de sostener los costos fijos de la compañía se compromete.

La empresa trata de constituir sus órdenes a razón de poder solventar las exigencias de sus clientes, pero dándole el mayor rendimiento al espacio. Hay que tener presente que la mayoría de las mercaderías son despachadas en contenedores, con un costo de flete fijo así como de desalmacenaje.

La manera actual de manejo del inventario tiene como eje central un sistema de Tecnologías de Información integrado de varios módulos que la empresa adquirió ya hace ocho años, llamado CISCOM. Este programa ofrece poder cargar las compras para alimentar el inventario, que posteriormente rebaja mediante la facturación.

2.2.1.1 Necesidades

Algunas de las necesidades que ha determinado la administración son las siguientes:

Existencias – Aunque no es una consulta de análisis, puesto que solo refleja la cantidad de un producto para un momento dado, le brinda a cualquier usuario la certeza de si un producto presenta o no existencias, y cuanto se mantiene en bodega. Las existencias es una variable elemental a la hora de formular cotizaciones.

Rotación – Establecer los periodos de rotación de un producto es vital para la asignación de cantidades en una orden. Si bien la empresa puede mantener varios productos de un solo origen, no todos estos tienen la misma salida, y es importante determinar cuál es la proyección de venta para ambos con el fin de acomodar un orden que tenga un ciclo de venta equilibrado.

Vencimientos – En vista de la naturaleza de algunos de los productos que comercializa la empresa, el mantenimiento de los lotes de vencimiento es vital para que no existan pérdidas por deterioro. Los alimentos para mascotas son productos con una vida útil de doce meses, establecer cuales líneas del inventario pueden tener un periodo remante de caducidad limitado es vital para que la gerencia tome medidas oportunas.

Máximos y mínimos – Si el sistema es capaz de alimentar a los usuarios de manera que estos sean conscientes de las ausencias o excesos de inventarios, entonces las acciones correctivas pueden ser tomadas en un mejor momento. Con esta medida se evita el riesgo de desabastecimiento o de lenta rotación, o peor aún, de perdida de inventario. La intención de los mínimos es poder alertar sobre niveles bajos de producto, menores a los que puedan soportar las ventas proyectadas de acuerdo al tiempo que toma el ciclo de compra. La gerencia quiere mantener a sus clientes una promesa de inventario, y, por lo tanto, sostiene como una necesidad básica el afinamiento del lente en la observación de estos conceptos.

2.2.1.2 Recursos disponibles

El sistema sobre el que trabaja la empresa, SYSCOM, está diseñado para que pueda servir como la herramienta básica para la consulta de datos que permitan dar pie al análisis y toma de decisiones. Este integra el módulo de inventario con facturación y alimenta así la base de datos de ventas. Sin embargo, en la práctica los usuarios argumentan que existen muchas deficiencias en el sistema que entorpecen la fluidez de su trabajo.

Una de las quejas más frecuentes está relacionada con los reportes de movimientos de mercadería. El sistema no puede extraer información por categorías, órdenes de compra o por proveedor, sino que se limita a un único artículo por consulta.

Además, el personal de compras lamenta que el sistema no pueda recolectar información sobre la venta de una compra determinada. Si esto fuera posible se podría estimar el porcentaje de colocación de ese producto en el tiempo y poder establecer re compras más acertadas.

Para mitigar este tipo de carencias, el Departamento de Compras suele desestimar las consultas al sistema de T.I., y se inclina por una observación personal de la situación en la bodega. A diario el encargado de compras visita alguna o varias de las tres bodegas de la empresa, para conversar con los encargados de planta y consultarles respecto a las existencias y rotación del inventario, cuando determina que alguna línea está pronta al agotamiento, repasa el resto de las partidas que forman la oferta de ese proveedor y determina si es necesario hacer proceder con una compra.

Otro de los canales de información es el personal de facturación. Ellos están enterados de cualquier producto que no tuviera existencias, pues dependen de esta actualización para su trabajo regular, y sirven como una fuente de consulta rápida para solventar dudas superficiales. Si la necesidad exige datos más precisos lo recomendable es consultar directamente en bodega.

2.2.3 Definición de una necesidad de inventario

El concepto de necesidad de inventario puede variar mucho de compañía a compañía. Ciertamente tiene que ver con las existencias de producto en relación con los compromisos futuros, pero qué tan sensible a atender esa alarma de agotamiento es donde varían las empresas.

Esa tolerancia al agotamiento depende en gran medida de la naturaleza del producto, pues aquellos que sean de primera necesidad y de venta masiva suelen tener menos capacidad de soportar un periodo de escasez y luego reintegrarse a la escena sin haber menoscabado su participación. Usualmente esto no representaba un riesgo para la empresa, pues su línea de productos para acuario, aun cuando se encuentra muy bien posicionada, no tenía problemas en reincorporarse si es que en algún momento debía salir del mercado por falta de producto, pues esta categoría no tiene un comportamiento de compra cíclica, sino al contrario, generalmente toma un tiempo considerable para que un mismo cliente vuelva a necesitar alguno de estos productos. Aquí se habla de bombas para agua, filtros para peceras, decoración e iluminación. Por el otro lado, desde la que empresa incorporó la representación de líneas de alimentos para mascotas, ha tenido que apresurar su control de inventarios para no tener problemas de desabastecimiento en esta categoría, pues generalmente la clientela se acostumbra a alimentar a sus mascotas con una sola marca de alimento, con el fin de evitar que el cambio les genere problemas gastrointestinales a sus animales. Así que la ausencia de producto para abastecer a los detallistas hace que el comprador final se vea en la obligación de reemplazar la marca de IMGEVET por cualquier otra en el mercado. Esta carencia genera una muy mala impresión de la seriedad de la compañía, pues los minoristas que apuestan, por abrirle un espacio a estos productos, quedan desmotivados porque son ellos los que cargan con la molesta tarea de no poder ofrecer a sus clientes aquellos artículos que se habían comprometido en mantener en anaqueles.

La necesidad de inventario para IMGEVET básicamente agrupa la necesidad de que no existan faltantes de producto, de acuerdo a las líneas del inventario que presentan mejor rotación y de la mano con el resto de productos que conforman una orden de pedido. Además de considerar

no exponer la imagen de la empresa con problemas de abasto, aun si es necesario sobreestimar el movimiento del inventario.

2.2.4 Proceso de evaluación de compras

Los criterios de para determinar el visto bueno a la adquisición de inventarios no tienen la misma norma en las diferentes aéreas de la empresa. Así por ejemplo, el Departamento de Ventas constantemente presiona a la gerencia para que no existan faltantes de inventario que menoscaben las ventas y que comprometan sus ingresos por comisión. Además, estos son seguros impulsores de la adquisición de nuevas representaciones, orientados a incrementar su capacidad de ventas. Generalmente las opiniones del personal de ventas son escuchadas con interés de la gerencia y del mismo Departamento de Compras, pero no son vinculantes y no siempre se materializan.

El personal de compras hace su evaluación tomando en cuenta los movimientos de inventario. Trata de mantener permanentemente existencias de aquellas partidas que estén teniendo una buena rotación, y de visionar las representaciones o inclusiones de líneas nuevas que puedan potenciar el atractivo del catálogo de la empresa. Tiene además la presión de sus suplidores por cumplir con contratos de compras, donde se establecen compromisos para la compra de varias unidades de volumen anuales. Por ejemplo, un cierto número de contenedores para un periodo de doce meses.

La gerencia trata de equilibrar la necesidad de inventario del negocio, bajo la máxima de que la venta de mercadería es la principal actividad sustantiva de la empresa, y fuente de sus ingresos, pero en virtud de la capacidad financiera que tengan para poder honrar los compromisos de pago. Si bien la gerencia siempre presupuesta el mantenimiento de sus productos estrellas, también sabe que es necesario un porcentaje de inversión para líneas nuevas y que pueden representar un riesgo financiero, pues no se conoce su aceptación en el mercado. Esto aunque parezca contraproducente, se estima como una necesidad para mantener un perfil de innovación y de no estancamiento.

2.2.6 Proveedores de servicios logísticos

Para poder llevar a cabo todo este proceso, la empresa tiene que acuerparse en la contratación de varios operadores de servicios de transporte de carga, así como de aduanas entre otros.

Es importante el rol que juegan estos actores dentro del ciclo de compras, pues determinan un porcentaje importante de los tiempos de recepción de la mercadería. La empresa se ha enfocado en lograr conseguir mejores proveedores de servicios con el fin de minimizar la duración de su ciclo, y de reducir el riesgo de que un mal servicio pueda desembocar en costos adicionales o tiempos extraordinarios.

Varios de los proveedores que identifica la empresa son los siguientes:

CMV Dra. Laura Pineda Ramírez – Se encarga de los procesos de registro de productos alimenticios ante la Dirección de Alimentos para Animales / Servicio Nacional de Salud Animal del Ministerio de Agricultura y Ganadería. La empresa cuenta a su haber más de sesenta registros vigentes, y la incorporación de nuevos artículos exige un trabajo casi constante de registros, así como la revalidación de los que se han tramitado. Otro servicio prestado es la firma como regente para la nacionalización de mercancías con requisitos sanitarios.

Ocean Express, S.A. – Es una de las compañías más regulares en la prestación de servicio de transporte marítimo. Le mantiene a la empresa tarifas razonables, sobre todo un servicio altamente personalizado, lo cual, a criterio del Departamento de Compras, es congruente con el tamaño de la empresa y la preferencia que tienen por hacer las cosas de ese modo.

Herrasa, S.A. – Al igual que la anterior mención, IMGEVET mantiene relaciones sostenidas con HERRASA por el trato cercano y conveniente en el trámite de liberaciones aduaneras. La comunicación es muy directa y de nuevo es un elemento a preferir según el perfil que tiene la empresa.

Capítulo III:

Análisis de la gestión del inventario en la empresa Importadora General Veterinaria

3.1 Introducción

En el siguiente capítulo se pretende desarrollar un análisis de la situación actual y real que vive la empresa Importadora General Veterinaria, S.A. El enfoque de dicho estudio será la gestión del inventario de la empresa en cuestión. Se analizará la estructura informática sobre la cual se canaliza toda la información de movimientos de inventarios, los ciclos comerciales de las diferentes familias de productos, encerrando los tiempos de compra y colocación, además de los efectos de los excedentes y faltantes desde el plano financiero. Se tomará en cuenta la operación que se plantea dentro de la empresa. También se considerarán aquellas labores que se subcontratan, pero que influyen directamente dentro de la realidad operativa de IMGEVET.

Este capítulo servirá para construir una propuesta adecuada para la empresa con base en un modelo de Justo a Tiempo. Este será de utilidad para la organización, ya que funcionará como herramienta de gestión estratégica, la cual se presentará a la dirección de la empresa.

3.2 Justificación del estudio

El tema de mayor de importancia para cualquier empresa comercial es sin duda el manejo de su inventario, pues este representa el potencial casi único de ingresos que sostiene toda la operación alrededor del negocio. IMGEVET encaja perfectamente dentro de esta afirmación, pues ciertamente sus resultados financieros están directamente ligados con la eficiencia en la gestión de su inventario.

Se evidencia la importancia de una investigación que permita arrojar datos importantes sobre la situación actual de la empresa. Esta información debe representar el insumo necesario para generar los análisis respectivos. De esta manera se

determinarán las conclusiones y se tomarán las decisiones para establecer un uso más adecuado de los recursos de la organización.

3.3 Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es conocer la estructura de gestión del inventario de la empresa IMGEVET, de manera tal que permita determinar su operatividad, la calidad del servicio de sus proveedores y los niveles de eficiencia actual. Esto con la finalidad de contar con el contenido necesario para analizar la información y realizar una propuesta estratégica de cambio de modelo de gestión dirigida a la compañía en estudio.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Operación: se busca determinar la estrategia que sigue la empresa en el tema de compras y ventas, de acuerdo con las políticas que ha establecido la dirección general. Estas políticas que ha mantenido la administración van desde el abastecimiento de productos sensibles hasta la asignación de unidades de compra dentro de órdenes limitadas en espacio, la prioridad de líneas cuando existe estrechez de recursos, y las condiciones de venta que se ofrecen a los clientes.

Proveeduría: conocer la forma en la que la empresa mantiene relaciones con sus proveedores, en los niveles distintos en que se le presentan. Estos se entienden como suplidores de mercaderías, los cuales son quienes determinan la imagen del negocio, pero que se acompañan con la labor de los segundos, los que brindan servicios de logística. Estos acompañan el costo y tiempo de los productos que comercializa IMGEVET.

Rendimiento: identificar el rendimiento de las decisiones que se encapsulan en los apartados previos. Al final el modelo de gestión de inventario no termina estando en función del abastecimiento perpetuo o de los tiempos de traslado de mercaderías, sino del rendimiento sobre la inversión, así que se buscará analizar el retorno real de las operaciones de la empresa.

3.4 Método de investigación

Parte muy importante en el desarrollo de esta investigación es recabar la información necesaria para lograr cumplir con los objetivos y puntos planteados anteriormente. Para ello se seleccionó como método de investigación el desarrollo de visita prolongada de campo. Este método permite la observación en el sitio de los procesos ordinarios de la gestión de inventarios, así como la revisión de documentos que permiten soportar la formación de un criterio respecto a los temas de interés. Así entonces se establecieron visitas no solamente a la empresa, sino que también fue posible entrevistar a los proveedores locales de servicios de logística.

La metodología resuelve la necesidad de obtener información de primera mano y de una manera muy amplia, la cual no se podría obtener mediante la revisión aislada de documentos. Por otro lado, es una herramienta que se consideró con un costo mínimo.

El trabajo de campo se realizó durante diferentes fechas. Se acordó entrevistas con los diferentes grupos de interés para cada ocasión específica y, a su vez, se permitió dar un seguimiento a cualquier tema que haya quedado en proceso con alguno de los entrevistados anteriores.

Esta planificación se amoldó al ciclo del de inventario de IMGVEET, ya que se cuenta por semanas y meses. Este acompañamiento permitió la oportunidad de tener un

seguimiento de estos procesos para formar de un criterio propio respecto a la ejecución de las tareas.

Asimismo, la investigación se basó en el análisis de documentos, específicamente en los estados financieros de la empresa, así como la entrevista al gerente general de la misma. Este proceso brindó un marco de referencia para la investigación del rendimiento financiero del actual modelo.

Con base en los resultados de la investigación, como última etapa, se elaboró una matriz FODA, donde se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que arrojó la investigación realizada.

3.5 Desarrollo y análisis de la investigación

3.5.1 Análisis de los sistemas de información

Tal como se indicó en el capítulo previo, la empresa cuenta con un sistema de módulo integrado llamado CISCOM. Este programa se adquirió por recomendación del contador externo de la empresa, y se ha mantenido en funcionamiento por los últimos 7 años.

Lo primero que llama la atención es que aun cuando existen múltiples departamentos que tienen relación directa con los movimientos de inventario, el uso de este sistema está limitado a la gerencia, facturación, y contabilidad. Las razones detrás de esto se expresan en palabras del encargado de compras, quien comenta que no ha existido un interés genuino en materializar ningún avance en materia de T.I., pues a todas luces el sistema carece de respuestas a las necesidades ordinarias de algunos de los clientes internos de la empresa, y estos han desestimado su uso y han migrado a resolver sus inquietudes bajo otras alternativas.

Las quejas más comunes tienen que ver con la falta de fidelidad de los datos, pues el personal de facturación alega que el programa presenta errores ocasionales que lo hacen perder información de los registros de inventario, o que del todo existen transacciones que deben procesarse de manera duplicada pues el sistema es propenso a no cargarlas. Vale comentar que el Departamento de Facturación es el encargado del registro de las facturas de compra. La falta de credibilidad en la información del sistema induce a que los facturadores no logren filtrar de sus pedidos aquellos artículos que no tienen existencias, y que su labor se deba complementar con el trabajo manual del personal de bodega que debe comunicarles de vuelta los errores. Esto no solamente genera retrasos en la operación del Departamento de Facturación, sino que además compromete los horarios de entrega del personal de reparto, quienes dependen de que todas las facturas de pedido se encuentren limpias de errores para poder salir a ruta.

En bodega, el personal no tiene ningún control computarizado, sino que cualquier movimiento de inventario se registra con documentos impresos y sellos de control. Así, las órdenes de compra se reciben cotejándolas contra listas de empaque, que posteriormente se sellan y se firman en aprobación. De igual manera, las salidas por facturas se revisan contra el documento, se firman y sellan.

Uno de los aspectos que merece más atención es el del personal de compras. Los encargados de dicha área se niegan ante el uso del sistema de T.I. dentro de su labor diaria. Ellos argumentan que la precisión que involucra su trabajo no puede ampararse en la confiabilidad que brinda el sistema, y que solamente se consulta para información comparativa, como puede ser la revisión de precios. Por lo demás, las consultas se refieren directamente al personal de bodega, y estos mediante procedimientos manuales subsanan cualquier duda. Un ejemplo común es la consulta de existencias previa a la confección de una orden de pedido.

El personal de compras lamenta no poder tener el apoyo de un sistema más robusto que le informe del agotamiento de existencias, pues esto solo es posible mediante la revisión visual del inventario. Usualmente, el encargado de compras visita las bodegas de la compañía, y camina entre los pasillos tratando de hacer una inspección superficial del inventario de productos, una vez que algo le llama la atención, consulta con el personal de bodega.

De igual manera, los datos de rotación no son regularmente tomados en cuenta, pues esta información la solicita el Departamento de Compras al Departamento de Facturación, pero dado que su extracción del sistema es lenta, y debe hacerse manualmente para cada línea, los encargados de compras desestiman esta opción y se basan primordialmente en la opinión que tiene el personal de facturación, bodega, y la de ellos mismos, en todo lo que respecta al movimiento de los productos. Así entonces, la práctica común es reunir a estas partes, y conversar con ellos respecto a qué productos incluir en una orden, y bajo qué cantidades. La opinión sirve de base para el borrador de la orden, pues se afirma que esto es un criterio aislado de las necesidades de la Gerencia o el rendimiento financiero que debe además considerar el encargado de compras antes de formalizar un pedido.

Finalmente, los ejecutivos de ventas realizan su labor directamente en los puntos detallistas. Esto quiere decir que a diario realizan visitas programadas a los diferentes clientes de la empresa, a quienes se les presentan los productos y se reciben pedidos. El Departamento de Ventas dice que ha sido insistente en la necesidad de contar con un sistema integrado al servidor de la empresa, que sea de acceso para sus ejecutivos, de modo que ellos puedan consultar en el sitio la oferta del inventario, facilitando así su trabajo, y brindando un mejor servicio a sus clientes. Esto debido a que un problema regular es la toma de pedidos con productos agotados, el cual termina generando disconformidad.

Actualmente el avance que reconoce el Departamento de Ventas en este sentido es el poder contar con un catálogo digital, pues anteriormente debían cargar los pedidos con legajos de documentación, situación e limitada el servicio. A pesar de dicho avance, se considera que falta mucho por resolver, pues en muchas ocasiones no se tiene certeza de las existencias en bodega, o ni siquiera están existe una alerta de los ingresos de mercadería. Indudablemente estas carencias transgreden la capacidad de ventas de la empresa, y con esto la eficiente gestión de su inventario.

3.5.2 Análisis del proceso de compra

Inicio del proceso

La empresa no cuenta con ningún tipo de política de inventario que le exija al encargado de bodega o le alerte al encargado de compras sobre la necesidad de reordenar inventario. Para contrarrestar a la carencia la empresa hace uso del conocimiento general entre los colaboradores de la organización respecto al impacto que tendría si las líneas fundamentales y de venta masiva se llegaran a agotar.

El encargado de compras expresa que el inicio de toda orden tiene que ver generalmente con el consumo del inventario, y no tanto con alguna política de compras periódicas o programadas. El reconocimiento de esta necesidad se da de dos maneras, puede ser mediante un comunicado emitido por parte del personal de facturación, quienes previamente han sido comunicados por sus pares en bodega, o directamente por la revisión física del inventario. Este es un proceso informal que no tiene ningún protocolo y que se realiza a diario y mediante la comunicación directa con los colaboradores relacionados.

Cuando se detecta que un producto está agotado o pronto a agotarse, se revisa primeramente si es sujeto de reorden, esto de acuerdo a la rotación que haya tenido y cuyo criterio será explicado en este capítulo. Si el caso es que debe reordenarse, entonces se revisa el resto de líneas que componen su “Programa de Orden”.

Dado que IMGEVET importa todo su inventario desde el productor directo está sujeta a la oferta de productos que tenga cada punto de origen. Por lo tanto, una orden está sujeta no al agotamiento de un solo producto, sino al conjunto de todos los productos que conforman un Programa de Orden.

Dado lo anterior, el faltante de inventario de un producto con necesidad de reorden origina la revisión de toda la categoría que conforma el Programa de Orden. La revisión se le encarga al personal de bodega y consiste en un conteo manual de existencias.

Si se determina que las unidades en inventario están cercanas al “Mínimo” (cantidad necesaria para sostener un promedio de ventas mientras se recibe una próxima orden), entonces se procede a revisar la oferta de productos desde ese origen y se confecciona un borrador de orden de pedido. En caso de que solo varias líneas estén por agotarse o cercanas al Mínimo, se evalúa la sensibilidad de estas líneas pues regularmente no se procedería con una orden.

El borrador de orden de pedido se revisa en una reunión en la que el Departamento de Compras invita al personal de bodega y de facturación, y si es posible a alguno de los ejecutivos de ventas, para evaluar las cantidades que se están solicitando, de acuerdo a una proyección de salidas. Posteriormente, el encargado de ventas trata de determinar qué cantidades son las más convenientes de acuerdo al estimado de rotación, pero también con el rendimiento por volumen; pues siempre debe respetarse la capacidad de carga máxima del contenedor.

Una vez preparado este proceso, se presenta a la Gerencia General, responsable de la aprobación de cualquier formalización de compra. El análisis de este tipo de decisiones tiene que ver con la disponibilidad de los recursos financieros, pues las condiciones de compra son diferentes de acuerdo al proveedor, y se trata de determinar la capacidad

de hacer frente a las obligaciones adquiridas cuando se considera la adquisición de algún otro pasivo.

Tiempos de producción

Los productos que la empresa distribuye no se encuentran en el inventario permanente de ninguno de sus proveedores, sino que se producen de acuerdo a las órdenes de compra de sus clientes. Los tiempos de preparación de la mercadería varían de acuerdo al tipo de producto y disponibilidad de los materiales, pero su consideración dentro del ciclo de compras es innegable, pues buena parte de sus clientes exigen adelantos previos a la fabricación de las órdenes.

Generalmente, el porcentaje pactado con la mayoría de sus proveedores es de un 30% de adelanto sobre la proforma para inicio de fabricación, y el restante 70% contra la entrega del “*Bill of Landing*”. Los tiempos de producción más cortos duran alrededor de 30 días, pero hay otros que llegan a los 60 días. Siendo así, la empresa se ve en la obligación constante de financiar inventarios que duran alrededor de 90 días en recibirse en bodega (considerando tiempos de traslado marítimos de 30 días en promedio), y con un posterior tiempo de colocación y de cobro, pues la empresa no tiene ventas contra pedidos.

La empresa no tiene ningún tratamiento especial para el cálculo de los precios de venta de acuerdo a cualquier consideración de tiempo de producción o traslado previo, así que no se le otorga un porcentaje adicional a aquellas mercaderías que puedan tardar más en recuperar la inversión. Además, nunca se ha analizado la rentabilidad comparativa de las compras directamente en origen, contrapuestas a intermediarios que sostengan inventarios permanentes en puntos de embarques más convenientes, como el Puerto de Miami, y con condiciones de pago más favorables, por ejemplo la facilidad de pago por medio de medios de crédito.

Políticas y condiciones

IMGEVET mantiene un grupo de proveedores fuertes, que suministran las marcas que representan el porcentaje más alto de sus ingresos. La mayoría de estas representan también el grupo de empresas con las relaciones más longevas.

Debido a la importancia que tienen estos proveedores para la empresa se trabajó para conseguir mejores condiciones de pago con las mismas. Actualmente, se tiene créditos abiertos con la mayoría, por plazos de entre 45 y 60 días posteriores a la entrega del *Bill of Landing*, sin necesidad de ningún desembolso por adelanto.

Además, se cuenta con contratos de exclusividad para la representación de los productos en Costa Rica, aunque en ciertos casos esto está sujeto a un número anual de órdenes. El Departamento de Compras le ha comentado a la Gerencia la preocupación en el caso de consentir órdenes anuales, pues esto exige que la empresa deba cumplir con compromisos, aun si no está en la necesidad de adquirir inventario.

Este grupo selecto de proveedores no representa en número la mayoría de la cartera de suplidores de IMGEVET. Esto significa que el resto de representaciones no poseen los mismos beneficios. En el resto de los casos se trabaja con adelantos y sin ningún respeto por exclusividad en el territorio.

Se concluye que si bien la empresa tiene la mayor parte de sus compras cubiertas en condiciones favorables, aquellas cuentas que representan el mayor potencial de crecimiento de la empresa se encuentran aisladas de cualquier beneficio para la organización. Ni la Gerencia General, ni el Departamento de Compras han tenido la iniciativa de impulsar a estas cuentas menores por algún tratamiento preferencial, y se exponen a que puedan abrirse a cualquier otra empresa en la competencia, o que el rendimiento en las inversiones se vea menoscabado, pues se recuerda que no existe

diferenciación a la hora de establecer precios de venta, bajo algún criterio que contabilice los términos de las inversiones.

Canales de comunicación

En muchas ocasiones, la efectividad en los procesos tiene que ver con la manera en que se comunican las ideas. El reto para la empresa es poder jugar de manera correcta tanto a nivel interno como externo, pues tiene que tener el conocimiento de su entorno como para poder estar alerta a las necesidades de inventario, aun en la carencia de recursos de T.I. que puedan apoyar esta gestión. Además, se propone establecer los medios y modos de comunicación correctos para mejorar las relaciones a distancia con sus proveedores, tomando en cuenta la diferencia de horarios, etiquetas, descripciones, políticas, y demás asuntos culturales que infieren en la coordinación del proceso de compra y logística.

La comunicación interna de la empresa se realiza de manera oral, mediante reuniones, llamadas o conversaciones casuales. Se considera que esta es la forma más sencilla para transmitir comunicados, ya que la empresa es relativamente pequeña y por ende las distancias entre mandos son cortas.-

En el caso de la comunicación con los proveedores, lo primero que sobresale es la barrera idiomática, pues más de la mitad de ellos están establecidos en países donde la lengua no es el español, así que se elige por costumbre de negocios usar el idioma inglés. El medio preferido es el correo electrónico, y el único que se comunica con ellos es el encargado de compras. Ocasionalmente, de acuerdo a la importancia del tema, se realizan o reciben llamadas. Cualquier documentación que deba enviarse o recibirse se hace mediante los correos corporativos, esto incluye órdenes de pedido y facturas.

Se considera que el modelo de comunicación ha sido el apropiado si se toma en cuenta la realidad de la empresa en cuanto a su tamaño, y no se presenta ninguna queja por parte de alguna de las partes. Aunque sí se considera que el encargado de compras

debería delegar o compartir parte del involucramiento con los proveedores, pues se ha delegado mucha responsabilidad e imagen en una sola persona.

Cumplimiento de contratos

El encargado de compras dice haberse manifestado insatisfecho tanto con la garantía que ellos han entregado para el cumplimiento de sus promesas, como la de sus proveedores para con la empresa.

Primeramente existe el riesgo de alguna sanción en el caso de contratos que se hayan firmado donde se ha determinado un volumen de compras al año, lo cual sostiene un beneficio para el fabricante, pero le inyecta presión a la empresa, pues la obliga a adquirir inventario indiferentemente de si esta necesita abastecerse o no. Este tipo de compromisos limitan la capacidad financiera de la empresa, pues debe destinar fondos a honrar estas promesas de compra. A su vez, se disminuye el margen de contribución de ciertas líneas, las cuales por llegar a considerarse en cantidades excedentes, se deben luego liquidar.

Por otro lado, algunos de los beneficios que se considera se pueden sustraer de los contratos vigentes realmente no se sostienen en la práctica. Si bien las empresas suplidoras han sido fieles en la exclusividad geográfica, muchas veces irrespetan los plazos de producción, o presionan por cobrar antes de las fechas de vencimiento.

3.5.3 Gestión con los proveedores de servicios

Aquí se comenta el segundo elemento que conforma la cadena de proveeduría de la empresa, pues la determinación del valor del inventario tiene también peso en la escogencia de quien brinde los servicios de logística que esa mercadería necesita para estar disponible para la venta.

Servicio de transporte de carga

Existen varias empresas que brindan servicio equivalente a IMGEVET, y esto se debe básicamente porque la empresa tiene la tesis de que de acuerdo con la naturaleza de la carga, el origen, y la urgencia, así puede valorar escoger entre uno u otro.

El Departamento Financiero sostiene que la combinación de valores que más le conviene a la empresa es tener productos a buen precio, en el menor tiempo posible y con una factura por servicios que no sea representativa sobre el producto. Sin embargo, el encargado de compras sostiene que no siempre cumplen con dicho planteamiento. La tarifa siempre es un tema fundamental, pero también se valora la capacidad de cumplimiento que tenga el proveedor. Lo anterior se debe a que se comenta que alguna diferencia de precios en las cotizaciones puede no ser suficiente si la carga va a sufrir retrasos o costos adicionales por un mal servicio.

Puesto que la empresa trata de no excederse con su inventario de mercadería disponible para la venta, las órdenes de compra tienen muchas veces la presión de no lograr ser recibidas antes de que caer en agotamientos, pues los plazos de reabastecimiento se sostienen hasta el último momento.

El Sr. Eliecer Segura, de la empresa Oceanexpress S.A., suplidora de servicios de transporte, acepta que en algunas ocasiones suelen existir retrasos en los periodos de tránsito. Alega que en efecto la cantidad de variables que están alrededor de la movilización de mercaderías pueden verse afectadas por la aparición de algún evento fortuito y que se escapa del manejo que puedan tener ellos como responsables, pues muchas veces este tiene que ver con causas naturales, o administrativas y políticas en los puntos de transferencia.

Se observa que con la finalidad de mantener inventarios mínimos, la empresa trata de alargar sus decisiones de compra tanto como le sea posible. Esta conducta, en muchas ocasiones, provoca consecuencias para la empresa, ya que esta se ha visto afectada por movimientos de inventario no programados, que le han hecho caer de agotamientos, o por tiempos de traslado superiores a los esperados, que no solamente exponen el inventario, sino que también influyen en el rendimiento de su inversión, pues le suman días a la recuperación.

Servicio de manejo aduanal

Al igual como sucede con los servicios de transporte, IMGEVET cuenta con varios suplidores para que le colaboren en los procesos de nacionalización de las cargas. La escogencia de las agencias aduanales está encargada enteramente del Departamento de Compras, pues según explica el Sr. Bermúdez Boza los trámites aduaneros suelen ser procesos delicados que necesitan confianza en la agencia que los ejecuta, y no solamente se trata de un tema de precio. Además, este es un gasto obligatorio que debe contemplarse para la importación de cualquier producto, y por lo tanto no tiene mucho espacio para justificarse con la Gerencia o con finanzas.

Aún con lo anterior, el encargado de compras comenta que constantemente evalúa nuevas ofertas de servicios, pues aunque considera que el servicio actual es de muy buen nivel y precio, la empresa no excluye la opción de cualquier nuevo oferente.

Anteriormente se ha trabajado con agencias que por distintas razones han generado inconformidad. Argumentan que esto se ha derivado de un servicio que no es congruentes con las preferencias de la empresa, pues siendo que la organización se siente todavía como una empresa cercana a sus clientes y sin estructuras burocráticas complicadas, prefiere el contar con empresas colaboradoras que le brinden esa misma experiencia. Algunas de las agencias que le han brindado servicio no han llegado a cumplir con esas expectativas, y era común la queja de no poder contar con una sola

persona que diera seguimiento a sus cargas, entorpeciendo la certeza en la información que a su vez IMGEVET quería transmitir a sus clientes. Además algunas de las tarifas que acostumbraba pagar estaban muy por arriba de lo que actualmente son sus gastos por desalmacenaje, hecho que tampoco se supone está relacionado con el tamaño de estas empresas.

La agencia aduanal Herrasa, S.A., es la encargada de los trámites de nacionalización de todas las cargas que ingresan a la empresa en la actualidad. Se trata de una agencia pequeña, con tarifas muy competitivas y con un servicio expedito y personalizado; estas son al menos las razones que justifican su escogencia en palabras del Sr. Bermúdez Boza.

Según la gerente de Herrasa, S.A., la Srta. Ana Marlen Herrera, ellos tratan siempre de anticiparse a las necesidades del cliente, y constantemente están ofreciendo alternativas adicionales al servicio de desalmacenaje que resulte en beneficios no considerados por IMGEVET, algunos de ellos son el ampararse a tratados de libre comercio, o las digitaciones anticipadas de mercadería. De igual forma comenta, que en el momento de tener alguna carga de IMGEVET en tránsito, se concentran en no caer en ninguna demora y asignar a alguien durante todo el proceso para que la empresa pueda sentir continuidad en los trámites.

Se considera que el trabajo de la agencia aduanal es eficiente, y no compromete ni agrega cargas de tiempo o económicas a las importaciones que realiza la organización. Sin embargo se prevé que en el futuro pueda existir el riesgo de que la agencia actual crezca en su estructura y esto perjudique el servicio personalizado que la empresa desea que se le dé.

3.5.4 Análisis del proceso de seguimiento y control del inventario

Conteos

Los conteos se realizan por órdenes del Departamento de Compras, y los lleva a cabo algún colaborador de bodega, bajo ninguna supervisión ni auditoría. La gerencia explica que atiende al hecho de que estos conteos tienen que ver más con temas de decisión de compras, que con un control sobre las existencias.

Se consideran los conteos elaborados por el personal de bodega lo suficientemente certeros como para poder servir para el cálculo de los asuntos pertinentes al planteamiento de una compra. Rotación, existencia y cubicaje tienen que ver en estos tópicos.

Unidades mínimas y máximas

El concepto de mínimos y máximos supone que la empresa conozca y determine alertas sobre dos opuestas, por un lado las cantidades mínimas que deben existir para que se logre tramitar el reabastecimiento, y los montos máximos que debería adquirir de acuerdo con la rotación promedio y en relación con el rendimiento esperado sobre su inversión.

Si bien el sistema de T.I. de IMGEVET está habilitado para cargar y avisar cuando los inventarios se encuentren sobre estos estimados, la empresa ha dejado de lado esta herramienta. Considera, nuevamente, que al no poder tener una confianza razonable en el sistema es inútil alimentarlo con información que, si bien tienen determinada, no podrían confiar ante una alerta de mínimo o máximo de existencia.

Basta observar el catálogo ilustrado de la empresa para que sobresalga la gran cantidad de artículos que comercializa, alrededor de 1,200 productos. Por lo tanto, suponer un

control humano y delegado sobre una sola persona resulta en una asignación con un amplio margen para el error. La empresa admite que el apoyo de los sistemas de T.I., o la falta de este, es actualmente una de sus principales falencias a nivel administrativo.

3.5.5 Análisis de rotación del inventario

Determinar la rotación del inventario debería ser una de las razones principales para cualquier empresa comercializadora de productos. El control sobre la rotación permite conocer cuánto debe invertir para no reducir su margen de rentabilidad con cantidades que excedan el periodo de recuperación necesario, o, por el contrario, prevenir caer en desabastecimiento. Este último no solo es un riesgo para la imagen del negocio, sino que limita la capacidad de la empresa de repetir sus operaciones y recorta igualmente su rendimiento.

Como se mencionó anteriormente, la gama de productos de la empresa es muy extensa, y como suele suceder en muchos catálogos, un grupo pequeño de estos encierra el mayor porcentaje de la facturación. El resto de productos se consideran como complementos, ya sea porque que son solicitados como parte de los productos líderes, o que se agregan a las ventas. Lo cierto es que no son tomados en cuenta por sí solos, sino que dependen de todo el grupo de productos para que los clientes los elijan.

El sr. Bermúdez Porras afirma que la empresa no cuenta con un estudio de rotación de productos debido a las complicaciones que ha generado el sistema. . Además de los problemas ya mencionados, esta herramienta no cuenta con ningún reporte de rotación como tal; por el contrario, únicamente permite ver las salidas de inventario para un periodo determinado que el usuario solicite, y no considera variables significativas para este cálculo, por ejemplo las devoluciones y los periodos de agotamiento.

Todas estas deficiencias tecnológicas han causado que la misma empresa desestime el uso de las TI. Como consecuencia, los empleados deben realizar muchas de sus tareas de manera manual, lo cual retrasa los tiempos de respuesta, aumenta la posibilidad de errores e incrementa el gasto de recursos.

En el caso de IMGEVET, dado que sus compras se realizan en el extranjero, y por lo tanto la operación logística está determinada por la capacidad de traslado de las cargas, el escenario idóneo sería el de poder consumir todas las líneas que componen un Programa de Compra durante un mismo periodo. Para entender esto, es necesario recordar que las órdenes de pedido que realiza la empresa a sus proveedores están siempre dispuestas en términos de contenedores completos, ya sean de 20 pies o 40 pies. Esto se debe a que las políticas de producción o venta de las empresas proveedoras muchas veces lo establecen como cantidad mínima de orden, o porque por un tema de costo no resulta viable cantidades menores. La manera correcta para completar el volumen dentro del contenedor requiere de la experticia del encargado de compras, para que asigne las correspondientes a los diferentes artículos, de acuerdo con su rendimiento por espacio y rotación.

Para que la rentabilidad de un proyecto de inversión sea válida se dice que esta depende de la capacidad de la empresa en concretar el evento, pero en el caso asignar cantidades de pedido para acomodar un contenedor completo no puede pensarse solamente en llenar el espacio con el o los productos de mayor rentabilidad, pues acá entra otro principio, y es que el evento tiene que ser capaz de repetirse en el tiempo.

Así entonces, la empresa considera que su cartera de productos cuenta con productos de muy alta rotación, y otros que aunque se venden, lo hacen de manera muy pasiva, pero debe contar con todos ellos pues la combinación de estos resulta en un periodo menor para la recuperación de la inversión que supone una orden de pedido para un contenedor completo.

En definitiva, el reto principal en la formulación de una orden de pedido es poder lograr la combinación de productos adecuada para que la empresa pueda tener el mayor rendimiento por su inversión. Esto se resume en escoger los productos con el mejor margen de contribución por volumen, y con la rotación más alta, y mezclarlos entre sí para conseguir que al final la venta de todos esos productos se consiga en el menor tiempo posible.

La empresa es capaz de conocer el margen de contribución por volumen, puesto que esta información es interna y se tiene al alcance de las dependencias competentes. De igual manera, en la mayoría de los casos, los proveedores suministran hojas de cálculo electrónicas donde se puede dar forma a una orden y revisar el volumen del borrador que se elabore, y así determinar la rentabilidad de escoger entre una línea de producto u otra.

Sin embargo, queda de lado el factor de la rotación, pues la empresa solo se basa en el criterio de sus colaboradores para determinar cuál es la cantidad adecuada de cada artículo que debe agregarse al pedido. Esta noción empresarial quiere decir que sin importar la cantidad que se esté asignando a cada línea del pedido, esta debe consumirse al final de un mismo periodo. En la práctica se convierte en una utopía valorar conseguir topar con esta máxima, pero las diferencias de tiempo entre un consumo y otro no deberían ser significativas.

El riesgo inherente de caer en un error de asignación de cantidades está relacionado con el desfase de rotación entre las líneas incluidas en las órdenes. Así por ejemplo, es común que sobre un mismo pedido, existan artículos que se agoten en apenas días o semanas después del recibimiento en bodega, pero otras puedan almacenarse hasta por varios meses.

La respuesta a esto no está en eliminar las líneas que tienen rotaciones más lentas e incluir solamente aquellas que tienen mejor salida, pues se violenta el principio de

repetición del evento. Si la empresa determina que quiere recuperar su inversión en dos meses, y tiene dos productos con rotaciones positivas para ese periodo, se puede afirmar que la rotación combinada de esos dos productos siempre va a ser mayor que la rotación individual de cada uno de ellos para el mismo volumen de espacio. La clave de alcanzar la rentabilidad máxima consiste en establecer las cantidades que supongan el menor tiempo de consumo para ese volumen.

3.6 Análisis FODA

Fortalezas

La empresa tiene una cartera de representaciones muy amplia, con fábricas suplidoras instaladas en locaciones congruentes para efectos logísticos, lo que le permite que pueda incluso negociar, el combinar varios suplidores en un solo punto de embarque. Esto le facilita tener Programas de Compra con una amplitud de productos que deberían darle la opción de recortar sus tiempos de recuperación de la inversión.

Bajo este mismo concepto se suma el hecho de que varios de sus suplidores son líderes en sus mercados, y constantemente se ven en la carrera por desarrollar nuevos productos para agregar a sus catálogos. El Sr. Bermúdez Boza sostiene la opinión de que en el tanto la empresa pueda contar con más productos, será más atractiva a sus clientes. Además, comenta que ellos pueden satisfacer la necesidad de los puntos detallistas para abastecerse de la mejor manera con el menor número de proveedores posible.

Oportunidades

Sobre la línea de accesorios para mascotas, la empresa ha sido pionera en introducir representaciones al país, de orígenes que hasta hace poco eran exóticos, como es el caso de Brasil. El estar a la vanguardia en un mercado tan importante a nivel global, le da el prestigio de contar a su haber con contratos con empresas muy serias en ese mercado. Estas le sirven como referencia para el establecimiento de nuevos socios comerciales, quienes sin conocer necesariamente el trabajo de IMGEVET, sienten un respaldo en la garantía que suponen esas relaciones previas.

Los beneficios de establecer nexos comerciales con empresas nuevas no se terminan solamente con el potencial de agregar nuevos productos a la oferta de la empresa, sino que también amplían el espacio de maniobra que tiene la empresa para realizar el acomodo logístico de sus compras.

Debilidades

La mayor carencia de la empresa es el no poder contar con una plataforma de T.I. que le permita un trabajo más integral y de mejor calidad. El personal de ventas podría ser más agresivo si tuviera el apoyo de un sistema que le alimentara con precios y existencias en su catálogo de productos, evitando así situaciones incómodas con sus clientes derivadas de una mala información del inventario. Además, podrían agilizar el trámite de las tomas de pedido, pues un sistema integrado de T.I. podría encargarse de enviar esta información directamente al servidor, y eliminar el proceso manual de traslado de pedido de los ejecutivos de venta al personal de facturación.

Para el personal de compras la gran responsabilidad de estimar datos y mantener controles superficiales sobre el inventario no se aleja de la posibilidad de cometer errores regulares. Además, sucede con alguna regularidad que no exista alerta de

agotamientos, o que puedan no incluirse las cantidades correctas de los productos necesarios, o no incluirse el producto del todo.

Amenazas

La empresa reconoce como una amenaza las consecuencias que puedan sufrir por el incumplimiento de contratos, por ejemplo en el tema de compras que debe realizar anualmente la empresa a ciertos suplidores. Cabe, a raíz de esto, la opción de un rompimiento de contrato y una asignación de la representación a alguna empresa dentro de la competencia. Esta situación traería como consecuencia el vacío de esas líneas y desplazando todo el trabajo de marca que se haya hecho previamente a un nuevo representante dentro de la competencia.

El tipo de cambio del dólar es un aspecto en el que la Gerencia presta especial atención. Esto porque el pago para todos los suplidores se realiza en dólares norteamericanos. El riesgo se presenta en alguna variación que esta moneda pueda sufrir respecto al precio de productos que representen competencia local, ya que cualquier alza abrupta en la moneda podría sacar a la empresa en estudio del mercado. Igualmente, las regulaciones sanitarias son importantes, pues constantemente son sujetas a revisión por el Gobierno. Existe la posibilidad de que los controles, o restricciones por zonas entorpezcan el ingreso de mercaderías que puedan venir de orígenes con condiciones sanitarias cuestionadas.

3.7 Cierre de capítulo

El repaso de este capítulo permite entender los puntos sensibles que padece la empresa. Ciertamente el enfoque de este apartado se orienta sobre aquellas áreas de trabajo donde se encuentran flaquezas, pues es ellas ahí donde se debe trabajar para la mejora de la operación.

Esto no restringe comentar que existen áreas donde el trabajo de la empresa se muestra satisfactorio, y la impresión de sus colaboradores así lo refuerza. Pero no es tema de este trabajo hacer un contenido de las áreas que no ofrezcan el mayor espacio para implementar algún proceso de mejora.

Una vez determinado cuáles son las falencias presentadas en los procesos de la empresa en estudio, se cumple con el primer paso para la erradicación de cualquier mal, y es el de conocer el problema. El siguiente capítulo pretende exponer una respuesta a estos problemas desde un enfoque de mejores prácticas de mercado mediante el modelo de Justo a Tiempo.

Capítulo IV:

Propuesta de modelo de gestión de inventario

El análisis efectuado en los capítulos precedentes dentro del presente trabajo de investigación ha dado como resultado el aporte de información valiosa y trascendental para la elaboración de una propuesta de gestión de inventario para la empresa Importadora General Veterinaria, S.A. Su única la única intención es generar mejoras y aportes en aquellas áreas donde la gestión del cambio se hace necesaria.

El presente capítulo pretende realizar mudanzas importantes dentro del giro del negocio de la empresa y la forma cómo es administrada la gestión del inventario en la actualidad. Esto es, tomando las debilidades mostradas durante la investigación, realizar las propuestas de cambios respectivos para así convertirlas en puntos fuertes y de apoyo para la empresa. Además sacar provecho de aquellas áreas positivas que la administración y la empresa misma poseen para que sean base de esta en el desarrollo de su futuro. .

La evolución del capítulo se llevará a cabo de la mano de un modelo que combina propuestas específicas que produzcan modificaciones en el desarrollo y manejo de la organización. Esto junto con la iniciativa para una gestión mejorada en la actividad sustantiva de la empresa, la cual es fundamental para que el crecimiento de todas las demás áreas del negocio.

4.1 Justificación de la propuesta

El trabajo realizado en el capítulo anterior y los estudios realizados sobre el análisis situacional de la compañía arrojaron información importante que indica y afirma que existen puntos sensibles en la administración de aquellas funciones relacionadas a la gestión del inventario. Además, se manifiesta una oportunidad importante en el mejoramiento de los resultados financieros que podría tener la empresa, siendo que afine el manejo de su oferta de productos en el mercado.

A raíz de que existen varios elementos por mejorar, la situación de la empresa y el manejo eficaz de esta, es que se plantea la elaboración de una propuesta mediante la

ejecución de planes y acciones que generen mejores prácticas de gestión, además de encontrar las guías y propuestas adecuadas para mejorar el desempeño de la organización. Dentro de este esquema de propuestas se pretende que estas vayan enfocadas a las principales funciones competentes con el inventario, en términos de significancia financiera, pues es aquí donde se potencializa un buen curso para la empresa.

La industria en la que está inmersa IMGEVET, se encuentra en un proceso de maduración en el cual se ha permeado de los avances tecnológicos, el crecimiento y apertura del mercado, y la inclusión de nuevos actores, definiendo la actualidad, como un transición entre las pequeñas empresas que iniciaron la inclusión de esta industria al país, hacia un modelo de medianas a grandes empresas, suponiendo la opción de mejores ingresos puesto que al crecimiento de la demanda, pero en un ambiente más competitivo.

La necesidad de una gestión eficiente debe ser un tema que se discuta de manera continua en cualquier empresa. La importancia de esta propuesta se basa en actualizar los rezagos que se hayan determinado y dotar a IMGEVET de una herramienta acorde con las exigencias de sus socios y del mercado.

4.2 Objetivo general de la propuesta

El objetivo general es desarrollar una propuesta de gestión de del inventario basada en los resultados obtenidos del diagnóstico realizado sobre las funciones del proceso administrativo actual de la empresa. Esto con el único propósito de fortalecer la organización de la empresa IMGEVET, y así lograr generar un incremento en sus indicadores de rentabilidad y competitividad. Además alcanzar nuevas y mejores formas de potenciar los recursos, capacidades y talento humano para mejorar los resultados en favor de todas sus partes relacionadas.

4.3 Objetivos específicos de la propuesta

Con esta propuesta se pretende otorgar a la empresa una herramienta de gestión que le facilite el desempeño de los siguientes temas:

Optimizar el rendimiento de las inversiones que la organización realiza en la mercadería destinada a la venta, fuente única de los ingresos de la empresa.

Definir las áreas sensibles que la administración debe considerar para mejorar en orden de que la toma de decisiones se nutra de información de mejor calidad.

Fortalecer la posición de la empresa con respecto a su capacidad de negociación con sus proveedores, mejorando sus condiciones en pro de un acceso a las compras en términos más favorables.

Fomentar una cultura organizacional preocupada en la gestión del inventario, educando a todos los departamentos para que comprendan la importancia de sus funciones dentro del marco operativo de la empresa.

4.4 Público objetivo

Para los propósitos del presente trabajo de investigación y la elaboración de las propuestas que se van a desarrollar a continuación, el público meta es la empresa IMGEVET, específicamente los departamentos de Compras, Facturación, Ventas y el liderazgo de la alta gerencia. Esta definición se da pensando en causar el mayor impacto positivo ante las propuestas planteadas y así generar el cambio organizacional deseado.

Propuesta de un modelo de gestión de inventario

Para llevar a cabo el proceso de mejora en la gestión del inventario en la empresa IMGEVET, se presentará seguidamente una serie de propuestas y acciones en conjunto. Estas están basadas en la investigación realizada en el tercer capítulo, de manera que exista una congruencia entre las oportunidades debilidades encontradas y los planteamientos propuestos. Esto de la mano de propuestas que contengan planes de acción específicos, métricas de control y responsables dentro de la organización que logren llevar a cabo la gestión.

4.5 Recursos de información disponibles

4.5.1 Estrategia

La empresa debe potencializar su capacidad de administrar su inventario a través de herramientas de T.I. más robustas que le otorguen una ventaja competitiva. Tiene que promover un enriquecimiento de la información que posee, para que esta pueda traducirse en un servicio más completo para sus clientes internos y externos. A mejor calidad de la información, mejores resultados.

4.5.2 Plan de acción

Después una revisión a los recursos de la empresa, quedó expuesta la falta de capacidad del sistema de T.I. actual para brindar la información necesaria a razón de tomar decisiones con una estructura de datos más confiable. De manera básica, las T.I. no apoyan realmente la gestión administrativa, sino que se asocian únicamente con las tareas operativas de facturación; pero los colaboradores que podrían tomar información a partir de este sistema para los análisis de la información relacionada con el inventario deben ingeniar soluciones alternas y exentas muchas veces de un soporte con una precisión absoluta, pues la mayoría de estas opciones incluye apreciaciones por parte del personal como la fuente de información más confiable.

La gerencia debe comprometerse con el fortalecimiento de sus recursos de T.I., entendiendo que para lograr un crecimiento como empresa, debe aportar inversión a todos sus niveles. Se debe plantear entonces un mapeo de los requerimientos de información y transaccionales que ocurren dentro de la empresa y cotejarlo contra el sistema actual a razón de determinar puntos de incumplimiento. Es probable que estas inconsistencias no puedan ser resueltas sobre la plataforma actual, por lo cual quizá la opción más eficiente es la de considerar la migración a un sistema más robusto y que supla las necesidades que se han ido adquiriendo conforme a los años.

Es indispensable que el trabajo de autoexamen incluya a todas las áreas de la empresa, incluso aquellas que no están directamente relacionadas con el manejo de las T.I. Esto porque debe entenderse que. Aun en estos casos, la intención de la empresa debe ser la de poder tener un conocimiento certero de los acontecimientos que suceden dentro de la empresa (insumos de una base de datos que posteriormente es objeto de análisis), y que esto se ve representado en el aporte de todos los colaboradores.

Existe un grado de prudencia técnica en el asesoramiento externo por parte de personal profesional en el campo de los sistemas de información. Una vez que la empresa esté preparada para salir en busca de un suplidor de T.I., las opciones pueden variadas y si no se cuenta con una determinación clara de lo que realmente la empresa necesita, se puede terminar desviando recursos hacia propuestas lejanas o deficientes en la solución de sus requerimientos. Un técnico asesor debería traducir los planteamientos de IMGEVET en un contenido de equipo y programas de T.I. que la empresa pueda incluir en su cartel de solicitud.

Es importante que la empresa considere su capacidad de crecimiento y la opción de integrar nuevas tecnologías dentro de sus necesidades, pues la migración de su plataforma de T.I. es generalmente a esta escala un proyecto de cuantía considerable, y debe considerarse plenamente el riesgo de una obsolescencia prematura. Se conoce

que en la industria tecnológica, por su naturaleza evolutiva, existe un proceso de desactualización de componentes por la entrada de otros superiores, o de accesorios y programas que los hacen incompatibles. Por lo tanto, el mejor uso de recursos que podría hacer la empresa dependería de la capacidad de orientarse a la obtención del combinado de elementos que pueda ser operativamente útil y competitivo por la mayor cantidad de tiempo posible; partiendo de que esta afirmación es totalmente adicional al concepto contable de depreciación, sino que más bien tenga relación con el ideal de que sean recursos que puedan mantener una ventaja comparativa a la empresa.

Los detalles específicos sobre los cumplimientos técnicos del equipo deberían provenir de la asesoría que se solicite a un especialista en el campo. Sin embargo, existen muchas tendencias que pueden ser subrayadas desde lo interno de la organización. Además, es improbable que cualquier tercero logre conocer de mejor manera el perfil de sus clientes metas que la empresa misma, así como la manera en la que los mismos colaboradores se sentirían cómodos y potenciados en sus funciones.

Lo anterior refuerza la premisa de que el trabajo de T.I. tiene tanto que ver con la parte técnica como con los gustos y perfiles de los usuarios. Así que la mezcla de criterios es indispensable para que la derivación del esfuerzo de trabajo, y la inversión de capital que se haga, produzcan los resultados que mayor contribución den a la organización.

4.5.3 Métricas de control

El éxito de la implementación de las mejoras en un sistema de T.I. tiene que ver con los resultados globales de la empresa. En el ambiente de negocios actual, la tendencia indica a la digitalización de todos los procesos en aras de llevarlos a cabo de una mejor manera. Así entonces la empresa debe medir el rendimiento de sus nuevos recursos en términos del rendimiento de la empresa.

En lo inmediato, la empresa debería poder contabilizar los tiempos de procesamiento de las transacciones más ordinarias, como lo son la entrega de productos a los clientes (proceso que inicia desde la visita del ejecutivo de ventas al punto de ventas), el manejo de saldo de crédito, las solicitudes de reportes de información. Todo esto supone comparativamente, contra el recurso actual, la primera métrica de control que puede tener la empresa; pero de nuevo, el rendimiento real de esta propuesta está en los números que arrojen los estados financieros.

4.5.4 Responsables

En este tipo de proyectos se ha considerado que debe existir un iniciador, que será la persona encargada de dar pie a la propuesta de mejora de los recursos de T.I. Además debe existir un ejecutivo superior que patrocine esta idea y que posteriormente acuerpe el proceso de cambio, para garantizar una locha frontal y bien soportada contra la resistencia a la migración.

En el caso de IMGEVET, la Gerencia de Compras se manifiesta como el departamento más aislado dentro de la plataforma actual, y con mayores necesidades por cubrir. A su vez, este departamento tiene la plena convicción de cambio. Por tal motivo puede canalizar ese impulso para tomar la batuta del proyecto y relacionar a la Gerencia General como su patrocinador, no solo porque sería incongruente de acuerdo a la naturaleza de la empresa pensar en algún otro nivel jerárquico, también porque esto garantizaría el mayor nivel de aceptación.

4.6 Redes con proveedores

4.6.1 Estrategia

La consolidación de alianzas debe ser una fortaleza para que la empresa pueda valerse de esa cercanía para asegurar su lugar en el mercado. La empresa debe estrechar los lazos de asociación con sus relacionados para que pueda trabajar en un entorno más

certero y con mayor beneficio. En el tanto la empresa mejore sus relaciones con sus proveedores, mejor servicio y condiciones puede obtener de ellos.

4.6.2 Plan de acción

La realidad financiera de la empresa evidencia varios puntos importantes, los cuales deben ser siempre tomados en cuenta a la hora de evaluar la relación de la empresa con sus proveedores de mercadería. Lo primero es que la naturaleza de IMGEVET hace que sus ingresos estén sostenidos únicamente por la venta de sus productos. Esto no es diferente en compañías que dedican de igual manera a la comercialización de productos, pero hay que tener una especial observancia cuando se ve esto en relación a la segunda nota relevante. Aun cuando la cartera de proveedores de la empresa asciende a más de una decena de fabricantes, muy pocos de estos suplidores representan la mayoría de las ventas. De igual manera al punto anterior, esto no deja de ser algo común en empresas similares. Por ende, una lectura proactiva de su entorno de negocios debe poner sobre el tapete la necesidad de que la empresa tome dos acciones:

1. Diversificar su cartera de representaciones
2. Consolidar sus relaciones actuales

La empresa podría verse muy comprometida financieramente si algo entorpeciera la relación que mantiene con alguno sus proveedores. A pesar de que la gerencia sostiene que el escenario actual no presenta ninguna complicación visible, si es consciente de que esta industria es cada vez más atractiva para grandes inversores y actores de mercado, y que se han dado adquisiciones en el mercado que pueden variar las condiciones previas.

En este sentido, la propuesta va dirigida a minimizar el riesgo que pueda contener el desmejoramiento en sus relaciones actuales con sus proveedores. La interacción entre empresas se ve articulada a través de dos criterios. El primero tiene que ver con las

políticas que posee la empresa para su relación con otras empresas. Así en el caso de IMGEVET, lo primero que se discute en la conformación de nuevas relaciones con fabricantes son las políticas internas de estas empresas, pues generalmente son más difíciles de variar en el caso de que no sean consistentes con las necesidades de la empresa. Algunas de estas tienen que ver con acuerdos de exclusividad, políticas de pago, promociones, y cualquier demanda extraordinaria. Sobre este apartado, la propuesta es trabajar en el plano legal para poder pactar contratos formales de exclusividad con todos los suplidores actuales y los que estén por adquirirse, estableciendo de antemano cuales son las necesidades que la empresa debe exigir a su contraparte para que la firma sea satisfactoria para sus intereses.

El otro criterio de relación es el personal, porque aun cuando las políticas de las empresas son las grandes señales que indican por dónde debe moverse el negocio. A nivel de relaciones entre empresas, siempre existe un espacio para la interacción de ejecutivos de ambos bandos, y es aquí donde incluso las políticas más rígidas pueden ser puestas a prueba y renegociadas si es para el interés de la empresa.

El Departamento de Compras es el encargado actual de todas las relaciones directas con la proveeduría. Sin embargo, es oportuno que la empresa reconozca el alto potencial que existe en que las relaciones con sus contrapartes sean de alta satisfacción personal para lograr beneficios organizacionales. Esto quiere decir que la gerencia debe reconocer y fomentar y el estrechamiento de las relaciones personales entre empresas, ampliando incluso el número de personas en contacto, buscando como objetivo que se logre el ambiente más agradable para los negocios. Es conocido que cuanta más empatía exista entre las personas es posible esperar un mejor trato entre ellas, aun en temas de negocios.

No se debe perder de vista que aun en un mundo con las facilidades tecnológicas actuales es importante el contacto humano de una manera más cercana. Muchas veces los beneficios que podemos obtener de estos acercamientos, o los temas de discusión, nunca serán tratados de igual manera en un modelo impersonal.

4.6.3 Métricas de control

La seguridad en los ingresos de la empresa es un tema difícil para una empresa que no tiene contratos de venta y que tiene ventas con periodos de rotación cercanos a los treinta días. Sin embargo, el tener un compromiso con sus proveedores le brinda a la empresa la tranquilidad de poder establecer proyecciones con un grado de certeza mucho más alto. En un país como Costa Rica se puede estar expuesto a un cambio del entorno que afecte de manera negativa a IMGEVET, tal como podría ser una devaluación abrupta de la moneda local. No obstante, estas variaciones suelen golpear de igual manera a todas las empresas que comparten situaciones similares, y que en efecto es la realidad de sus competidores inmediatos, pero la discontinuación de una relación de negocios con un proveedor importante podría comprometer seriamente la situación de la empresa.

Cualquier gasto adicional en representaciones puede ser fácilmente controlado pues esta inversión tiene que concluir en mejores condiciones de negocios. Generalmente un ejecutivo puede asistir a una reunión de negocios con la intención de obtener algún descuento, pero de igual forma la respuesta puede estar en términos de periodos de crédito, facilidades de pago, o incluso una ampliación de la representación. Todo lo anterior puede ser fácilmente cuantificado y determinar el rendimiento del trabajo que se delegue para esta propuesta.

4.6.4 Responsables

Como responsables de esta propuesta deben estar los colaboradores del Departamento de Compras, pues ellos son los que de primera mano dan seguimiento a la relación con proveedores. De igual forma deben integrar al Departamento Financiero y a la Gerencia General para el levantamiento de requisitos que como empresas quieran llevar a la negociación de los contratos legales con sus proveedores.

El aumento en los gastos de representación para una empresa pequeña como lo es IMGEVET debe tener un consenso entre las prioridades y oportunidades que pueda determinar la compañía, y la capacidad real de la Gerencia General para asignar fondos a estos recursos. Finalmente, debe ser de nuevo del Departamento de Compras quien sirva de contacto para con los suplidores.

4.7 Minimización de inventario

4.7.1 Estrategia

Cuando la empresa mantiene inventario ocioso, lo que realmente está llevando a cabo es una sub utilización de los recursos. La empresa debe entonces optar por ser más afinada en el cálculo de sus necesidades y mantener existencias menores pero suficientes para atender su demanda real. A su vez, debe eliminar el modelo de mitigación del riesgo mediante “colchones de inventario”, los cuales resultan en un uso ineficiente de los recursos financieros de la empresa.

4.7.2 Plan de acción

Para cualquier empresa que pretenda ser competitiva en el entorno actual, la maximización en el aprovechamiento de sus recursos es un asunto primordial por resolver. En el caso de IMGEVET, estos recursos pueden estar orientados a describir varios activos, pues la compañía tiene inversiones en planta y mobiliario, flotilla de reparto y sistemas de T.I. No obstante, el mejor aprovechamiento de los anteriores depende de la potencialización en el rendimiento de su inventario, el cual representa el corazón de la empresa.

El análisis que se llevó a cabo en la empresa denotó que aunque la empresa tiene un grado de éxito a través de los años en la ejecución de la gestión de su inventario, el aprovechamiento de la inversión no es necesariamente el óptimo, sino que presenta varias debilidades que lo hacen ineficiente en términos financieros.

La empresa padece de un desgaste inconsistente de las órdenes de pedido. De acuerdo con la forma trabajo de la empresa, casi la totalidad del inventario que recibe para la venta tiene una determinante logística que amerita que las cantidades mínimas de orden estén dispuestas en contenedores completos. Un contenedor de 20 pies es la medida más pequeña en términos de transporte marítimo, y aunque muchas empresas ofrecen el servicio de consolidación de cargas, esta medida también representa lo que los fabricantes llaman *Minimun Order Quantity* (cantidad mínima de orden, o M.O.Q. por sus siglas en ingles). La factura de una orden que llene el cubicaje de un contenedor de este tamaño puede ser, dependiendo de la carga, de una significancia considerable para la empresa, y, por lo tanto, el retorno de esa inversión debe darse en el menor plazo posible para que el rendimiento no se diluya en el tiempo.

La empresa debe esforzarse por maximizar sus ventas. La manera más gratuita de lograrlo y que a la vez diversifica el riesgo y la dependencia a un producto, es ampliar el catálogo de productos por proveedor, pues si bien la empresa está obligada a completar contenedores completos como mínimos para órdenes, existe una relación directa y a la inversa entre la relación de la oferta de productos y el tiempo de colocación.

MAYOR oferta de PRODUCTOS	MENOR tiempo de VENTA
MENOR oferta de PRODUCTOS	MAYOR tiempo de VENTA

Esto tiene que ver con el principio financiero que dicta que los rendimientos de las inversiones siempre están sujetos a la capacidad del inversionista en repetir el suceso. Para el caso de IMGEVET el supuesto aplica de la siguiente manera; aun cuando la empresa tenga productos de alta aceptación en el mercado debe estimar el retorno de su inversión en el tiempo que tomen estos en venderse a sus clientes y estos a su vez agotar sus inventarios y necesitar una recompra. Así entonces no hay capacidad de repetición que no esté en términos de periodos de consumo, y aunque estos periodos

puedan ser cortos, no pueden ser menores a los que pueden darse si la empresa recorta estos inventarios y en su lugar adiciona otros artículos con rotaciones que sean mayores a 1 en los plazos que la empresa establezca. La suma de estas dos rotaciones de inventario serán entonces superiores a la suma de la rotación del inventario estrella, incluso cuando la del segundo inventario sea mucho más baja que la del primero.

La acción que se propone es la de buscar los medios para que los contenedores que recibe la empresa contengan tantos productos con rotaciones positivas como sea posible, pero bajo la máxima de un desgaste consistente o uniforme del inventario.

El concepto de consistencia en el desgaste tiene que ver con tener la información de rotación de todos los artículos que se pretenden incluir en las órdenes, o proyecciones certeras en su defecto, para conseguir que las cantidades que se soliciten de cada uno vayan a verse agotadas en un plazo de tiempo similar. La empresa debe entonces establecer cuál puede ser la combinación de productos más efectiva en ventas y que logre colocarse en el menor tiempo posible, pues esto cierra una de las variables del rendimiento de las inversiones, y es el tiempo. La empresa ha mencionado que establece sus precios con base al costo y la rentabilidad esperada. Sin embargo, esta afirmación solo está completa en un cierto grado, pues esa esperanza de retorno tiene que asociarse con un tiempo determinado, de lo contrario solo se estaría partiendo de un supuesto que en la práctica necesita de una métrica para que se logre o no.

Incluir productos con rotaciones positivas le garantiza a la empresa una mejora en su rendimiento, pues recorta los plazos de retorno de la inversión, a la vez que la hace más interesante y sólida en términos de mercado, pues las empresas suelen proyectarse de manera más satisfactoria para sus clientes en la medida en que logran satisfacer la mayor cantidad de sus necesidades.

Las opciones para lograr una mayor variedad en sus compras, pueden estar dentro de sus mismos proveedores, y esta sería la solución más sencilla. En el caso de IMGEVET, la mayoría de sus representaciones se han centrado solamente en los productos de

mayor éxito, pero pueden incorporarse otras líneas adicionales con intereses menores pero que soporten la parte financiera. Además, la empresa puede ir más allá de sus proveedores y ser creativa con las soluciones que puedan darse de acuerdo a la ubicación y relación que tenga con sus contrapartes, pues muchas veces puede lograr incluso consolidar varios fabricantes en un solo contenedor. Esto puede transgredir las políticas de *M.O.Q.*, pero en ocasiones estas tienen que ver más con las limitaciones que pueden suponer despachar contenedores incompletos, que con la necesidad real de que la factura se ampare a un cubicaje específico. Si las relaciones con los contactos son buenas, es probable que se logre negociar facilidades para que se reciban cargas de terceros en las bodegas de los fabricantes. Asociado a la misma debilidad, se reconoce el desaprovechamiento de cubicaje dentro de sus contenedores para órdenes con producto especial.

La empresa ofrece dentro de su cartera de producto artículos con características de volumen y peso particulares. Se trata de materias que ocupan poco espacio, pero que tienen un peso muy considerable, un ejemplo de esto es la arena sanitaria de gato, y que según lo conversado con el personal de la empresa, es uno de los productos con mayor rotación.

El problema con este y otros productos con características similares es que en términos logísticos representan un gran costo para la empresa, pues las facturas de los servicios asociados a su traslado y nacionalización pueden duplicar el valor final de los bienes. En términos de espacio, existe una oportunidad de aprovechamiento que no se está utilizando, puesto que hay criterios de pesos máximos de carga que limitan que pueda colocarse más producto en un contenedor. De este modo, lo que sucede es que las órdenes que la empresa recibe de estos bienes solamente aprovechan parte del cubicaje total del espacio del contenedor, no obstante generan unos cargos iguales o incluso mayores a los que tendría si tuviera toda su capacidad aprovechada.

La propuesta que se plantea en estos escenarios es estudiar la viabilidad de aumentar el rendimiento de la inversión en estas compras. De esta forma se reduce el inventario de producto pesado a cantidades menores, pero se incluye otros de características opuestas que logren no solo reducir el plazo de retorno de la inversión, sino evitar gastos adicionales como los que se pagan por los costos de sobre cargo.

La empresa debe plantearse cambiar sus cultura de compras. Debe pasar de un sistema de abastecimiento que se estimaba para varios meses con pocas órdenes anuales y que suponía un difícil trabajo de estimación en el agotamiento de los productos, a otro donde las compras se realicen con una frecuencia mayor. Con este se puede suplir cualquier necesidad de reabastecimiento, de forma tal que también se optimice el servicio que se les da a sus clientes, pues se minimiza el problema de faltantes, cosa que es normal cuando los pedidos se reciben 2 o 3 veces al año, y el inventario se polariza hacia los productos de mejor rotación.

Estas propuestas deben plantearse no solo en función de que las respuestas vengan de parte de sus proveedores fabricantes, sino que también deben ser abiertas a sus suplidores de servicio, y tratar de lograr entre todos nuevas opciones de logística en función de varios objetivos:

1. Disminuir el inventario ocioso
2. Reducir los tiempos de retorno de la inversión
3. Eliminar los gastos de logística adicionales
4. Mejorar la calidad de reabastecimiento

4.7.3 Métricas de control

Existen dos parámetros básicos que la empresa puede revisar para establece los beneficios de esta propuesta. El primero tiene que ver con la cantidad porcentual de productos que están en el catálogo permanente de la empresa, pero que se encuentran

agotados de manera promedio durante un periodo que bien podría establecerse en un mes (de acuerdo al tiempo comúnmente aceptado para la reposición de faltantes).

Claramente esto supondría que deberá contar con indicadores actuales de los niveles de agotamiento en su inventario actual. Es tarea del personal de facturación la extracción de esta información, si es que se pueda dar con ella, caso contrario, se mide la impresión del personal relacionado con el inventario y la de sus mismos clientes.

El segundo indicador es menos subjetivo en sus opciones, pues tiene que ver con la rentabilidad final de las inversiones. El Departamento Financiero debe ser capaz de poder determinar para cada orden cuánto ha sido el plazo de retorno de acuerdo a las salidas por ventas que ha tenido ese inventario, mediante las variables de margen y tiempo. La métrica lo que debe establecer es la comparación entre los rendimientos previos a la diversificación de productos y los nuevos valores.

Es importante desechar cualquier predisposición a medir los resultados de la propuesta en términos de valor de ventas. Esto dado que el valor de las ventas solo establece la mitad de la ecuación financiera, y que debe venir acompañada de un plazo de tiempo que determine entonces un rendimiento porcentual.

Sin embargo, con un historial de información suficientemente extensa en términos de tiempo de cobertura se puede llegar a montar una comparativa de ventas totales por proveedor o para la empresa como un todo. Pues para un periodo tan extenso como un año debe ser capaz de reflejar que al final los indicadores más básicos, como los son los ingresos por compras o la utilidad, debe haber aumento respecto a los periodos anteriores.

4.7.4 Responsables

La tarea de poder llevar este cambio de cultura a nivel los sistemas de información recae en una coacción de varias dependencias. Aunque parezca que los que directamente están sobre este tipo de funciones son los colaboradores del Departamento de Compras, la verdad de la empresa es que se requiere un cambio organizacional de la mano de un sistema de T.I. sea la base para todas estas iniciativas. Se pueden considerar inalcanzables los objetivos que aquí se establecen si no es posible lograr que los usuarios relacionados cuenten con la calidad de la información que aquí se plantea. Los reportes que la plataforma actual arroja no son suficientes y no logran apoyar esta propuesta. Por lo tanto, se debe unir a esta iniciativa junto con las propuestas anteriores para que la Gerencia General sirva de patrocinador y ejerza el músculo necesario para que el cambio se logre.

Si el ambiente logra organizarse de la forma recomendada, posteriormente el Departamento de Compras deberá trabajar de manera cercana con los encargados de Facturación en la confección de reportes o cualquier información que dependa de ellos. A su vez se debe coordinar el trabajo de los Ejecutivos de Ventas para el asesoramiento de la oferta de productos que pueden considerar incluir en el catálogo de la empresa.

El Departamento Financiero debe colaborar en la revisión de las proformas de compra que elabore el Departamento de Compras, y establecer la calificación de rendimientos esperado de acuerdo a las exigencias de recursos que establezca IMGEVET para sus inversiones. Así por ejemplo, analizar a la par de los tiempos y tasas de retorno esperadas, la viabilidad en la asignación de capital para las compras.

4.8 Tolerancia cero a errores

4.8.1 Estrategia

La empresa reducir cualquier margen de equivocación al mínimo, pues en los errores siempre va a existir un costo asociado. La no tolerancia a los errores tiene que ver con el continuo perfeccionamiento en el ejercicio de los procesos, así entonces la misión de eliminar los errores es sinónimo de trabajar cada día por ser una mejor empresa.

4.8.2 Plan de acción

El análisis de la estructura operativa de IMGEVET demuestra que la empresa tiene un grado de tolerancia importante hacia las carencias que evidentemente aquejan a la empresa.

Este trabajo ha dado acuse de la deficiencia de la plataforma actual de T.I. Dicha falencia limita enormemente el potencial para realizar una labor administrativa y en este caso en particular, enfocada a la gestión del inventario de mejor calidad. Sin embargo, la denuncia de esta situación no se da como un hallazgo de esta investigación, sino que es algo expuesto desde mucho tiempo atrás por los mismos colaboradores relacionados con las tareas de inventario.

Los ejecutivos de ventas muchas veces han planteado la necesidad de contar con mecanismos de soporte más versátiles, que les permitan acceder a un inventario certero y aplicaciones que reduzcan el procesamiento de las órdenes de pedido.

Adicionalmente, el conteo físico de unidades muchas veces no es congruente con la información que suministra el sistema. Esto sucede ya sea por inexactitud del sistema, o por negligencia en la digitación de la información, como sucede ocasionalmente con

el registro de las notas de devolución, queja constante de los colaboradores de Facturación, quienes alegan que no siempre son reportadas a sus departamentos.

Tampoco existe algún tipo de política de supresión de riesgo en los faltantes de inventario. No hay evidencia de un seguimiento constante del agotamiento de algún producto estrella, que active alarmas de reacción para evitar que se caiga en un desabastecimiento de esa línea, y que exponga a la empresa financieramente, además del impacto de imagen entre sus clientes. No se presentan tampoco planes de contingencia que puedan reducir la exposición a una situación así.

Este tipo de cuestionamientos ponen en evidencia la permisividad con que opera la empresa. En la medida en la que la organización se permite aceptar este tipo de errores, facilita el desmejoramiento de su gestión como negocio. Al final resulta ser un tema de cultura organizacional, pues la manera en que la empresa dicta y acepta las operaciones que se ejecuten por sus miembros, forjan también la personalidad con la que estos van a hacer frente a sus responsabilidades.

Esta propuesta supone un cambio en la actitud de la empresa y los puestos gerenciales hacia cualquier error o debilidad que se dentro de la organización. No se trata en este apartado de corregir todas las sensibilidades que presenta IMGEVET, pero sí de cambiar el nivel de tolerancia que se tiene a sus debilidades.

Dentro del marco de exigencia al que se enfrenta actualmente la empresa, el mejoramiento continuo es una virtud indispensable que debe ser parte del comportamiento diario de todos sus colaboradores. Ciertamente IMGEVET es aún pequeña en su estructura, y esto adolece una serie de carencia en la formalidad de sus procesos, pero la empresa debe de aprender que el problema no se trata en ser una organización pequeña y hacer algunas cosas mal, pero si en no creer en el crecimiento que pueda tener si se permite mejorar todas esas fallas.

Existen metodologías administrativas de mejoramiento continuo que llevan a que los niveles de riesgo en la ejecución de los procesos se reduzcan. Escoger cuál de todas es más afín con la realidad de la empresa depende de una exhaustiva valoración de estos criterios por parte de la gerencia. Sin embargo, es importante que se tenga claro que aun cuando no se adapte un pre diseño, las políticas que se establezcan en lo interno deben ir dirigidas a fortalecer todas las actividades, llevando al mínimo los niveles de error.

Adicionalmente, y ante cualquier camino que escoja la empresa, un programa de mejoramiento continuo debe ser visto como una forma de hacer negocios. La empresa debe tener como filosofía la superación del estado actual de sus indicadores y apuntar al perfeccionamiento en todos los campos.

4.8.3 Métricas de control

Esta propuesta debe desarrollar no solo una cultura organizacional de mejoramiento, también tiene que acompañarse de un programa de control estricto que establezca la medición de los resultados de las políticas de mejora.

Debe establecerse dentro de los departamentos un encargado de auditoria, que tenga como responsabilidad el ejecutar seguimiento a los puntos sensibles y la aplicación de cambios. A su vez se debe tomar en cuenta la manera en que esto deriva en términos cuantificables que posteriormente pueden ser comparables entre periodos.

Los departamentos a su vez pueden ser materia de seguimiento en el avance integral de sus funciones y el aporte que estas hacen a la empresa. Así por ejemplo, aunque dependan de métricas diferentes, al final de un periodo puede valorarse el promedio de mejora global de un departamento u otro, y determinar cuáles han sido más exitosas en la ejecución de sus acciones.

Es importante considerar que no solo es valiosa la métrica del aporte en términos positivos, por ejemplo el incremento en ventas colocadas por la aplicación de sistemas adicionales de atención a los clientes, sino también en la forma en que se minimiza el riesgo como empresa a verse expuesta a una situación de compromiso. Por ejemplo, el desabastecimiento de inventario, o el fallo de sus sistemas de T.I., procedimientos que no son normalmente cuantificables dado que en ocasiones las empresas obvian la contabilidad de sus omisiones, pero que debe ser tomada en cuenta porque es parte del correcto funcionamiento de sus recursos.

4.8.4 Responsables

La Gerencia General debe ser la responsable de manifestar un cambio en los términos de juego de la empresa. Estructurar un modelo de tolerancia orientada al perfeccionamiento de todos sus colaboradores y sus actividades, donde cada uno de los encargados de departamento esté empoderado para la evaluación de sus auxiliares, y en la ausencia de ser igualmente auditado por un tercero.

El concepto de auditoria puede ser tomado con un grado más serio por parte de la Gerencia. Además se debe tomar en consideración el trabajo de un cuerpo externo de especialistas en el campo de la auditoria operativa para verificar del cambio organizacional.

Existen otros cuerpos de asesoría menos invasivos, que bien podrían darle soporte a la empresa. Dentro de estos se encuentran los servicios de asesorías externas, o las instituciones de acreditación de procesos.

4.9 Justificación económica de la propuesta

Para la empresa IMGEVET lo que debe ser recurrente a la hora de valorar la inversión asociada con estas propuestas debe ser el costo de oportunidad de no llevar adelante los cambios que aquí se han recomendado. La consideración más importante en

términos económicos tiene que ver con la migración de los sistemas de T.I. hacia una plataforma más robusta. Este nuevo sistema implicaría un costo adicional y trabajo previo, ya que la empresa debe lograr un autoexamen de necesidades que resulte en una escogencia adecuada, y una labor en paralelo con la instalación de cualquier nueva tecnología, para que esta puede ser bien aceptada por los usuarios.

Las opciones de plataformas de T.I. pueden obtenerse de programas preconcebidos, como los *Enterprise Resource Planning* (Sistema de planificación de recursos empresariales, E.R.P por sus siglas en inglés) dentro de los que se encuentra el ejemplo del SAP Business Suite. Este sistema tiene un precio por módulo de aproximadamente \$10,000.00 a \$13,000.00. También estará siempre la opción del desarrollo a solicitud de una plataforma única para IMGEVET, pero cuantificar el costo de una iniciativa de estas dependerá de las necesidades de la empresa y del proveedor de soluciones de T.I. que la empresa considere prudente.

Los sistemas de T.I. descansan sobre una paleta de opciones muy amplia, y se escapa del alcance de este trabajo precisar sobre la inversión que más le favorece a la empresa, pues lo primero que debe de llevar a cabo es un estudio de qué tipo de servicios quiere atender con su inversión.

Una inversión total en sistemas de T.I., puede moverse entre los \$5,000.00 hasta los \$50,000.00 en el caso una herramienta como el mencionado SAP Business Suite. Sin embargo, la gerencia debe desarrollar un modelo de costo de oportunidad en el que sea sencillo el análisis de todas las funciones que se fortalecerían con un producto como este en la empresa, y del aporte al manejo del inventario que tanto se aqueja de un sistema más versátil.

El apoyo adicional que esta propuesta plantea en gastos de representación para el Departamento de Compras, debe centrarse en atender la potencialidad de mejorar las relaciones con sus suplidores más importantes, en términos de ventas finales, y estos

se resumen a apenas un pequeño grupo de todas las representaciones de la empresa. Los gastos puntuales cuando se desarrolla este concepto tienen que ver tiquetes aéreos, gastos de hospedaje y viáticos. Se podría determinar una agenda de acercamiento de al menos dos citas anuales con proveedores, que podría representar a la empresa una erogación de unos \$2,000.00 o \$2,500.00 al año. Estos viajes no pueden ser vistos como paseos ociosos, sino que deben responder a metas concretas, mejorar o consolidar los beneficios extraordinarios que tiene la empresa con sus suplidores. Cuando la mayoría de las órdenes de compra importantes para IMGEVET hacen los \$40,000.00, una misión de trabajo con una meta de un descuento de al menos un 5% podría fácilmente generar réditos que subsanen cualquier gasto.

Los cambios de cultura organizacional pueden llevarle a la práctica mediante la ejecución de seminarios que soporten la visión que la gerencia quiera asumir en acoso a esta propuestas. Asesorías o charlas orientadas a estos temas no deberían suponer un compromiso importante, y podrían establecerse agendas de trabajo donde se realicen varias citas con los colaboradores de la empresa, a fin de que se refuercen los conceptos extendiendo el tiempo de trabajo entre expositor y asistentes. Este tipo de actividad tendrá un costo sujeto a las calidades del profesional encargado de las charlas, pero oscila entre \$300.00 y \$500.00 por sesión. Una frecuencia recomendada es establecer una agenda trimensual.

Finalmente, con la elaboración de este capítulo se completa el ciclo de trabajo investigativo, el cual pretende dar las herramientas de uso práctico y estratégico a la empresa IMGEVET para generar una mejora en el modelo de gestión del inventario con base en las necesidades descubiertas en los capítulos anteriores.

La propuesta se resume en el siguiente cuadro:

Actividad	Inversión
Sistema de T.I.	Desde \$5,000.00 hasta \$50,000.00
Gastos de representación	Desde \$2,000.00 hasta \$3,500.00
Capacitación continua	Desde \$1,200.00 hasta \$2,000.00
Inversión Total (para un periodo de 12 meses)	Desde \$8,200.00 hasta \$55,500.00

Capítulo V:

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La industria de los productos para mascotas en Costa Rica está en una etapa de maduración importante. Se está caminando desde ser un espacio incipiente, con niveles de sofisticación muy bajos, para ser un mercado en crecimiento, que despliega a su vez una serie importante de nichos paralelos. El concepto de animal de compañía ha caminado bastante en nuestra forma de asociar este elemento en el entorno, y ahora se encamina a globalizar la idea de una mascota como un miembro más las familias, con quien se comparte un espacio sentimental cada vez más grande dentro de sus propietarios, pero también una porción cada vez más importante de sus presupuestos. Aquí es donde el mercado ha visto su crecimiento exponencial.

En un mundo donde el mercadeo sentimental es la tendencia, ya no se trata solamente de que las empresas logren ser exitosas en las variables convencionales de oferta de precios o servicios, sino de lograr crear expectativas emocionales en sus consumidores. Se trata ahora de cómo me hacen sentir mis proveedores. Ahora se observa que las empresas se enfocan con más ímpetu en lograr crear experiencias de compras memorables, donde sus clientes se sientan satisfechos no solo con el producto o servicio que solicitan, sino con todo el proceso asociado con su consumo.

El mundo de las mascotas abre una oportunidad inmensa para las empresas, pues la humanización de los animales de compañía ofrece un espacio de trabajo muy amplio para poder generar expectativas emocionales a los consumidores de estos productos. En el mercado actual, los propietarios de mascotas quieren que los fabricantes de sus productos les ofrezcan soluciones no solo a sus necesidades básicas, sino que vayan más allá de lo que por naturaleza pueden necesitar sus animales. Quieren satisfacer también la necesidad de sentir que la inversión que están haciendo en sus compras está al nivel de afecto que ellos sienten por mascotas.

5.2 Recomendaciones

Importadora General Veterinaria, S.A., debe poder hacer una lectura adecuada de su entorno y sentirse parte de él, y por lo tanto responder a las necesidades de los consumidores finales a través de la labor que lleva a cabo por medio de los intermediarios con los que trabaja de manera directa. A ellos también debe satisfacerlos en la calidad de sus tareas adjetivas.

Mientras el usuario final busca niveles de satisfacción acordes con la manera en que ve a sus mascotas, el cliente que IMGEVET visita es intermediario y necesita que a la hora de hacer negocio se incorporen también sus necesidades, muchas de las cuales tienen que ver con servicio. Calidad en el servicio del inventario es una de las principales, pues encierra un proceso muy elaborado que inicia desde la visita de los ejecutivos de ventas, donde se expone por primera vez los catálogos de productos de la empresa, que bien puede decirse son las soluciones primarias en la cadena de servicio que se ofrece, hasta pasar por el procesamiento de las facturas, el despacho en bodega y la entrega en el sitio.

Los usuarios internos y externos de la empresa quieren herramientas de trabajo que están a la altura de sus necesidades. Desean poder trabajar en un ambiente de certeza, confiando en la capacidad de los recursos que disponen a lo interno con sistemas de soporte como las T.I. que benefician la función administrativa, o certeza en el acompañamiento que dan las marcas de la empresa a sus consumidores. Nadie confía en una empresa donde el agotamiento de productos es la constante.

Para los argumentos tradicionales Importadora General Veterinaria, S.A. es una empresa comercial, una compañía dedicada a la compra y venta de productos varios. La verdad del caso es el que el concepto es algo mediocre. No hay empresas que sean solamente comerciales, todas se sostienen de acuerdo a la calidad de su servicio.

Bibliografía

- Abinpet divulga datos consolidados del mercado de mascotas para el 2013 (2014). Recuperado el 15 de Noviembre del 2014, de: <http://abinpet.org.br/imprensa/noticias/abinpet-divulgados-mercado-pet-2013/>
- Acevedo, José, y Gómez, Martha (2001). *Gestión de inventarios*. Ediciones Imprenta CUJAE. La Habana.
- Ballaud, Ronald H. (1991). *Logística Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Brealey, Richard y Myers, Stewart (1993). *Fundamentos de financiación empresarial*. McGraw-Hill, Madrid.
- Casanova, August, y Cuatrecasas, Lluís (2003). *Logística Empresarial*. Gestión 2000. Madrid.
- En crecimiento el mercado de mascotas en Chile (2014, 10 de Julio). Recuperado el 15 de Noviembre del 2014, de: <http://www.procomer.com/contenido/articles/en-crecimiento-el-mercado-de-mascotas-en-chile.html>
- Fundora, Albertina (2000). *Organización y planificación de la producción*. Segunda edición. ISPJAE. La Habana.
- Industria de alimentos para mascotas en auge (2014, 13 de Enero). Recuperado el 15 de Noviembre del 2014, de:
http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Industria_de_alimentos_para_mascotas_en_auge
- Industria de alimentos para mascotas (2011). Recuperado el 15 de Noviembre del 2014, de:
<http://www.romerlabs.com/es/industries/petfood/>
- Little, Arthur (2001). *Innovation Excellence in Logistics*. ELA European Logistics Association. Bruselas.
- Niebel Benjamín, y Freivalds Andris (2001) *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. Décima edición. Alfaomega. México, D.F.

Solana, Ricardo (1994). *Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio*. Ediciones Interoceanicas. Buenos Aires.

Ohno, Taiichi (1988) *Toyota Production System Beyond Large Scale*. Productivity Press. Portland.

Pet Care in Chile (2014, 1 de Julio). Recuperado el 15 de Noviembre del 2014 de:

<http://www.euromonitor.com/pet-care-in-chile/report>

Sector de alimentos para mascotas mantendrá crecimiento (2014, 3 de Marzo). Recuperado el 15 de Noviembre del 2014, de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/sector-de-alimentos-para-mascotas-mantendra-crecimiento.html>.

Weston, Fred y Copeland, Thomas (1996). *Finanzas en Administración*. Cuarta edición. McGraw-Hill. Madrid.

Bermúdez Boza, Enrique, MBA. Comunicación personal. 26 de enero, 2015.

Morera Vindas, Raylan, Lic. Comunicación persona. 27 de enero, 2015.

Vásquez Montero, Miguel. Comunicación personal. 27 de enero, 2015. Perfil del Departamento de Compras, enero del 2013.

Documento interno de IMGEVET, información suministrada por el Lic. Enrique Bermúdez Boza, Gerente General, consultada en noviembre del 2011.

Plan de estratégico IMGEVET, S.A., Documento interno de IMGEVET, información suministrada por el MBA. Enrique Bermúdez Boza, Gerente General, consultada en enero del 2015.