



udp UNIVERSIDAD
DIEGO PORTALES

POLÍTICAS Y GESTIÓN DE INVENTARIO DE LA EMPRESA SANTA AMALIA S.A.

IRANIE ABISAAG CARRERA GUTIÉRREZ

BRIAN IGNACIO LARA MONTALVA

ÁLVARO RODRIGO RUBIO SOTO

CRISTÓBAL ALONSO VALENZUELA MONTANO

Seminario para optar al título de Contador Auditor – Contador Público

Profesor Guía: Miguel Alejandro Brengi Zunino

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

ESCUELA DE AUDITORÍA

Santiago, Chile

2024

Agradecimientos

Como grupo, estamos inmensamente orgullosos de haber llegado a esta etapa tan significativa de nuestras vidas. Nos llena de alegría y emoción anticipar todo lo que el futuro nos depara. Este logro no habría sido posible sin la inestimable ayuda de nuestro Profesor guía, Miguel Brengi. Muchas gracias, Profesor, por compartir generosamente su sabiduría y por acompañarnos con dedicación y entrega en este camino, usted ha sido un faro de conocimiento y apoyo constante.

Además, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a la Profesora María Teresa Maldonado. Con infinita paciencia y siempre dispuesta a resolver cualquier duda, Gracias, Profesora, por su sabiduría, su paciencia inagotable y su disposición para ayudarnos en todo momento.

No podemos olvidar a nuestros amigos, quienes han sido una fuente incondicional de apoyo, risas y momentos inolvidables. A ustedes, gracias de corazón por hacer nuestra vida universitaria más llevadera y entretenida. Sus risas, consejos y compañía son recuerdos que atesoraremos por siempre.

Iranie, Álvaro, Brian y Cristóbal.

Me llena de emoción saber que este es nuestro último paso dentro de la vida universitaria y que ya pasaremos a ser profesionales, por eso me gustaría expresar mis más sinceros agradecimientos a las personas que siempre estuvieron a lo largo de este camino tan largo y difícil pero que a la vez te llena de orgullo y sabiduría, tanto profesional como personalmente.

Me gustaría partir por mis padres, Pamela y Rodrigo, que siempre han estado ahí, dándome apoyo incondicional, amor y confianza, que han sido sumamente importantes sobre todo cuando hay momentos difíciles dentro de los procesos académicos. De la misma manera me gustaría agradecerles a mis abuelos Artemisa y Gustavo los cuales me inculcaron que rendirse no era una opción y que tenía que terminar lo que algún día empezaría. A Emmanuel y a la Flo, que sin decírmelo sentía su apoyo y orgullo en silencio. A la familia Lara Montalva, que sin ser mi familia me trataron como un hijo más y me dieron todo siempre, algo que recordaré siempre con mucho cariño ya que Larita es mi hermano de vida. A la Familia Gutiérrez Ramírez, que me hicieron parte de una familia y se convirtieron en un apoyo incondicional dentro del proceso. A la Fran, que aun en los momentos malos me aguantó y me dio ánimos de seguir adelante. A Serrano, que sin saberlo confiamos el uno en el otro cuando nadie creía en nosotros y de todas formas salimos adelante. Y a todos los que estuvieron dentro de las personas que me apoyaron dentro del proceso.

Mención especial al equipo de trabajo: Iranie, Cristóbal y Larita, gracias por el cariño y hacer de esto una experiencia más llevadera, salvarme de la locura y dedicar tiempo y esfuerzo en estos últimos momentos, también agradecer a Miguel Brengi, por el apoyo y la experiencia traspasada y soportarnos en los peores momentos.

También agradecer a las amistades que siempre tiran para arriba, los OG, quienes fueron de gran apoyo y los momentos vividos siempre lo llevaré en el corazón.

Finalmente agradecerme a mí por la dedicación y esfuerzo entregado. Los amo.

Álvaro Rodrigo Rubio Soto

Me enorgullece saber que estoy a meses de ser un profesional, llegar a estas instancias no ha sido un camino fácil, pero en estas circunstancias de la vida ningún camino es fácil de recorrer, es por eso que quiero agradecer a las personas que me han ayudado durante este largo camino.

En primer lugar quiero agradecer a mi familia, debido a que es un pilar fundamental en mi vida, a mi padre el cual me dio facilidades para conocer cómo es realmente la vida, a mi madre la cual me enseña a cómo hay que respetar y valorar a los que te rodean para que esas buena vibra que entregas, se te devuelva de la mejor manera, a mi hermano mayor Daniel, la persona que desde pequeño me hizo sufrir pero que siempre vi como un ejemplo a seguir, a mi hermano intermedio René por el compañerismo y por siempre ayudarme cuando lo necesitaba, gracias a mi abuela por el cariño y por entregarme dinero como si fuera un acto ilícito, gracias a mi cuñada Kathy, por todos los consejos entregados y por siempre recibirme en tu casa.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi grupo de amigos los OG Amazónicos, por todas las juntas que sacaron carcajadas inolvidables, las celebraciones de año nuevo y los momentos vividos en el patio de la universidad, son momentos que recordaré siempre con mucha alegría.

En tercer lugar, quisiera agradecer a nuestro profesor guía por la paciencia y toda la orientación entregada que fue fundamental para lograr el éxito en la investigación y a mi grupo de tesis Álvaro, Cristóbal e Iranie por el esfuerzo y la dedicación entregado para llevar adelante este proyecto de investigación.

Por último me gustaría agradecerle a mi mismo, por todos los esfuerzos realizados para llegar a esta etapa de la vida en la que se puede concluir que vale la pena tanto sufrimiento.

Brian Ignacio Lara Montalva

Quiero agradecer de manera especial a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento de este largo proceso partiendo por mi mamá quien ha sido un pilar fundamental durante la carrera mediante su amor incondicional y paciencia, agradecer también a mi papá quien es mi gran mentor, dispuesto siempre a brindar consejos valiosos y palabras de aliento, y por supuesto a mis tres hermanos menores: Gaspar, Tomas y Diego, quienes son mi gran inspiración y motivación de vida dándome las fuerzas necesarias para sobrellevar los momentos complicados de esta etapa.

Asimismo, quiero expresar mi agradecimiento a mi grupo de trabajo: Iranie, Álvaro y Lara, por su alto compromiso, dedicación y colaboración para sacar adelante este proyecto a pesar de todos los sacrificios que implicó para cada uno, también recalcar el buen ambiente y cariño generado en cada día de trabajo, que sin duda fue fundamental para lograr el gran objetivo.

A mi familia y a mi equipo de trabajo, gracias de todo corazón por ser mi fuente de inspiración, este logro es de todos.

Cristóbal Alonso Valenzuela Montano

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me han apoyado a lo largo de esta etapa académica. A mi mamá y a mi papá, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi fuente de inspiración. Sin su guía y motivación en cada paso de mi vida, este logro no habría sido posible.

A mi hermano Benjamín, por su compañerismo y por estar siempre a mi lado, a mi tía Marilen, por su cariño y sus sabios consejos. Gracias por ser una madre para mí y siempre creer en mí y mis capacidades. Al equipo de Going Gestión, por brindarme su apoyo profesional y personal durante este proceso. Su colaboración y comprensión han sido fundamentales para mi desarrollo profesional y personal.

A nuestro profesor guía, por su inestimable orientación, paciencia y dedicación. Su conocimiento y experiencia han sido esenciales para el desarrollo de este proyecto, y su confianza en mí me ha dado la fortaleza necesaria para culminar con éxito.

Y por supuesto a mi grupo de tesis, Álvaro, Lara y Cristóbal, gracias, amigos por toda su dedicación y esfuerzos personales para hacer posible este proyecto. Los quiero mucho.

Finalmente, y no menos importante, quiero agradecer a mí misma por todos los esfuerzos y los logros alcanzados a pesar de todo lo malo vivido. Ha valido totalmente la pena.

Iranie Abisaag Carrera Gutiérrez

1. Resumen

En la presente investigación se realiza un análisis general acerca de las políticas y modelos de gestión de inventarios implementados por la empresa “Embotelladora de Aguas Santa Amalia S.A”, profundizando en cómo la empresa se ha comportado durante los últimos tres años. La investigación se lleva a cabo desde un paradigma cualitativo, con un diseño fenomenológico y considerando al personal clave involucrado en el área de inventario, además de una revisión documental de información y registros financieros de la entidad, logrando los objetivos trazados para desarrollar la investigación.

Se evaluó la gestión de inventarios actual de la entidad mediante indicadores financieros. Se obtuvieron resultados a través de una matriz de análisis de entrevistas y revisión documental basada en las dimensiones de investigación. El objetivo principal es evaluar si las políticas y modelos de gestión de inventarios de la compañía son suficientes para mantener la rentabilidad futura. Los resultados permitieron identificar que la entidad no mantiene políticas y modelos de gestión de inventarios documentados, impactando negativamente en la rentabilidad futura de la empresa. Se propone realizar un análisis ABC para controlar los inventarios y se recomiendan lineamientos de políticas de inventarios según la información recolectada.

Palabras clave: Gestión de inventarios, Políticas de Inventarios y Rentabilidad Futura.

2. Abstract

This research conducts a general analysis of the inventory management policies and models implemented by the company "Embotelladora de Aguas Santa Amalia S.A.", delving into how the company has behaved over the past three years. The investigation is conducted from a qualitative paradigm, with a phenomenological design and considering key personnel involved in the inventory area, as well as a documentary review of information and financial records of the entity, achieving the objectives set to develop the research.

The current inventory management of the entity was evaluated using financial indicators. Results were obtained through an analysis matrix of interviews and documentary review based on the research dimensions. The main objective is to evaluate whether the company's inventory management policies and models are sufficient to maintain future profitability. The results identified that the entity does not maintain documented inventory management policies and models, negatively impacting the company's future profitability. It is proposed to conduct an ABC analysis to control inventories and recommend inventory policy guidelines according to the collected information.

Keywords: Inventory Management, Inventory Policies, and Future Profitability.

Índice de Contenido

1. Resumen.....	7
2. Abstract.....	8
3. Introducción.....	15
4. Planteamiento del problema	16
4.1 Justificación desde la disciplina	16
4.2 Justificación desde el problema.....	17
4.3 Pregunta de Investigación	18
4.4 Variables de estudio y definiciones operacionales.....	19
4.4.1 Política de gestión de inventarios	19
4.4.2 Modelo de gestión de inventarios:	19
4.4.3 Rentabilidad futura	20
4.5 Objetivo General	20
4.6 Objetivos Específicos.....	20
5. Marco referencial	20
5.1 Antecedentes	20
5.1.1 Nacionales:.....	20
5.1.2 Internacionales:	22
5.2 Marco Conceptual	25
5.2.1 Gestión de Inventarios	25
5.2.1.1 Inventario	25
5.2.1.2 Tipos de inventarios.....	26
5.2.1.3 Medición de inventarios	27
5.2.1.3.1 Costo de los inventarios	27
5.2.1.3.2 Valor Neto Realizable.....	28
5.2.1.4 Métodos para la evaluación de inventarios	28
5.2.1.5 Reconocimiento como gasto	29
5.2.1.6 Kárdex.....	29
5.2.1.7 Stock	30
5.2.1.8 Existencias	31
5.2.1.9 Inventarios Físicos	31

5.2.1.10 Aprovisionamiento	32
5.2.1.10.1 Tiempo.....	32
5.2.1.10.2 Demanda	32
5.2.1.11 Inventario ABC	33
5.2.1.12 Gestión de Inventario.....	34
5.2.1.13 Sistemas de Gestión de Inventarios	34
5.2.2 Políticas de inventarios	35
5.2.3 Rentabilidad futura	35
5.2.3.1 Concepto de rentabilidad futura.....	35
5.2.3.2 Importancia de la rentabilidad.....	36
5.2.3.3 Indicadores de rentabilidad.....	36
5.2.3.3.1 Rotación de Inventarios.....	36
5.2.3.3.2 Gastos Operativos sobre Ventas	37
5.2.3.3.3 Margen de Ganancia Bruta	37
5.2.3.3.4 ROA:.....	38
5.2.3.3.5 ROE.....	38
5.2.3.4 Relación entre la gestión de inventarios y la rentabilidad	39
5.3 Marco Normativo	39
5.3.1 NIC 2 - Inventarios	39
5.4 Marco Teórico	42
5.4.1 Teoría de costos.....	42
5.4.2 Teoría de Inventarios	43
5.5 Marco Contextual	45
6. Metodología	48
6.1 Diseño	48
6.2 Universo	49
6.3 Muestra	49
6.4 Instrumento	51
7. Resultados	52
7.1 Contenido de instrumentos de entrevistas	52
7.2 Contenido documental	52

7.3 Triangulación y Saturación	52
7.4 Datos Cualitativos	53
7.5 Datos Cuantitativos	53
7.6 Información demográfica	55
7.6.1 Participación por género	55
7.6.2 Participación por años de experiencia	56
8. Análisis	57
8.1 Análisis de Contenidos.....	57
8.1.1 Frecuencia de Revisión de Inventarios.....	57
8.1.2 Niveles de inventarios	58
8.1.3 Clasificación de inventarios.....	59
8.1.4 Modelo de reabastecimiento	61
8.1.5 Sistema de reabastecimiento (Lead Time)	62
8.1.6 Pronóstico de demanda	63
8.1.7 Sistemas utilizados.....	65
8.2 Análisis de Documentos.....	66
8.2.1 Cumplimiento de metas	66
8.2.2 Eficiencia	71
8.2.3 Eficacia	74
8.3 Análisis Crítico	78
9. Conclusiones.....	91
10. Recomendaciones	96
11. Referencias	99

Índice de Tablas

Tabla 1: Informantes claves participantes en la investigación, por técnica	50
Tabla 2: Ingresos reales v/s ingresos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water en Pesos Chilenos	67
Tabla 3: Gastos reales v/s gastos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water en Pesos Chilenos	68
Tabla 4: Rotación de inventarios Andes Mountain Water	71
Tabla 5: Gastos operativos sobre Ventas de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos	72
Tabla 6: Margen de Ganancia Bruta de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos	74
Tabla 7: Rentabilidad sobre Activos (ROA) de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos	76
Tabla 8: Rentabilidad sobre Capital (ROE) de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos	78
Tabla 9: Criterio de valuación de obsolescencia de los productos terminados de Andes Mountain Water	149
Tabla 10: Cálculo del Valor Neto Realizable en Pesos Chilenos al 31 de diciembre de 2023	151
Tabla 11: Distribución de zonas ABC	152
Tabla 12: Artículos clase A en Pesos Chilenos	154
Tabla 13: Artículos clase B en Pesos Chilenos	154
Tabla 14: Artículos clase C en Pesos Chilenos	155

Índice de Figuras

Figura 1: Porcentaje acumulado de valor, Análisis ABC	33
Figura 2: Organigrama de Andes Mountain Water	47
Figura 3: Resultados demográficos de entrevistas realizadas a usuarios internos de Andes Mountain Water	55
Figura 4: Resultados de años de experiencia de las personas entrevistadas de Andes Mountain Water	56
Figura 5: Ingresos reales v/s ingresos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water	66
Figura 6: Gastos reales v/s gastos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water	68
Figura 7: Cantidad de ventas pronosticadas v/s ventas reales 2024	70
Figura 8: Gastos Operativos sobre Ventas de los últimos tres años de Andes Mountain Water	72
Figura 9: Margen de Ganancia Bruta de los últimos tres años de Andes Mountain Water	74
Figura 10: Rentabilidad Sobre Activos (ROA) de los últimos tres años de Andes Mountain Water	76
Figura 11: Rentabilidad Sobre Capital (ROE) de los últimos tres años de Andes Mountain Water	77
Figura 12: Diagrama de flujo del proceso de compras de Andes Mountain Water	83
Figura 13: Clasificación ABC – Gráfico de Pareto	153
Figura 14: Flujograma de mejora del proceso	156

Índice de Anexos

Anexo 1: Minuta de entrevista N°1	103
Anexo 2: Minuta de entrevista N°2	112
Anexo 3: Minuta de entrevista N°3	119
Anexo 4: Minuta de entrevista N°4	131
Anexo 5: Matriz de Entrevistas	142
Anexo 6: Política recomendada.....	143
Anexo 7: Valor Neto Realizable (VNR).....	151
Anexo 8: Inventario ABC y Flujograma de mejora del proceso.....	152

3. Introducción

Las empresas se enfrentan constantemente a desafíos para desarrollar ventajas competitivas que les permitan destacar en el sector de producción de agua embotellada. Desde la perspectiva de la gestión de inventarios, garantizar que los productos y las materias primas estén disponibles en el momento adecuado es esencial para mantener operaciones estables y satisfacer las demandas de los clientes. Este proceso implica la gestión física de existencias y la implementación de estrategias y políticas para reducir los costos de almacenamiento y maximizar la eficiencia operativa. La capacidad de las empresas para generar ingresos sostenibles y administrar sus recursos también determina su rentabilidad futura. Indicadores claves como la tasa de rotación de inventarios, los costos operativos sobre las ventas, los márgenes de ganancia bruta y ganancia neta son indicadores claves que reflejan la eficacia de las decisiones de gestión y el rendimiento financiero.

Andes Mountain Water dedicada a la producción y venta de agua natural embotellada, enfrenta dificultades significativas para formalizar y estandarizar sus políticas de inventario. Esta investigación examina las prácticas actuales de gestión de inventario de la entidad y tiene como objetivo aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica para ofrecer sugerencias que agreguen valor a la gestión de inventarios de la empresa. Basándonos en datos cualitativos y cuantitativos recopilados durante entrevistas, revisión de documentos y análisis financiero detallado de los últimos tres años, el proyecto busca identificar cómo la gestión de inventarios afecta la rentabilidad futura de Andes Mountain Water. Se propone identificar las políticas y modelos de gestión de inventarios implementados por la entidad en ese período y evaluar si son suficientes para mantener la rentabilidad futura.

4. Planteamiento del problema

4.1 Justificación desde la disciplina

La gestión de inventarios tiene implicancias significativas en la contabilidad y auditoría de una empresa. La exactitud de la contabilidad y el registro de los inventarios es fundamental para reflejar de manera fidedigna la situación financiera de la organización. Los inventarios son una de las partidas más significativas partes de los activos corrientes en los estados financieros; afectan directamente el costo de ventas y por ende, el resultado del ejercicio. Una medición ineficiente o insuficiente puede llevar a errores en la valuación de los inventarios, lo cual podría distorsionar la imagen fiel de los estados financieros y no mostrar la realidad del negocio.

La formación profesional integral del profesional Auditor y Contador Público comprende que:

“está capacitado para evaluar y verificar que los procesos o sistemas auditados satisfagan los objetivos y necesidades de la organización de manera eficaz, eficiente y segura, enfatizando en que los activos y recursos utilizados en las operaciones del negocio estén provistos de los controles y seguridades necesarias para reducir los riesgos inherentes a objeto de agregar valor en organizaciones de cualquier naturaleza.

También posee la idoneidad ética, los conocimientos y el discernimiento técnico atingente a la disciplina para emitir opiniones críticas e independientes sobre la razonabilidad, fiabilidad e integridad de los Estados Financieros y/o informes de gestión. Todo ello, sobre la base del cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/NIIF)”. (Contador Auditor – Contador Público – Admisión UDP, s. f.)

Es por ello que, el profesional Contador Auditor de la Universidad Diego Portales debe asegurar el cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o normas contables nacionales aplicables dentro de la organización. Cabe mencionar que uno de los focos principales en este proceso es la Integridad,

verificación de la Existencia y Valuación correcta de los inventarios, para lo cual una gestión eficiente y documentada facilita estos procesos.

El Contador Auditor está capacitado para evaluar y verificar que los procesos o sistemas auditados satisfagan los objetivos y necesidades de la organización de manera eficaz, eficiente y segura. Esto incluye asegurarse de que los activos y recursos utilizados en las operaciones de la empresa estén provistos de los controles y seguridades necesarias para reducir los riesgos inherentes. La correcta gestión de inventarios, en este contexto, se convierte en un factor crítico para agregar valor en organizaciones de cualquier naturaleza.

La correcta gestión de inventarios asegura la precisión contable, cumplimiento normativo, control interno eficaz, optimización de recursos, y facilita el análisis y toma de decisiones estratégicas. Además, permite evaluar y verificar los procesos de manera integral, con un enfoque ético y técnico, agregando valor a la organización.

4.2 Justificación desde el problema

La empresa Embotelladora y Comercializadora de Aguas Santa Amalia S.A., conocida más adelante como ("Andes Mountain Water", "Aguas Santa Amalia" o "Santa Amalia"), se dedica a la producción de diversas aguas minerales y embotelladas, destacando su producto premium, Andes Mountains Water. Dada la importancia de la calidad del agua y la eficiencia operativa, la gestión de recursos y procesos es crucial para su éxito. En este contexto, el control de inventarios es un factor clave que afecta directamente los procesos y el desempeño financiero de la empresa.

Aunque reconocida por su impacto positivo en la comunidad, Aguas Santa Amalia enfrenta desafíos en la gestión de inventarios debido a la fluctuación en la demanda, los tiempos de entrega de proveedores y la necesidad de mantener altos estándares de calidad. La implementación del sistema ERP Laudus Software de Gestión ha mejorado la toma de decisiones, pero aún hay áreas que requieren mejoras. Es

esencial establecer definiciones claras de productos semiterminados y terminados, así como los costos asociados a la producción y venta.

Durante el último semestre, la empresa mantuvo un inventario limitado de algunos productos, ajustando las producciones según las órdenes de compra recibidas, pero con un gran número de productos semiterminados en stock. Esto plantea dudas sobre la adecuada gestión de inventarios. Por tanto, es crucial investigar detalladamente la gestión de inventarios de Aguas Santa Amalia para identificar áreas de mejora y fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

La problemática se centra en evaluar las políticas y el modelo de gestión de inventarios implementado en los últimos tres años, basándose en un análisis de eficiencia operativa y rentabilidad. El objetivo es ofrecer recomendaciones concretas que impulsen el rendimiento financiero de la empresa.

4.3 Pregunta de Investigación

- Las políticas, modelos y controles aplicados a la gestión de inventarios implementados durante los últimos tres años por la compañía “Embotelladora y Comercializadora de Aguas Santa Amalia SA”, ¿son suficientes para asegurar la rentabilidad futura?

Hipótesis: La implementación de políticas modelos y controles de gestión de inventarios en Embotelladora y Comercializadora de Aguas Santa Amalia S.A., durante los últimos tres años son suficientes para asegurar su rentabilidad futura.

De acuerdo con Hernández et al., (2014) las hipótesis cualitativas adoptan un papel distinto, debido a que durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme a los datos que se recopilan, o directamente, las hipótesis son resultado de los estudios realizados. Estas no deben ser probadas estadísticamente como en las investigaciones cuantitativas.

4.4 Variables de estudio y definiciones operacionales

4.4.1 Política de gestión de inventarios

La variable correspondiente a la política de gestión de inventarios se mide de manera nominal, ya que los datos obtenidos son mutuamente excluyentes y categorizan cada caso de forma específica, lo que permite evaluar porcentajes dentro de los resultados obtenidos.

La definición operacional utilizada en esta variable se determinó mediante el instrumento de entrevista, las dimensiones se medirán mediante subdimensiones, evidenciando las percepciones que tienen los participantes respecto a:

- Frecuencia de revisión de los inventarios
- Niveles de inventario
- Clasificación de inventario

4.4.2 Modelo de gestión de inventarios:

La variable correspondiente a los modelos de gestión de inventarios se mide de manera nominal, dado que los datos obtenidos son mutuamente excluyentes y categorizan cada caso de forma específica, lo que permite evaluar porcentajes dentro de los resultados obtenidos.

La definición operacional utilizada en esta variable se determinó mediante el instrumento de entrevista, las dimensiones se medirán mediante subdimensiones, evidenciando las percepciones que tienen los participantes respecto a:

- Modelo de reabastecimiento
- Sistema de reabastecimiento
- Pronóstico de demanda
- Sistemas utilizados

4.4.3 Rentabilidad futura

La variable correspondiente a la rentabilidad futura se mide en una escala de razón, dado que los datos obtenidos permiten realizar operaciones matemáticas significativas y establecer una relación proporcional entre ellos. Esto posibilita evaluar porcentajes y realizar comparaciones precisas dentro de los resultados obtenidos.

La definición operacional de la variable de rentabilidad futura se determina utilizando el análisis detallado de documentos como instrumento para extraer los datos financieros de la entidad. Las dimensiones de cumplimiento de metas, eficiencia y eficacia se midieron a través de indicadores financieros específicos extraídos de estos documentos, lo que permitió evidenciar y evaluar la rentabilidad futura basada en datos cuantitativos precisos y verificables.

4.5 Objetivo General

Evaluar si las políticas y modelos de gestión de inventarios de la compañía son suficientes para mantener la rentabilidad futura.

4.6 Objetivos Específicos

- Identificar las políticas y modelos de gestión utilizados por la empresa.
- Establecer la eficiencia y eficacia de las políticas y modelo de gestión.
- Establecer la efectividad de los procesos de gestión de inventarios de la empresa mediante técnicas de medición de eficiencia operativa.

5. Marco referencial

5.1 Antecedentes

5.1.1 Nacionales:

Pazols (2020) en el proyecto de investigación “Modelo para estimar la demanda y gestionar el inventario de antibióticos estandarizados en el Hospital Clínico de la Red de Salud UC Christus” presentado por el autor Ilan Pazols Gelman como memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile los

problemas principales fueron; la sobreproducción de antibióticos, lo que llevaba a un exceso de inventario, alta rotación de inventario, lo cual evidenció una gestión ineficiente de los recursos, los modelos utilizados para prever la demanda de antibióticos no eran completamente exactos, lo que generaba cierta incertidumbre en la gestión de inventario.

El autor propuso crear un modelo de estimación de la demanda para gestionar el inventario de antibióticos estandarizados. Esto con el propósito de proporcionar a la farmacia la información necesaria para manejar eficazmente las solicitudes recurrentes y asegurar el control eficiente de almacenamiento de estos insumos. Posterior al estudio, se logró demostrar que, si se cumplen los objetivos planteados, mejorando significativamente la producción, despacho y almacenamiento de productos (antibióticos estandarizados). Se espera que estas mejoras garanticen la entrega de productos de alta calidad al paciente. Los modelos de gestión de inventarios propuestos han evidenciado ser rentables y permitían la contratación de nuevo personal de producción. Si bien los modelos de pronósticos de demanda no son perfectos, proporcionan resultados aceptables y escenarios rentables con inventarios óptimos.

5.1.2 Internacionales:

En la investigación realizada por Idrogo (2020) en su publicación titulada “Gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de las PYMES: Revisión Sistemática de artículos científicos entre los años 2009 y 2019”, donde se plantea el problema “¿De qué manera la gestión de inventarios influye en la rentabilidad de las PYMES?”, en donde mediante la revisión de literatura se ocuparon 20 artículos para su revisión sistemática, se obtuvieron resultados de distintos países en donde el 100% de los autores investigados confirma que la gestión de inventarios tiene una influencia positiva en la rentabilidad de las PYMES cualquiera sea su segmento de mercado, esto se debe a que reducen sus costos como los de logística y mejoran las rotaciones de inventarios para así tener un mejor control de los mismos.

En el artículo que lleva por título “Implementación de un sistema de gestión de inventarios utilizando macros en excel para almacén de repuestos de Arrocería Formosa S.A.S en reestructuración” Trabajo de grado presentado en la modalidad de Práctica Empresarial para optar al Título de Ingeniera Industrial de la Universidad de Córdoba (2021) presentado por la autora Laura Noriega Molina propone que mediante un sistema de gestión de inventarios, el uso y control del mismo, permite obtener una visión más amplia del análisis de inventarios en su gestión y área financiera dado que se puede obtener un detalle completamente analizado de todos los artículos que posee una empresa en su almacenaje.

Previamente, la plantean el siguiente modelo como eficiente para la gestión de inventarios que detalla lo siguiente:

- **Sistema de modelos de inventario:** Buscan resolver el enigma de cuándo y cuánto pedir. Los modelos de inventario se basan fundamentalmente en la demanda, la cual puede ser determinística, cuando se conoce con exactitud, o probabilística, cuando no se conoce con certeza (Salas, 2009 citado por Noriega, 2021). Taha (2012) citada en el texto de Noriega (2021), explica que para decretar el tipo de sistema de inventario a utilizar, se debe determinar el comportamiento de la demanda (o consumo en este caso). Esto se logra

calculando el coeficiente de variación (V), el cual se obtiene dividiendo la desviación estándar entre la media de la demanda durante un periodo determinado.

- **Sistema de revisión continua:** El sistema de revisión continua implica una evaluación constante de los niveles de inventario inmediatamente después de cada transacción (Rodríguez, 2011 citado por Noriega, 2021). También denominado sistema de punto de reorden, sistema de cantidad fija o modelo Q (Betancourt, 2018 citado por Noriega, 2021), este enfoque implica que la cantidad de pedido se mantiene constante cada vez que se reabastece el inventario. El tiempo entre pedidos puede variar, ya que no se establece un intervalo fijo para realizarlos; en cambio, los niveles de inventario se revisan de manera continua. Cuando las existencias alcanzan el punto de reorden, se realiza un nuevo pedido por una cantidad igual a la cantidad económica del pedido Q.

Posterior al estudio, se logró identificar que la falta de un sistema de gestión de inventarios, mediante el instrumento de entrevistas abiertas, sugiere que, aunque el área en cuestión no esté principalmente encargada de administrar los movimientos de materias primas, descuidar su control conlleva numerosos riesgos, desde los más leves hasta los más graves, como la interrupción de la producción debido a la falta de materias primas para alguna orden de compra y/o producción. Lo cual contribuye a vislumbrar las potenciales mejoras al implementar un sistema exhaustivamente evaluado para gestionar todas las materias primas en bodega. Esto puede incluir la optimización de las actividades de mantenimiento, garantizando niveles de servicio aceptables con un mínimo riesgo de escasez al momento de necesitarlos. Estos aspectos están directamente vinculados con la productividad empresarial, ya que aseguran la eficiencia de los procesos y el funcionamiento adecuado de la maquinaria, además de reducir costos.

Según la investigación realizada por Saucedo (2022) en su publicación llamada “Gestión de inventarios: retos para las empresas farmacéuticas”, menciona que se

debe tener un manejo adecuado de los inventarios, por lo tanto, es relevante también una gestión de inventarios para controlar los bienes y así obtener información precisa, rápida y ordenada. Por lo tanto, se reconoce que la gestión de inventarios cumple con un rol fundamental en las empresas para así mantener el control de todo proceso que se vea involucrado para así obtener una mayor eficiencia y rentabilidad en la empresa. La investigación concluyó que la gestión de inventarios es un factor sustancial para las organizaciones, la cual incluye distintas áreas dentro de la empresa pero que mejora un conjunto de actividades, por otro lado, los sistemas de gestión de inventarios apoyan en la optimización de las actividades comerciales y reducir el tiempo en la obtención de información de la mercadería o inventarios.

Neyra (2021) en su investigación titulada "Sistema de gestión de almacenes, según la clasificación ABC, para incrementar la productividad de la empresa transportes Mellizo Express S.A.C., Lima 2020" cuya finalidad fue determinar en qué medida se incrementó el Sistema de Gestión de Almacenes, según la clasificación ABC, la productividad de la empresa Transportes Mellizo Express S.A.C en Lima-Perú. Para realizar esto se consideró la situación inicial de los procesos del almacén evaluando la productividad, así como las causas que originan deficiencias en ella, posteriormente se desarrolló una propuesta de mejora en base a las herramientas de clasificación ABC y planeación sistemática de la distribución en planta (SLP). La investigación concluyó en que la propuesta del Sistema de Gestión de Almacenes, según la clasificación ABC, influyó en un incremento del 42% la productividad de la empresa por lo que implementar estrategias específicas tales como el modelo de clasificación ABC con el fin de mejorar los procesos y aumentar la eficiencia operativa, el estudio reveló que dentro de los factores más relevantes que afectan de manera negativa la operación se encuentra la incorrecta segmentación de mercaderías y la falta de actualización en la distribución física del inventario, así mismo se demostró que el 80% de la mercadería de la empresa proviene de solo tres tipos de artículos los que equivalen al 75% de los ingresos de la compañía por lo que es posible priorizar la gestión de los productos más demandados, maximizar Vidaña et al., (2023) en su publicación titulada "Control de inventario mediante método ABC para una empresa

de transporte: Análisis sistémico por familias” presento como objetivo mejorar el proceso “control de inventario” aplicando el método ABC y sustentado un análisis sistémico por familias, para esto se consideró el proceso actual para la revisión de inventario, identificando el grado de confiabilidad de la información, además, de la aplicación de encuestas a todos los colaboradores del almacén. En donde se realizó un análisis de los problemas que identificaron de la empresa y propuso como solución la implementación del método ABC y asignación de espacios estratégicos dentro del almacén permitiendo la identificación de las familias de productos. La investigación concluye que, al llevar a cabo la aplicación del método ABC, se cumplió la regla del 20/80 de Pareto, el mayor porcentaje del valor monetario se concentra en una cantidad reducida de familias, lo que ayudó a sustentar la propuesta basada en priorizar, durante las revisiones, aquellas zonas donde se concentran una mayor cantidad de artículos pertenecientes a la categoría A, permitiendo con ello la optimización de espacios acorde al valor que representa cada material.

5.2 Marco Conceptual

5.2.1 Gestión de Inventarios

5.2.1.1 Inventario

Consiste en un listado ordenado y valorado de productos que mantiene una empresa. Este listado ayuda a mantener un control de las cantidades que se mantienen dentro de las bodegas, apoyando al proceso comercial o productivo de la entidad, agilizando la puesta a disposición del producto terminado al cliente. (Cruz 2017).

De acuerdo con la NIC 2, los inventarios son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, que se encuentren en proceso de producción con vistas a la venta o se encuentren en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de los servicios.

5.2.1.2 Tipos de inventarios

Los inventarios, básicamente, se dividen en las siguientes categorías generales que son materias primas, productos terminados y productos en proceso, cabe señalar que el tipo empresa puede explicar que se presenten todos los tipos, solo algunos o solo un tipo de inventario; por ejemplos las empresas productivas incluyen la mayoría de los tipos, a diferencia de las empresas comercializadoras que manejan grandes volúmenes de mercadería disponible para la venta.

- **Materias primas:** se utilizan para producir artículos parciales o productos terminados.
- **Productos terminados:** son productos listos para su venta a los clientes. También se utilizan para ajustar la producción a la demanda, predecible o impredecible del mercado.
- **Productos en proceso:** se considera que los artículos son productos en proceso durante el tiempo en que las materias primas se convierten en productos parciales, subensamblajes y productos terminados. Estos productos se deben mantener en el mínimo nivel posible. Se acumulan por demoras en el trabajo, tiempos prolongados de movilización entre operaciones y generación de cuellos de botella.
- **Artículos de consumo:** Se consideran a los productos utilizados en las instalaciones de las empresas como bombillas, toallas de manos, papel, impresora, cintas, sobres, materiales de limpieza, lubricantes, pintura, elementos de empaque, etc.
- **Artículos para servicio, reparación, reemplazo y repuesto:** son artículos de postventa que se utilizan para “mantener el negocio en marcha”. Cuando las maquinarias se siguen utilizando (en el mercado) y necesite servicio y reparación en el futuro, nunca se considerará como obsoleta. Los productos para servicio y reparación no deben tratarse como productos terminados a la hora de pronosticar las cantidades de existencias normales de las bodegas.

- **Inventario de amortiguación/seguridad:** este tipo de inventario puede servir varios propósitos, compensar incertidumbre de la oferta y la demanda, “disociar” y separar las diferentes partes de una operación, de manera que puedan funcionar de manera independiente.
- **Inventario de anticipación:** Comprende el inventario que se produce en previsión de una temporada que se acerca. No venderlos en el periodo previsto sería desastroso porque quedaría una considerable cantidad de existencias más allá de su vida prevista en los estantes.
- **Inventarios en tránsito:** Es el inventario en camino de un lugar a otro. Podría aducirse que los productos que se trasladan en el interior de una instalación son inventario en tránsito; sin embargo, el significado común del concepto hace referencia a artículos que están dentro del canal de distribución hacia o desde usted o se encuentra en camino desde sus instalaciones hacia el cliente (Muller, 2005, p. 4-6).

5.2.1.3 Medición de inventarios

Según la NIC 2 relacionada con los inventarios, estos se deben medir al costo o al valor neto realizable, eligiendo el menor de ambos.

5.2.1.3.1 Costo de los inventarios

El costo de los inventarios se define como todos los costos derivados de su adquisición, transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darle su condición y ubicación actual.

- **Costo de adquisición,** corresponde al precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), transporte, manejo y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de materia prima.
- **Costo de transformación,** incluye aquellos costos directamente relacionados con las unidades de producción, como la mano de obra directa. También comprenden una distribución sistemática de los costos indirectos de

producción, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar materias primas en productos terminados.

- **Otros costos**, se incluyen otros costos en los inventarios siempre que se hubiera incurrido para darles a los mismos su condición y ubicación actuales.

5.2.1.3.2 Valor Neto Realizable

El valor neto realizable hace referencia al importe neto que la entidad espera obtener por la venta de los inventarios en el curso normal de la operación. Refleja el precio al que tendría lugar una transacción ordenada para vender el mismo inventario en el mercado principal para ese inventario, entre participantes de mercado en la fecha de la medición.

El valor neto realizable se calcula como la diferencia entre la estimación del precio que la empresa espera obtener por la venta del inventario en condiciones normales de mercado y los costos que la empresa espera incurrir para vender el inventario, incluyendo otros costos adicionales que la empresa pueda tener que asumir para llevar a cabo la venta. La fórmula general es:

$$VNR = \text{Precio estimado de Venta} - \text{Costos estimado de terminación} - \text{Costos estimados para realizar la venta}$$

5.2.1.4 Métodos para la evaluación de inventarios

Según la NIC 2 “Una entidad utilizará el mismo método de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y un uso similar para la entidad. Para inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede ser apropiado utilizar métodos de costo diferentes”. El método FIFO supone que los primeros bienes adquiridos o producidos son los primeros en ser utilizados o vendidos. Esto implica que los costos del inventario que se venden se basa en el costo de los bienes más antiguos en el inventario. Según la NIC 2, el uso del método FIFO suele reflejar mejor el flujo físico de los bienes y puede ser apropiado para la mayoría de las empresas.

1. Costo de Venta: Los costos de los artículos más antiguos en el inventario se asignan primero al costo de los bienes vendidos.
2. Inventario Final: Los costos de los artículos más recientes permanecen en el inventario final.
3. Valoración: En períodos de inflación, el método FIFO puede dar lugar a un mayor valor de inventario y menores costos de bienes vendidos, resultando en una mayor utilidad bruta. Este criterio es el criterio financiero diferente al establecido en la ley de la renta en el artículo 41, acerca de Corrección Monetaria de las existencias.

El método del Promedio Ponderado (P.M.P.) calcula el costo del inventario utilizando un promedio ponderado del costo de los artículos disponibles para la venta durante el período. Este método suaviza las fluctuaciones de precios y es útil cuando los artículos en inventario son indistinguibles entre sí o se utilizan indistintamente.

La adecuada valorización de inventarios mediante los métodos posibles, conforme a la NIC 2, permite a las empresas reflejar con precisión el costo de sus inventarios en los estados financieros. La elección entre uno y otro depende de factores como: naturaleza de los productos, condiciones económicas y políticas contables de la empresa.

5.2.1.5 Reconocimiento como gasto

Según dice la NIC 2 en su párrafo 34, cuando los inventarios o existencias sean vendidas, los importes en libro de estos mismos se reconocerán como gastos del periodo en dicho periodo donde se reconocen sus ingresos, al igual que las pérdidas o rebajas del inventario serán reconocidas en el periodo que ocurra dicha pérdidas o rebajas.

5.2.1.6 Kárdex

Es un documento comercial empleado por las empresas para tener un control de la mercancía mantenida en los inventarios, tanto de lo que entra como de lo que sale de las bodegas. Es de suma importancia que las empresas implementen este libro que

les permite tener un control de los valores que ingresan o salen de las bodegas, determinando el saldo disponible (César, 2011).

5.2.1.7 Stock

Los bienes o productos que la empresa necesita almacenar para su posterior venta o incorporación al proceso productivo. Dentro de las bodegas el stock se analiza desde el punto de vista físico por su característica de recuento y desde el punto de vista económico, de acuerdo con la valorización asignada. Desde el punto de vista físico requiere de recuentos en el inventario, custodia, mantenimiento y manipulación de forma adecuada para asegurar la conservación del producto para la posterior venta o incorporación al proceso de fabricación. Desde el punto de vista económico, la entidad fijará el método de valorización más adecuado al tipo de producto mantenido en stock (Cruz, 2017, p. 4-5).

La disponibilidad de stock de Inventario y su cantidad se encuentra medida por la demanda que presentan los bienes, en donde se presenta un problema fundamental: Por una parte, al incurrir en costos por ruptura de inventario al incumplir con las entregas oportunas a los clientes, mientras que mantener altos niveles de inventario incrementa los costos de almacenamiento (Mohit, Kumar & Kumar, 2015 citado por Gavilan & Rojas, 2020).

Al respecto, es necesario mantener altos niveles de inventario, con la intención de reducir los tiempos de entrega de productos, permitiendo satisfacer oportunamente la demanda con el consumidor, al momento de mantener un nivel adecuado de stock se solucionan los problemas de pedidos agotados, descuentos debido a retrasos en las entregas. Debido a esto mantener bajo niveles de inventarios disminuyen los costos de almacenamiento, de oportunidad, flujo de caja y por último el capital de trabajo (Zapata 2014 citado por Gavilan & Rojas, 2020).

5.2.1.8 Existencias

En base a la literatura revisada la existencia se define como, activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación, en el proceso de producción o en la forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios (Cruz 2017). Estas pueden ser clasificadas en diferentes categorías:

- **Mercaderías**, bienes adquiridos por la empresa y destinados a la venta sin transformación.
- **Materias primas**, las que, mediante elaboración o transformación, se destinan a formar parte de los productos fabricados.
- **Otros aprovisionamientos**, forman parte de estas existencias, como los combustibles, repuestos, embalajes, envases, etc.
- **Productos en curso**, bienes o servicios que se encuentran en fase de formación o transformación en un centro de actividad al cierre del ejercicio.
- **Productos semiterminados**, los fabricados por la empresa y no destinados normalmente a su venta hasta que sean objeto de elaboración, incorporación o transformación posterior.
- **Productos terminados**, los fabricados por la empresa y destinados al consumo final o a su utilización por otras empresas a su proceso productivo o venta final.

5.2.1.9 Inventarios Físicos

El inventario físico es una herramienta básica para que las empresas puedan gestionar las necesidades de cada una de las existencias o productos, al momento de realizar los pedidos a los proveedores por la cantidad necesaria en base a la necesidad de la empresa. Para esto se deben recoger datos que sean fiables y se ajusten a la realidad del momento, se realizan inventarios físicos que consisten en contar las unidades en existencias que se mantienen de los productos que tiene almacenadas en bodegas.

Horngren et al., (2000), mencionan que, los buenos procedimientos de control de inventario requieren un conteo físico de cada una de las mercaderías del inventario por lo menos anualmente.

Lo mencionado anteriormente por los autores indica que debe existir un procedimiento de inventarios físico al menos una vez al año, sin embargo complementar esta práctica con revisiones más frecuentes puede llevar un control de inventario más sólido y a una mejor toma de decisiones.

5.2.1.10 Aprovisionamiento

Corresponde a la compra de mercadería o productos a los proveedores para utilizar dentro del proceso de la empresa, debido a que las empresas tienen que mantener un periodo de aprovisionamiento de las bodegas por la necesidad o falta de una existencia o producto. Dentro de este concepto existen variables a tener en cuenta para realizar una correcta gestión del stock mantenido por la empresa en las bodegas.

5.2.1.10.1 Tiempo

Se conoce como el tiempo de entrega, es el tiempo que se necesita para que la mercancía llegue hasta las bodegas de la empresa. Se define como el tiempo de entrega del proveedor o el tiempo de realización de un pedido, entre otros. Más adelante, este tiempo se define como Lead Time.

5.2.1.10.2 Demanda

Corresponde a tener prevista la demanda futura del producto, la que tiene características propias en relación con la unidad de medida que utiliza la empresa (kilos, unidades, litros, etc.), en relación con el comportamiento futuro (estable o aleatorio), en relación con la disponibilidad del producto (diferida o perpetua).

El pronóstico de la demanda futura es un proceso esencial en cualquier organización empresarial con un grado aceptable de planeación de sus operaciones y actividades. Desafortunadamente muchas empresas tienen procesos de pronóstico de demanda establecidos de formas arbitrarias o

inadecuadas, y en el peor de los casos, ni siquiera cuentan con ellos (Botero & Alvarez, 2013, p.20).

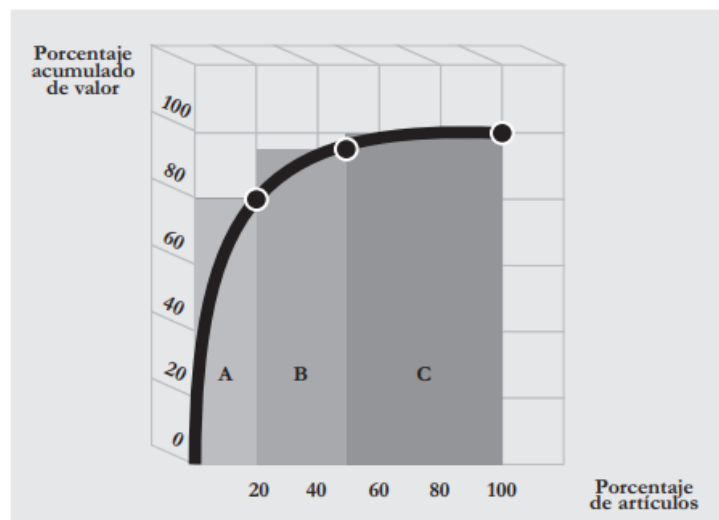
5.2.1.11 Inventario ABC

Corresponde a la clasificación de los artículos que mantienen en los inventarios las empresas, debido a que solo un pequeño porcentaje de estos merece una atención más cuidadosa y el mayor grado de control gerencial. Esta clasificación consiste en dividir los artículos en tres clases, de acuerdo con sus valores monetarios, de modo que la gerencia pueda concentrar su atención en los artículos que tengan el valor más alto.

De acuerdo con Carro y González (2013), el método de análisis es equivalente a la creación de una gráfica de Pareto, excepto que se aplica a los inventarios y no a la calidad.

Figura 1

Porcentaje acumulado de valor, Análisis ABC



Nota. Tomado de Carro & González, (2013), *Gestión de Stocks*, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (p.5).

Como se observa en la figura anterior, los artículos clasificados como “A” suelen representar cerca del 20% de los artículos, pero les corresponde al 80% del valor

monetario. Los artículos de clase B representan otro 30% del total, pero les corresponde únicamente el 15% del valor monetario. Por último, el 50% de los artículos pertenecen a los clasificados como “C” y les corresponde apenas el 5% del valor monetario.

El objetivo del análisis ABC según Carro y González (2013), es identificar los niveles de inventario de los artículos clase A y permitir que la gerencia los controle cuidadosamente. Para ello, el analista debe multiplicar la tasa de demanda anual de un artículo por el valor monetario (costo o precio) de una unidad.

5.2.1.12 Gestión de Inventario

De acuerdo con Verástegui (2018) la gestión de inventarios tiene como objetivo garantizar la disponibilidad de los elementos necesarios como materias primas, productos que se encuentren en elaboración, productos terminados, etc., en condiciones óptimas para el proceso correspondiente y en el lugar correcto. Según (Salas, Maiguel & Acevedo, 2016 citado por Verástegui, 2018) la gestión de inventarios es una actividad transversal a la cadena de suministros, donde las empresas implementan estrategias para evitar el bajo nivel de servicio o aumento en los costos.

Según Daza (2017), la gestión de inventarios se define como la administración adecuada del registro, compra y salida de inventario dentro de toda organización. Se focaliza en optimizar la disponibilidad de productos y materias primas, asegurando una adecuada administración de registros y procesos de adquisición y salida de inventario para mejorar la eficiencia operativa y evitar costos adicionales.

5.2.1.13 Sistemas de Gestión de Inventarios

Un sistema de gestión de inventarios es una herramienta, comúnmente un software, diseñado para optimizar, controlar y supervisar el almacenamiento, controlando en tiempo real las entradas y salidas de materias primas y productos terminados de una organización. Ayuda a asegurar que el stock de productos esté disponible en el lugar

y momento adecuado, mejorando la eficiencia operativa, permitiendo reducir costos y proporciona información actualizada sobre el estado del inventario.

Para las empresas, los inventarios son un recurso de gran importancia. Mantenerlos correctamente evaluados y bajo control en todo momento asegura un orden eficiente en las actividades y áreas operativas. Los inventarios funcionan como el motor que impulsa las operaciones empresariales, como señala Contreras (2020), “El problema fundamental identificado es el manejo inadecuado de inventario de producto terminado, la causa principal hallada es la falta de un sistema de gestión de inventarios” (p. 43).

5.2.2 Políticas de inventarios

Meana (2017), detalla que corresponden a estrategias diseñadas para administrar de manera eficiente los recursos materiales de una empresa, garantizando minimizar los costos asociados al mantenimiento y la calidad en el servicio al cliente. Se refiere a que son estrategias que van en respuestas a las incertidumbres como; ¿cada cuánto tiempo debe revisarse el inventario?, ¿qué clasificación de inventarios voy a utilizar?, ¿reconozco mis productos al valor neto realizable. Estas deben ser establecidas por la gerencia de cada entidad.

5.2.3 Rentabilidad futura

5.2.3.1 Concepto de rentabilidad futura

Se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y aumentar sus beneficios económicos a largo plazo y se presenta bajo una estimación o proyección de datos, Cano et al. (2013) en su obra Rentabilidad y competitividad en la PYME señalan

“La capacidad de la empresa para generar ingresos que, comparada con sus costos asociados, ofrece la capacidad de creación de valor para los inversionistas, permitiendo establecer un diagnóstico y valoración de la empresa en el corto plazo y visualizar el éxito a futuro” (p. 81).

Morillo (2001) en su obra Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos señala

“La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario)” (p. 36).

5.2.3.2 Importancia de la rentabilidad

Actualmente los mercados son cada vez más competitivos, por lo que la rentabilidad representa el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio, independientemente de su industria o tamaño. Además, es de gran importancia al momento de atraer inversores y de crear valor.

La rentabilidad de una PYME es muy importante debido a que expresa la capacidad de la misma para poder sobrevivir sin necesidad de que los accionistas estén aumentando capital constantemente, además de que muestra la capacidad o competencia que tiene la gerencia para administrar los costos y gastos buscando generar utilidades (Cano et. al., 2013, p.81).

5.2.3.3 Indicadores de rentabilidad

5.2.3.3.1 Rotación de Inventarios

La rotación de inventarios indica la cantidad de veces que se venden los inventarios. Una mayor rotación significa que los productos son almacenados por menos tiempo, lo cual indica una buena gestión, que es lo que busca cualquier empresario. En caso de que los inventarios no roten o esta sea muy baja, existe el riesgo de que los productos se vuelvan obsoletos y se incurre en mayores costos de almacenamiento, lo que demuestra una baja eficiencia operativa, ya que en el futuro la inadecuada gestión generará pérdidas que afectarán el patrimonio de los dueños de la empresa.

Según Barrera (2016), “la rotación de inventarios es el indicador que permite saber el número de veces en que el inventario se vende o se utiliza durante un periodo determinado, permitiendo identificar cuantas veces se convierte en dinero o en cuentas por cobrar” (p.40).

La fórmula de la rotación de inventarios es:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Este se interpreta en “veces”, es decir el resultado indica la cantidad de veces que se vende y reemplaza el inventario en un periodo de tiempo determinado.

5.2.3.3.2 Gastos Operativos sobre Ventas

El gasto operativo impacta directamente en la rentabilidad de una empresa al disminuir el resultado. Estos incluyen todos los gastos necesarios para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad principal. Por lo tanto, es de gran relevancia que la empresa pueda controlar dichos gastos con el fin de maximizar su rentabilidad. Según Gonzalez y Patiño (2019), “Los gastos operativos son los desembolsos que la empresa realiza; sin embargo, muchos de estos no son distribuidos correctamente y por ende conllevan a ciertas repercusiones económicas tanto en la utilidad neta como en la rentabilidad” (p.3).

La fórmula de los Gastos Operativos sobre Ventas es:

$$\text{Gastos Operativos sobre Ventas} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Ventas Netas}}$$

Un porcentaje superior al 100% indica que la empresa está incurriendo en más gastos operativos de lo que es capaz de generar en ventas. Sería un indicador claro de una inadecuada gestión en la dirección del negocio.

5.2.3.3.3 Margen de Ganancia Bruta

El Margen de Ganancia Bruta es un indicador que permite medir la rentabilidad de una empresa, ya que evidencia la proporción de ventas que se convierten en beneficios. Según Huaman (2020), “El margen de utilidad bruta señala el saldo de las ganancias disponibles para poder hacer frente a los gastos de administración y ventas de la empresa” (p.10).

La fórmula del Margen de Ganancia Bruta es:

$$\text{Margen de Ganancia Bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Un resultado negativo indica que los costos de producción son mayores a las ventas netas, mientras que uno positivo indica el porcentaje de ganancia por cada unidad monetaria vendida.

5.2.3.3.3 ROA:

“El ROA es un indicador de rentabilidad que muestra el nivel de eficiencia con el cual se manejan los activos promedio de una empresa, pues compara el nivel de utilidad obtenido por la empresa en el ejercicio contra los activos totales de la empresa del ejercicio” (Andrade 2011, p.59).

La fórmula del ROA es:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

El ROA calculado debe ser comparado con el de empresas competidoras o con el benchmark del mercado, para poder observar si muestra un buen o pobre desempeño.

5.2.3.3.4 ROE

Otro indicador para medir rentabilidad es el ROE (Razón de rendimiento de capital) según Cano et al (2013), “Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas y se utiliza frecuentemente para comparar a dos compañías o más en una industria” (p. 83), se interpreta en base a la cantidad monetaria de retorno según lo invertido. Si el indicador arroja la cifra de 15%, significa que de 100 pesos aportados se obtiene un retorno de 15 pesos.

La fórmula del ROE es:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$$

5.2.3.4 Relación entre la gestión de inventarios y la rentabilidad

La gestión de inventarios se relaciona directamente con la rentabilidad de la empresa, ya que, al reducir costos de almacenamiento y producción, mejora el flujo de efectivo y ofrecer un mejor servicio al cliente. Por lo tanto, representa un factor fundamental al momento de posicionarse de mejor manera en el mercado que la competencia y de crecer a largo plazo.

Ortiz et al., (2013) en su obra Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados prácticos. Señalan

Una gestión ineficiente de los inventarios constituye un freno para la conversión en dinero líquido del capital circulante y, por ende, interrumpe el ciclo de dinero o ciclo de operaciones de la empresa, lo que afecta la reproducción de esta. Para ello se requiere mantener un nivel mínimo de capital circulante que no deteriore la rentabilidad de la organización y, a su vez, facilite la fluidez de las operaciones (p.191).

5.3 Marco Normativo

5.3.1 NIC 2 - Inventarios

Una NIC o “Norma Internacional de Contabilidad” es un conjunto de reglas que se debían cumplir en la mayoría de las compañías para asegurar que la información financiera que se presenta es fiel reflejo de la realidad y que sea entendible a nivel global, ya que se está expandiendo cada vez más el uso de estas normas.

Estas normas de la contabilidad fueron emitidas por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad o IASC (International Accounting Standard Committee). Esta institución fue cambiada a la “Junta de Normas Internacionales de Contabilidad” o IASB (International Accounting Standards Board).

Las NIC fueron emitidas en el año 1973 y se quedaron con su nombre hasta el 2001, en donde la IASC pasó a ser IASB y esta última amplió el desarrollo de las NIC y

elaboró interpretaciones, dando lugar a lo que ahora se conoce como “Normas Internacionales de Información Financiera” o NIIF.

La NIC 2, la cual rige la investigación está dentro de las “NIC Plenas”, las cuales aplican a empresas que preparan sus estados financieros con fines de información general y están diseñadas para proporcionar la orientación completa sobre la preparación y presentación de estos estados financieros. Dentro de esta categoría también se incluyen la NIC 1 “Presentación de los estados financieros”, NIC 16 “Propiedad, planta y equipo” y la NIC 36 “Deterioro del valor de los activos”.

Las otras NIC existentes son las “NIC Simplificadas” las cuales están diseñadas para empresas con menos necesidades de información y no requieren una orientación detallada a cerca de la preparación de los estados financieros, dentro de esta categoría podemos encontrar a las NIC 18 “Ingresos por actividades ordinarias”, NIC 39 “Instrumentos financieros: reconocimiento y medición” y NIC 41 “Agricultura”.

Como lo dice la NIC 2 en su introducción, en abril del año 2001 el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad adoptó la NIC 2 que había sido emitida por el IASC en diciembre de 1993, esta norma reemplaza a la que anteriormente era la de “Valoración y presentación de inventarios en el contexto del sistema de costo histórico” que había sido emitida originalmente en octubre de 1975.

En el mes de diciembre del 2003 el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad emitió una NIC 2 revisada como parte de su agenda inicial para proyectos técnicos, que también contenía una guía de interpretación a esta misma.

La normativa por la cual se rigen los inventarios es la NIC 2, la cual tiene como objetivo prescribir el tratamiento contable que reciba la existencia que posea cualquier empresa, ya que un tema relevante dentro de la contabilidad es el reconocimiento de costos y gastos, como también cualquier deterioro que sufran las existencias de la compañía.

En el punto de la medición de los inventarios la normativa explica cómo entender los costos de los inventarios, en donde dice que los costos de inventarios son todos

aquellos costos que se deriven en la adquisición, transformación y otros costos en los que se incurra para darles la condición necesaria para dejarlo como producto.

Entre ellos están clasificados como costos de adquisición, costos de transformación y otros costos, en donde se especifica las características para entrar en cada categoría.

Dentro de la normativa, se le dedican párrafos a las técnicas de medición de los costos en donde se toma como ejemplo el costo estándar o el método de los minoristas.

“Los costos estándares tendrán en cuenta los niveles normales de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. Estos se revisarán de forma regular y, si es necesario, se cambiarán en función de las condiciones actuales.

El método de los minoristas se utiliza a menudo, en el sector comercial al por menor para la medición de inventarios cuando hay un gran número de artículos que rotan velozmente, que tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable usar otros métodos de cálculo de costos.

Las fórmulas de cálculo de costo de los productos que no son intercambiables entre sí habitualmente más los bienes y servicios producidos y segregados para ciertos proyectos específicos, su costo se determina a través del costeo específico para cada producto.

Para el valor neto realizable, la NIC 2 se refiere a que en el costo de los inventarios puede ser no recuperable en el caso de que los productos presenten algún tipo de daño o deterioro, si se han vuelto obsoletos o si sus valores dentro del mercado han caído. De la misma manera, el costo de los inventarios puede ser no recuperable si el valor para la terminación o venta de estos ha aumentado. La normativa también menciona que la práctica de rebajar el saldo hasta que el costo sea igual al valor neto realizable es coherente con el punto de vista de que los activos no se deben registrar en los respectivos libros con valores por encima de los importes o beneficios que se esperan obtener a través de la venta o uso.

La estimación del valor neto realizable o VNR se basa en la información más confiable que se disponga al momento de realizar dicha estimación, esta estimación considerará las fluctuaciones de precios o los costos relacionados directamente con los sucesos posteriores al cierre en la medida que estos sucesos confirmen condiciones existentes al final periodo.

Reconocimiento como un gasto: La Normativa hace referencia a que “Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros se reconocerá como gasto en el periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación.” Esto quiere decir que el gasto se reconocerá en el mismo periodo contable que se reconocen los ingresos establecidos por las ventas de estos productos.

5.4 Marco Teórico

5.4.1 Teoría de costos

Esta teoría se compone principalmente por el concepto de producción, que es típicamente económico y debe entenderse como el agregado de valor a un bien o conjunto de ellos para satisfacer necesidades individuales o colectivas que realiza toda actividad económica y consecuente como el proceso productivo que comprende el conjunto de acciones para darle a ciertos bienes un mayor valor o utilidad que la que tenían antes del ejercicio de esas acciones.

Osorio (2016) en su obra la teoría general del costo y la teoría contable señala:

“La teoría general de los costos no se refiere exclusivamente a los costos en la actividad industrial, que es la que las técnicas desarrolladas se han referido desde siempre, sino a todos y cada uno de los procesos que en cualquier tipo de actividad económica, agregan valor o crean utilidad, en los términos definidos. Dado que en cualquier actividad que implique el sacrificio de factores económicos para lograr un resultado, existirán costos y se generarán ingresos, aún con la multiplicidad de acepciones que podamos asignar a estos” (p. 124).

5.4.2 Teoría de Inventarios

Esta teoría es relevante para una empresa ya que aporta técnicas para poder minimizar los costos asociados al esquema de los inventarios para así poder satisfacer la demanda del mercado. Los costos involucrados son los siguientes:

Costo de ordenar o de producción: Corresponden a los gastos asociados a efectuar una orden de productos, o bien a producirlo internamente por la entidad, este costo no depende del tamaño de la orden o del tamaño de producción. Por ejemplo, los costos involucrados en el envío de un producto en el caso de órdenes, o bien el costo de encendido de maquinaria en el caso de producción propia.

Costo unitario de compra: Corresponde al costo unitario o precio final de productos o materias primas involucradas en la compra de inventario a algún proveedor. Estos incluyen típicamente los costos de materiales, mano de obra, maquinaria y utilidades del proveedor, mejor conocidos como costos fijos y variables. En algunos casos, también puede incluir los costos de envío.

Costo de mantener unidades en inventario: Involucra los gastos en los que se incurre al mantener una unidad en inventario un determinado período de tiempo. Este tipo de costo debe ir necesariamente ligado a un intervalo de tiempo, costo anual, semestral o diario de mantener una unidad en inventario. Este costo de mantener unidades en inventario depende generalmente de los costos de almacenamiento, impuestos, seguridad y financieros, asociados a la desvaluación de los artículos almacenados o bien a su obsolescencia.

Costos por escasez o mantención de órdenes pendientes: Se generan cuando la demanda de un comprador no puede ser satisfecha se habla de un stockout o quiebre de stock. En el caso que el comprador acepte recibir sus artículos fuera de plazo, se habla de órdenes pendientes. Si se acepta el hecho de mantener órdenes pendientes, se habla de escasez planificada. Si el comprador no acepta los productos fuera de plazo, se habla de pérdidas

de ventas. En la práctica, la situación normalmente está entre los dos extremos mencionados en cuyo caso ambas situaciones pueden entregar buenos indicadores para definir la política a seguir (Universidad Técnica Federico Santa María, 2004, p.1).

La teoría de inventarios incluye también los supuestos modelos de inventario, se definen como:

Órdenes repetitivas: La decisión de ordenar es repetitiva en el sentido de que es repetida en forma regular. Por ejemplo, si el inventario de un artículo es muy pequeño, se efectúa una orden, luego que el inventario vuelve a bajar, se vuelve a emitir una orden, etc. Esta hipótesis no es adecuada en el caso de productos estacionales, como por ejemplo, trajes de baño. En tal caso, se emitirán algunas órdenes durante primavera y verano y no se volverá a ordenar hasta el año siguiente.

Demanda constante: Se asume que la demanda es conocida y ocurre a tasa constante. Por lo tanto, si la demanda anual es D , la demanda diaria será de $D = D/365$, suponiendo que se vende todos los días del año.

Lead Time constante: Por lead time (L) entenderemos el tiempo transcurrido entre la emisión de una orden y la llegada de los artículos solicitados.

Órdenes continuas: Se supondrá que se puede efectuar una orden en cualquier instante. En estos casos, se habla de modelos de inventario con revisión continua. Si la revisión del inventario se hace a intervalos regulares, se habla de modelos con revisión periódica. Tal es el caso de situaciones en la que sólo se puede efectuar órdenes cada cierto período de tiempo (Universidad Técnica Federico Santa María, 2004, p.2).

5.5 Marco Contextual

Andes Mountain Water es una empresa dedicada a la producción de todo tipo de aguas naturales embotelladas. Se trata de un agua premium de nivel internacional, la que se encuentra categorizada como una de las aguas más puras del mundo, con origen en el Lago Cólico, a 80 kilómetros de Temuco. Andes Mountain Water fue fundada en 2011 por iniciativa de los propietarios, quienes, tras mantener locales de “Wine Bar” en China, recibían solicitudes de los clientes para obtener “el agua más pura extraída de la cordillera”.

Visión

Andes Mountain Water busca ser un referente en el mercado de las aguas premium por la calidad y pureza, así como también ser reconocidos por estar comprometidos en conservar la identidad chilena y aportar a la comunidad de Cunco.

Misión

Andes Mountain Water se define como una familia que busca a poner a disposición de Chile y el mundo agua pura en su estado natural, que proviene de la fuente que nos entrega la cordillera ubicada en la comuna de Cunco, IX región de Chile, conservando el estado nativo del lugar y la armonía de la comunidad local.

Empresa B Certificada

Andes Mountain Water es reconocida por sus numerosos premios a nivel internacional, sus altos estándares de calidad, su compromiso con el entorno natural y la comunidad de Cunco y sus alrededores. Este compromiso se fundamenta en una sólida comunicación y una arraigada noción de identidad e interdependencia, que encuentra sus raíces en la historia de Santa Amalia.

Las empresas B emergen de la comprensión de que los esfuerzos corporativos son herramientas esenciales para abordar diversas problemáticas sociales. Por esta

razón, Andes Mountain Water basa su desarrollo y crecimiento en un esfuerzo continuo por trabajar en colaboración con la comunidad.

Responsabilidad con el entorno:

- Campañas de reciclaje internas en colaboración con Triciclos, una empresa B, donde mensualmente se encargan de reciclar sus desechos.
- Campañas de limpieza de playas en el lago Cunco.
- Campañas de reutilización de botellas, donde promovemos el uso creativo de las botellas a través de actividades como la pintura y su reutilización para otros fines.

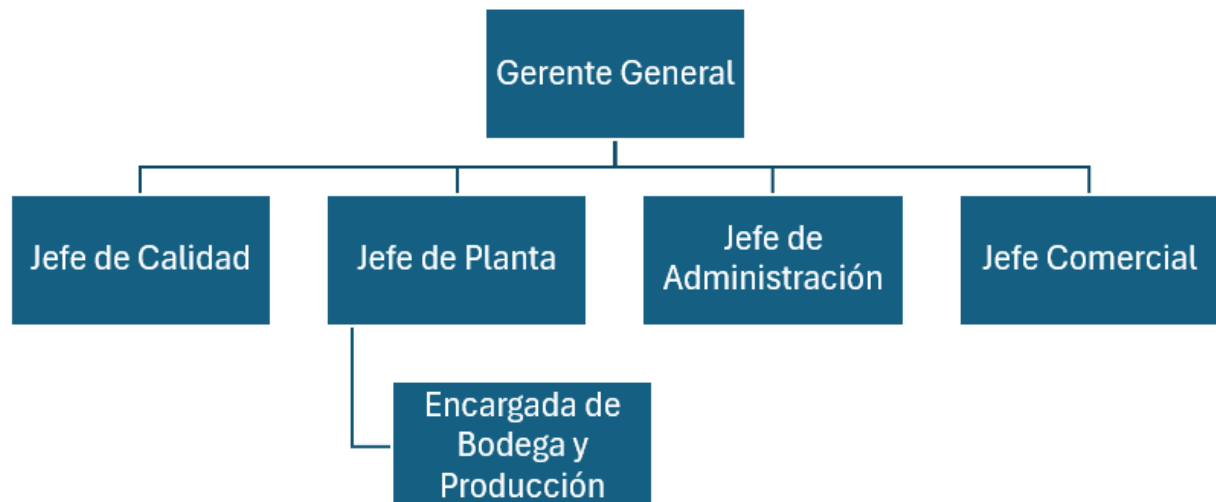
Responsabilidad con la comunidad:

- Actividades dirigidas a los niños de Cunco.
- Énfasis en el desarrollo del deporte, donde hemos contribuido con infraestructura y la organización de diversas actividades, como campeonatos, con el objetivo de fomentar el sentido de comunidad y cercanía.

Organigrama

Figura 2

Organigrama de Andes Mountain Water



Nota. Esta figura muestra la estructura jerárquica de Andes Mountain Water está organizada de manera que el Gerente General supervisa a los jefes de Calidad, Planta, Administración y jefe Comercial.

La entidad cuenta con una estructura organizacional plana, debido al tamaño de la entidad se descentralizan las funciones, en donde los encargados de cada área mantienen una mayor autonomía y responsabilidad en las decisiones que toman, aumentando el sentido de pertenencia y compromiso con la entidad.

- **Jefe de Calidad:** Asegurar el cumplimiento de políticas y estándares de calidad en todas las etapas de la producción, desde la recepción de materias hasta la entrega del producto terminado. Supervisar las actividades de control de calidad, asegurando que se realicen pruebas y análisis precisos. Entregar informes periódicos y colaborar en las etapas de la producción.
- **Jefe de Planta:** Asegurar el uso eficiente de todos los recursos, incluyendo materias primas, materiales y equipos para la planta y el personal. Preparar y presentar informes periódicos sobre el rendimiento de la planta. Planificar la

producción en base a la demanda de los productos y buscar el cumplimiento de las metas mensuales.

- **Encargada de Bodega y Producción:** Coordinar y controlar el almacenamiento de materias primas en la bodega. Realizar revisiones periódicas de stock para asegurar la precisión de los registros en el sistema, coordinar al personal de bodega y producción, asegurando el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Jefe de Administración:** Supervisar los recursos humanos y todas las actividades administrativas de la empresa. Asegurar la gestión adecuada de los documentos y la entrega de información para generar los registros contables por la empresa externa.
- **Jefe Comercial:** Planificar y ejecutar estrategias de marketing para la visibilidad de la marca y los productos de la empresa, colaborando para desarrollar materiales promocionales. Analizar los datos de ventas y preparar informes periódicos a la gerencia sobre la misma.

6. Metodología

6.1 Diseño

El diseño de la investigación realizada fue cualitativo, descriptivo, fenomenológico, debido a que se observó el conocimiento de los participantes para describir el proceso de gestión de inventarios. Cualitativo, ya que abarcó las implementaciones realizadas en políticas y gestión de inventarios durante los últimos tres años, utilizando entrevistas y observación de documentos de la entidad. Descriptivo, puesto que se describieron las características o propiedades identificadas, buscando proporcionar una imagen detallada de las políticas, prácticas y procesos utilizados por la entidad para obtener una comprensión detallada de su situación actual en relación con estas variables, sin buscar establecer relaciones causales. Por último, fenomenológico. Según Hernández et al., (2014) este enfoque tiene como propósito principal explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno, descubriendo los elementos comunes de tales vivencias. Se utilizó este enfoque para

comprender las experiencias vividas por las personas que mantienen una influencia significativa en la gestión, manejo y control de los inventarios dentro de la entidad, explorando las distintas percepciones de los participantes en la gestión del inventario.

6.2 Universo

El universo de esta investigación es la empresa Santa Amalia, incluyendo sus políticas y modelo de gestión de inventarios implementados durante los últimos tres años, así como todas las personas que tuvieron influencia en la toma de decisiones sobre inventarios dentro de la entidad. Además, de todos los registros y datos disponibles del área de inventario y costos de la empresa durante los últimos tres años proporcionaron una visión comprensiva respecto a la gestión de inventarios en diferentes períodos y situaciones.

6.3 Muestra

Para la muestra de la presente investigación se optó por utilizar una muestra de expertos. Según Hernández et al., (2014), “Estas muestras son comunes cuando se pretende mejorar un proceso industrial o de calidad” (p. 365). Esta elección se basó en la necesidad fundamental de obtener una perspectiva informada y precisa sobre el manejo de los inventarios de Andes Mountain Water. La inclusión de estos profesionales permite asegurar que los datos recolectados sean relevantes y útiles para lograr un entendimiento y análisis crítico aportando a la mejora de los procesos evaluados en este proyecto.

El tamaño de la muestra dependerá de los resultados de la triangulación y saturación, lo cual permitirá alcanzar los objetivos de la investigación y proporcionar una documentación exhaustiva de los elementos de estudio planteados.

Tabla 1

Informantes claves participantes en la investigación, por técnica

Estamento	Entrevistas abiertas (participantes)
Gerente General	1
Jefe de Producción	2
Encargado de Bodega y Producción	2
Totales	5

Nota. Esta tabla muestra la cantidad de entrevistas abiertas no estructuradas realizadas a los trabajadores de Andes Mountain Water.

Las grabaciones de las entrevistas abiertas no estructuradas fueron transcritas y anexadas en la parte final del informe. Ver Anexo N°1, N°2, N°3 y N°4.

Selección de datos relevantes dentro de la empresa: Se seleccionaron datos relevantes dentro de la empresa, centrándose en personas clave que desempeñan roles críticos en la gestión de inventarios. Esto incluye al Gerente General, Jefe de Producción y a la Encargada de Bodega y Producción. Estos empleados poseen un conocimiento profundo de la entidad, sus operaciones diarias, las políticas y los desafíos relacionados con la gestión de inventarios en la empresa.

Selección de registros de inventarios y datos financieros de la empresa: Se seleccionaron registros de inventarios y datos financieros de la empresa durante el período de estudio establecido. Estos registros incluyen información detallada sobre los niveles de inventario, movimientos de inventario, ventas, compras, costos asociados y otros aspectos financieros relevantes para la gestión de inventarios. Se accedió a datos concretos y tangibles que permitieron un análisis exhaustivo de la eficiencia operativa, la rentabilidad y otros indicadores clave relacionados con la gestión de inventarios en la empresa durante el período de estudio.

6.4 Instrumento

Dado que la investigación sigue una metodología cualitativa, se aplicaron dos tipos de instrumentos. Primero, se utilizaron entrevistas abiertas, con el fin de recopilar datos cualitativos sobre las políticas y modelos de gestión de inventarios aplicados por la entidad, así como la percepción de los empleados sobre las variables.

Se solicitó permiso a las personas entrevistadas para grabar las entrevistas, las cuales fueron posteriormente transcritas y analizadas en el presente documento.

Como segundo instrumento, se utilizó la revisión documental para analizar los documentos internos de la empresa, como manuales de política, informes de gestión, registro de inventarios, registro de costos, entre otros.

Las dimensiones medidas fueron la frecuencia de revisión de los inventarios, niveles de inventario y sistema de reabastecimiento, en conjunto con los trabajadores del área de producción de la empresa Andes Mountain Water con respecto a la Política de Gestión de Inventarios. Además, se evaluaron las dimensiones del modelo de reabastecimiento, clasificación de inventarios, pronóstico de demanda, sistemas utilizados, eficiencia operativa de la empresa con respecto a la variable de Modelo de Gestión de Inventarios. Por último, las dimensiones de cumplimiento de metas, eficiencia y eficacia se miden de igual manera con el equipo de trabajo de la empresa con respecto a la variable de Rentabilidad Futura.

Una vez recopilada la información, se procedió a sintetizar y examinar las respuestas obtenidas mediante los instrumentos utilizados. Simultáneamente, se elaboraron un análisis de entrevistas y un análisis de documentos para interpretar estas respuestas y resultados, lo que permitió obtener un entendimiento más claro de las variables de investigación. Los resultados se estudiaron y se contrastaron entre los participantes de la investigación, asegurando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

7. Resultados

7.1 Contenido de instrumentos de entrevistas

Análisis de datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas abiertas con personas clave dentro de la empresa, las que se componen del jefe de Producción y la Encargada de Bodega y Producción. Transcribiendo las respuestas para realizar un análisis temático identificando y codificando patrones, temas y categorías emergentes en las respuestas de los entrevistados. Este análisis permitió comprender en profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes sobre la gestión de inventario, logrando identificar fortalezas y posibles mejoras en los procesos y políticas existentes.

7.2 Contenido documental

Revisión y análisis de documentos escritos, como políticas organizacionales, informes financieros, registros de inventario, manuales de procedimientos y cualquier otro material textual relevante relacionado con la gestión de inventarios de la empresa buscando identificar patrones, temas, tendencias y cualquier otra información relevante dentro de los documentos examinados.

7.3 Triangulación y Saturación

Para ello, se utilizó la saturación de información recopilada. Esto ocurre cuando se ha recolectado información al punto que no se obtienen nuevas ideas, temas o información significativa que contribuya a la investigación.

Además, se utilizó la triangulación de datos, debido a que se emplearon diferentes fuentes y métodos de recolección de información, con la intención de comparar y contrastar los resultados obtenidos para de esta manera, confirmar la consistencia de los hallazgos y aumentar la credibilidad de la investigación.

Debido a que la organización cuenta con un jefe de producción y un área comercial que poseen conocimiento sobre la gestión y operaciones del negocio, este conocimiento previo es importante para la planificación de las entrevistas. Para ello,

se llevaron a cabo tres entrevistas individuales: una al gerente comercial, al jefe de planta, encargada de bodega y producción. Por tanto, para lograr la saturación se realizó una entrevista grupal que incluyó al jefe de planta y a la encargada de bodega y producción.

7.4 Datos Cualitativos

Para interpretar los resultados, se utilizó un análisis de contenido, que se construyó a partir de la información recolectada en entrevistas. Estos datos fueron registrados y transcritos para su posterior análisis. Las transcripciones se realizaron manualmente.

Para construir la matriz, se emplearon las variables y sus dimensiones, comparando las respuestas de los participantes tanto en las entrevistas como en los grupos focales. Este enfoque permite aclarar las perspectivas sobre cada dimensión de los temas investigados. Ver Anexo N° 5.

Con el fin de mejorar el análisis de la información recolectada, se agruparon las respuestas según las dimensiones postuladas y se segregaron según la participación de cada encuestado.

Adicionalmente, se realizó un recorrido por las variables, sus dimensiones y las respuestas significativas.

Finalmente, el análisis de estos resultados se apoyó en las opiniones de los participantes para comparar las percepciones según las dimensiones establecidas, cumpliendo de esta manera con los objetivos específicos de la investigación.

7.5 Datos Cuantitativos

Para analizar el modelo de gestión de inventarios y la rentabilidad futura de la empresa, se realizó un análisis de documentos proporcionados por la entidad, centrándose en evaluar el desempeño financiero y las tendencias de los indicadores relacionados con inventarios y rentabilidad de la empresa.

En primer lugar, se recopilaron datos financieros importantes, como ventas, costos, ingresos netos y márgenes de beneficio. Estos datos se organizaron en tablas para permitir comparaciones claras y estructuradas de la variación anual.

Para proporcionar una descripción más detallada, se calcularon varios índices financieros relevantes, incluido el rendimiento sobre activos (ROA), el rendimiento sobre capital (ROE) y el margen neto. Estas métricas miden con precisión la rentabilidad y la eficiencia operativa de una empresa cada año.

En el siguiente paso se realizó un análisis comparativo de estos indicadores durante un período de tres años. Esto incluyó identificar tendencias, patrones y desviaciones significativas en sus datos. Los resultados se muestran gráficamente, lo que facilita la visualización de mejoras en la rentabilidad.

Finalmente, el análisis de estos resultados se apoyó con los libros mayores de la entidad de los últimos tres años, identificando los totales necesarios para cubrir los indicadores anteriormente establecidos, cumpliendo de esta manera con los objetivos específicos de la investigación.

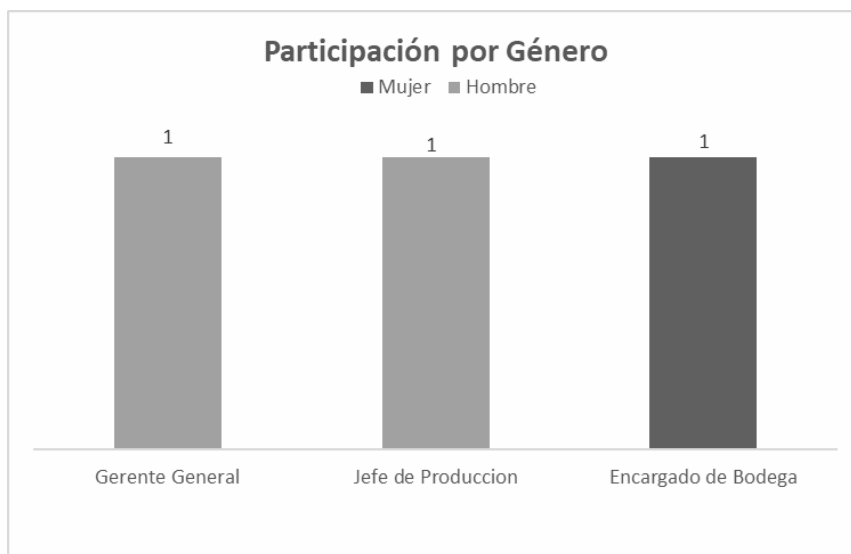
7.6 Información demográfica

7.6.1 Participación por género

Los datos demográficos obtenidos de los participantes en las entrevistas abiertas, que incluyen a todos los sujetos pertenecientes a la entidad que se encuentran insertos en la operación y poseen experiencia y conocimiento del negocio de Santa Amalia, se muestran desglosados por género: masculino y femenino.

Figura 3

Resultados demográficos de entrevistas realizadas a usuarios internos de la empresa Andes Mountain Water



Nota. Esta figura muestra la participación por género de los entrevistados.

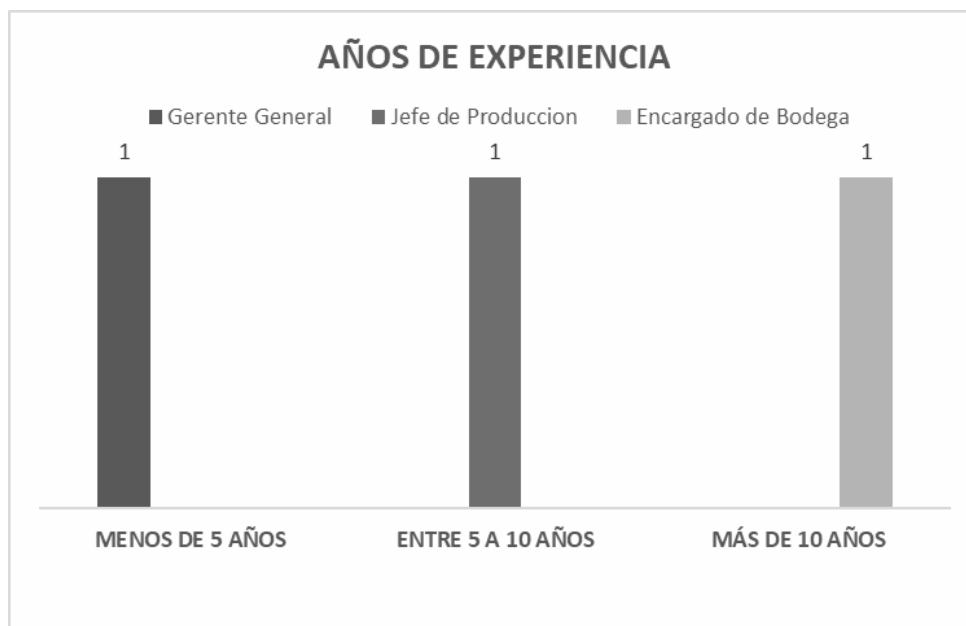
De acuerdo con la participación total de los trabajadores que se encuentran presentes en la organización, que suman 2 hombres y 1 mujer.

7.6.2 Participación por años de experiencia

Los participantes de la empresa entrevistados se encuentran categorizados por cargo considerando los años de experiencia que tienen en el área que desempeñan.

Figura 4

Resultados de años de experiencia de las personas entrevistadas Andes Mountain Water



Nota. Esta figura muestra los años de experiencia que tienen las personas entrevistadas de la empresa.

De acuerdo con la participación en las entrevistas y las respuestas proporcionadas se observó que el Gerente General cuenta con una experiencia laboral menor a 5 años, el jefe de Producción tiene entre 5 y 10 años de experiencia y la Encargada de Producción cuenta con más de 10 años de experiencia en la empresa.

8. Análisis

8.1 Análisis de Contenidos

8.1.1 Frecuencia de Revisión de Inventarios

Según la información recopilada mediante las entrevistas realizadas a los dos puestos administrativos que se encuentran encargados del ciclo de producción de Andes Mountain Water, el 80% indica que se realiza revisión semanal de los productos, mientras que el 20% restante menciona revisiones mensuales de inventarios. Este último porcentaje corresponde a revisiones físicas del inventario en general, debido a lo mencionado por el entrevistado N°2:

“Claro, si semanal o ya mensual que sería como inventario físico”.

Esto indica que los entrevistados tienen conocimientos sobre las prácticas de revisión de inventarios en la empresa. Sin embargo, estas revisiones no están formalizadas en un manual de procedimientos, como indicó el entrevistado N°1:

“No, no contamos con manuales de procedimientos elaborados, realizamos los inventarios generales en base a requerimientos de jefatura”.

Según los datos recopilados en las entrevistas, se observa que Andes Mountain Water lleva a cabo revisiones de inventarios de manera semanal para realizar seguimiento del stock de productos asociados al proceso productivo. Además, realiza un procedimiento de inventarios mensual, para conciliar el inventario digital proporcionado por la herramienta ERP Laudus. Esto coincide con la recomendación de Horngren et al., (2000), quienes mencionan que los buenos procedimientos de control de inventario requieren un conteo físico de cada una de las mercaderías del inventario al menos una vez al año.

El ejercicio de realizar revisiones semanales y mensuales contribuye a un control de inventario más completo, alineándose con la recomendación de los autores de complementar el conteo físico periódico con revisiones más frecuentes.

La falta de un manual de procedimientos puede ser un área de mejora para asegurar que las revisiones de inventario se realicen de manera consistente y eficiente. Sin embargo, esto no contradice de manera directa las recomendaciones de Horngren et al., (2000), más bien, se sugiere la implementación de una documentación adecuada para fortalecer el control de inventarios.

8.1.2 Niveles de inventarios

Según la información recolectada a través de las entrevistas realizadas, el 100% de la muestra indicó que se maneja un bajo stock de inventario por el tamaño de sus bodegas.

Si bien durante las entrevistas los niveles de inventario son mencionados en variadas ocasiones, gracias a las respuestas entregadas por ambos entrevistados se llegó al resultado de que los niveles de inventarios de la empresa son bajos. Esto se representa con las siguientes respuestas entregadas:

“(...) Es poco nuestro inventario y netamente porque nuestra producción es baja y nuestras bodegas son chicas.”

“(...) de insumos y el otro inventario sería el de producto terminado, estos son los dos tipos de inventario que manejamos, pero igual mantenemos poco stock por temas de bodegaje.”

Según sus respuestas, el tema de mantener poco stock o inventarios se debe a que poseen bodegas pequeñas y, por lo tanto, esto abarata los costos de la empresa por bodegaje.

En relación con la baja producción, los bajos niveles de inventario y el tamaño de las bodegas de la entidad, esto puede traer como consecuencia lo mencionado por Zapata quien dice:

Al respecto, es necesario mantener altos niveles de inventarios, con la intención de reducir los tiempos de entrega de productos, permitiendo satisfacer oportunamente la demanda con el consumidor, al momento de mantener un

nivel adecuado de stock se solucionan los problemas de pedidos agotados, descuentos debido a retrasos en las entregas. Debido a esto mantener bajo niveles de inventarios disminuyen los costos de almacenamiento, de oportunidad, flujo de caja y por último el capital de trabajo (Zapata, 2014 citado por Gavilan & Rojas, 2020).

Por tanto, los datos de las entrevistas muestran que Andes Mountain Water efectivamente mantiene bajos niveles de inventario, lo cual está en contraposición directa con la recomendación de Zapata. Aunque las entrevistas no detallan problemas específicos relacionados con la demanda insatisfecha o retrasos en entregas, la práctica de mantener bajos niveles de inventarios sugiere un enfoque en la reducción de costos de almacenamiento, compra de materias primas y otros costos financieros. Esto se alinea parcialmente con una parte del argumento del autor sobre los beneficios financieros de bajos inventarios, pero ignora las posibles desventajas operativas.

8.1.3 Clasificación de inventarios

Según los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas, se puede inferir que el método utilizado para la clasificación de los inventarios es el FIFO, el cual consiste en vender primero los productos que ingresen primero a bodegas, para así llevar un orden y organización del inventario.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, el 80% de las respuestas indica que el método de clasificación de los inventarios que posee la empresa es FIFO, siendo este el ideal para el rubro, dado que mantiene un orden de entrada y salida en materias primas y productos semiterminados y terminados. Esto es relevante, ya que en el mercado de las bebidas existe un vencimiento de estas, dado que son alimentos, por lo tanto, se recomienda seguir utilizando FIFO. El entrevistado 1 nos entrega lo siguiente:

“(...) FIFO.”

“(...) siempre he trabajado con FIFO.”

Para complementar el porcentaje anteriormente mencionado, el 20% de las respuestas hace referencia a una estimación realizada por el entrevistado 1, en donde queda en evidencia que no poseen ningún tipo de manual o similar para realizar procesos de inventarios.

“(...) hacía un aproximado, pero no estaba preocupado de oh se me acabó cierta cosa que compré a 100 pesos, empezaré a costearlo con el que me costó 200, con Laudus ahora eso se está haciendo.”

Esta última respuesta deja en evidencia que gracias a la implementación del sistema Laudus se están logrando pequeños avances en la gestión de inventarios de la empresa.

Como se menciona en el párrafo 25 de la NIC 2 (Deloitte, 2003), el cual dice:

“El costo de los inventarios, distintos de los tratados en el párrafo 23, se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (the first-in, first-out, FIFO, por sus siglas en inglés) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo distintas.”

Los elementos mencionados del párrafo 23 son los productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos.

Andes Mountain Water utiliza el método FIFO para la clasificación de sus inventarios, cumpliendo con el párrafo 25 de la NIC 2. La empresa aplica el método consistentemente para sus inventarios, como lo indica el 80% de los entrevistados. Aunque no es requisito explícito del párrafo 25 de la NIC 2, la falta de manuales o documentación formal para los procesos de inventarios podrían afectar la aplicación consistente del método FIFO. Es por esto que, si bien la empresa cumple con lo

descrito en la norma en términos del método de asignación de costos, Andes podría beneficiarse de información y registros detallados y reducir el riesgo de errores.

8.1.4 Modelo de reabastecimiento

Según la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas, el modelo de reabastecimiento que ocupa la empresa es reabastecer según el criterio de la persona que está a cargo del inventario, tal como él indica:

"(...) nosotros actualmente estamos trabajando en función a pedidos entonces una vez que nosotros recibimos una orden de compra o un pedido a través de correo electrónico (...) hacemos una revisión in situ de los inventarios que tenemos en la planta."

Además, señala que son ellos quienes revisan el inventario que está por agotarse antes de realizar una nueva compra.

"(...) Nosotros mismos vamos viendo físicamente o haciendo las revisiones que tiene María y me dice "Don Juan Pablo sabe que..." ella es como la alarma "ya hay que pedir más etiquetas porque no vamos a quedar cortos antes de que llegue otro pedido."

La encargada de bodega y producción complementó la respuesta antes mencionada, que ellos son quienes revisan el nivel de inventario de materia prima para posteriormente realizar la compra.

"(...) Depende de cómo vaya la... el flujo de ventas de cada producto ahí vamos viendo lo que nos falta en realidad como para seguir produciendo para comprar materias primas."

De acuerdo a lo codificado en las entrevista, se concluye que Andes Mountain Water te se cuenta con un modelo de reabastecimiento el cual se basa en que las compras de mercadería se realizan en base a las órdenes de compra que van llegando a la entidad, por lo que cada orden se evalúa en el momento si cuentan con mercadería para llevar a cabo el pedido realizado por el cliente, esto puede llevar consigo una

pérdida de ventas por la falta de stock de mercaderías en los inventarios de la entidad, es por esto que existen modelos de gestión de inventarios de acuerdo a lo mencionado anteriormente por Carro y Gonzáles (2013) mencionan que existe un tamaño de lote que permite minimizar el total de los costos anuales de hacer pedidos y de manejo de inventarios, este cálculo se acompaña con el punto de reorden, este concepto rastrea la cantidad restante de artículos que quedan en los inventarios cada vez que se hace un retiro de los inventarios, con el fin de identificar si se ha llegado a la cantidad mínima para realizar un nuevo pedido, además de realizar el cálculo de un inventario de seguridad, centrándose en mantener unidades que puedan cubrir una posible ruptura de stock en los productos.

De acuerdo a lo mencionado por los autores, Andes Mountain Water no cumple con un modelo de reabastecimiento adecuado para saber cuánto y cuándo realizar un pedido de abastecimiento sin caer en una posible ruptura de stock. Esto se debe a que la entidad realiza compras de inventario en base a las órdenes de compra que les van llegando día a día, por lo que se encuentra expuesta al riesgo de ruptura de stock.

8.1.5 Sistema de reabastecimiento (Lead Time)

Según los datos entregados por las entrevistas realizadas, la empresa se reabastece según la necesidad que les otorguen los pedidos entrantes, tal como fue mencionado por el jefe de producción:

“(...) Vamos realizando las compras en función de las necesidades”.

Debido a esto, deben ser cautelosos a la hora de planificar sus compras debido a los tiempos de demora en la entrega de productos de parte de sus proveedores, en el caso de las cajas, se indicó lo siguiente:

“(...) Gestionamos nuestras existencias de cajas con dos proveedores: Imicar, que tarda 15 días en entregar, y Chilempack, que tarda un mes”.

Sobre las etiquetas se indicó:

“(…) Las etiquetas se demoran 2 semanas en que las tengan acá en que las tengan listas”.

Finalmente, respecto a las botellas, se indicó:

“(…) Hoy día con ellos tenemos más o menos como un mes, 30 días en la llegada de las botellas desde que yo les coloco la orden de compra”.

De la revisión de los datos entregados por las entrevistas, se observa que Andes Mountain Water efectivamente planifica sus compras en función del tiempo de entrega (lead time) de los proveedores y la necesidad de los pedidos entrantes. Este enfoque es consistente con la descripción de Carro y Gonzáles (2013), donde se sugiere que las políticas de inventarios se basan en el tiempo transcurrido entre dos pedidos de reabastecimiento y no en el número de unidades o en el tamaño del lote.

- **Reabastecimiento según necesidad:** La empresa compra en función de la demanda.
- **Lead Time Considerado:** Se tienen en cuenta los tiempos de entrega específicos de cada proveedor al gestionar inventarios.

8.1.6 Pronóstico de demanda

De acuerdo con la información obtenida, los entrevistados señalaron tres tipos de pronóstico de demanda los cuales son: 810.000 Unidades anuales, 40.000 Unidades y dos contenedores mensuales. La empresa basa sus procesos productivos bajo una proyección estimada de ventas realizada por el Gerente General en colaboración con el jefe de Producción, utilizando su experiencia en el rubro realizando una estimación anual de las ventas.

El 50% de los participantes reconoce mantener una proyección anual, esto se puede verificar con lo mencionado por el entrevistado N°1:

“una vez que nosotros hacemos esa proyección anual que eso también se va bajando en forma de mensual y por clientes ya vamos viendo la necesidad de estas materias primas, de estos insumos”.

Dentro de esta proyección anual se identifica un cliente específico, el Hotel Mandarin, que realiza pedidos mensuales consistentes de dos contenedores, según menciona el entrevistado N°2:

“los únicos pedidos establecidos mensuales son como de hotel mandarin que serían como dos salidas de contenedores mensuales”.

Este cliente tiene pronóstico de demanda especial, debido a que la materia prima utilizada para realizar su pedido mantiene niveles elevados en los inventarios de la entidad, esto se puede verificar con lo mencionado por el entrevistado N°1:

“hoy día con la proyección que yo le tire a cristalería toro eh vamos prácticamente mes a mes trayendo botellas por lo menos de mandarán oriental”.

Andes Mountain Water tiene un proceso establecido de pronóstico de demanda, cumpliendo con la necesidad fundamental identificada por Botero y Alvarez (2013):

“El pronóstico de la demanda futura es un proceso esencial en cualquier organización empresarial con un grado aceptable de planeación de sus operaciones y actividades. Desafortunadamente muchas empresas tienen procesos de pronóstico de demanda establecidos de formas arbitrarias o inadecuadas, y en el peor de los casos, ni siquiera cuentan con ellos” (p.20).

El pronóstico se basa en la experiencia del gerente general y el jefe de producción, lo que podría ser considerado arbitrario desde una perspectiva estrictamente cuantitativa, la empresa realiza proyecciones anuales y ajustes mensuales basados en la demanda específica de clientes clave. Esto muestra un nivel de planificación operativa efectiva que supera las deficiencias descritas por Botero y Álvarez. Aunque el proceso no es completamente cuantitativo o técnicamente sólido, demuestra un compromiso significativo con una gestión operativa planificada y específica, cumpliendo así con los estándares básicos de una buena gestión de operaciones.

8.1.7 Sistemas utilizados

Según la decodificación de los datos aportados por las entrevistas realizadas, los sistemas de información utilizados por la compañía son las planillas Excel y Laudus, sistemas los cuales se complementan en el control que lleva la empresa sobre los inventarios, ya que Laudus es una plataforma que está en marcha recientemente por lo cual no se tiene el conocimiento necesario para depender al 100% de este sistema por lo cual se complementan con las planillas de excel para evitar errores significativos.

Laudus, al ser un sistema que lleva poco tiempo dentro de la empresa, no se tiene un conocimiento muy profundo. Por lo tanto se manejan planillas excel de manera auxiliar para poder hacer ensayos y error en el RP nuevo, esto se ve reflejado en las respuestas entregadas por ambos entrevistados.

"(...) Porque hoy seguimos llevando nuestras planillas excel de todo y con eso comparamos con el sistema Laudus."

"(...) en este momento 100% la información de Laudus, no. Se va llevando más que nada en excel".

El uso combinado de Excel y Laudus para la gestión de inventarios sugiere que la empresa todavía enfrenta dificultades en la gestión adecuada de inventarios. La implementación reciente del ERP no ha sido efectiva en su totalidad debido a que depende de un informe auxiliar Excel como complemento lo cual indica que el sistema principal aún no se domina completamente y puede llevar a errores y una gestión inadecuada debido a que puede existir duplicidad de información y/o inconsistencias entre ambos sistemas.

En base a los datos proporcionados por las entrevistas se puede concluir que la observación de Contreras (2020), "el problema fundamental identificado es el manejo inadecuado de inventario de producto terminado, la causa principal hallada es la falta

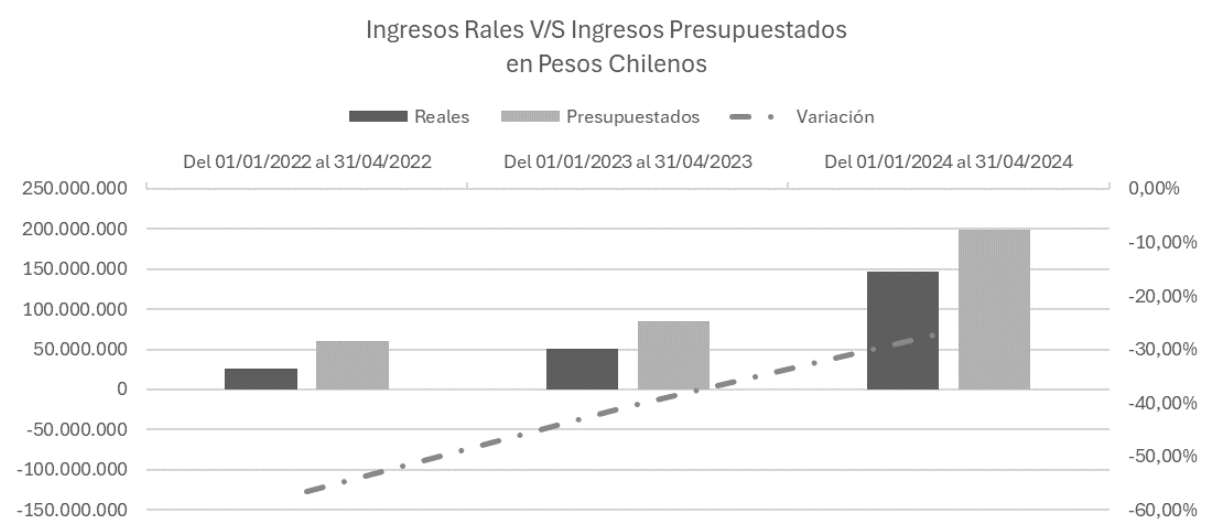
de un sistema de gestión de inventarios” (p. 43) se cumple para la empresa Aguas Santa Amalia S.A.

8.2 Análisis de Documentos

8.2.1 Cumplimiento de metas

Figura 5

Ingresos reales v/s ingresos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water



Nota. La figura muestra la variación entre los ingresos reales y los ingresos presupuestados por la empresa durante los años 2022, 2023 y 2024.

Tabla 2

Ingresos reales v/s ingresos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water en pesos chilenos

Periodo	Reales	Presupuestados	Variación
Del 01/01/2022 al 31/04/2022	26.270.573	60.411.653	-56,51%
Del 01/01/2023 al 31/04/2023	50.120.379	84.605.153	-40,76%
Del 01/01/2024 al 31/04/2024	146.362.877	199.526.275	-26,64%
Totales	222.753.829	344.543.081	-35,35%

Nota. Esta tabla muestra las variaciones porcentuales por periodo entre los ingresos presupuestados por la empresa y lo real.

Si bien los ingresos presupuestados van en ascenso junto a los ingresos reales, aún persisten diferencias a las cuales se le tiene que buscar un modelo para reducir estas y así disminuir de igual forma los reajustes realizados por la compañía durante el año.

En el año 2022 los ingresos fueron significativamente menores a los ingresos presupuestados, con una diferencia del -56,51%. Lo que evidencia que la empresa no pudo alcanzar sus objetivos de ingresos por un amplio margen. Las razones principales se basan en una planificación presupuestaria excesivamente optimista, considerando que aún no contaba con la entrada a nuevos mercados, lo cual afectó las ventas.

En 2023 aunque la brecha entre los ingresos reales y los presupuestados se redujo en comparación con 2022, la variación siguió siendo significativa con un -40,76%. La mejora en los ingresos reales en comparación con el 2022 refleja una mejora en la operación. Esto indica que la empresa todavía enfrenta desafíos que impiden alcanzar la meta presupuestaria, lo cual se encuentra dado principalmente por las condiciones del mercado.

En el año 2024, se mantuvo una tendencia positiva que demuestra que las medidas implementadas por la empresa están teniendo un efecto positivo y que la empresa está mejorando su capacidad para alcanzar sus metas de ingresos. Según lo expuesto

por los entrevistados, se infiere que la contratación de una empresa externa asesora financiera puede haber jugado un papel crucial en esta mejora, ayudando a la organización a gestionar mejor sus ingresos y hacer proyecciones más precisas.

Tabla 3

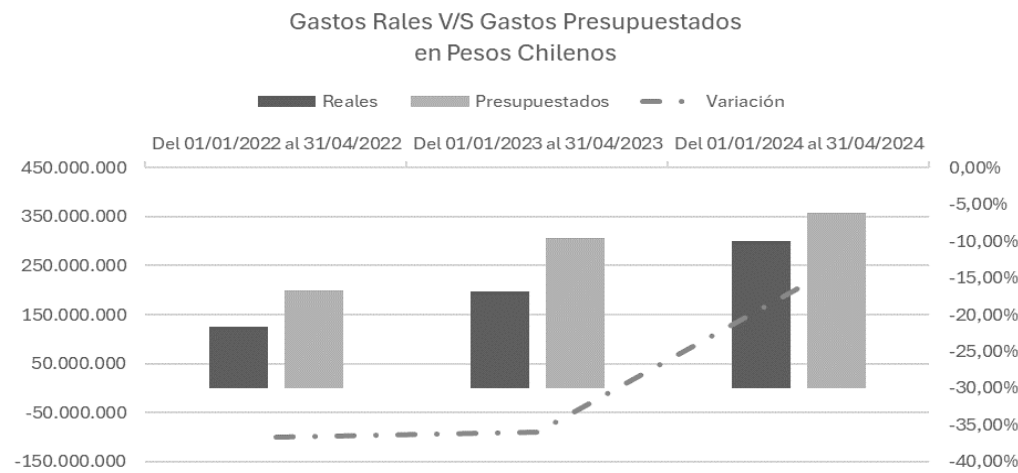
Gastos reales v/s gastos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water en pesos chilenos

Periodo	Reales	Presupuestados	Variación
Del 01/01/2022 al 31/04/2022	125.749.762	198.581.079	-36,68%
Del 01/01/2023 al 31/04/2023	196.440.550	306.881.077	-35,99%
Del 01/01/2024 al 31/04/2024	299.828.101	358.791.988	-16,43%
Totales	622.018.413	864.254.144	-28,03%

Nota. Esta tabla muestra la variación porcentual por período de los gastos presupuestados por la empresa y lo real.

Figura 6

Gastos reales v/s gastos presupuestados acumulados últimos tres años Andes Mountain Water



Nota. La figura muestra la variación entre los gastos reales y los gastos presupuestados por la empresa durante los años 2022, 2023 y 2024.

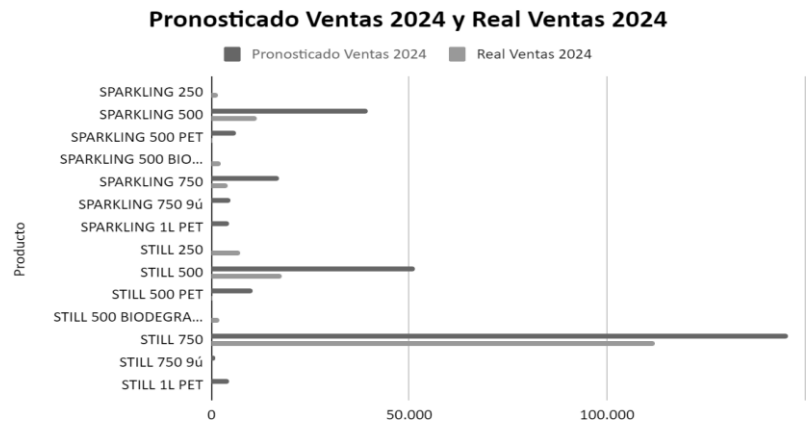
En el período 2022, surge una diferencia significativa en relación con los gastos reales versus los proyectados, con una variación del -36,68%. Las razones sugieren que la empresa no incurrió en gastos previstos y/o sobrestimó los costos en su presupuesto inicial. Esto se debe a que la empresa no tenía un sistema sólido para gestionar y presupuestar sus gastos, como se evidenció en el análisis de las entrevistas realizadas al Gerente General y al Jefe de Producción de Andes Mountain Water.

Durante el año 2023, la variación disminuyó al -35,99%. Esta mayor desviación indica una leve mejora en la precisión del presupuesto y un mejor control de los gastos, reflejando los esfuerzos de la empresa por mejorar su gestión financiera. Sin embargo, la variación indica que siguen existiendo menores gastos de los presupuestados.

En 2024, los gastos reales no superaron los gastos presupuestados, con una variación del -16,43%. Esta disminución en la variación indica una gran mejora en la precisión del presupuesto y un manejo más controlado de los gastos. Con esto inferimos que la contratación de una empresa externa asesora financiera puede haber jugado un papel crucial en esta mejora, ayudando a la organización a gestionar mejor sus gastos y realizar proyecciones más realistas en comparación a periodos anteriores.

Figura 7

Cantidad de ventas pronosticadas v/s ventas reales 2024



Nota. La figura anterior muestra la variación entre cantidades de ventas de productos reales y la cantidad de ventas de productos presupuestados por la empresa durante el año 2024.

De acuerdo con el gráfico anterior, las cantidades de ventas reales versus las cantidades de ventas pronosticadas para el año 2024 mostraron una discrepancia significativa entre los pronósticos y la realidad.

Los productos en formato PET generalmente superaron las expectativas de ventas, lo que indica una preferencia del mercado por estos envases. Sin embargo, algunos formatos como SPARKLING 500 y STILL 500 no registraron ventas, lo cual podría señalar problemas de aceptación del producto, distribución o errores en el pronóstico.

En general, las ventas reales de varios productos fueron superiores a las pronosticadas, lo que sugiere una subestimación de la demanda del mercado en el pronóstico inicial. Basándose en este análisis, se recomienda mejorar los futuros pronósticos y las estrategias de producción y distribución de la organización.

8.2.2 Eficiencia

Rotación de Inventarios

Tabla 4

Rotación de inventarios Andes Mountain Water

N°	CODIGO	PRODUCTO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
1	W-A007	STILL 250	0,08	0,09	0,10
2	W-A008	SPARKLING 250	0,08	0,17	0,10
3	W-A001	STILL 500	0,05	0,05	0,07
4	W-A002	SPARKLING 500	0,31	0,52	0,22
5	W-A003	STILL 750	0,08	0,09	0,11
6	W-A004	SPARKLING 750	0,10	0,10	0,16
7	W-A010	STILL 500 ET BIODEGRADABLE	0,31	0,21	0,21
8	W-A011	SPARKLING 500 ET BIODEGRADABLE	0,56	0,47	0,29
9	W-AP001-8	STILL 1 L PET	0,93	0,65	0,28

Nota. La tabla anterior nos muestra la rotación de inventarios de Andes Mountain Water de los productos terminados para los años 2022, 2023 y 2024.

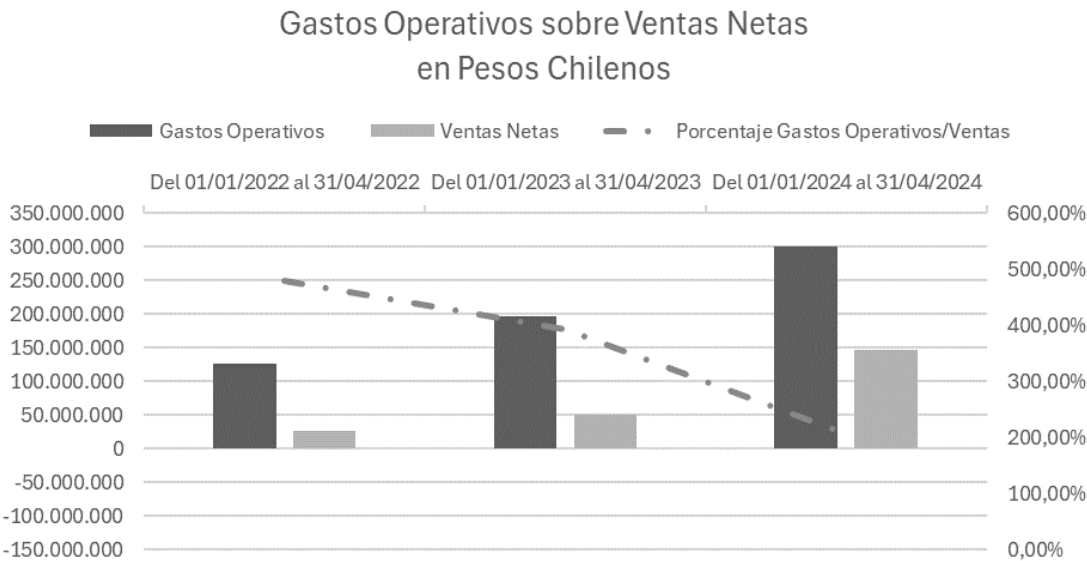
Mediante el análisis de rotación de inventarios por productos se identificó que el producto con mayor rotación es el “SPARKLING 500 ET BIODEGRADABLE (W-A011)”, con una rotación de 0.29, lo que indica una eficiencia notable en la gestión de inventarios en 2024. En comparación, en el año 2023 el producto con mayor rotación fue el “STILL 1L (W-AP001-8)”. Es crucial mantener un nivel adecuado de inventario para evitar quiebres de stock en productos como el SPARKLING 500 ET BIODEGRADABLE (W-A011) y el STILL 1 L PET (W-AP001-8) cuando su rotación es alta. La alta rotación sugiere una buena demanda y una gestión eficiente.

Para productos con baja rotación como el STILL 500 (W-A001), es fundamental revisar las estrategias de marketing y ventas, así como la gestión de inventarios. Podría ser necesario ajustar las previsiones de demanda, reducir el tamaño del inventario o promover activamente estos productos para aumentar su rotación.

Gastos Operativos sobre Ventas

Figura 8

Gastos Operativos sobre Ventas de los últimos tres años de Andes Mountain Water



Nota. Esta figura muestra la variación porcentual por período de los gastos operativos sobre las ventas netas de la empresa.

Tabla 5

Gastos operativos sobre Ventas de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos

Periodo	Gastos Operativos	Ventas Netas	Porcentaje Gastos Operativos/Ventas
Del 01/01/2022 al 31/04/2022	125.749.762	26.270.573	478,67%
Del 01/01/2023 al 31/04/2023	196.440.550	50.120.379	391,94%
Del 01/01/2024 al 31/04/2024	299.828.101	146.362.877	204,85%
Totales	622.018.413	222.753.829	279,24%

Nota. Esta tabla muestra la variación porcentual por período de los gastos operativos sobre ventas netas de la empresa.

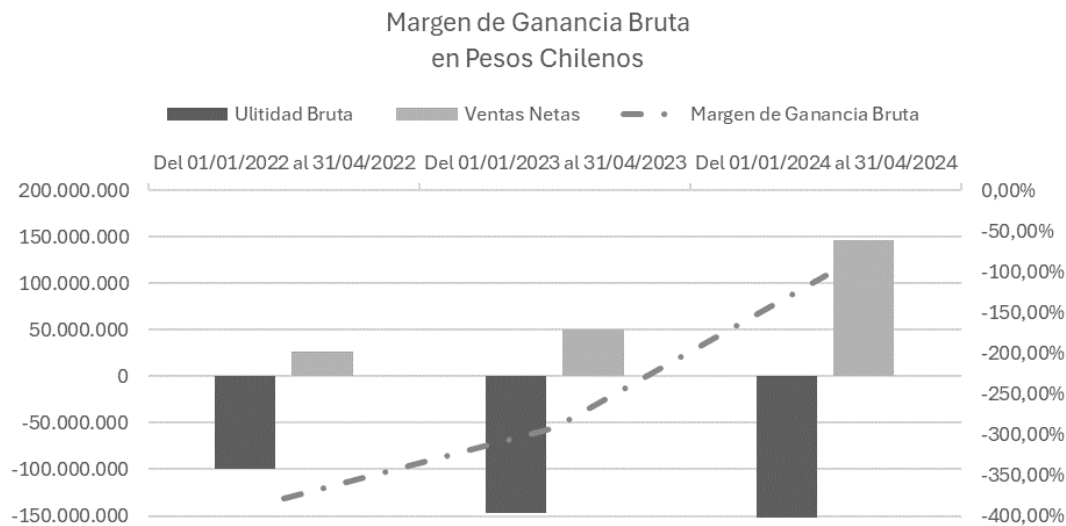
Posterior al análisis realizado a la tabla en donde se presentan los datos de gastos operativos y ventas netas, con su respectivo margen de ganancias brutas por años desde el 2022 a abril del 2024. Sus gastos operativos son excesivamente altos, lo que es una señal de ineficiencia operativa, debido a que durante el periodo 2022 la empresa presentó un porcentaje de gastos operativos sobre ventas de un 478,67%, lo que representa que la entidad durante el periodo gastó aproximadamente 4,7 veces más de los ingresos percibidos. Durante el periodo 2023 la entidad presentó una mejora teniendo una disminución a un 392%, lo que indica que durante el periodo la entidad gastó aproximadamente 3,9 veces más de las ventas realizadas. En el presente año 2024, el indicador ha presentado una baja considerable, alcanzando un 205% de gastos operativos sobre ventas. Esto concluye que el orden impuesto dentro de la organización con el tiempo presenta resultados menos desfavorables dentro de la organización, si el indicador se sigue mejorando en tendencia de los periodos anteriores, con el paso de los años estos resultados se volverán rentables.

8.2.3 Eficacia

Margen de Ganancia Bruta

Figura 9

Margen de Ganancia Bruta de los últimos tres años de Andes Mountain Water



Nota. Esta figura muestra las variaciones porcentuales del margen de ganancia bruta de los últimos tres años de Andes Mountain Water.

Tabla 6

Margen de Ganancia Bruta de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos

Periodo	Ulitudad Bruta	Ventas Netas	Margen de Ganancia Bruta
Del 01/01/2022 al 31/04/2022	-99.479.188	26.270.573	-378,67%
Del 01/01/2023 al 31/04/2023	-146.320.171	50.120.379	-291,94%
Del 01/01/2024 al 31/04/2024	-153.465.224	146.362.877	-104,85%
Totales	-399.264.583	222.753.829	-179,24%

Nota. Esta tabla muestra las variaciones porcentuales del margen de ganancia bruta de los últimos tres años de Andes Mountain Water.

De acuerdo al análisis realizado en la figura y tabla anterior, sobre el margen de ganancia bruta, durante el año 2022, la entidad margin de un -379%, esto debido a que durante el periodo la entidad género más gastos durante el periodo que ventas. Durante el periodo 2023 el indicador presentó una disminución llegando a un -292% manteniendo la tendencia del periodo anterior de generar más gastos que ventas durante el periodo. Para el periodo 2024, la empresa presenta una gran disminución en el indicador, alcanzando un -105%, presentando un incremento en las ventas netas y un control más adecuado de los gastos.

Durante el año 2022, la empresa no reconocía adecuadamente sus costos directos e indirectos, no llevaba un control de inventarios ni utilizaba de manera oportuna el método FIFO para la gestión de sus inventarios. La falta de reconocimiento de costos directos y un control deficiente en la gestión de inventarios contribuyeron a un margen de ganancia bruto más alto, ya que los costos no se analizaron completamente. Esto significa que las ventas reportadas fueron considerablemente mayores que los costos informados.

Según las entrevistas con el Gerente General, la organización estableció acuerdos comerciales con el Hotel Mandarin Oriental de China, lo cual implicó la reducción de los precios de venta para ingresar al mercado chino. Además, tuvieron que incurrir en costos adicionales por la exportación del agua embotellada y los gastos aduaneros. La reducción de los precios de ventas, combinada con los costos de exportación, disminuyó significativamente el margen de ganancia bruta. Las ventas fueron menores en comparación con los costos, lo que resultó un margen mucho más bajo. En 2024, con la contratación de la empresa de asesoría financiera se realiza un registro de la información financiera, especialmente de los costos de cada producto. Esto mejoró significativamente la medición y el control de los costos. Según lo descrito por los entrevistados, este control se realiza mensualmente, lo que ha mejorado la gestión de costos y ha permitido tomar decisiones más informadas gracias a una contabilidad más precisa.

Rentabilidad sobre Activos (ROA)

Tabla 7

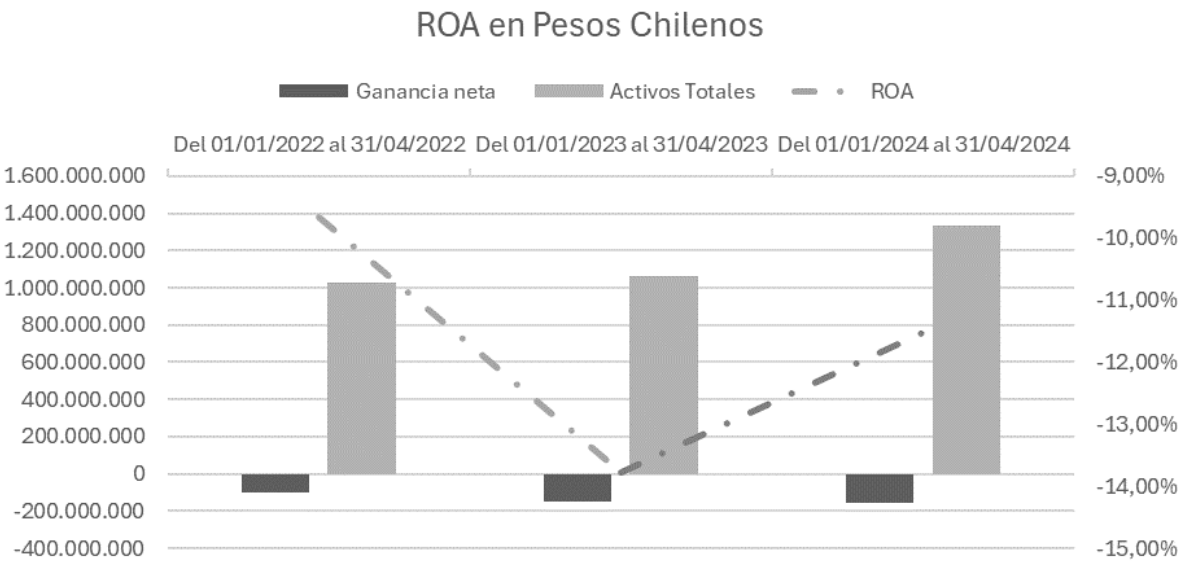
Rentabilidad Sobre Activos (ROA) de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos

Periodo	Ganancia neta	Activos Totales	ROA
Del 01/01/2022 al 31/04/2022	-99.479.188	1.030.790.484	-9,65%
Del 01/01/2023 al 31/04/2023	-146.320.171	1.061.533.579	-13,78%
Del 01/01/2024 al 31/04/2024	-153.465.224	1.332.064.184	-11,52%
Totales	-399.264.583	3.424.388.247	-11,66%

Nota. Esta tabla muestra las variaciones porcentuales de la rentabilidad sobre activos de los últimos tres años de Andes Mountain Water.

Figura 10

Rentabilidad Sobre Activos (ROA) de los últimos tres años de Andes Mountain Water



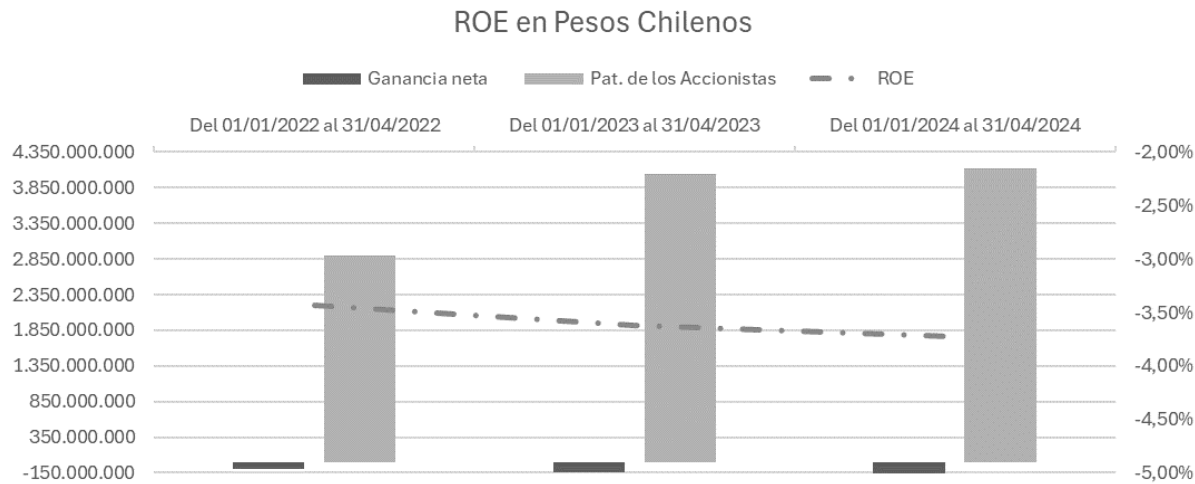
Nota. Esta figura muestra las variaciones porcentuales de la rentabilidad sobre activos de los últimos tres años de Andes Mountain Water.

De acuerdo al análisis realizado en la tabla anterior sobre la rentabilidad sobre los activos de la entidad durante el año 2022, indica que, por cada peso invertido en activos, la empresa perdió aproximadamente un 0,0965 peso. Esto refleja que la empresa no posee la capacidad para generar ingresos suficientes que cubran los costos asociados a los activos. Durante el periodo 2023 el indicador presentó un aumento en la pérdida neta del período y un ligero aumento en los activos totales. Esto indica que, por cada peso invertido en activos, la empresa perdió 0,1378 pesos. Para el periodo 2024, la empresa muestra una ligera mejora en comparación con el período anterior, pero sigue siendo negativo. Por cada peso invertido en activos, la empresa perdió 0,1152 pesos. Lo que aún refleja una ineficiencia en la generación de ingresos a partir de los activos.

Rentabilidad sobre el Capital (ROE)

Figura 11

Rentabilidad Sobre Capital (ROE) de los últimos tres años de Andes Mountain Water



Nota. Esta figura muestra la variación porcentual de la rentabilidad sobre el capital de los últimos tres años de Andes Mountain Water.

Tabla 8

Rentabilidad Sobre Capital (ROE) de los últimos tres años de Andes Mountain Water en Pesos Chilenos

Periodo	Ganancia neta	Pat. de los Accionistas	ROE
Del 01/01/2022 al 31/04/2022	-99.479.188	2.900.813.568	-3,43%
Del 01/01/2023 al 31/04/2023	-146.320.171	4.038.578.976	-3,62%
Del 01/01/2024 al 31/04/2024	-153.465.224	4.118.901.692	-3,73%
Totales	-399.264.583	11.058.294.236	-3,61%

Nota. Esta tabla muestra la variación porcentual de la rentabilidad sobre el capital de los últimos tres años de Andes Mountain Water.

Durante el análisis por períodos, se identificó que la empresa reportó una pérdida neta significativa, lo que resultó en un ROE negativo. Esto indica que la empresa no pudo generar utilidades con el capital de los accionistas, sino que por el contrario, perdió dinero. En base a las entrevistas realizadas al Gerente General de la organización, se dió a conocer que la empresa está recibiendo constantemente aportes de capital de sus accionistas para generar un flujo de caja que permita que la organización pueda cumplir con sus obligaciones mensuales.

El patrimonio de los accionistas aumentó con el pasar de los periodos, lo que evidencia estas inyecciones de capital aportadas. El ROE de los periodos analizados es bastante bajo (promedio de 3,61%), indicando una pérdida muy grande en comparación con el capital invertido. En 2024 las pérdidas siguen al alza, quedando en evidencia las pérdidas acumuladas.

8.3 Análisis Crítico

En base a las entrevistas realizadas a los responsables del ciclo de inventario de la entidad Andes Mountain Water, se identificó que la empresa no cuenta con políticas relacionadas con los inventarios o la gestión de inventarios que se encuentren documentadas. El proceso se basa en conocimientos empíricos por los responsables

del área y no existe documentación escrita sobre políticas establecidas. Esto se puede inferir de las respuestas entregadas por los entrevistados al realizarles la siguiente pregunta: “¿Nos podrías comentar si la empresa cuenta con políticas de inventario?”. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

Entrevistado 1: *“No, actualmente no.”*

Entrevistado 2: *“Em.. políticas de inventario, no.”*

Debido a esto, se gestionó una reunión con el gerente general de la entidad para tener una comprensión más detallada de la entidad, su posicionamiento y sus proyecciones futuras. Al momento de realizar la pregunta sobre las políticas de inventario, comentó lo siguiente:

Entrevistado 3: *“Mira, siempre hemos trabajado un poquito, al revés, recién ahora se puede decir que estamos haciendo un trabajo con Going qué es la empresa que nos lleva toda la contabilidad y espero quedar en una plataforma mucho más avanzada que la forma en la que estábamos trabajando antes, antes se compraba pero no existía un control de inventario que estaban en la bodega, tu te puedes encontrar con un producto que llegó ayer o antes de ayer y podrían estar los dos productos juntos, hoy día todo se está regulando para que exista un FIFO, para que exista un orden, en las compras, ventas, en insumos, que se controlen las mermas, antes no se controlaban las mermas. Esto lo estamos haciendo con las mejores prácticas de la nueva empresa a la que contratamos.”*

De acuerdo con lo mencionado anteriormente por el gerente general de la empresa, se infiere que la entidad comenzó a preocuparse del estado de los inventarios al momento de contratar a la nueva empresa que se encuentra llevando a cabo la contabilidad de Andes Mountain Water. Esta empresa de asesoría financiera, “Going”, asumió la gestión contable de la empresa a comienzos de enero de 2024. A partir de esta colaboración, se concluye que Andes Mountain Water inició la implementación de mejores prácticas en la gestión de inventarios a comienzos de este año. Esto se

traduce en que los años anteriores no se contaba con controles adecuados relacionados con el inventario.

Debido a que la entidad no contaba con políticas de inventarios establecidas, se realizaron preguntas a los responsables del área para lograr identificar las políticas de inventarios que se están estableciendo de manera empírica. Se reconoce que la entidad mantiene una revisión periódica de los inventarios, identificando dos tipos de revisiones de inventarios, una revisión semanal y una mensual.

La revisión semanal es realizada por la encargada de producción y bodega, quien lleva a cabo un recuento de los productos, con la intención de identificar la materia prima que se encuentra en un nivel bajo para la producción establecida. En este procedimiento se identificó que no existe un nivel mínimo de existencias, ya que la encargada de producción y bodega avisa al jefe de producción el stock en base a su propio juicio profesional. Esto se refleja en lo mencionado por el entrevistado N°1:

“Nosotros mismos vamos viendo físicamente o haciendo las revisiones que tiene María y me dice “Don Juan Pablo sabe que...” ella es como la alarma “ya hay que pedir más etiquetas por qué no vamos a quedar cortos antes de que llegue otro pedido.”

Además, existe una revisión mensual la que se encuentra enfocada principalmente en realizar una comparación entre el inventario físico que mantienen en las bodegas de la entidad y los inventarios digitales mantenidos en el ERP Laudus, la herramienta utilizada para llevar la contabilidad de la entidad. Esto se puede validar con lo mencionado por el entrevistado N°2:

“Claro, si semanal o ya mensual que sería como inventario físico.”

Se logró identificar que la entidad ejecuta inventarios con una periodicidad establecida. Comparado con las mejores prácticas recomendadas por los autores Horngren et al., (2000), donde mencionan que los buenos procedimientos de control de inventarios requieren un conteo físico de materias primas y productos terminados de su inventario, Andes Mountain Water se alinea en términos de frecuencia de

revisión, pero queda rezagada en cuanto a la documentación y estandarización de los procedimientos. Esto se identifica de acuerdo con lo mencionado por el entrevistado N°1:

“No, no contamos con manuales de procedimientos elaborados, realizamos los inventarios generales en base a requerimientos de jefatura.”

Andes Mountain Water presenta fortalezas en cuanto a la frecuencia del sistema de revisión de inventarios que se encuentra implementando, por tanto está alineado con una mejora en sus prácticas. Sin embargo, presenta debilidades en la falta de un manual de procedimientos para llevar a cabo esta revisión. Esta deficiencia debe ser abordada para garantizar la consistencia y eficiencia en las revisiones de inventarios. La formalización de estos procedimientos contribuiría a una gestión de inventarios más robusta y menos dependiente de decisiones de las personas encargadas del área, mejorando así el control interno de la entidad.

De acuerdo con la segunda dimensión establecida, se logra inferir que Andes Mountain Water no presenta un nivel de inventarios establecido. Esto influye en diferentes factores que se puede reflejar en base las respuestas proporcionadas por el entrevistado N°1, quien mencionó lo siguiente:

“(…) Es poco nuestro inventario y netamente porque nuestra producción es baja y nuestras bodegas son chicas”.

“(…) de insumos y el otro inventario sería el de producto terminado, estos son los 2 tipos de inventario que manejamos, pero igual mantenemos poco stock por temas de bodegaje.”

Los datos recogidos de las entrevistas indican que Andes Mountain Water mantiene bajos niveles de inventario, justificados principalmente por el tamaño reducido de sus bodegas y de una baja producción según sus pedidos mensuales. Sin embargo, esta práctica de mantener un bajo nivel de inventario no se encuentra alineada con lo descrito por Zapata; las mejores prácticas de gestión de inventario, las que sugieren mantener niveles altos de inventario para asegurar la disponibilidad de los productos.

Dentro de las fortalezas, se logró conocer que mantener bajos niveles de inventario reduce los costos de almacenamiento, pero esto puede incidir en posibles debilidades, como la ruptura de stock.

Según la tercera dimensión, Andes Mountain Water utiliza el método FIFO (First-In, First-Out) para la clasificación de sus inventarios, lo cual se logró evidenciar con las siguientes respuestas proporcionadas por los entrevistados:

"(...) FIFO".

"(...) siempre he trabajado con FIFO".

Este método asegura que los productos que ingresan primero al inventario sean los primeros en ser vendidos o utilizados, destacando su relevancia en el sector de bebidas debido a la necesidad de controlar las fechas de vencimiento de los productos. Entre las fortalezas, el FIFO garantiza que los productos más antiguos se vendan primero, lo cual es crucial en la industria de bebidas para evitar la obsolescencia y el vencimiento. Además, ayuda a mantener un orden lógico y consistente en el manejo de inventarios, facilitando la gestión y el control.

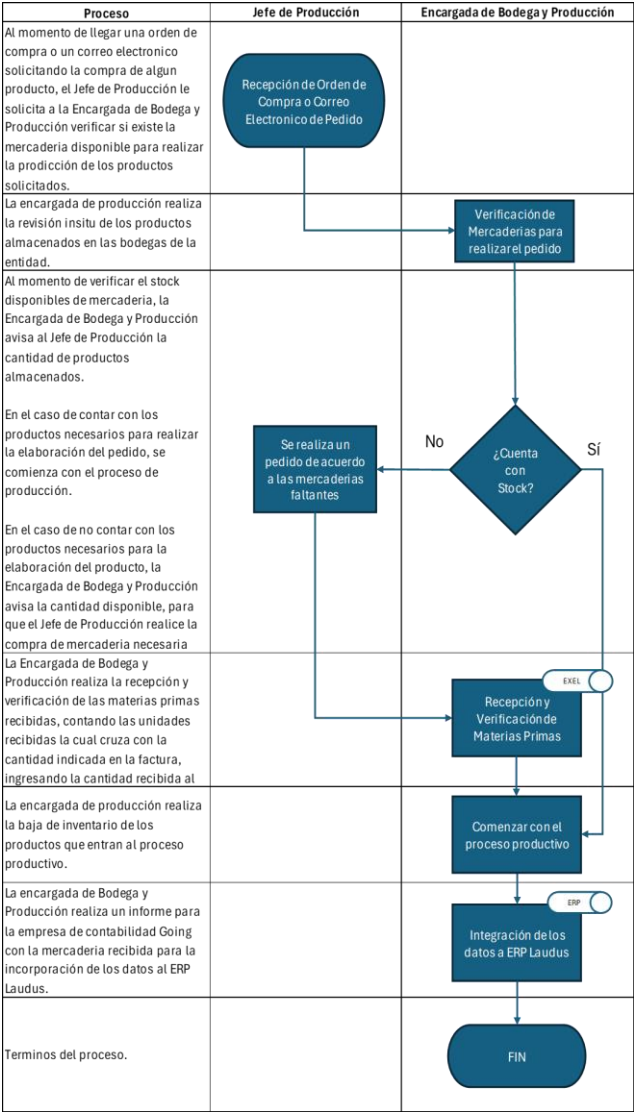
Las debilidades identificadas en el proceso incluyen la ausencia de manuales o procedimientos documentados, lo que puede llevar a inconsistencias en la aplicación del método FIFO. Esto es particularmente crítico en situaciones de alta rotación de inventarios, donde los errores pueden resultar en pérdidas significativas.

De acuerdo a la cuarta dimensión medida, Andes Mountain Water opera con un modelo de reabastecimiento basado en la evaluación de inventarios y los pedidos recibidos durante el mes. Esto se puede evidenciar con la respuesta entregada por el entrevistado N°1, quien mencionó lo siguiente:

"(...) nosotros actualmente estamos trabajando en función a pedidos entonces una vez que nosotros recibimos una orden de compra o un pedido a través de correo electrónico (...) hacemos una revisión in situ de los inventarios que tenemos en la planta."

Para identificar de una mejor manera el modelo de reabastecimiento utilizado por la entidad, se elaboró un diagrama de flujo del procedimiento seguido para efectuar una nueva compra de inventario, el cual se detalla a continuación:

Figura 12
Diagrama de flujo del proceso de compras de Andes Mountain Water



Nota. La figura anterior nos muestra el diagrama de flujo que muestra el proceso actual de compras de Andes Mountain Water.

Entre las fortalezas identificadas se destaca que el modelo permite adaptarse a las demandas específicas y actuales de los pedidos que recibe mensualmente la empresa. Este enfoque permite que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes en tiempo oportuno, además de minimizar los costos al realizar pedidos sólo cuando es necesario, reduciendo así los costos asociados al almacenamiento de inventarios. Sin embargo, se han identificado debilidades. Existe un riesgo de ruptura de stock debido a la dependencia de las órdenes de compra para el reabastecimiento, lo que puede resultar en falta de stock ante un aumento inesperado en la demanda o retrasos en los pedidos. Además, la revisión manual y el juicio profesional implicado pueden llevar a ineficiencias y errores humanos, afectando la precisión del inventario.

En base a la quinta dimensión medida, el sistema de reabastecimiento que actualmente cuenta Andes Mountain Water, se basa en las necesidades inmediatas de pedidos entrantes y los tiempos de entrega de los proveedores, conocido como (Lead Time). Dentro de este componente se identificó que la entidad maneja diferentes tiempos de entrega con los distintos proveedores. Esto de acuerdo con lo mencionado por los entrevistados:

“(…) Gestionamos nuestras existencias de cajas con dos proveedores: Imicar, que tarda 15 días en entregar, y Chilempack, que tarda un mes”.

“(…) Las etiquetas se demoran 2 semanas en que las tengan acá en que las tengan listas”.

“(…) Hoy día con ellos tenemos más o menos como un mes, 30 días en la llegada de las botellas desde que yo les coloco la orden de compra”.

La empresa gestiona diferentes componentes con distintos proveedores, cada uno con tiempos de entrega específicos: cajas (15 días y un mes), etiquetas (2 semanas) y botellas (30 días). Entre las ventajas identificadas, se encuentra que la empresa compra en función de la demanda real, lo que reduce el riesgo de mantener un exceso de inventario. Conocer los tiempos de entrega específicos de los proveedores permite planificar de manera precisa las compras de materia prima en función de la producción

requerida y minimizar el riesgo de interrupciones en el proceso productivo. Sin embargo, dentro de las desventajas detectadas, la entidad mantiene una dependencia en los tiempos de entrega y la demanda inmediata, lo que puede resultar en situaciones donde no se disponga de niveles suficientes de inventario para cumplir con la demanda.

Según la sexta dimensión medida, Andes Mountain Water utiliza un pronóstico de demanda durante los últimos tres años. Este pronóstico se basa en la experiencia del gerente general y el jefe de producción, quienes han realizado una proyección anual de demanda con crecimiento. La evaluación se realiza por cliente, con especial atención en un cliente específico: el Hotel Mandarin de China. Según los entrevistados, este cliente presenta ventas fijas mensuales, lo que lo convierte en un punto focal del análisis. De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados:

“(...) trabajamos en función de una proyección anual que tenemos. En función de esta proyección nosotros vamos realizando la compra de las materias primas, del proceso productivo con lo cual tengo que proyectar también el consumo de lo del de las materias primas o insumos asociados al proceso”.

“(...) los únicos pedidos establecidos mensuales son como de hotel mandarin que serían como dos salidas de contenedores mensuales”.

El sistema de pronóstico de demanda actual de Andes Mountain Water muestra un grado aceptable de planificación operativa, basado en la experiencia y conocimiento empírico del mercado por parte del gerente general y el jefe de producción. Dentro de las fortalezas de la entidad está el pronóstico de la demanda, lo que permite asegurar la disponibilidad de productos para cumplir con la demanda, minimizando el riesgo de ruptura de stock. Las desventajas identificadas incluyen la dependencia en la experiencia del personal para realizar el pronóstico de la demanda, lo cual puede llevar a decisiones arbitrarias que no reflejen adecuadamente la realidad del mercado.

En la séptima variable medida encontramos los sistemas utilizados dentro del proceso. Andes Mountain Water utiliza una combinación de hojas de cálculo en Excel y el

software ERP Laudus. Este último sistema es una implementación reciente que la entidad está llevando a cabo con el objetivo de mantener un control completo de su información financiera y acceso en tiempo real a su data de producción. Cabe mencionar que este software aún no se domina completamente, como se puede inferir de las respuestas proporcionadas por los entrevistados:

"(...) hoy estamos trabajando de la mano con Laudus. Yo la verdad conozco este ERP pero no conozco como trabaja, le he dado toda la responsabilidad a la Encargada de Bodega y Producción. Nos gustaría sacarle más provecho a la plataforma de esta manera llevar un mejor control de todo".

"(...) en este momento 100% la información de Laudus, no. Se va llevando más que nada en excel".

Dentro de las fortalezas identificadas, el uso combinado de Excel y el sistema Laudus permite a la empresa tener un sistema de respaldo mientras se familiarizan con el nuevo ERP, lo que minimiza el riesgo de pérdida de datos o errores críticos. Puesto que están realizando actualizaciones semanales en conjunto con la empresa asesora Going quienes realizan monitoreo constante de los registros por parte de los usuarios internos de Andes Mountain Water. Además, utilizar Excel como complemento reduce la dependencia exclusiva en un sistema recién implementado, mitigando errores potenciales durante la fase de transición. Las desventajas de estos sistemas incluyen que la utilización simultánea de Excel y Laudus puede llevar a la duplicidad de información y posibles inconsistencias entre ambos, complicando la gestión de inventarios y aumentando el riesgo de errores. La necesidad de ingresar y verificar datos en dos sistemas diferentes puede ser ineficiente, incrementando la carga de trabajo del personal y reduciendo la productividad.

Dentro de la octava variable medida correspondiente al cumplimiento de metas, el análisis de los documentos permitió identificar las variaciones porcentuales de los últimos tres años de Andes Mountain Water, evidenciando así el desempeño financiero y la planificación presupuestaria.

Se observaron diferencias significativas entre los ingresos presupuestados y los ingresos reales de la organización. En un inicio, la planificación presupuestaria fue excesivamente optimista considerando que la empresa aún no había entrado en nuevos mercados, lo que afectó notablemente las ventas. Esta discrepancia sugiere que las proyecciones no consideraron adecuadamente las limitaciones y riesgos del mercado durante ese período, resultando en una falla estratégica significativa.

La persistencia de una variación sustancial indica que los desafíos del mercado y la planificación presupuestaria aún no se han resuelto por completo. Esta situación requiere una reevaluación y ajuste de los métodos de proyección presupuestaria para reflejar de mejor manera las condiciones del mercado y la capacidad operativa de la empresa. Sin embargo, la tendencia positiva mostrada por la empresa durante el año 2024 sugiere que las estrategias implementadas están comenzando a dar resultados. Esto indica un avance en la capacidad de la empresa para cumplir con sus metas financieras. Según lo dicho por el Gerente General y Jefe de Producción durante las entrevistas, la intervención externa mediante la contratación de una empresa asesora financiera ha sido crucial en esta mejora. La asesoría ayudó a gestionar mejor los costos y realizar proyecciones que reflejan una estrategia más alineada con la realidad operativa de Andes.

La variación entre los gastos reales y los presupuestados evidenció la falta de procedimientos documentados. La empresa carecía de procedimientos estandarizados para la gestión de gastos y presupuestos, dependiendo en gran medida del conocimiento empírico del Gerente General y el jefe de Producción, lo que resultó en una planificación presupuestaria poco rigurosa y propensa a errores. Aunque hubo una mejora en la precisión del presupuesto en 2023, no se logró mantener un control adecuado de los gastos.

Los costos asociados con nuevos acuerdos comerciales durante 2024 no fueron anticipados adecuadamente en el presupuesto, resaltando la necesidad de una mejor

planificación y proyección financiera que considere diferentes escenarios y costos asociados.

En cuanto a la cantidad de ventas presupuestadas versus las reales para 2024, se destaca la necesidad de mejorar la precisión de los pronósticos y ajustar las estrategias de producción y distribución de Andes Mountain Water. Implementar recomendaciones basadas en datos y una comprensión más profunda del mercado puede optimizar el desempeño de la empresa y aprovechar mejor las oportunidades de venta. Los pronósticos actuales no reflejan adecuadamente la demanda real del mercado, posiblemente debido al uso de datos históricos inadecuados, suposiciones erróneas o la falta de un análisis de mercado adecuado. La mayor demanda de productos en envases PET sugiere que los consumidores prefieren este tipo de empaque, probablemente por su conveniencia y durabilidad. La subestimación en el pronóstico de estos productos indica la necesidad de revisar de manera más precisa las preferencias del consumidor.

La falta de ventas en productos como SPARKLING 500 y STILL 500 puede deberse a una baja aceptación del producto en el mercado. Es crucial realizar estudios de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los consumidores antes de lanzar nuevos productos o ajustar los existentes.

Según la novena variable medida, la eficiencia se evalúa principalmente a través de la rotación de inventarios. Un producto con alta rotación indica una venta rápida y evita el sobre stock, mientras que una rotación baja puede significar que el producto permanece mucho tiempo en inventario, generando mayores costos para la empresa.

En la Tabla 4 presentada sobre la rotación de inventarios, inicialmente la empresa mostraba una buena eficiencia en la gestión de inventarios, especialmente con productos como "STILL 1 L PET", que tenía una rotación cercana a uno en el año 2022, siendo el producto con mejor rotación. Sin embargo, con el paso del tiempo, la rotación de estos productos de alta eficiencia ha disminuido, llegando a 0.28 veces para el año 2024. En este cálculo queda evidente que pueden obtener mejores

resultados teniendo una buena gestión de inventario, por lo que se entregaron recomendaciones en la sección correspondiente. Además, en los otros productos que están dentro de la tabla se puede observar un avance en el indicador, por lo tanto, al realizar una buena gestión de inventarios con la búsqueda de alcanzar mejores resultados.

En cuanto al cálculo de los gastos operativos sobre las ventas, en la tabla presentada en la sección 8.2.2 de eficiencia, se puede observar que desde el año 2022 hasta el año 2024, el porcentaje necesario de las ventas para cubrir los gastos operativos ha ido descendiendo. Esto refleja positivamente la implementación de los sistemas Laudus y el nuevo orden dentro de la empresa. Antes de la llegada de este sistema y la adopción de un orden más riguroso, en 2022 se obtuvo un resultado del 478,67%, lo que indica que se destinaba ese porcentaje de las ventas para cubrir los gastos operativos, es decir, los gastos eran considerablemente mayores a las ventas realizadas en ese periodo.

Con el paso del tiempo y adquiriendo experiencia, la organización logró reducir ese porcentaje para el periodo 2023, llegando al 391,94%. Con la implementación del sistema Laudus se mejoró aún más el orden dentro de los gastos, logrando un resultado del 204,85%, lo cual indica que la empresa está avanzando hacia sus metas de rentabilidad.

Aunque los números de la rotación de inventario están mejorando y el porcentaje de gastos operativos sobre ventas está disminuyendo, lo cual es positivo, aún no se alcanza la rentabilidad esperada en Andes Mountain Water. Esto indica que la empresa no tiene la eficiencia necesaria para generar las ganancias deseadas, lo que implica que se están destinando demasiados recursos para realizar la venta de sus productos.

Para abordar estos problemas, se detallan recomendaciones en la sección correspondiente, centradas en seguir el modelo de gestión de inventarios. Esto

permitiría a la empresa mejorar su gestión de inventarios y, por ende, obtener mejores resultados en la rotación de inventarios.

Como última variable medida se encuentra la eficacia, en donde se utiliza en primera instancia el margen de ganancia bruta, el que indica que durante el periodo del 2022, existió un margen negativo de un -378,67% lo que se encuentra relacionado directamente con costos no reconocidos y un mal control de inventarios. La empresa durante el año 2023 redujo los precios de venta con la intención de entrar al mercado chino, aumentando las ventas, pero incurriendo en altos costos de exportación y aduaneros. Esto resultó en un margen de -291,94%. En el año 2024, se logra observar que la contratación de la empresa de asesoría mejoró el registro y control de costos, llevando el margen a un -104,85% Esto muestra una mejora en la eficiencia operativa y gestión financiera, sin embargo, los costos relacionados a las ventas siguen siendo altos.

En segunda instancia se encuentra la rentabilidad sobre los activos conocido como (ROA), durante el periodo 2022, existió un ROA negativo del -9,65%, lo que refleja una pérdida neta significativa y desafíos en el mercado. Durante el periodo 2023, existió una mayor pérdida que se vio reflejada en el ROA de -13,78%. En el presente año 2024, existe un incremento en este indicador el cual aumenta, pero sigue manteniéndose negativo con un -11,52%.

En última instancia se encuentra la rentabilidad sobre el capital conocido como (ROE), durante el año 2022 existió un ROE negativo de un -3,43%, lo que indica pérdidas netas significativas y mala gestión del capital de los accionistas. Al año 2023 sigue manteniendo la pérdida neta y sigue en disminución el ROE (3,62%), reflejando un uso más eficiente del capital. En el presente año presentan un ROE de 3,73%, lo cual deja en evidencia las continuas pérdidas obtenidas por la empresa.

La entidad durante estos últimos tres periodos ha mejorado notablemente su eficiencia operativa y financiera desde 2022, pasando de márgenes negativos a presentar una mejoría en los indicadores. La implementación de un control más riguroso de costos

en 2024 ha sido clave para la mejora en el margen de ganancia bruta. Aunque los ROA y ROE siguen siendo relativamente bajos, su tendencia positiva sugiere una mejoría en la gestión de activos y capital, lo cual es un buen indicio para futuros inversores.

A pesar de las mejoras, los costos siguen siendo altos, y la empresa necesita seguir trabajando en la reducción de estos y en la mejora de sus márgenes de ganancia para alcanzar niveles más competitivos en el mercado.

La empresa mostró signos de recuperación y mejora, pero aún enfrenta desafíos significativos en la gestión de costos y en la maximización de su rentabilidad.

Andes Mountain Water está en proceso de establecer políticas de gestión de inventarios, y pese a que se han observado mejoras, todavía existen áreas que se deben formalizar y estandarizar para asegurar la eficiencia y rentabilidad futura, como lo son las políticas de gestión de inventarios en la empresa.

9. Conclusiones

En la presente investigación, se buscó identificar las políticas y modelos de gestión de inventarios que implementa la entidad Andes Mountain Water, con el fin de evaluar si estas son suficientes para mantener la rentabilidad futura.

Se plantearon objetivos generales y específicos, para dar respuesta a la pregunta estipulada, Las políticas y modelos de gestión de inventarios implementados durante los últimos 3 años por la compañía "Embotelladora y Comercializadora de Aguas Santa Amalia S.A", ¿son suficientes para asegurar la rentabilidad futura?

El objetivo general de la investigación se basó en evaluar si las políticas y modelos de gestión de inventarios de la compañía son suficientes para mantener la rentabilidad futura, para lograr este objetivo se presentan los objetivos específicos junto a sus principales resultados con la información recopilada:

1. Identificar las políticas y modelos de gestión utilizados por la empresa.

Políticas de Inventario:

Ausencia de Políticas Documentadas: Las entrevistas revelaron que Andes Mountain Water no cuenta con políticas documentadas de gestión de inventarios. Esta falta de documentación y estandarización ha generado una gestión basada en prácticas no formales. Es crucial para la empresa formalizar y documentar todas las políticas y procedimientos realizados con la gestión de inventarios para asegurar una operativa más eficiente y reducir la dependencia del conocimiento individual.

Modelos de Gestión de Inventario:

Revisiones Periódicas: A pesar de la falta de documentación, Andes Mountain Water realiza revisiones periódicas de inventarios de manera semanal y mensual. Sin embargo, la ausencia de niveles mínimos de existencias y de procedimientos detallados puede llevar a ineficiencias y riesgos de ruptura de stock. Formalizar estas revisiones y establecer niveles mínimos de existencias son pasos necesarios para mejorar la eficiencia operativa.

Niveles de Inventarios: La empresa mantiene bajos niveles de inventario debido a las limitaciones de espacio en las bodegas y una producción baja. Aunque esto reduce los costos de almacenamiento, también incrementa el riesgo de ruptura de stock. La implementación de un sistema de gestión de inventarios que establezca adecuadamente los niveles de stock y los costos de almacenamiento es esencial para mejorar la operativa y asegurar la disponibilidad de productos.

Método FIFO: El uso de método FIFO es una práctica adecuada, especialmente en la industria de bebidas, para gestionar las fechas de vencimiento de los productos.

Modelo de Reabastecimiento: El modelo basado en la demanda inmediata y los pedidos mensajes permite a la empresa adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes y minimizar costos.

Tiempos de Entrega y Proveedores: Conocer y gestionar los tiempos de entrega de los proveedores es una fortaleza para la planificación de compras. Sin embargo, la dependencia en los tiempos de entrega y la demanda inmediata puede generar riesgos de interrupciones en la producción. La empresa debe diversificar y optimizar su cadena de suministro para asegurar una mayor estabilidad en el abastecimiento de materias primas.

Sistemas de Gestión: El uso combinado de Excel y el ERP Laudus proporciona un respaldo útil durante la transición del nuevo sistema.

2. Establecer la eficiencia y eficacia de las políticas y modelo de gestión.

Eficiencia:

Rotación de Inventarios: La rotación de inventarios ha mostrado una tendencia a la baja, indicando problemas de eficiencia en la gestión de inventarios. Sin embargo, algunos productos como "STILL 1L PET" mostraron alta rotación en el pasado.

Gastos Operativos sobre Ventas: Existe una mejora significativa en la reducción del porcentaje de ventas necesario para cubrir los gastos operativos, pasando de 478,67% en 2022 a 204,85% en 2024, lo que sugiere una mejora en la eficiencia operativa con la implementación del sistema Laudus y registro de la información productiva.

Aunque se han observado mejoras en la rotación de inventarios y la reducción de gastos operativos, Andes Mountain Water aún no alcanza la rentabilidad esperada. La empresa debe seguir trabajando en la mejora de la gestión de inventarios y en la reducción de costos para incrementar su eficacia y lograr mayores ganancias.

Eficacia:

Margen de Ganancia Bruta: Mejoró de -378,67% en 2022 a -104,85% en 2024, indicando una gestión más eficiente de los costos sin embargo sigue siendo un porcentaje negativo por lo que se deben seguir disminuyendo costos hasta lograr un resultado positivo.

Rentabilidad sobre Activos (ROA) y sobre el Capital (ROE): Con los resultados obtenidos para el ROE, se logró identificar que este indicador ha ido empeorando con el pasar de los periodos analizados lo que implica una mayor pérdida respecto al capital invertido por los accionistas, sin embargo el ROA desde el 2022 al 2023 presentó una baja, pero en el periodo 2024 se recuperó quedando finalmente con un -11,52%, sin embargo, sigue siendo negativo ya que la empresa está generando una pérdida en lugar de una ganancia respecto a sus activos.

Los márgenes de ganancia bruta y los indicadores de rentabilidad ROA y ROE han mejorado en relación con los últimos periodos analizados, pero siguen siendo negativos. La empresa debe continuar implementando estrategias para reducir costos y mejorar sus márgenes de ganancias. La mejora en la eficiencia operativa y la gestión financiera indica una tendencia positiva, pero aún se requieren esfuerzos adicionales para alcanzar una rentabilidad sostenible.

3. Establecer la efectividad de los procesos de gestión de inventarios de la empresa mediante técnicas de medición de eficiencia operativa.

Efectividad de los Procesos:

FIFO y Control de Inventarios: La implementación del método FIFO es un paso positivo hacia una gestión más estructurada. Sin embargo, la falta de manuales de procedimientos puede llevar a inconsistencias durante el proceso. Formalizar el uso del método FIFO en manuales de procedimientos contribuirá a una mejor gestión y control de inventarios.

Modelo de Reabastecimiento: Debido a que el proceso se encuentra basado en pedidos y evaluación manual permite a la entidad adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes y minimizar costos. No obstante, esta dependencia puede resultar en rupturas de stock ante aumentos inesperados en la demanda. La empresa debe considerar un enfoque más balanceado que incluya la previsión de demanda y la planificación de inventarios para mitigar este riesgo.

Pronóstico de Demanda: Actualmente se basa en la experiencia de los gerentes y jefes de área que pueden ser mejorados mediante técnicas cuantitativas y análisis de datos más detallados.

Sistemas Utilizados: La combinación de Excel y Laudus, aunque permite redundancia, puede llevar a duplicidad e inconsistencias entre ambos sistemas deben ser abordadas. La empresa debe maximizar el uso del ERP Laudus, capacitar al personal y practicar un monitoreo continuo del uso y registro de información sustancial de la operación de la empresa para mejorar el control de inventarios.

Cumplimiento de Metas:

Discrepancias en Planificación Presupuestaria: La falta de procedimientos documentados y la dependencia en el conocimiento empírico han resultado en variaciones significativas entre los ingresos presupuestados y reales. La mejora observada en 2024 con la asesoría externa indica un camino positivo, pero aún se necesita formalizar y estandarizar estos procesos.

Por tanto, la hipótesis inicial sobre la implementación de políticas y modelos de gestión de inventarios en Embotelladora y Comercializadora de Aguas Santa Amalia S.A., durante los últimos tres años son suficientes para asegurar su rentabilidad futura, se modifica dado que la entidad ha realizado esfuerzos positivos hacia la mejora continua durante el último período dentro de la gestión de inventarios.

La hipótesis de trabajo plantea que Embotelladora y Comercializadora de Aguas Santa Amalia S.A., ha estado implementando políticas y modelos de gestión de inventario, de manera empírica, durante los últimos periodos para mejorar sus indicadores financieros, estos esfuerzos aún están en proceso de desarrollo y requieren una implementación más consolidada para asegurar la rentabilidad futura.

La empresa está activamente comprometida en optimizar sus políticas y modelos de gestión de inventarios, lo que refleja un compromiso continuo con la mejora de su eficiencia. Es importante destacar que hasta el momento, las mejoras implementadas son manejadas de manera empírica por los encargados del área.

10. Recomendaciones

Es aconsejable seguir de manera rigurosa las directrices establecidas en la Norma Internacional de Contabilidad NIC 2 para lograr una comprensión completa y correcta de la misma. En otras palabras, es especialmente recomendable implementar todos los procedimientos contables establecidos en la norma y reconocidos por los organismos contables internacionales, asegurando un manejo adecuado de la información para obtener resultados precisos al presentar los informes financieros.

Para acogerse de una mejor manera a la NIC 2, se recomienda a la entidad establecer una política de inventario escrita, en base a la información recopilada en la presente investigación, se determinó una política de inventarios, la cual se encuentra adjunta en el Anexo N°6. Además, se recomienda a la entidad formalizar los procedimientos y asegurar una aplicación consistente y documentada del método FIFO. Implementando estas recomendaciones mejorará la eficiencia y la fiabilidad de la gestión de inventarios, apoyando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Se recomienda que la organización evalúe el costo de sus inventarios de los productos terminados en comparación con su Valor Neto Realizable (VNR). Esta práctica entregará a la empresa una evaluación más precisa y realista de los valores mantenidos en los inventarios de la entidad asegurando así que no existan productos subvaluados. Con ello, podrían tomar decisiones más informadas sobre la producción,

almacenamiento, toma de inventarios, entre otros. Asimismo, se podría mejorar la eficiencia operativa al proporcionar datos precisos que puedan influir en la planificación y gestión de inventarios. Una evaluación constante permitirá que la empresa pueda identificar a tiempo aquellos productos que puedan presentar una obsolescencia dentro de los inventarios. El cálculo del VNR de los productos terminados de la entidad se encuentra adjunto en el Anexo N°7.

Se recomienda desarrollar un modelo de proyección de ingresos y gastos basados en datos históricos y condiciones del mercado en el momento en que se realizan las proyecciones. Incorporar variables externas que pudieran afectar el desempeño financiero para crear presupuestos más precisos, realizar estudios de mercado más exhaustivos antes de proyectar ingresos de mercados no conocidos o nuevos para la entidad.

Realizar revisiones periódicas que permitan evaluar constantemente si se están alcanzando los objetivos propuestos inicialmente o bien, reevaluar si las estrategias que se están utilizando son las adecuadas en relación a la situación real de la empresa. Con el objetivo de controlar los gastos operativos, identificar y corregir desviaciones rápidamente. Esto permitirá a la empresa ajustar sus estrategias financieras de manera proactiva y evitar variaciones significativas en el futuro.

Se recomienda a la entidad invertir en capacitación para el personal en el uso del ERP Laudus para maximizar su potencial en los módulos que ofrece su sistema para obtener información mucho más detallada de la operación y con ello, reducir la dependencia absoluta del trabajo en hojas de cálculo de Excel. Utilizar las capacidades de exportación e importación del ERP para trabajar con datos en Excel solo cuando sea absolutamente necesario. Automatizando la transferencia de datos entre el ERP y el excel para reducir el riesgo de errores.

Se recomienda que la empresa adopte un modelo de reabastecimiento automatizado que calcule el punto de reorden, el tamaño económico del lote y el inventario de

seguridad. Esto ayudaría a minimizar costos, asegurando la disponibilidad adecuada de inventarios, mejorando significativamente la gestión de inventarios de la empresa.

Además, se sugiere que la entidad evalúe un enfoque más equilibrado para los inventarios mediante la implementación de una clasificación de productos ABC. Esto permitiría una gestión de inventarios más eficiente, aprovechando al máximo el espacio limitado de las bodegas. Además de reducir los costos de almacenamiento, también mejoraría la disponibilidad de los productos más relevantes dentro del ciclo operativo para satisfacer la demanda del mercado de manera oportuna. También se recomienda a la entidad adoptar un modelo de reabastecimiento basado en la clasificación ABC y ajustar los niveles de inventario para equilibrar costos de almacenamiento y disponibilidad de productos. La clasificación de inventario ABC y mejora del proceso se encuentra adjunta al Anexo N°8.

11. Referencias

- Andrade Pinelo, A. M. (2011). *Análisis del ROA, ROE y ROI*.
<http://hdl.handle.net/10757/608313>
- Barrera, A. (2016). *La rotación de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa*. (Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.). <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/21380>
- Botero, J., & Alvarez, L.,. (2013). *Caracterización de la gestión de pronósticos de demanda empresarial*. Universidad del Rosario.
https://doi.org/10.48713/10336_4847
- Cano, M., Olivera, D., Balderraban, J., & Pérez, G. (2013). *Rentabilidad y competitividad en la PYME*. Revista Ciencia Administrativa, 2, 80-86.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/11CA201302.pdf>
- Carro, R & Gonzales, D. (2013). *Gestión de stocks*.
http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion_stock.pdf
- Contador Auditor – Contador Público – Admisión UDP. (s. f.).
<https://admission.udp.cl/carrera/contador-auditor-contador-publico/>
- Contreras, M. (2020). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión de inventarios en una empresa dedicada a la comercialización de sacos de polipropileno*, [Tesis de Licenciamiento, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/175703>
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios*. COML0210. IC Editorial.

- Daza, D. (2017). *Importancia del control interno en la gestión de inventarios en pyme's*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/15578>
- Deloitte. (2003). *Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios (NIC 2)*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%202%20-%20Inventarios.pdf>
- Gavilán, M., & Rojas M. (2021). *Aplicación de la gestión de inventarios para incrementar la productividad en la empresa Grupo Donna S.A.C, Breña, 2020*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79154>
- Gonzáles, J & Patiño, J. (2019). *Los gastos operativos y la utilidad de la empresa de servicios Tannajo S.A.C. del distrito de Carabayllo, 2015*. Universidad de Ciencias y Humanidades. <http://repositorio.uch.edu.pe/handle/uch/417>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill
- Hornigren, C., Sundem, G., & Elliott, J. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. (7ma Ed.). Pearson Educación. books.google.cl/books?id=-BJyun6IDP8C&printsec=frontcover
- Huaman, L. (2020). *Costo del servicio y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Traminco Ingenieros S.A.C., 2016 - 2018*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56367>
- Idrogo, J. (2021). *Gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de las pymes: revisión sistemática de artículos científicos entre los años 2009 y 2019*. Obtenido de: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25836>

- Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios UF0406*.
[https://www.google.cl/books/edition/Gestión de inventarios/MI5IDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Gestión+de+inventarios+UF0406&printsec=frontcover](https://www.google.cl/books/edition/Gestión_de_inventarios/MI5IDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Gestión+de+inventarios+UF0406&printsec=frontcover)
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos*. Actualidad Contable Faces, 4(4), 35-48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700404>
- Muller, M (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios*.
<https://educativopracticas.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/01/fundamentos-de-administracion-de-inventarios.pdf>
- Neyra, V (2021). *Sistema de gestión de almacenes, según la clasificación ABC, para incrementar la productividad de la empresa Transportes Mellizo Express S. A. C., Lima 2020*. <https://hdl.handle.net/11537/28364>
- Noriega, L. (2022). *Implementación de un sistema de gestión de inventarios utilizando macros en Excel para el almacén de repuestos de Arrocera Formosa S.A.S*.
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/4880>
- Ortiz, M., Valdés, F., & Castillo, A. (2013). *Desempeño logístico y rentabilidad económica. Fundamentos teóricos y resultados prácticos*. Economía y Desarrollo, 149(1), 182-193.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541207012>
- Osorio, O. (2016). *LA TEORÍA GENERAL DEL COSTO y LA TEORÍA CONTABLE*. Contaduría Universidad de Antioquia/Contaduría Universidad de Antioquia, 29, 115-138. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.25518>
- Pazols, I. (2020). *Modelo para estimar la demanda y gestionar el inventario de antibióticos estandarizados en el Hospital Clínico de la Red de Salud UC Christus*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/176068>

- Saucedo, M. (2022). *Gestión de inventarios: retos para las empresas farmacéuticas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo <http://hdl.handle.net/20.500.12423/4958>
- Universidad Técnica Federico Santa María (2004). *Fundamentos de Investigación de Operaciones Teoría de Inventarios*. Departamento de Informática. [inventarios.dvi\(utfsm.cl\)](http://inventarios.dvi.utfsm.cl)
- Verástegui, G. (2018). *Gestión de inventarios y productividad. Revisión de la Literatura*. <https://hdl.handle.net/11537/13091>
- Vidaña, A., Ramos, R., & Pérez, I. (2023). Control de inventario mediante método ABC para una empresa de transporte: Análisis sistémico por familias . *Cultura Científica Y Tecnológica*, 20(2), E29-E36. <https://doi.org/10.20983/culcyt.2023.2.2e.4>

Anexo 1: Minuta de entrevista N°1

Transcripción de entrevista N°1

Entrevistado: Jefe de Producción.

Fecha: 23-05-2024

Hora de inicio: 16:20 hrs.

Hora de término: 17:10 hrs.

Lugar: Santiago, Chile.

Vía: Videoconferencia, Plataforma ZOOM.

Entrevistadores:

Cristobal Valenzuela, Brian Lara, Iranie Carrera y Alvaro Rubio.

Preguntas.

1. ¿Nos podrías comentar si la empresa cuenta con políticas de inventario?
2. ¿Podrías describir el proceso de cómo gestionan los inventarios de la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la venta del producto terminado?
3. ¿Cómo establecen y alcanzan las metas de producción en la gestión de inventarios?
4. ¿Podrías mencionarnos a las personas y cargo que se encuentran involucradas en el proceso productivo de la empresa?
5. ¿Cómo reconocen el costo de ventas?
6. ¿Podrías comentarnos si la empresa realiza métodos para pronosticar su demanda anual?
7. ¿Podrías comentarnos qué sistema utilizan para llevar el control de inventarios de la empresa?
8. ¿Podrías describir cómo manejan la revisión de inventarios en la empresa?
9. ¿Nos podrías comentar si realizan un control de inventarios? ¿Cada cuánto tiempo realizan este control?

10. ¿Tienen un tiempo estimado desde que hacen un pedido de botellas hasta que llegan a la bodega promedio?

Introducción

Junto con saludar, el motivo de esta reunión se basa en el proyecto de tesis que desarrollamos respecto a las políticas y gestión de inventario de la empresa Santa Amalia implementados durante los últimos 3 años, cuyo fin es definir si estas son suficientes para asegurar la rentabilidad futura de la empresa.

Cabe mencionar que la entrevista es de carácter anónima y con fines educativos. La información recolectada es confidencial y no será de uso público.

Entrevistador: Bueno la primera pregunta vendría siendo: ¿nos podrías comentar si la empresa cuenta con políticas o algún modelo de gestión de inventario?

Entrevistado: No, actualmente no.

Entrevistador: Y debido a que no cuenta eh nos podrías comentar como o describir el proceso de cómo se gestiona el inventario desde el momento en que se adquiere como materia prima hasta que vendría siendo como un producto terminado.

Entrevistado: Eh a ver nosotros tenemos bueno trabajamos en función de una proyección anual que tenemos ya en función de esta proyección nosotros vamos haciendo la eh vamos vamos realizando la compra de de de las materias primas ya materias primas o en este caso también tenemos el insumos que nos ayudan en el proceso ya está la compra en realidad pasan todas por mí yo soy el encargado como jefe de operaciones estoy a cargo de de toda la proyección del proceso productivo con lo cual tengo que proyectar también el consumo de lo del de las materias primas o insumos asociados al proceso ya... y vamos realizando las compras en función de las necesidades ya que igual somos una empresa chica, los recursos no abundan entonces y también la en sí la planta el espacio físico de la planta de bodegas que nosotros actualmente contamos con una bodega de insumos ya y una bodega de

materia de productos terminados pero actualmente tenemos la en la bodega de producto terminado tenemos insumos como también Y también productos terminados propiamente tal ya? entonces los espacios también son súper acotados ya? y ahora en el tema de de del manejo que le damos bueno ustedes la en la tarde conversaron con María o sea María ella tiene el cargo de encargada de bodega y producción pero María ha pasado por varias áreas del proceso en el sentido de que trabajo en producción trabajo como encargada de calidad y al día de hoy está a cargo de toda la parte administrativa y contable relacionada a inventarios, entregando la información a go ingeniería, pero también lleva el inventario de planta ya ósea nosotros hacemos una compra como te decía no es mucho lo que compramos pero todo eso lo llevamos en planilla Excel y de a poco estamos y bueno empezamos a trabajar hace poco con go ingeniería fue en enero si mal no recuerdo era el tema de poder llevar todo lo que es el sistema facturación pero al mismo tiempo que tiene una un área que es el tema de manejo inventario si no estoy errado entonces eso que es lo que nosotros... antes cuando trabajamos con otra empresa de contabilidad, trabajábamos con softland que también tenía un ERP que también tenía el sistema de facturación y también tenía un sistema de inventario pero nunca pudimos implementarlo de buena manera hoy día a pesar de que seguimos llevando todo en planillas ya estamos ingresando todos los los insumos a este sistema Laudus se hace la transformación para poder convertirla en producto terminado, hoy día ya estamos trabajando la idea es poder llevar un inventario físico y el otro que es como un inventario estadístico e ir haciendo la comparativa de ambos para ir viendo principalmente el tema de las mermas ya no sé si me expliqué bien o tienen alguna duda?

Entrevistador: Sí en ¿En el tema de cuando realizan las proyecciones anuales estas proyecciones en base a una demanda específica a que bajo a qué proyección la realiza?

Entrevistado: Mira nosotros igual como empresa chica bueno actualmente con el gerente general nosotros el año pasado en el ejercicio como en diciembre hicimos una proyección de demanda de con crecimiento por así decirlo para este año 2024 ya

ya el cual está más o menos como en el 800.000 de unidades mira para ser más específico 810.000 unidades se componen de de ventas nacionales como venta internacional, nuestro producto es una buena botella que va envasada en botella de vidrio, botella PET y que la diferencia más radical en sí en el en el cliente es el tipo de etiquetado nacional es todo lo mismo y por fuera tenemos dos diferenciales que son las etiquetas Y en el caso que partimos el año pasado también con mandarín oriental que es un hotel que nos compra solamente botella litografía de vidrio ya una vez que nosotros partimos con la proyección de demanda ya vamos vamos bajando la información hasta lograr tener una una necesidad de materias primas e insumos asociados porque tenemos la botella, la tapa, la etiqueta hasta la caja y separadores como insumos directos de producto terminado este caso me expresé mal la materia prima es el agua ya y nosotros tenemos todo lo que es productos secundarios que son nosotros compramos separadores todo lo que lleva consigo cuando armamos un palet ya? entonces si bien es cierto ha también somos un equipo muy acotado o sea tenemos un gerente general y un gerente de operaciones, entro el año pasado también una jefa comercial y jefa calidad y para de contar, el resto es la parte operaria ya entonces en mi caso yo veo la parte de operaciones desde la preparación desde desde la proyección hasta el termino hasta la venta del producto, a veces me toca hacer hasta de junior y muchas oportunidades yo llevo yo yo llevo ya 8 años en la empresa y cuando cuando llegué estaba solo o sea teníamos gerente general y yo y el resto la parte operaria entonces hoy día ya puedo descansar un poco más ya sea con María que me ayuda en la parte contable más que contable en la parte administrativa generando documentos tributarios y hacer factura, guía de despacho, coordinando el tema de la de los pedidos que vienen llegando el tema de los inventarios porque me costó mucho poder darle esa pega a alguien en su minuto ya no donde nos limitamos geográficamente tenemos escasa preparación formal por así decirlo yo partí trabajando con puras dueña de casa, ha sido largo el proceso pero como te digo en si una vez que nosotros hacemos esa proyección anual que eso también se va bajando en forma de mensual y por clientes ya vamos viendo la necesidad de estas materias primas, de estos insumos.

Entrevistador: ¿Y en esta necesidad como de lo de la materia prima secundaria principalmente que serían las botellas las cajas recurren a proveedores nacionales o internacionales?

Entrevistado: Actualmente estamos con puros proveedores nacionales, hasta el año pasado teníamos uno que era él el que nos proveía tapas ya? Nosotros le comprábamos tapas a un proveedor de Finlandia, la empresa desde que partió partió comprando tapas de Finlandia hasta la última vez que fue en marzo ya? a pesar de que la tapa que estamos ocupando actualmente también es extranjera viene de Italia ya pero la la la compra directa a Italia la hace un proveedor chileno ay ya no somos nosotros se la compramos a este proveedor chileno y el resto son todos insumos nacionales.

Entrevistador: Ya y ¿existe como un tiempo estipulado desde que realizar un pedido como una orden de compra hasta que llega el pedido específicamente a la bodega de la entidad?

Entrevistado: Pero en qué sentido de nuestro producto.

Entrevistador: No, del producto de los proveedores del que realizar los pedidos.

Entrevistado: ¿Por ejemplo cuando pido ponte tú cajas?

Entrevistador: Sí o botellas ¿cómo cuánto es el tiempo que se demora en llegar a las bodegas?

Entrevistado: Mira es relativo lo que pasa es que a ver em ya vámonos al caso de la botella la botella nosotros se la compramos actualmente la de vidrio se la compramos a Cristalería Toro ya? Cristalería Toro aparte de nosotros ser su cliente, tiene clientes que compran nuestras botellas, también botellas genéricas y otros tipos de botella por que nuestra botella es una botella exclusiva ya? Trabaja con dos tipos de dos tipos de colores de botella que es una botella blanca y una botella verde o ámbar que se llama. Esto, yo aprendí en el tiempo con el tiempo supe cómo era el proceso de Cristalería

Toro para poder coordinar la compra de botellas y colocar una orden de compra entonces yo sé que trabaja en ciertas ocasiones del año con cristal blanco para la fabricación en este caso de nuestras botellas. Entonces yo le hago un pedido APP cada 3 veces al año cachay y le pido no sé 300.000 unidades de cierto formato porque nosotros hoy día vendemos 3 formato en vidrio pero hay uno que está descontinuado que es el de 250 entonces Toro nos está fabricando solamente el 500 y el de 750 entonces yo a ellos le coloco alguna orden de compra pero por la fabricación de la botella y después vienen un pedido mensual de, de, de, de la de lo que llega a planta que son botellas decoradas porque ellos tienen dos procesos en su planta que una es de la fabricación de la botella y después viene el decorado ya? entonces hoy día con con la proyección que yo le tire a cristalería toro eh vamos prácticamente mes a mes trayendo botellas por lo menos de mandarín oriental que es como lo que más está saliendo hoy día con ellos tenemos más o menos como un mes, 30 días en la llegada de las botellas desde que yo les coloco la orden de compra. Ponte tu y por otro lado en el caso de las cajas se la compramos tengo dos proveedores de cajas que son Chilempack e Imicar ahí Imicar se demora 15 días y Chilempack se demora un mes entonces ahí hay que ser cuidadoso cuando nosotros vamos viendo la la el stock que tenemos en el inventario que tenemos en planta y si yo sé que le voy a comprar a Chilempack tengo que estar seguro que me voy a tener un mes de cobertura antes de que me lleguen las nuevas cajas.

Entrevistador: ¿Y para esa esta como cobertura de inventario mantienen como un stock fijo o es como relativo a los a la demanda?

Entrevistado: es relativo a la demanda, porque igual como decía al principio de la entrevista y como es una empresa chica las lucas no son abundantes entonces vamos super acotados por el tema de la de los un recurso que tengamos ya? entonces también no tenemos un gran crédito con los proveedores por ejemplo chilean pack a mí me me da un crédito de 7 palos y yo ahí veo que compro y que no compro entonces voy viendo si mandó a fabricar 4.000 cajas que el mínimo que tienen ellos, ahí ya me consumí casi cuatro palos.

Entrevistador: Perfecto... ¿Tienen como un eh un reconocimiento fijo de los costos que están involucrados en la venta del del producto?

Entrevistado: Sip, se ha trabajado hartito el tema de los costos.

Entrevistador: Nos podrías comentar qué tipos de costos están involucrados en la venta?

Entrevistado: Bueno eh como costos directos, tenemos ponte tú las botellas, las cajas, tapas, etiquetas, separadores. Los variables como nosotros exportamos hartito tenemos todos los gastos asociados a aduanas, eh, los gastos por los servicios que nos prestan las empresas, fletes de ventas también y ya el resto todo pasa a ser gasto. Pero costeo directo solo está la botella, la tapa, etiqueta, cajas y separadores. La cinta de embalaje nunca la pusimos y al final está como gasto nomás.

Entrevistador: Nos podrías comentar qué sistema utilizan para llevar el control del inventario.

Entrevistado: Como te decía hoy estamos trabajando de la mano con Laudus. Yo la verdad yo conozco este ERP, no conozco muy bien cómo trabaja, le he dado toda la responsabilidad a la María, si bien lo implementamos en mayo hasta ahora hemos logrado una armonía entre todos los procesos que se hacen, nos gustaría sacarle más provecho a la plataforma de esta manera poder llevar un mejor control de todo. Porque hoy seguimos llevando nuestras planillas excel de todo y con eso comparamos con el sistema Laudus.

Entrevistador: Al momento de hacer estas comparaciones con el sistema se han generado como diferencias entre lo físico y lo que mantienen en sistema.

Entrevistado: Si, si obvio.

Entrevistador: ¿Y estas diferencias las van ajustando en los libros como deterioros o pérdidas de inventario?

Entrevistado: Aún no hacemos grandes ajustes, pero se tiene que hacer.

Entrevistador: Para reconocer el costo de los inventarios los realizan con FIFO, PMP, o el costo...

Entrevistado: FIFO.

Entrevistador: ¿Y este sistema lo han implementado desde siempre?

Entrevistado: Lo que pasa es que yo, siempre he trabajado con FIFO, pero llevar algo para el costeo final reales es solo desde que implementamos Laudus, antes yo hacía un aproximado pero no estaba preocupado de oh se me acabó cierta cosa que compré a 100 pesos, empezaré a costearlo con el que me costó 200, con laudus ahora eso se está haciendo.

Entrevistador: ¿Y este modelo lo implementaron porque es el más adecuado para la empresa?

Entrevistado: Es lo que nos recomendaron, no sé si es la más apropiada, pero eso nos dijeron. Nos costó mucho conocer el sistema y la empresa a cargo no conocía el proceso entonces no había química entre todos y se toman valores distintos y se ha ido depurando eso y ya hay diferencias mínimas.

Entrevistador: ¿Nos podrías comentar si realizan un control de inventarios?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: ¿Cada cuanto las hacen?

Entrevistado: Todas las semanas.

Entrevistador: ¿Y esto lo hacen para todos los productos de la bodega?

Entrevistado: No existe un manual escrito, pero principalmente los realizamos a los que tienen más movimientos, que son botellas cajas y tapas, igual es poco nuestro

inventario y es netamente porque nuestra producción es baja y nuestras bodegas son chicas.

Entrevistador: Se han topado con un producto que lo están vendiendo a menos de lo que les cuesta producirlo, ¿que no les esté generando un margen de ganancia?

Entrevistado: Emm, ahí hay 2 preguntas, una que nos cueste producirlo y otra que no nos deje margen. y si, productos que nos cuente producir.

Anexo 2: Minuta de entrevista N°2

Transcripción de entrevista N°2

Entrevistado: Encargada de Bodega y Producción.

Fecha: 22-05-2024

Hora de inicio: 14:30 hrs.

Hora de término: 15:00 hrs.

Lugar: Santiago, Chile.

Vía: Videoconferencia, Plataforma ZOOM.

Entrevistadores:

Cristobal Valenzuela, Brian Lara, Iranie Carrera y Alvaro Rubio.

Preguntas.

1. ¿Nos podrías comentar si la empresa cuenta con políticas de inventario?
2. ¿Podrías describir el proceso de cómo gestionan los inventarios de la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la venta del producto terminado?
3. ¿Cómo establecen y alcanzan las metas de producción en la gestión de inventarios?
4. ¿Podrías mencionarnos a las personas y cargo que se encuentran involucradas en el proceso productivo de la empresa?
5. ¿Cómo reconocen el costo de ventas?
6. ¿Podrías comentarnos si la empresa realiza métodos para pronosticar su demanda anual?
7. ¿Podrías comentarnos qué sistema utilizan para llevar el control de inventarios de la empresa?
8. ¿Podrías describir cómo manejan la revisión de inventarios en la empresa?
9. ¿Nos podrías comentar si realizan un control de inventarios? ¿Cada cuánto tiempo realizan este control?

10. ¿Tienen un tiempo estimado desde que hacen un pedido de botellas hasta que llegan a la bodega promedio?

Introducción

Entrevistador: Junto con saludar, el motivo de esta reunión se basa en el proyecto de tesis que desarrollamos respecto a las políticas y gestión de inventario de la empresa implementados durante los últimos 3 años, cuyo fin es definir si estas son suficientes para asegurar la rentabilidad futura de la empresa, cabe mencionar que la entrevista es de carácter anónima y con fines educativos, la información recolectada es confidencial y no será de uso público, para comenzar ¿Nos podrías comentar si la empresa cuenta con políticas de inventario o algo relacionado?

Entrevistado: Em.. políticas de inventario no, según lo que llevamos acá como trabajadores, bueno.. te voy a contar un poco mi historia como en el cargo, yo estuve hasta el año 2022 encargada del área de control de calidad de la empresa, por motivo de embarazo y fuero maternal me traspasaron al área como de aca de administrativo contable del área de producción, yo de ahí recibí el cargo y traté de llevarlo lo mejor posible, teniendo un control de entradas de insumos y después sacándolo como por salida según factura, según producciones y todo el tema pero igual es tal vez muy rústico o muy a la antigua tal vez se puede mejorar mucho.

Entrevistador: ¿Entonces igual había un seguimiento de las entradas y salidas de los productos que van entrando a bodega?

Entrevistado: Creo que tal vez antes de mi llegada al cargo yo creo que no, no hay mucho de donde obtener material.

Entrevistador: Perfecto.. entonces em si nos podrías comentar igual y describir cómo es el proceso de como entra un producto hasta el momento de la venta cuando ya está terminado, el proceso entero.

Entrevistado: Em bueno el proceso comienza cuando recibimos los insumos, bueno o los solicitamos, después llegan acá a planta, se ingresan en las planillas, se ingresan

en este caso ahora como al sistema de inventarios Laudus em y ahí se van rebajando según las producciones, bueno antes no lo teníamos configurado pero ahora en las reuniones se establece como tener producto semiterminado, que en realidad siempre trabajamos así que es como un producto que solo lleva botella, tapa y el producto en si y despues se clasifica según el tipo de venta que es básicamente poner como la etiqueta asociada al producto y luego de eso, bueno igual depende de cómo vaya la.. el flujo de ventas de cada producto ahí vamos viendo lo que nos falta en realidad como por.. para seguir produciendo para comprar materias primas en realidad pero básicamente como los únicos pedidos establecidos mensuales es como de hotel mandarin que serían como dos salidas de contenedores mensuales.

Entrevistador: ¿Ese es el flujo que tiene más constante de venta entonces?

Entrevistado: Si ese es el más importante a nivel mensual.

Entrevistador: ¿Existe algún nivel de producción mensual que se debe cumplir o alcanzar?

Entrevistado: Tengo entendido que básicamente existe como un nivel de ventas sobre 40.000 botellas que es como la meta mensual que se ha establecido hasta el momento.

Entrevistador: ¿Y cómo se han visto con esa meta propuesta?

Entrevistado: Hay meses en que no la hemos alcanzado.

Entrevistador: Ok, perfecto.. En el proceso de los costos relacionados a las ventas ¿estos como se identifican principalmente? ¿Tienen definido un costo promedio por venta del producto?

Entrevistado: Mira esa área yo no la manejo mucho pero tengo entendido que existe como un margen de precio de venta para distintos clientes, eso lo ve básicamente mi jefe y el gerente, a mi me entregan precios y yo ahí emito las facturas.

Entrevistador: El caso de los contenedores mensuales que pronostican para el hotel mandarin, mantienen una demanda anual o un pronóstico de demanda establecido aparte de las 40.000 botellas o solo es esa meta?

Entrevistado: No, tengo entendido que solo son 2 contenedores mensuales pronosticados al hotel pero igual yo creo que esta pregunta va más ligada tal vez a mi jefe, ¿le pido que se conecte tal vez? porque el es como que les puede responder más claramente esa pregunta.

Entrevistador: No, es que tenemos que tener 2 entrevistas para.

Entrevistado: ¿Diferentes visiones? jaja.

Entrevistador: Claro, pero está bien... al momento de mantener como un control de inventarios lo manejan en un sistema o se manejan en hojas, ¿cómo realizar el proceso?

Entrevistado: Mira el tema de inventario lo veo yo y lo llevo en planillas excel en donde manejo la entrada del insumo y despues lo voy sacando según las salidas que son en este caso producciones o cuando ya tenemos producto terminado que es el tema de las cajas, cintas de embalaje y todo ese tema.

Entrevistador: ¿Los tipos de inventarios que manejan en la bodega cuales son?

Entrevistado: Tipo de inventario sería como más de insumos y el otro inventario sería el de producto terminado, estos son los 2 tipos de inventario que manejamos, pero igual mantenemos poco stock por temas de bodegaje.

Entrevistador: ¿En estos tipos de inventarios mantienen una clasificación de qué productos son los que más se utilizan?

Entrevistado: Em no, no tenemos clasificado pero nosotros sabemos cuales son los que tienen más salida que otro hay algunos que tienen muy poco movimiento anual y hay otros que todos los meses tienen mucho movimiento.

Entrevistador: Entonces no hay algo estipulado pero ustedes saben que productos es el que más se mueve dentro de la bodega.

Entrevistado: Eso sí lo sabemos, va ligado como a la venta a hotel mandarin que es lo que más se mueve en la planta, todos los insumos relacionados a eso que serían las botellas, las cajas que van después con el producto, los palets y todo el tema.

Entrevistador: Perfecto, ¿existen revisiones relacionadas al inventario?

Entrevistado: Em si, tenemos como una revisión semanal que es como para corroborar que lo que llevamos digital coincide con lo que está físico.

Entrevistador: Ya, y en estas revisiones han encontrado diferencias significativas?

Entrevistado: No, de repente en las cajas hay diferencias pero no es significativo como en 10 unidades.

Entrevistador: ¿Alguna vez se ha devaluado el inventario por productos obsoletos o productos que ya no se van a vender en el futuro?

Entrevistado: Bueno básicamente de esos insumos que nombras, si tenemos muchos, muchísimos pero tampoco es que se haya dado la orden de sacarlo de inventario, solo están ahí eternamente en el inventario.

Entrevistador: Ah ya, los mantienen todavía en las bodegas.

Entrevistado: Si, sobre todo con el caso de las etiquetas que es de muchos clientes que tuvimos antiguos y los fuimos perdiendo en la historia de la planta.

Entrevistador: Perfecto, ¿tienes conocimiento del tema de compras a los proveedores relacionado a los insumos o si tienen algún criterio para seleccionarlos?

Entrevistado: Bueno el criterio va más ligado con el precio que nos entregan y con eso nos hemos establecido, son proveedores específicos que tenemos que nos han entregado un mejor precio y mejor calidad de los insumos que necesitamos.

Entrevistador: ¿Estos proveedores se ubican en el territorio nacional o son de importación?

Entrevistado: Actualmente en el territorio nacional.

Entrevistador: ¿Tienen un tiempo estimado desde que hacen un pedido de botellas hasta que llegan a la bodega promedio?

Entrevistado: Esos tiempos no lo manejo mucho yo pero hay veces en que el proveedor se ha demorado más de lo que estipulamos acá lo que igual nos retrasa también los pedidos a nosotros.

Entrevistador: ¿Pero ese tiempo aproximadamente cuánto sería?

Entrevistado: La verdad no lo sé, eso lo maneja mi jefe.

Entrevistador: Para el tema de ventas tienen un límite estipulado de ventas o realizan ventas al por menor igual?

Entrevistado: Actualmente si, lo que más tenemos mensualmente son ventas al pormenor porque antes trabajabamos mucho con distribuidores y ellos fueron perdiendo las ventas chicas y lo recuperaron ahora asique actualmente lo que más se vende al menos aca en territorio nacional es venta al detalle.

Entrevistador: ¿En esas ventas al detalle o por mayor han tenido problemas con botellas rotas o empaques en mal estado?

Entrevistado: Bueno, este año tuvimos un problema con un cliente específico al cual llegó con problemas de filtración en donde se estaba usando una tapa no adecuada para nuestras botellas.

Entrevistador: ¿Y estos problemas con los clientes, como lo tienden a solucionar o entregar una respuesta al cliente?

Entrevistado: Si, el área de calidad se comunica con ellos y tienden a llegar a algún acuerdo, se le entrega productos en reemplazo.

Entrevistador: Bueno con esto ya estaría cubierta la tabla que teníamos de preguntas programadas así que estaría todo bien, eso sí me gustaría preguntar relacionado al inventario es si alguna vez han reconocido los inventarios a un mayor valor que el valor neto realizable es decir el costo de la mercadería almacenada, tienen algún conocimiento sobre una sobre valoración de inventario.

Entrevistado: No, yo no manejo mucho esa área yo solo manejo la cantidad de existencias en el área.

Entrevistador: Bueno eso sería todo , no te quitamos más tu tiempo, muchas gracias por la reunión y tu tiempo, nos sirvió mucho para mantener conocimiento de cómo se maneja el área de producción así que ahora igual tendremos una reunión con el jefe ahí tendremos su visión.

Entrevistado: Sí, yo creo que él podría dar una visión más clara de todo.

Entrevistador: Muchas gracias.

Entrevistado: Bueno, que tengan buena tarde.

Anexo 3: Minuta de entrevista N°3

Transcripción de entrevista N°3

Entrevistado: Gerente General.

Fecha: 20-05-2024

Hora de inicio: 14:30 hrs.

Hora de término: 15:10 hrs.

Lugar: Santiago, Chile.

Vía: Videoconferencia, Plataforma ZOOM.

Entrevistadores:

Cristobal Valenzuela, Brian Lara, Iranie Carrera y Alvaro Rubio.

Preguntas.

1. ¿Podría proporcionarnos una visión general de Andes Mountain Water y describir cómo ha evolucionado la empresa desde su fundación hasta la actualidad?
2. ¿Qué estrategias utiliza Andes Mountain Water para construir y mantener relaciones sólidas con sus clientes y cómo mantiene la calidad de su servicio/producto?
3. ¿Posee ventas en mercado nacional e internacional? ¿Qué criterios han utilizado para seleccionar estos mercados?
4. ¿Cómo percibe Andes Mountain Water la competencia en el mercado del agua embotellada? ¿Qué estrategias implementan para diferenciarse de sus competidores?
5. ¿Cómo se financia principalmente la organización? ¿Debe cumplir con regulaciones de entidades financieras?
6. ¿Posee servicios externalizados? Por ejemplo: contabilidad, recursos humanos entre otros. ¿Hace cuánto tiempo se externalizan estos servicios?

7. ¿La empresa cuenta con políticas, acciones, eventos o criterios de decisión, referentes a los inventarios? (NIC 2)

Introducción

Junto con saludar, el motivo de esta reunión se basa en el proyecto de tesis que desarrollamos respecto a las políticas y gestión de inventario de la empresa Santa Amalia implementados durante los últimos 3 años, cuyo fin es definir si estas son suficientes para asegurar la rentabilidad futura de la empresa. Para ello, hemos coordinado conocer un poco más de la organización mediante una visión más detallada de su posición en el mercado y de su futuro comercial.

Cabe mencionar que la entrevista es de carácter anónima y con fines educativos. La información recolectada es confidencial y no será de uso público.

Entrevistador: ¿Podría proporcionarnos una visión general de Andes Mountain Water y describir cómo ha evolucionado la empresa desde su fundación hasta la actualidad?

Entrevistado: Si, para responder mejor esta pregunta te puedo realizar la presentación de la empresa, mmmmh dejame buscar el PowerPoint, bueno, mira estos son los productos. Nosotros somos una empresa de aguas naturales, porque te digo naturales, porque hay 3 tipos de aguas: la purificada que es el agua que sacas de la llave y purificar y la vuelves a envasar, ahí tienes a la beneditino, tienes a las aguas de 25 litros manantial que son todas esas aguas de bidones. Tienes a las aguas minerales que son las aguas que tu haces un pozo y vas a la napa subterránea y ahí están las aguas minerales, aquí está la cachantun, vital, puyehue, que hacen su propio pozo para buscar agua de la napa. Está la otra categoría de agua natural ya y las aguas naturales no las vas a buscar a las napas, las aguas naturales brotan solas a través de vertientes o provienen de los deshielos de la cordillera en este caso. Un agua natural se dice que son ricas en minerales, porque cuando tu tocas un agua de la nieve, esa agua tiene cero mineral y se van mineralizando a medida que van recorriendo y pasan por las rocas, la tierra por las hojas y a medida que van en ese

recorrido se van nutriendo de minerales. Esta empresa es de agua natural y nace en el 2011 aprox. y nace básicamente porque uno de los dueños tenía unos Wine Bars en China y en China muchos clientes le pedían 2 cosas, vinos chilenos que en el Wine Bars es donde vas a un lugar y pasas dinero a cambio de fichas y estas fichas te sirven para tomar los vinos que tu quieras en base a lo que tu pediste. Y lo otro que le pedían pero pero per... cuando le decían traete un vino bueno de Chile, vino de sudamérica, está la oferta de vino que es gigante, hay muchos muchos vinos ya, pero además de eso le pedían, a está persona le pedían agua, pero que sea un agua de la cordillera ya, un agua de la cordillera de los andes ya, porque un agua de la cordillera de los andes en emm en mercados asiáticos como China que están super super lejos es como algo es como algo distinto probar un agua de sudamérica o de la patagonia eem unos de los últimos pulmones verdes que van quedando en el mundo ya es como algo excéntrico ya, entonces está persona empieza a a buscar a partir de 2008 2009 fuentes de agua que puedan en el fondo cumplir con los necesidades de calidad, cumplir con el con con con con todas las características que un agua sea premium, que un agua sea natural no mineral y empezó a buscar a buscar a buscar y y y ya tenía un agua media cerrada, media lista que era el agua de las termas de chillán y uno de los futuros socios antes de firmar contrato le dice que vayan a ver un agua que el tenía en un campo, en un fundo en el sur, ya y esa persona eeeh, bueno despues van a ver está agua cierto para hacerle los exámenes y dentro de los exámenes se ve que es un agua muy pura y muy rica, en minerales, en PH muy equilibrado cierto y también en en en todos los componentes que hacen que un agua sea sea prime de de de oxígeno eh un agua de calidad, en el 2011 nace está agua, este formato que siempre se pensó en comercializarlo en mercados premium ya, no no no no está por ejemplo en lugares masivos, está solamente en lugares premium, entonces en el 2011 nace está agua eh el diseño lo diseño una persona que se llama Peter Petronio que es un frances que trabajó en empresas bien pitucas por decirlo de una forma bien coloquial, te voy a inventar, prada, gucci, este tipo de empresas francesas de lujo cachai. El diseño el envase, un envase premium y se empezó a trabajar eh eh en la empresa a partir del 2011 y siempre con el foco en el mercado de exportación ya, pero

también pensando que no por ser de exportación en Chile no se va a vender nada po, en Chile tenemos que ser un actor importante ya pero básicamente tener un mercado local en Chile que en el fondo con la rentabilidad de Chile logre eh que se autofinancie y con la rentabilidad y las utilidades de afuera sea como las ganancias de la empresa que iban a permitir hacer inversiones futuras eh y también crecer ya, emmm, en Chile nosotros teníamos un distribuidor, bueno, pasaba por 2 distribuidores, el último distribuidor fue Besa, un distribuidor que es bien importante en Santiago y hace 2 o 3 años estamos con Cavas Reunidas que es otro distribuidor que básicamente lleva y llega nuestro producto hacia el on trade mira, está es la planta, nosotros estamos en Colico, lo verde oscuro es parte de la planta nueva por decirlo así, lo del fondo, después que se amplió. Emmm, en el año 2012 se construye una planta de 100M2 con una capacidad de producción de 800 botellas por hora y ese año se hizo la primera exportación a China, recuerda que todo esto nace por estos Wine Bars, que estaban en China, y con el pasar del tiempo se amplía a 600M2 con capacidad de producción de 3000 botellas por hora, ya, en el año 2021 se crea una filial de la empresa en Miami para poder comercializar los productos también en Estados Unidos. Está es la descripción de los 3 tipos de agua que hay, purificadas obtenidas en napas superficiales, minerales obtenidas en napas subterráneas, y las aguas naturales que vienen de lluvias, glaciares y vertientes. Nuestra competencia es Sanpellegrino, Acqua Panna, eh, ese es el perfil de las aguas con las cuales nosotros competimos ya, estos son los formatos, eehhh, sin gas la azul y con gas la roja, este es un cuadro que que eeh que que tenemos como bien gráfico, aquí te dice que hay varias aguas, aquí nos estamos comparando con aguas de todo el mundo, y hay como 3 grandes variables para poder determinar la calidad de un agua, uno es la la la escala PH que va de 0 a 14 siendo 7 la escala más equilibrada, el punto más equilibrado perdón, aquí ves que Andes con Volvic son son eh 2 de las aguas que están más, que cumplen con la característica de estar más de tener este 7 de estar en el 7.0 que es en estricto rigor el PH más balanceado. No estoy diciendo que el que se aleje del 7 sea malo, lo que pasa es que son características distintas a medida que vas bajando los niveles de PH hacen que tu agua sea más ácida y al revés, y aquí tú ves que Andes es una de las

aguas más balanceadas del mundo en PH, después ves la calidad de los minerales que, mientras más grande el círculo azul, más pura es el agua, ya, los minerales, mientras más chico menos minerales. Aquí ves que Andes es de las aguas más puras del mundo, ya, eh, mira, aquí hay unas como Sanpellegrino que son más chiquititas, y Andes se destaca por ser una de las más puras en minerales cachai, y luego está la tercera variables que son los sólidos en suspensión, que es que, emms siempre en el agua hay pequeñas partículas micro micro micro de porte muy chiquito que son imperceptibles a la capacidad del ojo humano ya, pero que están en todos los líquidos en general, mientras más chiquito es el hexágono, menos cantidad de sólidos en suspensión tienes en el agua, y aquí tú ves que el hexágono de de de ehh de la empresa es el segundo hexágono más chiquitito que hay en la muestra o sea te dice esto que el agua es un agua muy balanceada, casi perfecta, eeh es una de las más puras del mundo y es una de las aguas que tiene menos sólidos en suspensión de toda la muestra o sea eso nos deja en los primeros lugares de calidad del mundo, cualquier agua, cualquier medición que la vea. Entonces nosotros siempre decimos que si la gente supiera de este gráfico sería el mejor marketing que tendríamos nosotros, pero no siempre lo mostramos porque hay nombres de competidores eh uh eh un algo interno nuestro, lo que nos mantiene seguros que es un agua que es de mucha calidad. De hecho después te voy a contar cómo llegó este gráfico a nosotros. Lo que está acá es lo mismo que te mostré pero explicado en palabras ehh, después está acá que eeh, en esta empresa específicamente lo que es el producto con gas igual como lo hacen los espumantes. Es como lo hacen las empresas de de eeh de de eeh la las las viñas con sus espumantes, de que eeh ehe el producto tenga burbujas pequeñas, constantes, elegantes y que duren en el tiempo, que no se acaben a los 5 minutos del producto. Esto es un poco, bueno, esperate, ya, a partir del año 2020 aproximado, eeh nosotros hemos sido, eh somos parte del mundo de las empresas B, las empresas B son empresas que tienen un sello muy importante que es la responsabilidad social y lo que es la sustentabilidad y toda la gente que trabaja con nosotros es gente de la zona, y como te decía estamos de Temuco hacia la cordillera, y es toda gente que antes trabajaba, ahora trabaja ehh super formal, con

sus pagos de imposiciones al día, con todas las cosas super estandarizados super bien. Y además somos una empresa que se dedica, emms que se preocupa de todo lo que es la parte del la sustentabilidad, lo que es trabajar en minimizar la huella de carbono, eh, los reciclajes, eh entonces eeh, ya somos una empresa mmh del 20.. hace cuatro años mas menos, ya, aquí también hemos ganado mira, algunos premios, Best of the World, aquí está la certificación B de empresa de aguas Santa Amalia, hemos reconocido como mejor en el mundo 2021 eeh, eeh, lo que tú ves acá es un jeque, jeque Mohamed es el actual ministro de Defensa, primer ministro, vicepresidente de los emiratos árabes y aquí tú ves que está él, aquí está su esposa, están sus hijos pequeños, yo no sé si los de al lado son ministros o más hijos, pero lo que si, tu ves ahí que todos tienen nuestras aguas chilenas ya, que están ahí en los emiratos árabes con los jeques, somos un agua que trabaja en lujo ya, aquí hay más certificaciones, el agua premium más exportada de Chile, eeh, aquí este certificado que ganamos el año pasado como el Luxury Lifestyle Award, mh que salimos ganadores como la categoría aguas como el agua más lujosa de sudamérica el 2023, aquí está el certificado. También aquí tenemos otros premios, eeh, mira, creo que fue el 2020 Stolichnaya, la marca de vodka quiso sacar 250 botellas de eeh de emm, de unidades en el fondo para coleccionistas, una edición limitada, ya, sacó 250 unidades a 3000 dólares la unidad, evidentemente ninguna llegó a Chile por el costo, pero cuando quisieron ir a buscar todos los insumos para ese vodka, en el mundo buscando los ingredientes más puros, eh contrataron una empresa que fue la que salió a buscar el agua a nivel mundial, esa empresa que fue a buscar el agua a nivel mundial, es la que hizo esto mira, y luego de esto, de estas conclusiones, fue nuestra primera exportación a Rusia de agua. El año pasado hemos estado fuerte tratando de que la gente nos conozca en Chile, estuvimos en una, auspiciando una revista que se llama canal eureka, que es una revista digital que va dirigida a muchos restaurantes, creo que son más de 400 restaurantes o razones chilenas que están inscritas en la revista y llegamos a través de toda la edición online que hacen ellos, esto es canal eureka que también nos han entrevistado, mira ahí está la Carolina exponiendo en un congreso que se hizo el año pasado en una feria que se llama Food Service, creo que

en octubre y es la feria más grande de comida ya, eh, y también estamos en, mira, nosotros como te decía tenemos 3 eh, para que la gente nos conozca hemos trabajado en 3 formas, uno es en el mismo canal que auspiciamos a canal eureka, dos, que la gente nos conozca por el lado de empresa B que es la sustentación y ahí auspiciamos un programa de 13 cable que se llama factor de cambio y otro pilar que viene de la responsabilidad social que es un programa que el año pasado tuvo su primera temporada en 13 cable que se llama resilientes totales, este programa básicamente habla de todos los deportistas que básicamente, no se si te has fijado pero todos estos deportistas cuando ganan se acercan todos a sacarse fotos con ellos, todos los ministerios, pero el resto del año estos desaparecen, no apoyan con nada entonces básicamente este programa es para darlos a conocer a ellos, para que la gente los conozca y que las empresas los conozcan y que puedan buscar u obtener algún tipo de auspicio mediante el haberse hecho conocido, es un poco lo que busca el programa, ayudar un poco a la gente y nosotros quisimos ir a este programa porque sentimos que el deporte es algo super importante para todos, que cada día aca en Chile hay más sedentarismo. Nosotros somos un agua que por las propiedades que tenemos, en general tenemos más oxígeno que muchas aguas entonces nosotros somos un agua super recomendada para deportistas, entonces qué mejor que hacer un link entre recomendada para deportistas y estar en un programa de deportistas cachai entonces acá, por ejemplo, Déjame ver acá que. ¿Qué estay viendo ahora?

Entrevistador: Lo de factor de cambio.

Entrevistado: y. Mira sí. Si yo voy acá. Clic para ver mención. voy a ver. ¿Qué estoy viendo ahora? Ahora estoy viendo algo como un vídeo con acá. No sé si se escucha.

Entrevistador: Hoy no, no, no se escucha.

Entrevistado: ¿Se escucha ahí?

Entrevistador: Si, ahí sí.

Entrevistado: ¿lo pudieron escuchar bien?

Entrevistador: Si, se pudo escuchar bien, aparte super bonitos los paisajes del sector.

Entrevistado: ¿y qué les pareció?, que es como la historia de nosotros, no se si te expliqué lo que querían que les explicara.

Entrevistador: Si, igual algunas preguntas quedaron por preguntar, no se si se puede, ¿Qué estrategia implementa la empresa para mantener relaciones sólidas con sus clientes y si tienen como un porcentaje de calidad implementado a sus servicios o a su producto?

Entrevistado: espera, o sea la estrategia que tenemos para estar cerca de nuestros clientes siempre es entregar el producto de mayor calidad posible, y el producto de mayor calidad posible en el fondo la única forma que tengo para que mi producto o para poder entregar con certeza la información, yo constantemente nos estamos certificando y nos certificamos con distintas fuentes, distintas empresas, porque eh, de esa forma todas las cosas que yo te digo, si tu en algun momento me dices Mario me llama la atención A o B o sabes que podrías profundizar el punto C, yo para esos tres puntos te voy a entregar una certificación que no está hecha por mi, está hecha por empresas que a su vez están validadas por sus industrias y en el fondo ese es la forma de poder llegar en forma transparente eh, a los clientes, y más que a los clientes, muchas veces al intermediario, o sea yo no puedo llegar a ti y antes de ti no puedo ir a un supermercado, porque a la primera persona que tengo que mostrarle quién soy es al supermercado, porque el es el que me va a filtrar, tu puedes estar aqui o tu no puedes estar aca, y cuando tu puedes estar aqui, luego, yo tengo que además mostrar todas las certificaciones a a al intermediario. Tengo que mostrarte a ti como consumidor o potencial consumidor quien soy para que tú vayas y hagas la prueba, después de la prueba lo importante es, más que la prueba es que empiece la recompra, después de la recompra es ganar un nuevo cliente.

Entrevistador: y como el porcentaje de calidad que como que entrega sus productos, cuál sería?

Entrevistado: Casi un 100 por ciento, casi un 100, en el fondo es, soy un agua que es un agua natural que viene de la vertiente, los minerales eh, se van adquiriendo a medida que pasa el agua te explicaba al principio por la tierra, por las rocas, por las hojas. nosotros no intervenimos en nada el agua, nosotros solamente tenemos procesos de, ponemos filtros, para que llegue pura a la etapa de embotellado, eh, y todo el resto nuestra calidad es con certificación, nosotros cuando exportamos a emiratos árabes, a Dubai, a China que son mercados super exigentes, nosotros una vez al año solo por exportar a Dubai, a emiratos árabes eh, una vez al año tenemos que ser certificados por una empresa internacional y todos los años viene esta empresa internacional y nos entrega un listado de check que nosotros tenemos que hacer check check check check check y luego de eso es pasaste o no pasaste en el fondo, ja, y para eso tenemos que estar siempre eh, porque si no paso pierdo un mercado.

Entrevistador: ¿Cómo se financia principalmente la empresa y si tiene que cumplir con exigencias regulatorias de alguna entidad bancaria?

Entrevistado: Nosotros estamos todavía en etapa inicial en donde nuestras inversiones, nuestros gastos son superiores a nuestras ganancias, entonces hoy en día esto es una empresa que se financia en base a inyecciones de capital de los socios pero evidentemente la planificación en el tiempo que uno dice ya voy a financiar. Es como la etapa de la inversión inicial. Nosotros somos una empresa que sufrió mucho durante la pandemia, de hecho las puertas de la empresa se cerraron, no se produjo ni una botella en un año aproximadamente y sin embargo toda la gente que trabajó en la empresa nunca se le rebajó ningún em, peso de su remuneración, no se si te acuerda que en pandemia la gente, muchas empresas pequeñas que tenían gente contratada, en el fondo para poder subsistir en el tiempo, el gobierno dio estas facilidades de solamente pagar las contribuciones y una serie de eh, eh, cosas que daba el gobierno, de apoyos que daba el gobierno, pero esta empresa jamás dejó de pagar un peso menos a nadie durante el periodo de pandemia.

Entrevistador: Estas inyecciones de capital las hacen principalmente los dueños de la empresa?

Entrevistado: Los socios.

Entrevistador: otra pregunta es, ¿Si posee servicios externalizados relacionados a áreas como contabilidad, recursos humanos?

Entrevistado: Si, como somos una empresa relativamente mediana, externalizamos casi todo, nosotros solo nos preocupamos de nuestro core, de nuestra parte de producción y ventas y de ponte tu, bodegas en santiago, porque no tenemos bodegas propias, arrendamos bodegas. El servicio de contabilidad y de recursos humanos también.

Entrevistador: Y estos servicios desde siempre se han externalizado?

Entrevistado: Si, siempre porque se entiende que estos servicios de terceros tienen mucha más experiencia que uno en esos servicios prestados y la verdad como es que ellos no solamente prestan sus servicios a una sola empresa sino que para varias empresas, entonces para uno le es más barato contratar estos servicios que tener un ode forma interna.

Entrevistador: Otra pregunta es, si la empresa cuenta con políticas, acciones o criterios de decisión relacionadas a los inventarios? tales como compras, ventas, si tienen como criterios establecidos.

Entrevistado: Mira, siempre hemos trabajado desde un poquito, al revés, recién ahora se puede decir que estamos haciendo un trabajo con Going qué es la empresa que nos lleva toda la contabilidad y espero quedar en una plataforma mucho más avanzada que la forma en la que estábamos trabajando antes, antes se compraba pero no existía un control de inventario que estaban en la bodega, tu te puedes encontrar con un producto que llegó ayer o antes de ayer y podrían estar los dos productos juntos, hoy día todo se está regulando para que exista un FIFO, para que exista un orden, en las compras, ventas, en insumos, que se controlen las mermas, antes no se controlaban las mermas. Esto lo estamos haciendo con las mejores prácticas de la nueva empresa a la que contratamos.

Entrevistador: Y estas prácticas las están realizando hace cuanto tiempo?

Entrevistado: 5 meses, enero más o menos.

Entrevistador: perfecto, y lo último que nos quedaría en tabla sería si nos pudiese comentar como un tipo de organigrama de los cargos directivos, o relevantes de la empresa.

Entrevistado: Nosotros tenemos una estructura bien plana, eso quiere decir que no tenemos un gerente general y de ahí gerente, gerente, gerente, gerente, para abajo, tenemos la estructura bien plana, yo te diría, están los socios, 4 específicamente, 7 perdón, 1 de esos socios es el presidente del directorio y funciona como un director ejecutivo, yo dependo de él, después vienen el gerente general y debajo de él hay 3 jefaturas, y bajo las jefaturas está la parte productiva, los operarios en el fondo. Somos una empresa bastante pequeña, debemos ser unas 20 personas.

Entrevistador: Entonces las 4 jefaturas son las áreas administrativas que están viendo la...

Entrevistado: Si, está la jefatura de calidad, planta y administración, a, y jefatura comercial.

Entrevistador: Ya, eso sería más que nada la reunión, ya tendríamos todo cubierto los de la tabla.

Entrevistado: Ahí cualquier cosa me avisan nomas, ojalá les haya gustado la empresa.

Entrevistador: Se entiende bastante y es muy llamativa la producción y el producto, que se diferencien tanto en cuanto a la calidad, no pensamos que sería tan premium.

Entrevistado: Es que si, para poder entrar en ese tipo de mercado tienes que tener muchos atributos técnicos que en el fondo es calidad, porque tienes que pensar que no eres el única agua buena en el mundo, también hay otras aguas buenas, pero tienes que tener tus atributos y que las personas vean estos atributos por sobre los

del resto y por eso si eres calidad tienes que estar certificado, si quieres ser lujo, tienes que tener buen desarrollo de marca, un buen packaging y asi tu vas viendo cachai.

Entrevistador: Muchas gracias por el tiempo.

Entrevistado: Cualquier cosa me llaman nomas, hasta luego.

Anexo 4: Minuta de entrevista N°4

Transcripción de entrevista N°4

Entrevistado: Entrevistado N°1 (Jefe de Producción).

Entrevistado N°2 (Encargada de Bodega y Producción).

Fecha: 07-06-2024

Hora de inicio: 15:40 hrs.

Hora de término: 16:30 hrs.

Lugar: Santiago, Chile.

Vía: Videoconferencia, Plataforma ZOOM.

Entrevistadores:

Cristobal Valenzuela, Brian Lara, Iranie Carrera y Alvaro Rubio.

Preguntas.

1. ¿Nos podrías comentar si la empresa cuenta con políticas de inventario?
2. ¿Podrías describir el proceso de cómo gestionan los inventarios de la empresa, desde la adquisición de materias primas hasta la venta del producto terminado?
 - 2.1 ¿Han perdido ventas por falta de stock?
 - 2.2 ¿Realizan conciliación en la recepción de pedidos en bodega? ¿Alguien autoriza ese detalle?
 - 2.3 ¿Cómo entran las materias primas en el proceso de producción?
 - 2.4 ¿Cómo sale la materia prima a producto semiterminado o terminado?
3. ¿Cómo se realiza el seguimiento de los niveles de inventario?
4. ¿Utilizan algún software de gestión de inventario?

5. ¿Cuál es el proceso para reponer el inventario?
6. ¿Cómo determinan cuándo y cuánto reponer?
7. ¿Cómo manejan los productos que están a punto de caducar o que ya no se venden?
8. ¿Existe alguna estrategia para minimizar los costos de almacenamiento y manejo de inventario?
9. ¿Cómo manejan los problemas de rotura de stock o exceso de stock?
10. ¿Cómo se manejan las devoluciones de productos y cómo afectan a su inventario?
11. ¿Qué tipo de sistema de inventario utilizan? (Por ejemplo: Dropshipping, Just In Time, ABC)
12. ¿Cuánto es el tiempo promedio entre la realización de un pedido y su recepción?

Por ejemplo: Pedido 1: realizado 1 mayo, recibido 5 de mayo.

Pedido 2: realizado 2 de mayo, recibido 6 de mayo.

Respuestas

Entrevistador: Bueno esta entrevista va a ser más que nada para reforzar algunas preguntas que ya le habíamos hecho y poder obtener un resultado más seguro Así que si se repiten si nos pueden responder igual que la vez anterior sería buenísimo.

La primera dice si nos ¿podrías comentar si la empresa cuenta con políticas de inventario?

Entrevistado 1: No, eso fue lo que conversamos. No.

Entrevistador: nada nada?

Entrevistado 2: nada.

Entrevistador: La segunda dice si podrían describir el proceso de cómo gestionan los inventarios de la empresa desde la adquisición de las materias primas hasta la venta del producto terminado?

Entrevistado 1: yaa...

Entrevistador: desde como un tipo de flujo del proceso si no pueden comentar más o menos...

Entrevistado 1: ya yo te comentaba la vez anterior que nosotros actualmente estamos trabajando en función a pedidos entonces una vez que nosotros recibimos una orden de compra o un pedido a través de correo electrónico. ya, porque como generalmente nosotros exportamos productos desde acá de la planta. Hacemos una revisión in situ de los inventarios que tenemos en planta. Si lo que nosotros tenemos damos cobertura a los requerimientos o tenemos que entrar a hacer solicitudes por insumos fuera de la planta. Tenemos un sistema bastante informal en cierto caso, en algunos casos. porque si bien es cierto con la mayoría de los proveedores trabajamos con ordenes de compra también hay algunos que con solo mandarle un WhatsApp logramos obtener el requerimiento pero formalmente debería ser a través de una orden de compra. Que esas las genero yo como Jefe de Operaciones, ya... hago el requerimiento vía correo electrónico ya después de haber verificado que el inventario no nos alcanza para el requerimiento y después hacemos el requerimiento de la materia de la materia en cuestión, esto llega a la planta María recepciona este material, lo ingresa en su inventario que maneja por así decirlo en Excel, ya hoy día también enlazado con Laudus, hace el ingreso al sistema laudos ya y después se va haciendo un manejo ya en forma interna a medida que se va usando esta materia, este material, se va rebajando los consumos ya. Esto después que pasa por proceso productivo, también se hace la respectiva transformación. Maria toma todo lo involucrado en un proceso productivo, también se hacen las respectivas rebajas en el sistema, que es automático y ya pasa a un producto terminado el cual se va a la venta cuando es requerido.

Entrevistador:

Buenísimo

Entrevistado 1: Y va quedando actualizado de forma inmediata lo que nos va quedando en stock.

Entrevistador: Ya, osea están enlazados los programas y se actualiza solo

Entrevistado 1: O sea, hoy día nosotros tenemos un inventario que es físico ya, y hay otro que es Laudus que va guardando la información como en forma estadística. Osea igual lógicamente Si fuera todo a través de Laudus eh esto sigue un orden cronológico, un orden secuencial pero también en el proceso se van generando mermas y esas mermas nosotros tenemos que ir alimentando el sistema.

Entrevistador: Una consulta de este mismo tema es si ustedes ¿han perdido alguna venta por falta de stock o de inventario en este caso?

Entrevistado 1: No, no.

Entrevistador: Ustedes al momento que se programan, mandan a pedir lo que necesitan y quedan listos para el pedido en este caso?

Entrevistado 1: Claro, como te decía, como trabajamos en función de pedidos también tenemos un tiempo acotado. o sea no es que me pidan un pedido y lo tenga de un día para otro. O sea por lo menos son dos veces a la semana ya entonces eso me da tiempo también. nos da tiempo de ir avanzando no se po' si nos faltan etiquetas. Las etiquetas se demoran 2 semanas en que las tengan acá en que las tengan listas y nosotros mientras tanto podemos envasar y después llega y montamos todo.

Entrevistador: Ah, entiendo. Dentro del mismo contexto ¿Ustedes realizan alguna conciliación en la recepción de los pedidos de bodegas? ¿Alguien autoriza ese detalle que llega de producto de etiqueta o botella?

Entrevistado 1: ¿La verificación de lo que llegó?

Entrevistador: Si.

Entrevistado 1: Cuándo llega se verifica. Maria tiene un registro entonces y aparte que va haciendo, va haciendo la, va cruzando la información con lo que indica la factura y la orden de compra obviamente tal. Aunque no necesariamente siempre es

lo mismo o sea se rige básicamente por la factura porque puede que en la orden de compra hayamos pedido no sé 2.000 cajas y llegaran 2.050 o 1.950 porque el proveedor maneja un porcentaje de mermas igual en el cual me dice puede ser más menos un 10% cachai.

Entrevistador: Ah ya ya.

Entrevistado 1: Entonces aquí lo que manda es la factura. en función de eso es lo que tiene que cotejar maria o la persona que esté a cargo recibiendo y si falta, si falta producto le avisamos al proveedor y se genera la nota de crédito respectiva.

Entrevistador: Ya bacán.

Entrevistado 1: Porque si sobra, si viene más producto pero la factura viene por la cantidad que llegó eso se ingresa al inventario físico.

Entrevistador: Claro, otra consultita ¿Cómo entran las materias primas al proceso de producción?

Entrevistado 1: Cómo entran las materias primas ... En qué sentido? ahí no entendí muy bien:

Entrevistador: como el tema de la recolección y el reconocimiento desde materia prima a producto terminado, eso lo hace la plataforma sola? como?

Entrevistado 1: no no no no no no porque la plataforma en sí tienes que ir alimentando cada movimiento ya, o sea a ver mira el proceso es el siguiente. Vamos a envasar un formato de 500 vidrio. Los operadores acá toman un pallet de la bodega. Pensemos en un pallet que trae 784 botellas. El personal de planta toma ese pallet abre el palett lo coloca al inicio de la línea ya el personal que está en proceso propiamente tal echa a dar la cinta transporte el personal que está al inicio de la línea coloca las botellas estas botellas ingresan a la línea de de proceso estas botellas después pasan por un antes de ingresar al llenado pasan por un, un un lavado de botellas ya después viene un llenado propiamente tal y un tapado. Después del tapado pasa una codificadora que le coloca la fecha y se va a la sala de empaque, es un proceso bien corto ya tenemos tenemos y lo que es el sistema Laudus propiamente tal. La unica

modificación es que Maria hace el ingreso del tema de las botellas que van a proceso cierto?

Entrevistado 2: Claro.

Entrevistado 1: Después ella tiene que hacer una salida de esta botella pero Ah por que tu ingresas igual las tapas. Se ingresa todo.

Entrevistado 2: Claro.

Entrevistado 1: Explicalo tu mejor en realidad.

Entrevistado 2: Jajaja si. Bueno al momento de producir vemos los insumos necesarios y que sería en este caso siempre como para generar que es el primer producto que es siempre semi terminado que sería botella y tapa. Ese es el primer requerimiento y después para generar ya un producto terminado que es como para clientes específicos ahí ya se dispone de cajas porque o sea cajas etiquetas separadores que es como los insumos secundarios.

Entrevistador: Ya ok, entonces un producto semiterminado consta de lo que es la botella y tapa y un producto terminado por completo es cuando ya está envasado y listo para cierto cliente.

Entrevistado 2: Sí porque como tenemos diferentes clientes y hay diferentes especificaciones para, para cada cliente decidimos generarlo así. Hasta mayo o abril no teníamos como esa identificación porque era un poco como más engorroso Pero desde ahí decidimos de que nuestro primer producto es semi terminado y ya cuando tengamos un cliente específico ya se genera la terminación del producto.

Entrevistador: Ya buenísima, Otra pregunta sería ¿Cómo se realiza el seguimiento de los niveles de inventario?

Entrevistado 1: ehhh, casi todas las semanas.

Entrevistado 2: Claro, si semanal o ya mensual que sería como inventario físico.

Entrevistador: Ya, van haciendo conciliación semanales y después una vez al mes inventario físico?

Entrevistado 1: Claro el último día del mes.

Entrevistador: Estas revisiones de inventario, cuentan con algún manual de procedimiento o diagrama de flujo?

Entrevistado 1: No, no contamos con manuales de procedimientos elaborados, realizamos los inventarios generales en base a requerimientos de jefatura.

Entrevistador: para la gestión de su inventario ustedes utilizan algún software?

Entrevistado 2: más excel que...

Entrevistado 1: No, excel. Hoy día, hoy día con este ERP que, que... a ver nos va ayudando en todo lo que es movimiento de inventario si al final va quedando la información ahí.

Entrevistado 2: claro en este momento 100% la información de Laudus, no. Se va llevando más que nada en excel.

Entrevistador: Ya, lo llevan en una planilla excel.

Entrevistado 2: Claro.

Entrevistador: Ya, otra pregunta es si nos pueden comentar ¿Como es el proceso para reponer su inventario?

Entrevistado 1: Como te comentaba antes, a parte de ir verificando los requerimientos también no, a ver, de partida no tenemos, no tenemos nada que nos, que diga oye, eh una alarma que nos diga no sé te quedan 1.000 etiquetas. Hay que pedir más. Si no que nosotros mismos vamos viendo físicamente o haciendo las revisiones que tiene María y me dice “Don Juan Pablo sabe que...” ella es como la alarma “ya hay que pedir más etiquetas por qué no vamos a quedar cortos antes de que llegue otro pedido. Trabajamos en función de pedidos pero también no podemos estar siempre esperando que nos lleguen pedidos para poder tener el insumo adecuado ya?

Entrevistador: Si.

Entrevistado 1: Hay hay hay insumos que también toman su tiempo en la preparación, no es lo mismo que yo pida botella que la botella realmente está en la planta de toro de Santiago porque ahí nose po cuando coloco una orden de compra colocó una orden de compra de 100.000 botellas y las voy retirando de a poco pero en el caso por ejemplo de las cajas o de las etiquetas porque compramos mucho menos entonces eso se demora 2 semanas 3 semanas en tener ese producto acá.

Entrevistador: Entonces la determinación de cómo y cuándo reponer es básicamente acorde a lo que van viendo ustedes.

Entrevistado 1: Exacto, y a las necesidades que se vayan generando y también como les decía el tema de los recursos que son bastante acotados entonces no me puedo poner a pedir 10.000 cajas si esas 10.000 cajas las voy a ocupar en 6 meses cachay? Porque también son lucas que salen de la empresa pero que el retorno es muy lento.

Entrevistador: Otra pregunta es ¿Cómo manejan los productos que están por caducar o que ya no se pueden vender como una botella que ya no este en el comercio o algo similar?

Entrevistado 1: Tenemos productos vencidos... pasa rara vez con el vidrio nunca nos hemos quedado con productos vencidos ya osea salvo la la pandemia que tuvimos acá pero eso se elimina acá en planta y el PET tiene un menor tiempo de duración. Si estando acá en planta se elimina acá ya? hemos traído también hemos hecho un proceso de recuperación de de de producto vencido en Santiago que era pet también y lo tenemos acá en planta y lo vamos todo eliminando acá en planta.

Entrevistador: Ya entonces ustedes mismos hacen el el proceso de eliminación de lo que ya venció... ¿Existe alguna estrategia por parte de ustedes para mí minimizar los costos de almacenamiento y el manejo del inventario?

Entrevistado 1: Bueno a ver, como trabajamos en función de pedidos y vamos siendo bien meticulosos en el sentido de no ir más allá de lo que nos están requiriendo ósea por ejemplo porque sino me voy a sobrestockear y no voy a tener la capacidad suficiente para poder reaccionar a un nuevo pedido de otro cliente no puedo no puedo llenar la planta como como mi salida es lenta no puedo llenar la planta con un tipo de producto pensando en que lo voy a vender y si despues me llega otro pedido que no voy a poder fabricar entonces la idea es que vamos manejando eso en forma interna igual.

Entrevistador: Bueno aquí se responde cómo manejan ustedes los problemas de rotura de stock o exceso de stock básicamente eso ustedes tratan de no sobre stockearse porque para no quedar cortos con el pedido que viene o el siguiente en este caso.

Entrevistado 1: Claro que la bodega igual es chica o sea como te digo tenemos 50 palets de producto terminado y como les contaba el otro día, esa misma bodega de productos terminados que podría estar para 100, la mitad está con insumos también.

Entrevistador: Cómo manejan las devoluciones de sus productos y como les afecta esto en su inventario?

Entrevistado 1: Lo que pasa es que nosotros tenemos un protocolo de cachay que retira productos, ha pasado muy pocas veces pero esta ese procedimiento en el cual nosotros nos tenemos que hacer cargo de todo lo que es la recuperación del producto terminado que esté con algún desperfecto y lo traemos acá a planta, acá se hace el manejo y eliminación.

Entrevistador: ¿Entonces ustedes mismos se hacen cargo de eso?

Entrevistado 1: Si.

Entrevistador: ¿Y como afecta esto en sus inventarios?

Entrevistado 1: Tenemos que irlo mermando y el cliente nos hace nota de crédito.

Entrevistador: y ustedes hacen la eliminación y el reconocimiento como merma ¿Qué tipo de sistema de inventario utilizan? Un ejemplo es el Dropshipping, Just In Time, ABC.

Entrevistado 1: No he escuchado ninguno de los tres, si me das una noción a lo mejor los conozco.

Entrevistador: Por ejemplo el Dropshipping es cuando usted terceriza la operación entre el vendedor y el consumidor final entonces usted es intermediario, el justo a tiempo es cuando usted pide o produce la cantidad justa de pedido para evitar costos de almacenaje y lo otro es la clasificación ABC que se rige en una clasificación de producto y me imagino que ustedes venden mas botellas de 750 y le dan más prioridad dentro de la materia prima que ustedes tienen para hacer eso, las usan más en comparación a otro producto.

Entrevistado 1: yo creo que trabajamos en base a los dos últimos, este que nombraste y el anterior.

Entrevistador: Ya, ¿el ABC y el justo a tiempo?

Entrevistado 1: Sí porque es lo que tratamos de hacer.

Entrevistador: ¿Cuánto es el tiempo promedio entre la realización de un pedido y su recepción?

Entrevistado 1: Eso depende mucho de la cantidad del pedido.

Entrevistador: Ok va solamente en lo que es el pedido.

Entrevistado: Claro ósea en un pedido de 20 palets me voy a demorar una semana en tenerlo listo una semana son 5 días, desde que llegó a que este listo a despacho es máximo 5 días, eso es lo que nos estamos demorando a china, si fuera pedido de un

contenedor de 40 pies son 5 días. No tenemos un tiempo determinado tampoco ya que tenemos 5 formatos distintos lo que viene siendo 6 formatos distintos con la botella de 750.

Entrevistador: Es relativo al pedido y va dependiendo de la cantidad; ¿por ahora tenemos listo el cuestionario no se si algún compañero quiere hacer una pregunta?

Entrevistador 2: Lo que me gustaría preguntar es si estos cambios que están haciendo en el inventario en el último periodo eso se debe a alguna circunstancia que quiera realizar la empresa o algún objetivo?

Entrevistado 1: Cómo empezamos a utilizar el sistema de Laudus estamos ordenando el cuento de la mejor manera para que podamos trabajar lo más eficiente posible con este ... entonces hemos ido trabajando de la mano y también obviamente que tienen los chiquillos en going para poder mejorar nuestro proceso productivo y en parte el manejo de inventarios para tener un mayor control ya que no lo estábamos llevando lo más adecuado posible.

Entrevistador: Entonces la implementación de todo esto fue en búsqueda de una mayor eficiencia.

Entrevistado 1: Exacto.

Entrevistador: Bueno eso sería por parte nuestra, muchas gracias por el tiempo.

Entrevistado 1: Muchas gracias por la paciencia.

Anexo 5: Matriz de Entrevistas

Variable	Políticas de Gestión de Inventario			Modelo de Gestión de Inventario			
	Frecuencia de revisión de los inventarios	Niveles de inventario	Clasificación de inventario	Modelo de reabastecimiento	Sistema de reabastecimiento	Pronóstico de la demanda	Sistemas utilizados
Sujeto 1	"(...) Todas las semanas" "(...) casi todas las semanas".	"(...) Es poco nuestro inventario y netamente porque nuestra producción es baja y nuestras bodegas son chicas" "(...) ya que igual somos una empresa chica, los recursos no abundan y también el espacio físico de la planta de de bodegas"	"(...) FIFO" "(...) hacía un aproximado pero no estaba preocupado de oh se me acabó cierta cosa que compré a 100 pesos, empecaré a costearlo con el que me costó 200, con laudus ahora eso se está haciendo" "(...) siempre he trabajado con FIFO"	"(...) Yo le hago un pedido APP cada 3 veces al año cachay y le pido no sé 300.000" "(...) nosotros mismos vamos viendo físicamente o haciendo las revisiones que tiene María y me dice 'Don Juan Pablo sabe que...'" ella es como la alarma "ya hay que pedir más etiquetas por qué no vamos a quedar cortos antes de que llegue otro pedido. Trabajamos en función de pedidos pero también no podemos estar siempre esperando que que nos lleguen pedidos para poder tener el insumo adecuado" "(...) nosotros actualmente estamos trabajando en función a pedidos entonces una vez que nosotros recibimos una orden de compra o un pedido a través de correo electrónico (...) hacemos una revisión in situ de los inventarios que tenemos en la planta." "(...) Tenemos un sistema bastante informal en cierto caso, en algunos casos, porque si bien es cierto con la mayoría de los proveedores trabajamos con ordenes de compra también hay algunos que con solo mandarle un WhatsApp logramos obtener el requerimiento pero formalmente debería ser a través de una orden de compra".	"(...) Hoy día con ellos tenemos más o menos como un mes, 30 días en la llegada de las botellas desde que yo les coloco la orden de compra. Además, gestionamos nuestras existencias de cajas con dos proveedores: Inicar, que tarda 15 días en entregar, y Chilepack, que tarda un mes." "(...) vamos realizando las compras en función de las necesidades". "(...) trabajamos en función de una proyección anual que tenemos. En función de esta proyección nosotros vamos realizando la compra de las materias primas, del proceso productivo con lo cual tengo que proyectar también el consumo de lo del de las materias primas o insumos asociados al proceso" "(...) Las etiquetas se demoran 2 semanas en que las tengan acá en que las tengan listas"	"(...) Mira nosotros igual como empresa chica bueno actualmente con el gerente general nosotros el año pasado, en diciembre hicimos una proyección de demanda con crecimiento, la cual esta mas o menos en las 1.000.000 unidades, mira para ser mas específico 1.100.000 unidades, se compone de ventas nacionales como ventas internacionales" "(...) una vez que nosotros hacemos esa proyección anual que eso también se va bajando en forma de mensual y por clientes ya vamos viendo la necesidad de estas materias primas, de estos insumos" "(...) trabajamos en función de una proyección anual que tenemos. En función de esta proyección nosotros vamos realizando la compra de las materias primas, del proceso productivo con lo cual tengo que proyectar también el consumo de lo del de las materias primas o insumos asociados al proceso" "(...) hoy día con la proyección que yo le tire a cristalería toro eh vamos prácticamente mes a mes trayendo botellas por lo menos de mandarín orientat"	"(...) hoy estamos trabajando de la mano con Laudus. Yo la verdad conozco este ERP pero no conozco como trabaja, le he dado toda la responsabilidad a la Encargada de Bodega y Producción. Nos gustaría sacarle más provecho a la plataforma de esta manera llevar un mejor control de todo". "(...) a pesar de que seguimos llevando todo en planillas ya estamos ingresando todos los los insumos a este sistema Laudus se hace la transformación para poder convertirla en producto terminado". "(...) desde que implementamos Laudus, antes yo hacía un aproximado pero no estaba preocupado costearlo". "(...) con Laudus ahora eso se está haciendo". "(...) Porque hoy seguimos llevando nuestras planillas excel de todo y con eso comparamos con el sistema Laudus". "(...) O sea, hoy día nosotros tenemos un inventario que es físico ya, y hay otro que es Laudus que va guardando la información como en forma estadística". "(...) Cómo empezamos a utilizar el sistema de Laudus estamos ordenando el cuento de la mejor manera para que podamos trabajar lo más eficiente posible".
Sujeto 2	"(...) Em si, tenemos como una revisión semanal" "(...) si semanal o ya mensual que sería como inventario físico"	"(...) de insumos y el otro inventario sería el de producto terminado, estos son los 2 tipos de inventario que manejamos, pero igual mantenemos poco stock por temas de bodegaje."	"(...) teniendo un control de entradas de insumos y después sacándolo como por salida según factura, según producciones y todo el tema" "(...) cuando recibimos los insumos y llegan acá a planta, se ingresan en las planillas, se ingresan en este caso al sistema de inventarios Laudus (...) y ahí se van rebajando según las producciones y la proyección de las ventas.	"(...) depende de cómo vaya la... el flujo de ventas de cada producto ahí vamos viendo lo que nos falta en realidad como para seguir produciendo para comprar materias primas"	"(...) hay veces en que el proveedor se ha demorado más de lo que estipulamos acá lo que igual nos retrasa también los pedidos a nosotros."	"(...) los únicos pedidos establecidos mensuales son como de hotel mandarín que serían como dos salidas de contenedores mensuales". "(...) existe como un nivel de ventas sobre 40.000 botellas que es como la meta mensual que se ha establecido hasta el momento". "(...) Hay meses en que no la hemos alcanzado". "(...) solo son 2 contenedores mensuales pronosticados al hotel".	"(...) en este momento 100% la información de Laudus, no. Se va llevando más que nada en excel" "(...) se ingresan en las planillas, se ingresan en este caso ahora como al sistema de inventarios Laudus, em y ahí se van rebajando según las producciones (...) "

Anexo 6: Política recomendada

I POLÍTICA CONTABLE DE INVENTARIOS

1.1 Política (Resumen Ejecutivo)

Las existencias se valorizan al costo o su valor neto realizable, el menor. Los costos incluyen el precio de compra más los costos adicionales necesarios para traer cada producto a su actual ubicación y condición, neto de descuentos comerciales y otro tipo de rebajas. El valor neto realizable es el precio de venta estimado en el transcurso ordinario del negocio, menos los costos estimados para realizar la venta. El valor neto realizable también es medido en términos de obsolescencia basado en las características particulares de cada ítem asociado a una categoría de inventario. El método de costeo utilizado por la Compañía es el primero en entrar, primero en salir.

1.2 Definiciones Generales

Las siguientes definiciones son elaboradas en función de los lineamientos de las Normas Internacionales de Información Financiera que regulan el tratamiento contable de los Inventarios, incorporando las circunstancias particulares que afectan a los negocios desarrollados por la compañía.

1.2.1 Inventarios

Corresponden a activos que se encuentran en alguna de las siguientes condiciones: a) mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación; b) en proceso de producción con vistas a la venta; o c) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

1.2.2 Valor neto de realización

Es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

1.2.3 Costos de los inventarios

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actual.

1.2.4 Costo de Adquisición

El costo de adquisición comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente por la autoridad fiscal), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, materiales o servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares, se deducirán para determinar el costo de adquisición.

Reconocimiento Inicial

Valor de Adquisición de los productos.

Los inventarios se reconocen cuando la empresa tiene el control de ellos, como resultado de un evento pasado (la compra del inventario), del cual la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos, y su costo puede ser medido fiablemente. Para estos efectos se entiende por control, al momento en que la empresa asume los riesgos y beneficios sobre los inventarios.

La compañía reconoce sus inventarios a costo de adquisición. Los siguientes ítems forman parte del costo de adquisición, según los criterios establecidos por la compañía y su controladora:

- **Precio de compra**, corresponde al precio de compra según factura de cada proveedor nacional, en el caso de las importaciones se consideran todos los costos involucrados en el proceso de internación de las mercaderías importadas al territorio nacional.
- **Costos de transporte (fletes)**, con respecto al costo de transporte el flete que será considerado como parte del costo de los inventarios adquiridos en el territorio nacional, es el costo por traslado de productos disponibles para la venta desde las bodegas del proveedor hasta las bodegas de la compañía y luego al cliente. Aquellos fletes que correspondan a traslados de materias primas y/o devoluciones de las mismas, ya sea, para mercado nacional o internacional, se reconocerá directamente en la cuenta de resultado Otros Costos de Ventas.

Cualquier flete distinto a los enunciados en este punto es reconocido directamente a resultado en el rubro Gastos de Administración y Ventas.

1.4 Medición posterior: Valorización de los inventarios

Los inventarios se valorizan al costo o a su valor neto realizable (VNR), el que sea menor.

La prueba del valor neto de realización consiste en comparar el costo contable acumulado con el VNR, con el fin de determinar y reflejar cualquier pérdida de valor de los inventarios. La situación anterior se presenta cuando el costo es mayor a su respectivo valor neto realizable.

Si el costo de los inventarios no puede ser recuperado completamente, es decir existe una pérdida de valor (deterioro) por alguno de los factores que más adelante se mencionan en el punto 1.5, la compañía disminuye el valor de sus inventarios con cargo al rubro costo de ventas del estado de resultados.

La compañía evalúa si un inventario rebajado a su valor neto realizable recupera valor en ejercicios posteriores, de existir este tipo de situación, se ajusta la diferencia con abono al costo de ventas reconocido en el período en el cual se presenta la reversión de deterioro.

Determinación del costo de los productos vendidos.

La compañía determina el costo de la mercadería vendida utilizando las primeras entradas y las primeras salidas como método de cálculo. El PEPS se determina de la siguiente manera: el costo del inventario que se vende se basa en el valor de mercancías más antiguas disponibles para la venta. El reconocimiento del PEPS se realiza en forma secuencial y transaccional.

1.5 Deterioro de los inventarios distintos al análisis de valor neto realizable

La pérdida de valor de los inventarios, distinta a la producida en la comparación con su valor neto realizable tratada en el punto 1.4 anterior, puede originarse por diversas causas, entre ellas se identifican las siguientes que afectan a la compañía:

- **Obsolescencia por caducidad**, la obsolescencia es la pérdida de valor de los inventarios originada por aquellos productos que durante una cantidad determinada de meses no han experimentado transacciones de venta o de compra según corresponda a la subfamilia a la cual pertenezcan. Referente a los productos terminados de vidrio poseen una durabilidad de dos años y para aquellos productos terminados de botellas de plástico (PET) la durabilidad asciende a un año.

El objetivo de este procedimiento es presentar el rubro inventarios dentro de los estados financieros disminuidos de productos que podrían en el futuro no ser vendidos a causa del poco interés del público en comprarlos o de la compañía en venderlos, dichas situaciones pueden generar que la compañía adopte ciertas medidas para su correspondiente liquidación.

- **Obsolescencia por moda**, la obsolescencia por moda hace alusión a la pérdida del valor de los inventarios que por ciertos motivos dejen de ser utilizados por la compañía para la producción de los productos terminados en un tiempo determinado de 1 año, un ejemplo aplicado para este caso es el de las etiquetas que lleven más de 1 año en las bodegas, ya que estas no volverán a ser utilizadas para terminar un producto nuevo, por lo cual se debería reconocer su baja del inventario.
- **Eventos de fuerza mayor**, el daño por fuerza mayor corresponde a pérdidas de valor de los inventarios por situaciones eventuales o catastróficas que pueden afectar el valor de los inventarios de la compañía, ejemplo de ello son siniestros por terremotos, incendios, actos maliciosos y otros eventos.

Las pérdidas de valor de los inventarios expuestas anteriormente, de producirse, se reconocen en cuentas complementarias de activo denominadas deterioro acumulado de valor de inventarios, deduciendo en el Estado de Situación Financiera el respectivo saldo contable de los inventarios.

Revelaciones en los Estados Financieros

Dado que la compañía no es una empresa sometida a vigilancia o control de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) no está obligado a revelar la información requerida por las Normas Internacionales de Información Financiera relacionadas con los Inventarios que estén vigentes al momento de elaborar sus respectivos informes financieros.

GUÍA DE APLICACIÓN PARA INVENTARIOS

La siguiente Guía de Aplicación tiene por objeto clarificar ciertos procedimientos requeridos en el reconocimiento, valoración e información de los elementos pertenecientes a Inventarios. Esta Guía complementa a la Política General de Inventarios detallada anteriormente.

I. Consideraciones sobre Exportaciones en Tránsito

Para la valorización de los inventarios exportados en tránsito (que son vendidos en moneda extranjera) preliminarmente a su reconocimiento, se convierten a la moneda funcional de la compañía, utilizando para ello el tipo de cambio de la fecha de la transacción. Los inventarios son considerados una partida no monetaria, por lo tanto, se convierten al tipo de cambio de la fecha de transacción histórica. Dada la variedad de interpretaciones que pudiese haber al respecto, la compañía y su controladora han determinado que la fecha de transacción de una exportación en tránsito será la fecha del "Bill of Lading" (Conocimiento de Embarque), debido a que este documento acredita el traspaso de propiedad y riesgos. El Bill of Lading (Conocimiento de Embarque) es un recibo dado por el transportista o su agente, por las mercancías recibidas para su embarque, o embarcadas a bordo del navío.

II. Metodología de cálculo de Deterioro por Obsolescencia

Tal como se mencionó en el punto 1.5. "Deterioro de Inventarios distintos al análisis de valor neto realizable", en particular en lo relacionado al deterioro por obsolescencia, cada familia tiene una medición de "n" meses de no compra o no venta según sea el caso, que es necesario determinar para efectuar el cálculo de este ajuste valorativo. La compañía ha determinado el siguiente detalle de las familias para los Inventarios con sus respectivos valores mínimos para el periodo (n) considerado para el criterio de obsolescencia: El cálculo de obsolescencia de los productos se realiza a nivel de bodega.

Tabla 9

Criterio de evaluación de obsolescencia de los productos terminados de Andes Mountain Water

FAMILIA DE PRODUCTOS	Periodo (Meses)
\PRODUCTO SEMITERMINADO\PROD_SEMITERMINADO_SPARKLING 1 L (PET)	12
\PRODUCTO SEMITERMINADO\PROD_SEMITERMINADO_SPARKLING 500 (PET)	12
\PRODUCTO SEMITERMINADO\PROD_SEMITERMINADO_STILL 500 (PET)	12
\PRODUCTO SEMITERMINADO_PROD_SEMITERMINADO_SPARKLING 250	24
\PRODUCTO SEMITERMINADO_PROD_SEMITERMINADO_SPARKLING 500	24
\PRODUCTO SEMITERMINADO_PROD_SEMITERMINADO_SPARKLING 750	24
\PRODUCTO SEMITERMINADO_PROD_SEMITERMINADO_STILL 250	24
\PRODUCTO SEMITERMINADO_PROD_SEMITERMINADO_STILL 500	24
\PRODUCTO SEMITERMINADO_PROD_SEMITERMINADO_STILL 750	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SPARKLING 250	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SPARKLING 500	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SPARKLING 750	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_STILL 250	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_STILL 500	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_STILL 750	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SABORIZADAS	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SABORIZADAS (PET)	12
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SPARKLING 1 L (PET)	12
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SPARKLING 500	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_SPARKLING 500 (PET)	12
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_STILL 1 L (PET)	12
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_STILL 500	24
\PRODUCTO TERMINADO\PROD_TERMINADO_STILL 500 (PET)	12
Total general	12

Nota. Esta tabla muestra el uso de criterio para el período de obsolescencia que tienen los productos terminados determinados por la empresa.

El procedimiento específico se basa en el análisis de productos por bodegas. Una vez obtenida la combinación de productos por bodegas, dichos productos que tienen una fecha de compra o de venta según sea el caso, se comparan con los meses que han transcurrido desde esa transacción (compra o venta) y la fecha de cierre de respectivos Estados Financieros. Para aquellos casos en los que se presente que los meses transcurridos exceda a lo definido en la configuración de plazos mínimos (12-24 meses) del periodo expuesto en la tabla anterior, se debe considerar el 100 % de valor como deterioro.

Por último, se debe considerar que el producto debe estar presente en el inventario anterior para considerarse como obsoleto.

III. Aspectos generales del proceso de toma de inventarios

La toma de inventario es un proceso realizado al menos una vez a la semana en la bodega. El objetivo principal de esta acción es identificar las diferencias entre las existencias físicas versus lo registrado en el sistema informático de control.

El sistema que actualmente administra el stock de la compañía es el Software Laudus, en él se registran todas las transacciones de ingreso y egreso de mercaderías, adicionalmente valoriza los productos utilizando el método first in, first out (FIFO).

Como resultado del proceso de toma de inventario se pueden generar diferencias (sobrantes – faltantes), estas se imputarán directamente a resultado. Lo anterior es realizado en el sistema de gestión ERP Laudus por la encargada de bodega y producción al término de cada inventario general o parcial.

Etapas generales del proceso de toma de inventario

Etapas 1 - Preparación toma de inventario, la Encargada de Bodega y Producción coordina mediante una carta Gantt las actividades y tiempos destinados a cada tarea a desarrollar con el objetivo de realizar la toma de inventario en cada bodega.

Etapas 2 - Ejecución toma de inventario, durante la toma física de inventario, el personal de producción se encarga de contar los productos almacenados, al momento de contarlos se marca la ubicación con un rótulo, con el fin de evitar el doble conteo de productos, una vez terminado el conteo, se entregan las planillas a la encargada de bodega y producción.

Etapas 3 - Acciones post toma de inventario, dentro del día posterior a la toma de inventario, la encargada de producción y bodega envía los informes respectivos al área de contabilidad y otras gerencias que lo requieran.

Anexo 7: Valor Neto Realizable (VNR)

Tabla 10

Cálculo del Valor Neto Realizable en Pesos Chilenos al 31 de diciembre de 2023

N°	Producto	Detalle	Cantidad	Costo Unitario (A)	Inventario al 31.12.2023	Precio Estimado de Venta (B)	Costos necesarios para llevar a cabo la venta	Valor Neto Realizable	Diferencia (A-B)	Conclusión
1	W-A001	STILL 250	13.092	549	7.187.508	1072	77	995	-446	No existe deterioro
2	W-A002	SPARKLING 250	1.176	598	703.248	1072	77	995	-397	No existe deterioro
3	W-A003	STILL 500	9.139	807	7.375.173	1664	87	1577	-770	No existe deterioro
4	W-A004	SPARKLING 500	7.328	850	6.228.800	1644	87	1557	-707	No existe deterioro
5	W-A007	STILL 750	3.768	331	1.247.208	778	37	741	-410	No existe deterioro
6	W-A008	SPARKLING 750	4.008	363	1.454.904	746	37	709	-346	No existe deterioro
7	W-A010	STILL 500 ET BIODEGRADABLE	2.820	551	1.553.820	949	26	923	-372	No existe deterioro
8	W-A011	SPARKLING 500 ET BIODEGRADABLE	1.560	584	911.040	924	26	898	-314	No existe deterioro
9	W-AP001-8	STILL 1 L PET	728	222	161.616	1118	63	1055	-833	No existe deterioro
Totales			43.619	4.855	26.823.317	9.967	517	9.450	-4.595	

Nota. Esta tabla representa el cálculo del Valor Neto Realizable, correspondientes a los productos terminados mantenidos por Andes Mountain Water al 31 de diciembre de 2023.

El cálculo del valor neto realizable se realizó en base a información proporcionada por la entidad y aplicable solamente a los productos terminados, de acuerdo al párrafo 32, de la NIC 2, que menciona no se rebajaran las materias primas y otros suministros, mantenidos para uso en la producción de inventarios, para situar su importe en libros por debajo del costo, siempre que se espere que los productos terminados a los que se incorporen sean vendidos al costo o por encima del mismo. De acuerdo al cálculo realizado, se puede inferir que la entidad se encuentra vendiendo sus productos terminados por encima del costo al 31.12.2023.

Anexo 8: Inventario ABC y Flujograma de mejora del proceso

- Clasificación ABC según valor total.

Para realizar el cálculo del inventario ABC, se realizaron los siguientes pasos:

1. Obtención de datos: Se solicitó a la entidad el Kardex de todos los productos terminados disponibles para la venta que se encuentran almacenados en inventario.
2. Ordenamiento de datos: Se ordenaron los datos de acuerdo al factor obtenido entre el precio unitario y la cantidad mantenida, de mayor a menor.
3. Obtener la participación relativa del inventario: Para esto se divide el valor del producto por el valor total de los inventarios.
4. Obtener la participación acumulada del inventario: Para esta participación es necesario sumar la participación relativa del inventario con la acumulación de inventario anterior, para el primer dato se concederá sólo su participación.
5. Obtener la clasificación de inventario: Se debe realizar la regla de acuerdo a la participación acumulada obtenida, si porcentaje representa el 80% de participación acumulada se categoriza como A, entre el 80 y 90% de participación acumulada se categoriza como B y para los productos que representan más de un 90% de participación acumulada se categorizan como C.

Tabla 11

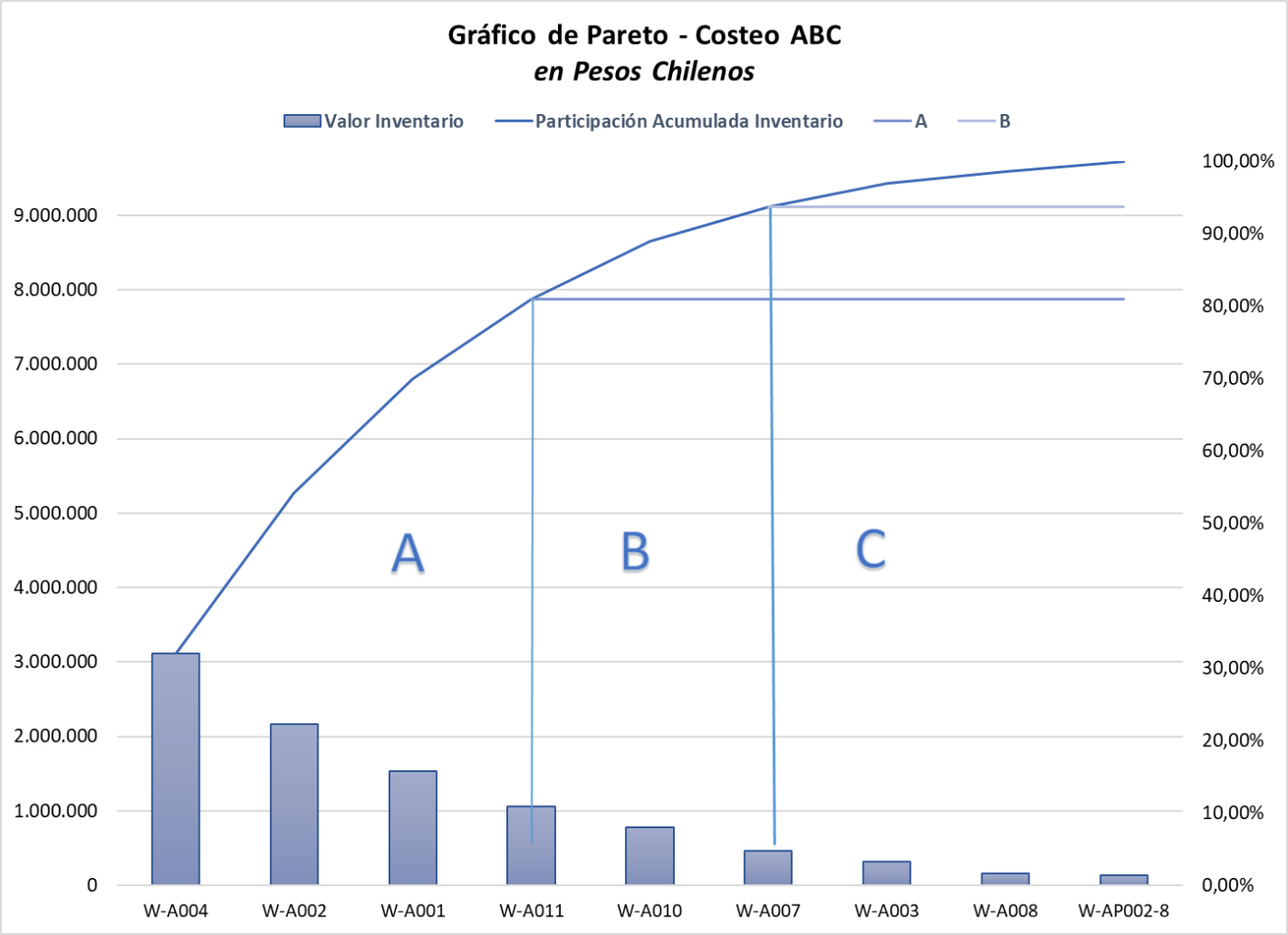
Distribución de zonas ABC

Zona	N° Productos	% Acumulado	% Productos
A	4	80,94%	44,44%
B	2	12,77%	22,22%
C	3	6,29%	33,33%
Totales	9	100%	100%

Nota. Esta tabla muestra la distribución de las zonas de clasificación ABC para el inventario de Andes Mountain Water.

Figura 13

Clasificación ABC - Gráfico de Pareto



Nota. El Gráfico de Pareto se encuentra representado en base al total de inventarios determinado por la entidad. Fuente: Realización propia en base a los datos entregados por la empresa

Artículos clase A

En esta zona se encuentran distribuidos los productos en los cuales se encuentra una inversión mayor, en este caso representan un 44,44% de los productos que se sitúan en el inventario y utilizan el 80,94% de la inversión total de los inventarios. Estos son los productos que tienen una mayor prioridad, alta demanda o una mayor rotación dentro de los inventarios.

Tabla 12

Artículos clase A en Pesos Chilenos

N° Prod	Código	Producto	Stock	Valor Unitario	Valor Inventario	Participación Relativa de Inventario	Participación Acumulada Inventario	ABC	Participación Acumulada Productos
1 W-A004		NATURAL SPRING WATER- SPARKLING 750 ml	3.653	853	3.115.205	0,3203	32,03%	A	11,11%
2 W-A002		NATURAL SPRING WATER SPARKLING 500 ml	3.564	607	2.163.740	0,2224	54,27%	A	22,22%
3 W-A001		NATURAL SPRING WATER- STILL 500 ml	2.796	547	1.530.558	0,1574	70,01%	A	33,33%
4 W-A011		NATURAL SPRING WATER- SPARKLING 500ML ET BIODEGRADABLE	1.836	579	1.063.044	0,1093	80,94%	A	44,44%

Nota. Esta tabla muestra los artículos de clase A representados del total de inventario.

Artículos clase B

Aquí se encuentran los artículos que representan el 22,22% del inventario y que utilizan el 14,20% de la inversión total de los inventarios. Estos artículos son aquellos que representan una importancia media dentro del inventario.

Tabla 13

Artículos clase B en Pesos Chilenos

N° Prod	Código	Producto	Stock	Valor Unitario	Valor Inventario	Participación Relativa de Inventario	Participación Acumulada Inventario	ABC	Participación Acumulada Productos
5 W-A010		NATURAL SPRING WATER-STILL 500ML ET BIODEGRADABLE	1.416	552	781.122	0,0803	88,97%	B	55,56%
6 W-A007		NATURAL SPRING WATER- STILL 250 ml	1.392	332	461.462	0,0474	93,71%	B	66,67%

Nota. Esta tabla muestra los artículos de clase B representados del total de inventario.

Artículos clase C

Aquí se encuentran los productos que solo representan el 6,29% de la inversión total de los inventarios pero representan el 33,33% de los productos mantenidos en los inventarios. Estos son los productos que tienen una menor prioridad, baja demanda o una menor rotación dentro de los inventarios.

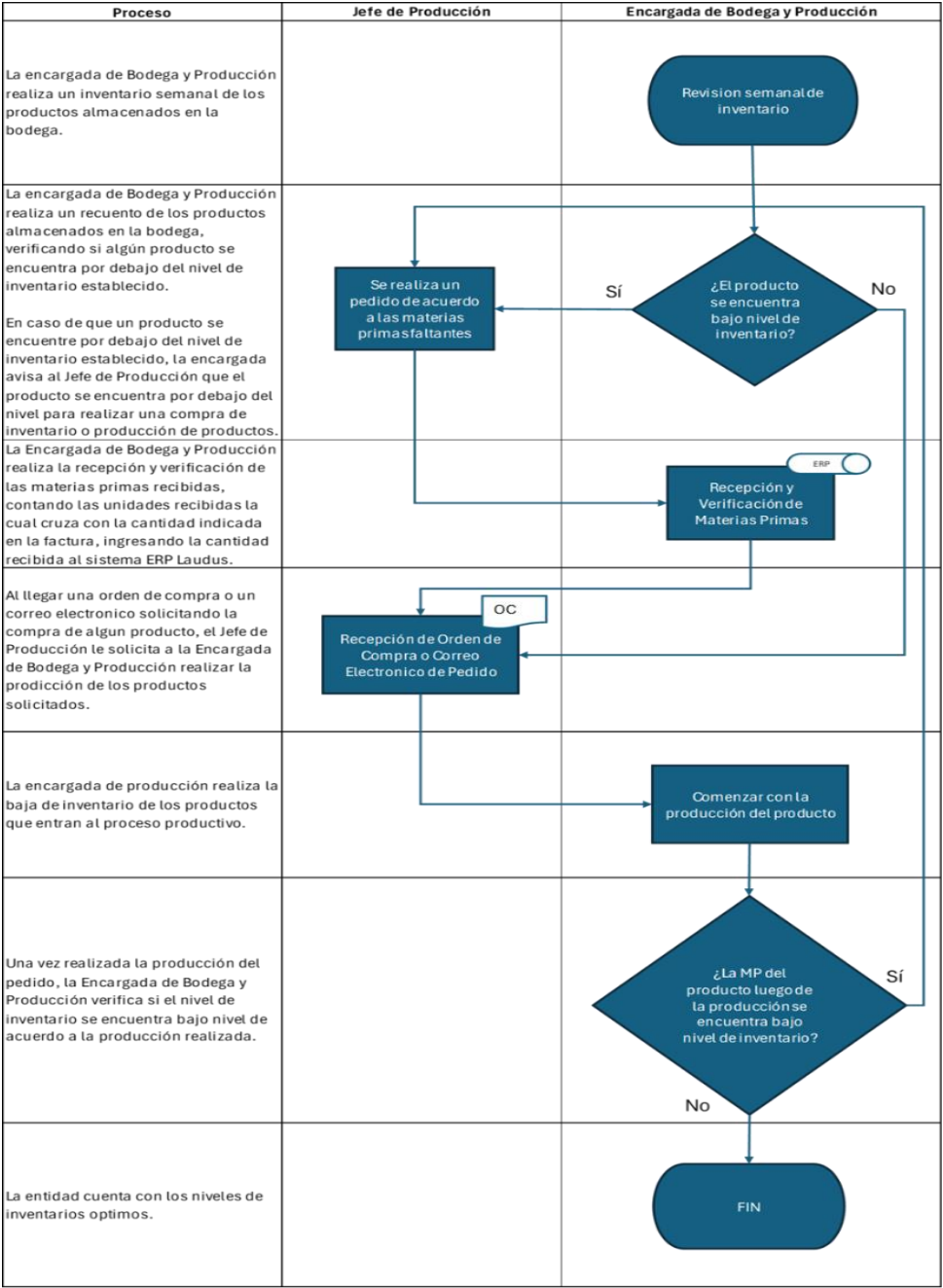
Tabla 14

Artículos clase C en Pesos Chilenos

N° Prod	Código	Producto	Stock	Valor Unitario	Valor Inventario	Participación Relativa de Inventario	Participación Acumulada Inventario	ABC	Participación Acumulada Productos
7	W-A003	NATURAL SPRING WATER- STILL 750 ml	398	806	320.589	0,033	97,01%	C	77,78%
8	W-A008	NATURAL SPRING WATER - SPARKLING 250 ml	432	363	156.859	0,0161	98,62%	C	88,89%
9	W-AP002-8	NATURAL SPRING WATER - SPARKLING 1L PET	448	300	134.292	0,0138	100,00%	C	100,00%

Nota. Esta tabla muestra los artículos de clase C representados del total de inventario.

Figura 14
Flujograma de mejora del proceso



Nota. La figura anterior muestra la propuesta de mejora en relación al flujograma del proceso de adquisición de materias primas de la empresa.