

Ciencias económicas y empresariales

Artículo original

Gestión para mejorar el desenvolvimiento comercial

Management to improve business development

Gestão para melhorar o desenvolvimento de negócios

Ing. Marcelo I. Ortiz-Díaz

marceloivan@hotmail.com

Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

Recibido: 5 de mayo de 2016

Aceptado: 12 de agosto de 2016

Resumen

La empresa “Disor” es una empresa que participa en el mercado de la zona central en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza con una amplia gama de productos tanto para ferreterías, productos para veterinarias y Pet shops especialmente con comida para mascotas. Se realizó un estudio descriptivo transversal, con el fin de caracterizar la gestión de compras y control de inventarios en el mercado en la zona central de la empresa “Disor” de la ciudad de Ambato en la zona central del país en el año 2010. La población en estudio estuvo constituida por las Cámaras de Comercio de las diferentes ciudades (Ambato, Riobamba, Latacunga, Puyo y Guaranda) en el sector ferretero y en alimento de mascotas. Se concluye que, la gestión de Disor debe ir encaminada a la búsqueda de un mayor y mejor desenvolvimiento comercial logrando elementos y factores de comercialización eficientes, a partir de una estrategia que le permita la oportunidad de lograr adquirir una distribución exclusiva mayorista y directa de un producto de marca de las que actualmente comercializa.

Palabras clave: gestión, control, compra, inventario.

Abstract

The company "Disor" is a company that participates in the market of the central zone in the provinces of Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar and Pastaza with a wide range of products for both hardware stores and veterinary products and Pet shops especially with food for Pets. A cross-sectional descriptive study was carried out to characterize the management of purchases and inventory control in the market in the central area of the company "Disor" of the city of Ambato in the central area of the country in 2010. The study population consisted of the Chambers of Commerce of the different cities (Ambato, Riobamba, Latacunga, Puyo and Guaranda) in the hardware sector and in pet food. It is concluded that, the management of Disor should be directed to the search for a greater and better commercial development achieving efficient elements and factors of marketing, from a strategy that allows the opportunity to obtain an exclusive wholesale and direct distribution of a Branded product that it currently markets.

Key words: management, control, purchase, inventory

Resumo

A empresa "Disor" é uma empresa envolvida no mercado na área central, nas províncias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar e Pastaza com uma vasta gama de produtos para ambas as lojas de ferragens, produtos para lojas veterinárias e pet especialmente com alimentos animais de estimação. Um estudo descritivo transversal foi realizado com o objetivo de caracterizar a gestão de compras e controle de inventário no mercado na área central da empresa "Disor" cidade de Ambato, na zona central do país em 2010. O população do estudo consistiu das Câmaras de Comércio de diferentes cidades (Ambato, Riobamba, Latacunga, e Guaranda Puyo) no setor de hardware e pet food. Conclui-se que a gestão Disor deve pretender alcançar mais e melhores comerciais elementos tornando o desenvolvimento e fatores de marketing eficiente, a partir de uma estratégia que permite a oportunidade de conseguir adquirir um atacadista exclusiva e da distribuição directa de um produto de marca de actualmente comercializados.

Palavras chave: gestão, controle, compras, inventário.

Introducción

Las empresas en la actualidad operan en mercados cada vez más globalizados y se enfrentan a una fuerte competencia con sus similares ya sean nacionales o extranjeros. (Barquin Morales J. 2008)

Debido a esto, reducir los costos es básico para el desempeño eficiente y eficaz de cualquier entidad. Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que comprar proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. (Barquin Morales J. 2008)

La compra ha dejado de ser una actividad más, para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. (Barquin Morales J. 2008)

La gestión de compras es una de las tareas más importantes en la cadena de suministros. Una empresa puede mejorar sus márgenes de beneficio siguiendo una política de aprovisionamiento adecuada. (Pestana T. 2012)

El éxito de una empresa depende directamente de una buena gestión en las compras. (Pestana T. 2012)

La gestión de compras constituye un factor de éxito para muchas empresas. Si es eficaz, además de satisfacer al cliente en el tiempo y la cantidad demandados, permite ahorrar costos y obtener beneficios empresariales directos. (Gestión de las compras. 2012)

El vocablo inventario es de uso común en nuestra vida cotidiana. Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua se trata del asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión. De una manera muy general, la existencia de los inventarios surge de la necesidad de aumentar el nivel del servicio al cliente. El inventario es uno de los muchos elementos que conforman un Sistema de Suministro. Lo que denominamos Sistemas de Suministro es un área muy amplia de estudio pues aglutina diversas disciplinas. (Alonso A. [et al] 2009)

La gestión de los inventarios es uno de los temas más complejos en Logística. Uno de sus principales problemas es su administración, puesto que siempre hay demasiado de lo que no se vende o consume, y muchos productos agotados de lo que sí se vende, lo cual se debe a la falta de información precisa y oportuna sobre la demanda en el punto de consumo. (Perez-Vergara I [et al]. 2013), (Bowersox, D. 2007), (Bureau Veritas. 2009)

La aplicación de un Sistema de Gestión de Inventarios es una de las alternativas más influyentes en el esfuerzo por reducir los costos y mejorar la eficiencia económica, ya que incrementa los niveles de servicio al cliente, aumenta la liquidez y permite a las organizaciones estar prevenidas frente a las fluctuaciones de la demanda; manteniendo un óptimo nivel de seguridad y logrando mantener los inventarios necesarios del producto. (Anderson, D. R 2008), (Díaz, J. A. 2012)

Los indicadores de control de inventarios son determinantes para todo proceso en la industria, ya que estos se pueden implementar en posiciones estratégicas que reflejen resultados óptimos a mediano y largo plazo. Para ello, es necesario un sistema de información holístico que permita medir las diferentes etapas de la cadena de suministro en la industria, según Mora (2014) uno de los grandes problemas que tienen las empresas actuales es que no se tiene un control efectivo en medir el desempeño de sus procesos logísticos, lo que genera cuellos de botellas y demoras en los procedimientos, además baja la competitividad y puede generar pérdida de un cliente. (Ponce Cabrera M. 2014)

Después de lo anterior expuesto, el control de los inventarios también ejerce presión en otras áreas funcionales de la empresa, las cuales tienen interés en que los inventarios se manejen de una manera conveniente a sus intereses, así:

Comercialización, dado que desea el más alto nivel de servicio al cliente, pugna por un buen reaprovisionamiento de sus inventarios.

Producción, que busca series de producción larga y económica, también está interesada en inventarios disponibles.

Finanzas, por el contrario, desea los más bajos niveles de inventarios para incrementar su ciclo de rotación, reducir los activos de la empresa y lograr la mejor utilización del capital. (Betanzo Quesada E . 2003)

Existen varias razones por las cuales llevamos a cabo un estudio de mercado: porque deseamos satisfacer las necesidades del cliente, pero necesitamos conocer primero sus preferencias, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos. Otra razón puede ser porque deseamos conocer el nivel de éxito o fracaso cuando iniciamos un nuevo negocio, entre otras. (Investigación de mercado. 2014)

Es evidente entonces que los beneficios de la investigación de mercado están dados en proporcionar resultados confiables, lo más cercanos a la realidad, ayuda a tomar decisiones más acertadas, es una

estrategia para conocer al mercado consumidor y competidor, disminuye los riesgos e identifica posibles problemas. (Investigación de mercado. 2014)

Muchas veces el éxito del negocio dependerá del nivel de conocimiento que se tenga acerca del entorno (clientes y competencia). (Investigación de mercado. 2014)

A pesar del importante cambio que se ha producido en el Ecuador en la sectorización económica, en primer lugar está el agropecuario, en segundo el extractivo y en tercero el industrial, las materias primas constituyen el principal de los costos de una empresa.

En el sector industrial representa aproximadamente el 65% del costo de los bienes vendidos; en los negocios al detalle el 82% y en los mayoristas el 93%.

La acumulación de estas materias primas en forma de existencias (inventarios) es una variable significativa que se debe observar y controlar los directivos empresariales tanto en la pequeña, mediana y gran empresa, razón por la cual debe administrarse y controlarse técnicamente los inventarios

Se ha podido detectar en Disor que mantiene ciertas deficiencias en el área administrativa y estrictamente en la gestión de compras y control de inventarios por cuanto lo hace empíricamente y no mantiene un control técnico, también en los campos financieros y en aspectos de posicionamiento pero obviamente en la investigación se estudiará estrictamente la gestión de compras y control de inventarios, se ha considerado que a través de este estudio en estas áreas sensibles se puede coadyuvar a dar solución a criterio del autor a través de una implantación de mejores lineamientos y guías que fortalecerán y lograrán un mejor posicionamiento por intermedio de un plan estratégico de compras y control de inventarios.

De este modo, estudiaremos al sistema de compras y control e inventarios como un segmento de la cadena de suministro, identificando las variables de operación de compras y manejo eficiente del control de inventarios que aseguran el cumplimiento de los planes estratégicos.

Metodología

Se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa, con el fin de caracterizar la gestión de compras y control de inventarios en el mercado en la zona central de la empresa “Disor” de la ciudad de Ambato en la zona central del país para el año 2010.

La población objeto de estudio estuvo constituida por las Cámaras de Comercio de las diferentes ciudades obteniéndose datos generalizados en el sector ferretero y alimento para mascotas.

Línea del sector. Ferretero.

CIUDAD	FERRETERÍAS	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES
Ambato	56	15	41
Riobamba	41	10	31
Latacunga	12	4	8
Puyo	10	3	7
Guaranda	5	3	2
Total	124	35	89

Para la otra línea de alimento para mascotas se procedió idénticamente a obtener estadísticas de respaldo de las Cámaras.

Ciudad	Supermercados y Veterinarias	Cientes Actuales	Cientes potenciales
Ambato	25	12	13
Riobamba	19	5	14
Latacunga	10	4	6
Puyo	9	6	3
Guaranda	7	4	3
Total	70	31	39

Para obtener información la técnica e instrumento de investigación se empleó la encuesta que buscan cubrir las necesidades de datos y cumplir con los objetivos propuestos. Se utilizan preguntas de selección múltiple, con el fin de obtener la siguiente información:

- Principales competidores.
- Participación en el mercado de Disor y sus competidores.
- Frecuencias de compras de materiales.

- Tiempo de entrega de materiales por parte de los proveedores.
- Fortalezas y debilidades de competencia.

Debido a que se trata de analizar tanto a los clientes actuales como a los potenciales para obtener una mejor participación en el mercado de la zona central se procedió a realizar las encuestas de una forma segmentada, es decir diferenciándolas, ya que en los clientes actuales se analiza la participación del mercado de Disor y por cuanto se mantiene datos internamente del banco de clientes frente a la competencia especialmente del líder procediéndose a incrementar otras preguntas en el primer caso comparativamente del otro tipo de cliente; otra consideración que se realizó para la elaboración de los cuestionarios es que la empresa trabaja con dos diferentes líneas de productos: la primera es de artículos ferreteros y la segunda una totalmente diferente que es alimento para mascotas; procediéndose a identificarlos y encuestarlos como se habían anteriormente señalado de una forma separada.

Resultado y discusión

Al aplicar la encuesta a los clientes potenciales de la línea ferretera, con respecto a su principal proveedor para su negocio se observa que el líder en el mercado de la región central en el campo ferretero es Megaprofer con el 43.0% del total del mercado, seguido por Promesar con una participación del 33.0%, luego vienen los demás participantes con porcentajes mínimos siendo el último Quifatex con el 2.0%. Este criterio coincide con los clientes actuales.

Los clientes están satisfechos, el 57.0 % indica que el servicio es excelente por parte del proveedor, mientras que el 37.0% indica que es bueno y solamente apenas el 6.0% señala que es malo el servicio. Con respecto a los clientes actuales más del 50.0% platean que el servicio es excelente

En cuanto al aspecto importante que considera de su proveedor, el precio y la calidad de los productos con el 35.0 y 34.0% respectivamente son los factores más importantes que consideran los clientes del proveedor principal, el tiempo de entrega que es un factor a considerarse en el presente estudio para el control de inventarios tiene una participación del 12.0%, el cumplimiento de lo ofrecido y la honradez conllevan al 11.0 y 8.0% respectivamente. Estos datos concuerdan con lo expresado por los clientes actuales.

Determinada la fortaleza de la competencia se podría aplicar y mejorar en la empresa por supuesto que la honestidad es un valor ético inmerso en la cultura empresarial.

Dentro del control de inventarios y compras, esta pregunta se realiza con el fin de obtener información sobre la frecuencia con la que las ferreterías compran sus mercaderías y de esta forma permitirá hacer un análisis para la empresa de cuánto tiempo necesita rotar sus inventarios ya que según los resultados, la mayor rotación es de 30 días con un 78.0 %, seguido por un 11.0 % que adquiere para 45 días, para mayor tiempo de los anteriores es decir para sesenta días o más los porcentajes son del 2.0 y 1.0 % respectivamente, los clientes que adquieren para menos días son para 15 días el 6.0 % y para 7 días el 2.0 %.

Respecto a la no entrega de productos a sus clientes por no tener mercaderías disponibles por incumplimiento de su proveedor, los datos indican que el 84.0 % no ha incurrido en esto y apenas un 16.0 % señala que si le ha sucedido. Lo mismo les ocurre a los clientes actuales.

Será importantísimo considerar este factor al momento de tomar las decisiones gerenciales y satisfacer al cliente según sus requerimientos.

Sobre si comprarían los productos de ferretería necesarios para el negocio a una nueva empresa, solamente es aceptado por un 9.0 % de participantes, y la gran mayoría que representa el 91.0 % indica que no estaría dispuesta a comprar productos a otra empresa; obviamente el nivel de servicio que brinda la empresa líder se encuentra en una categoría superior por considerarse distribuidor directo de las marcas Abro, 3M, Betto, entre otras.

Según las encuestas realizadas se puede observar que existe una sola empresa que es líder indiscutible en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza, y Bolívar en las cabeceras cantonales especialmente que es Megaprofer de la ciudad de Ambato, prácticamente con la mitad del mercado siendo un rival empresarial muy difícil de lograr competir y peor aún superarlo para muchas empresas que están también participando en el mercado, por todos sus factores que distinguen de esta empresa como tiempos de entrega, calidad en servicio y precios. Cabe resaltar que según esta encuesta existe una empresa que está en segundo lugar en participación en este campo en esta zona geográfica y es Promesa de la ciudad de Guayaquil.

En lo que respecta a la empresa Disor, motivo de estudio, se puede indicar que por ser una empresa pequeña y nueva su participación en función del valor de adquisiciones que realizan las ferreterías de esta zona geográfica es apenas del 6.0 %. Existen algunas falencias de los líderes por cumplir el principio de que no existen personas ni organizaciones invulnerables es allí donde debe atacar o aprovechar para incrementar su participación en el mercado.

Al aplicar la encuesta clientes potenciales en la línea de alimento para mascotas, de acuerdo a esta pregunta formulada se observa que el líder en el mercado de la región central en el campo de alimento para mascotas es Pronaca con el 49.0 % del total del mercado, seguido por Purina con un 26.0 %, Sport mix es una participante también considerable con el 15.0 %, Quifatex obtiene un 5.0% luego vienen los demás participantes con porcentajes mínimos siendo Agripac con el 3.0 % y otros con un 2.0 % respectivamente. Esta es una pregunta que se realizó con el fin de conocer y determinar cuál es la empresa líder en la zona central y sus seguidores la misma que permitirá hacer un análisis de comparación en función del líder.

Es importante resaltar que la empresa Pronaca comercializa sus productos a través de distribuidores directos motivo por el cual los compradores detallistas solo están familiarizados con la marca y no con la razón social de la empresa distribuidora.

El servicio que actualmente le brinda su principal proveedor plantean los clientes de esta línea, el 64.0 % indica que el servicio es excelente por parte del proveedor, mientras que el 28.0 % indica que es bueno y solamente apenas el 8.0 % señala que es malo el servicio. De los clientes actuales el 55.0 % indica que el servicio es bueno, mientras que apenas el 6.0 % indica que es excelente siendo un porcentaje realmente bajo, motivo de análisis será por cuanto hay que considerar que los mismos proveedores como son Agripac y Quifatex también compiten como distribuidores, y un 39.0 %, indica que el servicio es malo siendo una cantidad mayor al de excelente preocupación aún mayor. Esta es una pregunta que se realizó con el fin de conocer y determinar cuál es el grado de satisfacción del cliente.

El precio es el principal factor que le interesan a los clientes con un 44.0 %, seguidos por la honradez y tiempos de entrega en una proporción igual con un 18.0 % para los dos casos, la calidad de los productos se ve relegada a un cuarto puesto con el 15.0 % y el cumplimiento total del pedido con el 5.0 % indica que no envían su pedido tal como pidió.

Al analizar el control de inventarios y compras, esta interrogante se realiza con el fin de obtener información sobre la frecuencia con la que las veterinarias y Pet Shops compran sus mercaderías y de esta forma permitirá hacer un análisis para la empresa de cuánto tiempo necesita rotar sus inventarios ya que la mayor rotación es de 30 días con un 64.0 %, seguido por un 23.0 % que adquiere para 15 días, solamente un 13.0 % indica que adquiere sus mercaderías para 7 días, podemos observar que no se adquiere para más de un mes o sea 45 o más días seguramente porque son productos perecibles.

El 92.0 % de los clientes no ha incurrido en la entrega de los productos a los clientes y apenas un 8.0 % señala que si le ha sucedido esto. Concuerdan estos datos con los resultados de las encuestas realizadas a los clientes actuales.

Ingresar a ofertar nuevos productos a los clientes potenciales solamente es aceptado por un 5.0 % de participantes, y la gran mayoría que representa el 95.0 % indica que no estaría dispuesta a comprar productos a otra empresa; obviamente el nivel de servicio que brinda la empresa líder está en una muy buena categoría por considerarse productor directo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, según las encuestas realizadas se puede observar que existe una sola empresa que es líder indiscutible que es PRONACA de la ciudad de Quito prácticamente con la mitad del mercado siendo un rival empresarial muy difícil de lograr competir y peor aún superarlo para muchas empresas que están también participando en el mercado, por todos sus factores que distinguen de esta empresa como tiempos de entrega, calidad en servicio y precios. Importante indicar que PRONACA mantiene distribuidores autorizados en la ciudad de Ambato siendo su logística más efectiva justamente para brindar mayores facilidades a sus clientes.

En este mismo orden y dirección, según esta encuesta existe una empresa que está en segundo lugar en participación en este campo en esta zona geográfica y es Purina esta tiene oficinas distribuidoras en la ciudad de Ambato, seguido de Sport mix que también tiene distribución directa en la ciudad de Ambato.

Se observa claramente, que la empresa Disor motivo de estudio se puede indicar que por ser una empresa pequeña y nueva su participación en función del valor de adquisiciones que realizan las veterinarias y Pet shops de esta zona geográfica es apenas del 10.0 %. Si bien es cierto, existen algunas falencias de los líderes por cumplirse el principio de que no existen personas ni organizaciones invulnerables, es allí donde debe atacar o aprovechar para incrementar su participación en el mercado.

En esta línea de distribución se pudo investigar que el precio es uno de los principales factores que le interesa a los locales que comercializan los productos, indudablemente tiene lógica por cuanto los propietarios tanto de comida para perros como de gatos alimentan a sus mascotas con sobras y/o excedentes de la alimentación de las mismas personas.

Es imperioso también indicar que la empresa líder en este tipo de productos es PRONACA, empresa totalmente ecuatoriana.

Se concluye que, la gestión de Disor debe ir encaminada a la búsqueda de un mayor y mejor desenvolvimiento comercial logrando elementos y factores de comercialización eficientes, a partir de una estrategia que le permita la oportunidad de lograr adquirir una distribución exclusiva mayorista y directa de un producto de marca de las que actualmente comercializa.

Referencias bibliográficas

ALONSO A. [et al]. 2009. Un estudio de la gestión de inventarios en Venezuela. Revista de la Facultad de Ingeniería U.C.V., 24(3), pp. 83–93, Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/pdf/rfiucv/v24n3/art07.pdf>

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D., 2008. Statistics for business and economics, 10ma. ed., Estados Unidos, Thomson. ISBN 978-0-324-36505-4.

BETANZO QUESADA E. 2003. Tendencias modernas de los inventarios. [consulta 25 nov 2016]. Disponible en: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3684-tendencias-modernas-los-inventarios>

BARQUIN MORALES J 2008 La gestión de compras. [consulta 25 nov 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-compras/>

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. 2007 Administración de la cadena de suministros, 2da. ed., México D.F., Mc Graw Hill. ISBN 9789701061329.

BUREAU VERITAS 2009. Logística integral, Madrid, FC Editorial. ISBN 9788496743656.

DÍAZ, J. A.; PÉREZ, D. 2012 «Optimización de los niveles de inventario en una cadena de suministro», Ingeniería Industrial, 33(2), pp. 126-128. ISSN 1815- 5936. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/379>

Gestión de las compras. [sitio web]. 2012. [consulta 25 nov 2016]. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/el-arte-de-comprar/gestion-de-compras>

Investigación de mercado. [sitio web]. 2014. [consulta 25 nov 2016]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/investigacion_de_mercado

MORA, L. 2014. Indicadores de Gestión Logísticos. [consulta 25 nov 2016]. Disponible en: <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

PESTANA T. 2012. Importancia de la gestión de compras en la empresa. [consulta 25 nov 2016]. Disponible en: <http://www.sapbusinessone.es/blog/item/importancia-de-la-gestion-de-compras-en-la-empresa>

PEREZ-VERGARA, I. [et al]. 2013. Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. 34(2), pp. 227-236. >. ISSN 1815-5936.
Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200011&lng=es&nrm=iso

PONCE CABRERA M. 2014. Impacto de los indicadores de control de inventarios en la cadena. De suministro. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ingeniería. Seminario de Investigación. Bogotá. [consulta 25 nov 2016]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13370/1/ARTICULO%20CIENT%C3%8DFICO.%20MILTHON%20PONCE%20.pdf>