

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**"DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS
EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**

LICDA. VILMA ELIZABETH MARCHORRO MIRANDA DE PALMA

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**"DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS
EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESOR:
LIC. JUAN CARLOS GONZALEZ MENESES**

**AUTOR:
LICDA. VILMA ELIZABETH MARCHORRO MIRANDA DE PALMA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. José Rubén Ramírez Molina
Secretario: Dr. Edeliberto Cifuentes Medina
Examinador: MSc. Armando Melgar Retolaza



ACTA No. 79-2017

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **16 de octubre** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Vilma Elizabeth Marchorro Miranda**, carné No. **100024243**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **79** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

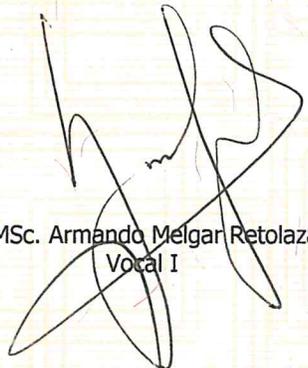
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciséis días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.



MSc. José Rubén Ramírez Molina
Presidente



Dr. Edelberto Cifuentes Medina
Secretario



MSc. Armando Melgar Retolaza
Vocal I



Licda. Vilma Elizabeth Marchorro Miranda
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Vilma Elizabeth Marchorro Miranda, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 11 de enero de 2018.

(f)


MSc. José Rubén Ramírez Molina
Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

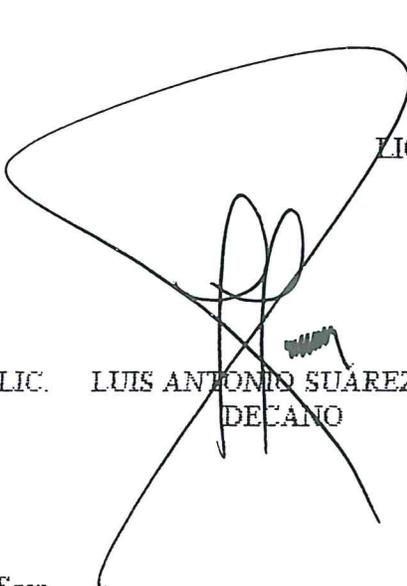
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 02-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 9 de febrero de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 79-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera, denominado: "DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada VILMA ELIZABETH MARCHORRO MIRANDA, autorizándose su impresión.

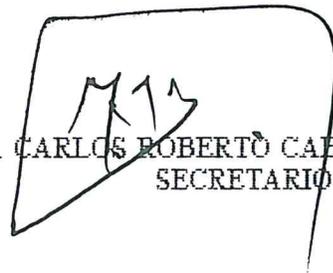
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser mi guía y protector en todo tiempo, la gloria y la alabanza sean a él.
- A MI ESPOSO:** Darío Palma, por ser mi cómplice en esta carrera del conocimiento, por su apoyo y su amor, que es siempre la fuente de inspiración para que juntos logremos nuestras metas y sueños.
- A MIS HIJAS:** María Jimena, por su amor y comprensión por el tiempo que me presto para ver culminada esta meta, eres un ejemplo de perseverancia.
- A María Elizabeth por sus sonrisas y su amor.
- A MI HIJO:** Darío Alejandro, mi dulce corazón que llena mi vida de alegría y de fuerzas para poderme superar cada día.
- A MIS PADRES:** Por ser ellos los que desde muy joven me impulsaron a superarme siempre, con su ejemplo de amor y perseverancia.
- A MIS HERMANOS:** Oscar Aníbal, Mariño, Siomara y Ruth, por su cariño y apoyo, en especial a mi hermano Marvin (Q.E.P.D), porque, aunque pase el tiempo él está conmigo y sé que comparte mi alegría.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes del sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala.....	1
1.2 Antecedentes de Administración por Categorías.....	3
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1 Administración por categorías.....	7
2.1.1 Primera etapa: De inicio.....	9
2.1.2 Segunda etapa: Innovación.....	10
2.1.3 Tercera etapa: Implementación.....	11
2.1.4 Cuarta etapa: Mejoramiento.....	12
2.2 Diagrama de Pareto.....	12
2.3 Análisis Financiero.....	13
2.3.1 Objetivos.....	14
2.4. Razones de rentabilidad.....	15
2.4.1 Margen de utilida neta.....	15
2.4.2 Margen de utilidad bruta.....	15
2.4.3 Índice de rendimiento de capital.....	16
2.5 Razones de Liquidez.....	16
2.5.1 Capital neto de trabajo.....	16
2.5.2 Índice de solvencia.....	16
2.5.3 Índice de prueba rápida o del acido.....	17
2.6 Razones de Rotación o actividad.....	17
2.6.1 Rotación de inventarios.....	17
2.7 Venta perdida	18
2.8 Tasa de llenado ó Fill Rate.....	18

2.9	Producto.....	18
2.10	Cliente.....	19
3.	METODOLOGÍA.....	20
3.1	Definición del Problema.....	20
3.1.1	Especificación del problema.....	21
3.2	Objetivos.....	22
3.2.1	Objetivo general.....	22
3.2.2	Objetivos específicos.....	23
3.3	Hipótesis.....	23
3.3.1	Especificación de variables.....	23
3.4	Método científico.....	24
3.5	Técnicas de investigación aplicadas.....	25
3.5.1	Técnicas de investigación documental.....	25
3.5.2	Técnicas de investigación de campo.....	25
4.	DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.....	27
4.1	Gestión producto-cliente o etapa de inicio.....	28
4.1.1	Categoría producto.....	28
4.1.2	Categoría cliente.....	31
4.2	Análisis del desenvolvimiento de la gestión producto-cliente o etapa de innovación.....	34
4.2.1	Análisis de la gestión producto- cliente, causas de venta perdida.....	34
4.2.2	Gestión producto-cliente, causas de venta perdida por departamento	36
4.2.3	Gestión producto-cliente, causas de venta perdida por categoría clientes.....	39

5.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.....	42
5.1	Beneficio financiero en la rentabilidad	42
5.1.1	Margen de utilidad neta	43
5.1.2	Índice de margen de utilidad bruta.....	43
5.1.3	Índice de rendimiento de capital	45
5.2	Impacto financiero en las razones de liquidez	46
5.2.1	Capital neto de trabajo.....	47
5.2.2	Índice de solvencia.....	47
5.2.3	Índice de prueba rápida o del ácido.....	48
5.3	Desempeño de la rotación de inventarios.....	49
5.3.1	Rotación de inventarios	50
5.4	Mejoramiento categoría producto-cliente.....	51
5.4.1	Categoría de clientes supermercados	51
5.4.2	Categoría de clientes ventas locales.....	53
	CONCLUSIONES	55
	RECOMENDACIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXO NO. 1	61
	ANEXO NO. 2	62
	ANEXO NO. 3	63
	ANEXO NO. 4	64
	ÍNDICE DE CUADROS	65
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	65
	ÍNDICE DE TABLAS.....	66
	ÍNDICE DE ANEXOS	68

RESUMEN

En el departamento de Guatemala, la obtención de productos que ofrece el sector de alimentos y bebidas es de vital importancia, debido a que cumple con necesidades básicas de los consumidores; de esa cuenta los productores y comercializadores están buscando las mejores formas de gestión, para brindar el mejor servicio a los usuarios.

Por tal razón, esta investigación tiene como planteamiento del problema analizar, el efecto financiero de diseñar e implementar un modelo de Administración por Categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas, para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala, estableciendo las categorías en mención, así como la evaluación de las debilidades que se pueden definir en la gestión tal es el caso la venta perdida, la cual permite conocer beneficio financiero en aspectos relacionados a la rentabilidad, liquidez y rotación de inventarios, así como la propuesta de herramientas y políticas que permitan el mejoramiento de la gestión.

El estudio se desarrolló a través de la investigación científica, bajo un marco referencial para conocer los aspectos relacionados al sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala; dentro de las técnicas que se aplicaron se enumeran las siguientes: observación directa, técnicas de investigación documental, técnicas de investigación de campo en estas últimas, aplicando muestras de caso tipo con información financiera de tres empresas dedicadas a la producción de alimentos y bebidas del sector industrial del departamento de Guatemala; también se aplicaron teorías de la Administración por Categorías para la implementación a estas empresas.

Para el estudio se analizaron los estados financieros del año 2014 y 2015 de las empresas, definidas como muestras de caso tipo. Se diseñó la categoría producto, denominado Producto 1 con el 39.60% de participación respecto a los ingresos, la

categoría cliente representada por ventas locales y ventas de exportaciones que conforman la categoría A con un 72% respecto a los ingresos, misma que demuestra la aplicación de la etapa de inicio, en un modelo de Administración por Categoría; posteriormente en la etapa de innovación se evalúa la gestión producto-cliente, determinando que existe debilidad en venta perdida. En esta información se logró establecer, analizando una base con 2,500 datos, que la venta perdida asciende a Q 1,748,088.43; las causas de ventas perdidas se dan en fallos por los departamentos tales como: compras, ventas, producción, administración, logística, planificación y bodega fría, las causas más comunes son: por falta de materiales de empaque, producciones no terminadas, pedidos no ordenados en tiempo, productos dañados, contaminados, falta de planificación, y órdenes no entregadas en tiempo; se establecieron montos y porcentajes de ventas perdidas por clientes, así: Ventas Supermercados Q 975,510.03 la cual representa un 56%; Ventas Locales Q 393,879.17 con un 22.5%.

Se implementó el análisis financiero al modelo de Administración por Categorías, comparando los resultados de los estados financieros del año 2014 con los del año 2015 que ya contabilizaba la venta perdida, demuestran el beneficio de la categorización, ya que la rentabilidad neta aumentó en 8.54%; en el margen de utilidad bruta creció tres puntos porcentuales y el rendimiento de capital aumento en 2.85%. En cuanto a la liquidez se estableció un aumento en el capital de trabajo por Q 3,783,435.00; el índice de solvencia se incrementa en Q. 2.21 en los activos corrientes para poder sostener los compromisos y en la prueba rápida se observa un incremento Q 2.27 respecto al año 2014. El desempeño de la rotación de inventarios permite mejorar la rotación de los mismos, ya que en el año 2014 esta era de 2.83 veces y en el año 2015 se dio 6.87 veces. Finalmente se diseñó una política en la etapa de mejoramiento para la administración por categorías de la gestión producto-cliente, para minimizar los fallos, mismos que deberán ser supervisados por un comité; se aplicará como herramienta la tasa de llenado, el cual detalla la referencia, unidades de productos y pedidos.

INTRODUCCIÓN

En el departamento de Guatemala, el sector industrial de alimentos y bebidas es uno de los más importantes en la economía; representa el 11.7% del Producto Interno Bruto, están a la vanguardia en tecnología, estrategias de negocio, métodos modernos de comercialización, globalización en mercados, su objetivo que los consumidores mantengan una estrecha relación con los productos que ofrecen y surjan nuevas necesidades para poderlas convertir en oportunidades de negocio.

Este sector, es el encargado de proveer alimento y bebida de productos procesados o que sufren una transformación industrial; la diversidad de productos que se ofrece y los altos volúmenes de producción hacen que este sector tenga rentas pequeñas, por lo que es necesario utilizar el análisis financiero, que por la diversidad de productos que ofrece y el trato que se dará a los clientes, según su tamaño, de acuerdo a la renta que representa cada uno de ellos, utilizando un tipo de administración que pueda definir la categoría para su evaluación.

De esa cuenta se propone: diseñar e implementar un modelo de Administración por Categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas, para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala, estableciendo la categoría y análisis financiero que permita conocer el beneficio de la rentabilidad, la liquidez y el desempeño de la rotación de inventarios en su categorización; el punto de vista será administrativo y financiero, la unidad de análisis con las empresas industriales de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, representado con las tres empresas tomadas como muestra de casos tipo y su periodo histórico, representa los años 2014 y 2015, realizada en el ámbito geográfico del departamento de Guatemala.

El desarrollo de la presente investigación se justifica, debido a que el sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala, por su alto volumen de producción se dificulta la gestión, por lo que a través de la

categorización se hará fácil establecer los beneficios en la rentabilidad, liquidez y el desempeño de la rotación de inventarios, priorizando clientes y productos que le generen representativos porcentajes de ganancia y rotación.

El objetivo General es: Diseñar un modelo de Administración por Categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión de producto-cliente, en el departamento de Guatemala, aplicando las etapas de la administración por categoría, que permita estimar el efecto financiero en la rentabilidad, el impacto en la liquidez y evaluar el desempeño en rotación de inventarios, considerando la venta perdida.

La hipótesis establece: El diseño de un modelo de Administración por Categorías en las empresas del sector industrial de alimentos y bebidas, en el departamento de Guatemala, permitirá estimar el efecto financiero en la rentabilidad, analizar el impacto en la liquidez y la evaluación del desempeño de rotación de inventarios, considerando la venta perdida que se establece dentro de la gestión producto-cliente.

La presente tesis consta de los siguientes capítulos: el capítulo Uno, los antecedentes, contiene el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el Capítulo Dos, contiene el Marco Teórico, en este se expone y analizan las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la presente investigación; el capítulo Tres, describe la Metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver la investigación.

El capítulo Cuatro, muestra el diseño de un modelo de administración por categorías en empresas del sector de alimentos y bebidas, para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala, analizando la venta perdida y el capítulo Cinco, establece el análisis financiero en cuanto a estimar el beneficio financiero en la rentabilidad, analizar el impacto en la liquidez y evaluar el desempeño de la rotación de inventarios.

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes de la Administración por Categoría, así como la industria de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala forman parte de la presente investigación, por lo que se realiza un marco referencial del mismo, el cual se describe a continuación:

1.1 Antecedentes del sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala

Los clientes de la industria de alimentos y bebidas constituyen un grupo exigente en el mercado; demanda que se tenga la más alta calidad, que estén disponibles, sean seguros; con elementos de modernidad y a un bajo precio, por lo que se establece que son productos con una política de minimización de costo, lo cual se refiere a tener un alto volumen de producción con un bajo margen de utilidad, y que es altamente competitiva y cambiante.

De lo anterior se puede establecer que este sector necesita de especialización, rápida solución de negocio, agilidad, que permita mejoras continuas en procesos de producción y procesos administrativos dinámicos, que sea simple para las relaciones comerciales; otros aspectos a denotar es la modernidad en un sistema de información diseñado para mejorar el sistema de gestión de las compañías que la forman.

La industria de alimentos y bebidas en Guatemala por su auge, obliga a los gerentes a utilizar estrategias que maximicen sus recursos; sin embargo, la variedad de productos que coloca en el mercado y sus diferentes clientes, representan una dificultad al momento de realizar los análisis financieros porque no sabemos con qué productos y con qué clientes estamos ganando o perdiendo; también enfrentan gran competitividad, debido a la rivalidad de las empresas por formar parte del gusto y preferencias de los consumidores. Actualmente representa el 11.7% del Producto Interno Bruto. (Banco de Guatemala. 2016).

Por tal razón, es importante analizarlo debido a que las transacciones comerciales del sector industrial de alimentos y bebidas; presentan debilidades financieras por falta de gestión en las unidades de negocios, la diversidad de productos y el trato que se le debe de dar a los clientes; según su tamaño, de acuerdo a la renta que representa cada uno de ellos, impactando directamente en la rentabilidad, liquidez y desempeño en la rotación de inventarios.

La Asociación Guatemalteca de Exportadores indica: “Los subsectores que se derivan de alimentos y bebidas; se observa que un promedio utilizan una fuerza laboral de 202 y 650 empleados respectivamente, cifra que los ubica como empresas grandes” misma que tiene mayor presencia en el área de producción y distribución en comparación de otros subsectores; se puede observar que el nivel de educación de los empleados en la industria de Guatemala ocupa el octavo lugar de escolaridad; esta condición representa una debilidad en el área de investigación y desarrollo, lo cual deberá de ser profesionalizada y especializada en donde se genere alternativas a los procesos tradicionales, empleados en nuestro país. (Agexpor. 2015, Pág. 05)

El informe de análisis de sectores económicos de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, indica que el desarrollo de productos en el sector de alimentos y bebidas ha sido innovador; en promedio, más de la mitad han realizado cambios en tecnología y especialización de procesos, un tercio han copiado de otros modelos o sectores y el resto ha modificado marginalmente algo existente; esto ha permitido que el ciclo de vida de los productos, más de la mitad estén en crecimiento, un cuarto está en la etapa de madurez y una pequeña porción se encuentra en declinación. (Banco de Guatemala. 2016. Pág. 23)

En materia de producción, se establece que los criterios de compra del cliente son amplios, ya que van desde el precio y calidad, hasta personalización y características únicas; ante esa situación, los empresarios acertadamente afirman que pretenden cubrir las necesidades cambiantes de sus clientes, mediante la

adquisición de equipo multipropósito, a la vez que mantienen la posibilidad de cubrir los deseos presentes con su equipo actual.

En esas industrias, la problemática del área de producción se da por la falta de apoyo gremial a la actividad y los salarios e incentivos adicionales que deben pagar por ley, accidentes laborales, personal con poca experiencia, la cual eleva el costo de la mano de obra.

Este sector cuenta con una alta gama de productos que fabrica, los cuales se distribuyen, venden y exportan; entre los más importantes se pueden mencionar: topping de piña, topping de fresa, cubitos de frutas, mayonesa y Kétchup, refrescos, jugos naturales, flanes y néctares.

Ante tal situación, surge la necesidad de diseñar de un modelo de Administración por Categorías, el cual permitirá al sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala; categorizar los productos respecto a los clientes, para evaluar los resultados del rendimiento de la categoría, integrarla a los planes financieros de la categoría producto-cliente respecto a la rentabilidad, liquidez y el desempeño de la rotación de los inventarios, a través de un punto de vista es administrativo y financiero.

1.2 Antecedentes de administración por categorías

En los nuevos modelos de gestión, nacen nuevas ideas en donde el marketing y las finanzas juegan un papel predominante en la rentabilidad de las organizaciones, las cuales prometen optimizar y perfeccionar los resultados, convirtiéndose pronto en una manera estándar de hacer negocios.

El desafío de este sector es determinar o crear la necesidad, es decir “dar en el punto”, reconocer su potencial, desarrollarlo y aprovecharlo antes de que la competencia lo haga. La Administración por Categorías permite a las industrias orientar sus productos a segmentos concretos de consumidores, maximizando sus

recursos y ganancias, estableciendo clientes potenciales y productos que generen mayores ingresos. (Liria. E. 2010. Pág. 15).

El proceso de la Administración por Categorías consiste en gestionar o administrar cada categoría de productos como un negocio individual y adaptarla a las preferencias de los clientes de cada establecimiento. (Díaz Morales, A. 2010. Pág. 51).

La Administración por Categorías es una actividad propia de las cadenas comerciales como parte de un esfuerzo total de la respuesta eficiente al consumidor, que trabaja en sociedad con sus proveedores para garantizar el cumplimiento de las estrategias básicas, situación que permite dar un valor agregado y lograr así que estos perciban una satisfacción mayor al realizar sus compras.

El desarrollo del concepto de Administración por Categorías es diferente para cada proveedor y cadena comercial, pero igualmente los dos reconocen la necesidad de trabajar en conjunto, colaborándose para aprovechar plenamente el potencial de la información y de la tecnología. Los cambios del mercado exigen cambios de estrategia por parte de los minoristas y fabricantes, de manera que puedan aumentar su conocimiento de los consumidores y organizar las categorías de productos en función de sus necesidades. La Administración por Categorías es eso, permite a los minoristas y fabricantes alcanzar los objetivos aumentando al mismo tiempo las ventas y la rentabilidad en el negocio.

Las condiciones de negocio que existen en la actualidad han creado evidentes necesidades y de igual manera brindan enormes oportunidades para poner en práctica novedosos métodos gerenciales. Las compañías que rápidamente reconozcan y trabajen sobre las necesidades de cambiar sus organizaciones surgirán como líderes del siglo XXI.

Esta es una realidad presente para todos los tipos de organizaciones, sin embargo, es un tema de particular relevancia para las organizaciones de los sectores industrial y comercial.

Además, la Administración por Categorías transforma la relación de negocios del comerciante y del proveedor concentrado en categorías, responsabilizándose por un pequeño negocio dentro de una gran empresa.

La gestión por categorías resultará en políticas y tácticas de espacio, precio, promociones y suministro, decisiones típicamente de distribuidor. Pero la Gestión por Categorías supone un trabajo conjunto entre fabricantes y distribuidores pues el objeto que tiene es satisfacer mejor al consumidor entendiendo perfectamente sus necesidades. (Liria E. 2010. Pág. 42)

El conocimiento que tienen ambas partes del consumidor es complementario de manera que es necesaria una visión conjunta para definir la categoría, las estrategias y las tácticas que se derivan.

Los beneficios de la gestión por categorías son: mayor satisfacción de los consumidores, menores costes en marketing y sistemas debidos a una superior productividad y relaciones de no confrontación en los procesos de negocio; mayor productividad en las prácticas de gestión al usar herramientas consistentes entre la estrategia y las decisiones del día a día y surtidos, promociones como fruto de decisiones estratégicas.

Según una encuesta de Roland Berger & Partners Group en 45 proyectos de gestión por categorías en todo el mundo, los beneficios promedio han sido: Incremento de las ventas del distribuidor de un 13%, incremento de los márgenes brutos del distribuidor en un 17% y el incremento de las ventas del fabricante de un 12%.

El beneficio de la gestión por categorías, se da al fabricante y al distribuidor en la medida en que:

1. El principal beneficiado es el consumidor y éste es un objetivo común entre fabricantes y distribuidores.
2. Se entra en una dinámica de relaciones estables y a largo plazo.
3. Las decisiones operativas son coherentes con las estrategias de ambas compañías.

Finalmente, establecer que las etapas de la Administración por Categorías, permite analizar aspectos financieros básicos, tales como: rentabilidad, liquidez, evaluación en los desempeños de los inventarios, mismas que pueden ser comparadas con gestiones tradicionales con la de administración por categorías.

2. MARCO TEORICO

El Marco Teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación sobre el diseño de un modelo de administración por categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala.

2.1 Administración por categorías

Al relacionar los productos con los clientes, se observa que el objetivo es poder satisfacer las necesidades de los consumidores finales, por lo que una gestión eficiente será el vehículo para cumplirla, misma que se verá reflejada en la rentabilidad de la empresa.

“La gestión por categorías es un proceso que considera cada producto como un negocio independiente que debe adaptarse a cada tipo de distribución, por cada establecimiento”. (Díaz Morales, A. 2012. Pág. 25).

También opinan que la gestión por categorías, consiste en gestionar un grupo de productos que los consumidores perciben como interrelacionados, para satisfacer sus necesidades, y que sobre la base de su importancia dentro de un establecimiento genera objetivos de ventas o rentabilidades particulares, ligada a políticas de fijación de precios, promociones, surtidos, espacios, etc. Como resultado del análisis de los productos de la categoría que ofrecen mayor ganancia. (Díaz Morales, A. 2012. Pág. 33).

El origen de la Administración por Categorías, inicia en los cambios de las preferencias de un sector importante como lo es el consumo, en donde se exige a precios competitivos, aspectos como el servicio, cercanías, tiempo de entregas etc., permite que este modelo de gestión sea atractivos para los fabricantes y los consumidores.

Es importante considerar que: “los modelos tradicionales de gestión han tenido inconvenientes, debido a que se ha producido competencia interna entre las marcas de una misma empresa”. Esta situación se presenta con el objeto de estar posesionados en el mercado, mismo que pueden absorber de forma financiera los beneficios que ofrece un producto y las deficiencias del otro. (Zenor, M. J. 2009. Pág. 67).

Los inicios de la gestión por categorías surge en Estados Unidos en el año 1990, en las empresas Wal-Mart, otras empresas pioneras como Coca Cola y Procter & Gamble. La experiencia de las primeras gestiones, da como resultado promover los servicios, ofrecer espacio para la expresión del consumidor, romper y alargar estacionalidad y tener productos más frescos. (Liria, E. 2010. Pág. 21).

Otra definición describe que: “La gestión por categorías es el proceso producto-cliente, que consiste en administrar las categorías como unidades estratégicas de negocio, generando mejores resultados comerciales al concentrarse en entregar valor al cliente”. (Morant Cimas, A. 2015. Pág. 24).

La categoría se define como un "conjunto de productos y/o servicios administrables que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer alguna necesidad". (Category Manager Seminary. 2013. Pág. 5).

La idea de agrupar los productos por categorías, es que un artículo debe estar agrupado en la misma categoría de los artículos que lo sustituyen desde el punto de vista del consumidor, el concepto de categoría se utiliza para agrupar artículos iguales o competitivos; el concepto de categoría de artículos complementarios, agrupa productos que normalmente se compran de manera conjunta. (Díaz Morales, A. 2012. Pág. 34).

De acuerdo con la base teórica enunciada, en el modelo de gestión por categorías, existen componentes esenciales y componentes facilitadores, en el primer caso se definen estrategias de la categoría, proporciona una guía a seguir,

debe estar enmarcada dentro de la visión, misión, políticas y objetivos de las empresas, también la existencia de procesos de desarrollo, en las empresas fabricantes como las distribuidoras, es la guía para el desarrollo en cada categoría. Los componentes facilitadores del modelo describen los objetivos y medidas de éxito, a través de la necesidad de establecer objetivos comunes entre las empresas involucradas para medir y monitorear el progreso del proceso de desarrollo de la gestión por categoría, en el aspecto tecnológico, dispone datos del escáner de los detallistas, datos de auditorías, datos del consumidor y del mercado, para la toma de decisiones.

Otros aspectos a evaluar en la gestión por categorías son las relaciones de colaboración, en relación al compromiso a mediano plazo o a largo plazo entre las altas gerencias de las empresas fabricantes y distribuidoras para desarrollar el proceso de gestión por categorías. Las capacidades organizacionales surgen de la necesidad de contar con el apoyo de las direcciones, de adaptar las estructuras de las empresas, asignar funciones, elegir a un responsable para cada categoría, tanto del distribuidor como el fabricante.

La gestión por categorías en un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a maximizar la rentabilidad en las diferentes unidades estratégicas de negocios identificadas, además establecer los inventarios idóneos para cada categoría.

Define cuatro etapas para desarrollar la administración por categoría, las cuales son: de inicio, innovación, implementación y mejoramiento (Garrido Pavía, Jordi. 2014. Pág. 38).

2.1.1 Primera etapa: De inicio

La primera etapa del proceso consiste en realizar la primera visión de la categoría respecto a la situación interna de la industria a través de la categorización de los productos y clientes.

La categorización producto-cliente se realiza por medio de una clasificación codificando cada uno de ellos; posteriormente se utiliza un diagrama de Pareto para establecer los ingresos que representan cada producto respecto al cliente.

En esta etapa establece un análisis de la situación actual para poder plantear los aspectos siguientes: alcance del proyecto, análisis de oportunidades, mapeo de las partes interesadas, conocimiento de la categoría, definición de los requisitos de la industria y la identificación de oportunidades de mejora.

Sus inicios pueden implicar un gran esfuerzo, una vez iniciada estos disminuyen; se pueden visualizar los productos; la filosofía y los fundamentos que sustenta la gestión por categoría se pueden replicar en cualquier sector sujeto de estudio.

Además indica: “lo importante no es ver la gestión por categorías como provistas de etapas absolutamente diferenciables sino que lo importante es definir el hilo conductor del análisis y de la toma de decisiones”. Esto se refiere a que cada sector puede buscar un modelo de estandarización de la gestión según sus necesidades. (Huguet, K. 1997, Pág. 61).

2.1.2 Segunda etapa: Innovación

Esta etapa desglosa gestión de ventas, el cual analiza la categoría del producto respecto a los clientes; el objetivo es conocer la rentabilidad que generan en cada unidad de negocio, esta etapa representa el impacto económico de la gestión.

Para el desarrollo de los planes se definen criterios de evaluación con base en los requisitos de la industria y a la facilidad de su implementación. A continuación se indican los siguientes criterios: entregas a tiempo, ahorro en los costos de los insumos, facilidad de implementación, menor riesgo y escala de los beneficios. También se establecen debilidades tales como: pérdidas de clientes, venta perdida y eliminación de categorías o unidades estratégicas de negocios.

El plan de abastecimiento seleccionado, trae consigo riesgos que ponen en peligro el proceso de abastecimiento de la industria, por eso se desarrolla un plan de contingencia que reduce la probabilidad de ocurrencia de un riesgo que cause fallas en el abastecimiento.

Posteriormente a este plan se elabora el plan de implementación el cual debe definir el tiempo de ejecución, y ser aprobado por el Gerente General y Gerente Financiero. El plan debe de incluir: proceso de selección de clientes, evaluación de cliente, negociación con el cliente, desarrollo del contrato, plan de transición, ejecución y monitoreo. (Garrido Pavía, Jordi. 2014. Pág. 45).

2.1.3 Tercera etapa: Implementación

En esta etapa, como su nombre lo indica, se practica el modelo de Administración por Categoría, evalúa la gestión de cambio, los nuevos planes de contrato de la categoría, selección de clientes según la clasificación de los productos, negociación y estructuras y políticas de contratos a clientes. Se deberá tomar en cuenta el diseño de la estrategia, se organiza el negocio del canal que utilizará la categoría, se realiza un análisis cruzado de los diferentes clientes, con el objeto de seleccionar las que serán gestionadas en función del peso del negocio.

Se describe, la categorización producto-cliente; como potencial crecimiento en el mercado, las categorías seleccionadas, en adelante definidas como unidades estratégicas de negocio, se debe disponer de una guía del proceso de desarrollo de las mismas, que señale las etapas y la metodología a utilizar. (Garrido Pavía, Jordi. 2014. Pág. 51).

Para evaluar la gestión por categorías se desarrolla un sistema de financiero aplicados al proceso, los cuales serán los Gerentes Financieros que establecerán los idóneos para el giro de negocio evaluado.

2.1.4 Cuarta etapa: Mejoramiento

En esta última etapa se establece la metodología para el análisis y control del funcionamiento de la gestión por categoría y se deberá de cumplir con los siguientes pasos: revisión del proceso, gestión de clientes, atracción de la innovación, avance y valor agregado del proceso, alineación permanente con los requerimientos del negocio, análisis del mercado actual, determinación del reinicio del proceso, con monitoreo continuo.

“Cuando los indicadores no alcanzan los objetivos y están fuera de su tolerancia, se deben tomar acciones correctivas y analizar si es el momento de redefinir los planes seleccionados” (Garrido Pavía, Jordi. 2014. Pág. 59).

En esta etapa se debe plantear la diferencia entre la gestión por categoría con el segmento tradicional que cubría determinado producto, por lo que se deberá definir un grupo de productos y servicios que el consumidor percibe como interrelacionados o sustituibles en la satisfacción de las necesidades y que pueden conformar una categoría con base a estudios del consumidor.

También explica: “que durante esta etapa se debe obtener, organizar y analizar la información para establecer el rendimiento actual de la categoría, con el objeto de determinar las fortalezas y debilidades de la misma”. (Garrido Pavía, Jordi. 2014. Pág. 65).

Indica: “que el 80% del desafío de las organizaciones para que se logre implementar la gestión por categoría depende de reclutar y capacitar al personal, que debe administrar la categoría a su cargo con un enfoque gerencial en todo el proceso”. (Hutchins, J. 2009. Pag.12).

2.2 Diagrama de Pareto

Denominado también curva 80-20, se fundamenta en el aporte del economista Wilfredo Pareto, tras un estudio de la distribución de los ingresos. En este observó

que, gran porcentaje de los ingresos se concentraba en las manos de un pequeño porcentaje de la población. Este principio se conoció como la Ley de Pareto y establece que “Hay unos pocos valores críticos y muchos insignificantes. Los recursos deben concentrarse en los valores críticos y no en los insignificantes. (Vidal, R. y Olarte. 2012. Pág. 23).

El método consiste en los siguientes pasos: determinar el consumo anual en unidades por cada artículo, ya sea por historia o por pronóstico, determinar el costo unitario de cada artículo, multiplicar el costo unitario por el consumo anual en unidades para calcular el costo anual de cada artículo, calcular el porcentaje individual que representa el costo anual del valor total de su valor y ordenar de mayor a menor los artículos de acuerdo al porcentaje individual.

Evidentemente, existirá un pequeño número de productos que tengan un alto costo unitario en comparación con el resto, y de los que normalmente habrá menor existencia. Es en estos productos que, en los que el control debe ser más riguroso. Pero no solo es el costo unitario la variable que debe tenerse en cuenta para realizar una discriminación, ya que los productos de pequeño costo pero con un fuerte volumen de demanda pueden hacer que se paralice la fabricación (o la distribución) si no existe la disponibilidad de los mismos en el momento oportuno.

Así, un buen indicador de la importancia que cada artículo tiene en el almacén es el producto de las dos variables anteriores, esto es el “costo unitario” por su “volumen anual demandado”. Dicho producto determina el “Valor anual” de cada referencia, y la clasificación que en el almacén debe realizarse para discriminar los productos que precisan de mayor control, se regirá según este parámetro.

2.3 Análisis Financiero

Se describe: es la operación de distinguir o separar los componentes que integran los Estados Financieros, para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones al futuro y para conocer sus principios y elementos. (Gitman, L. J. 2012. Pág.36).

El proceso de análisis de estados financieros comprende la recopilación, la comparación y el estudio de datos financieros y de operación del negocio, así como la preparación e interpretación de unidades de medida tales como: tasas, tendencias y porcentajes. Al interpretar los estados financieros deben hacerse comparaciones entre partidas relacionadas entre sí, en los mismos estados financieros de una fecha o periodo dado, o en los estados por una serie de años.

El análisis se realiza por medio de métodos que son los caminos o cursos de acción a seguir, comparar o enfatizar sobre determinados hechos reflejados en la información financiera.

2.3.1 Objetivos

Los objetivos de la aplicación del análisis e interpretación de los Estados Financieros, pueden ser para usos internos, especialmente cuando señala a los directivos de una empresa la situación financiera que se posee y orienta las políticas directrices de sus administradores; para el uso externo, cuando acreedores e inversionistas desean conocer cuál es la posición de la empresa, a través de saber si los fondos que se han presentado o invertido amortizarán y generarán el rendimiento propuesto cuando se solicite un crédito o inversión.

Para realizar este análisis se utiliza el método de razones, el cual consiste en la comparación entre dos cifras por los elementos que integran los Estados Financieros de una empresa o sector, para establecer la producción que existe de un elemento en relación con otro.

Como base teórica de la investigación se describen las razones de rentabilidad siguientes:

2.4. Razones de rentabilidad

Existen varias medidas de rentabilidad, las cuales permitirán a los analistas, la evaluación de las utilidades de la empresa respecto a un nivel dado de ventas o ingresos, también en activos o en la inversión del propietario.

También anuncia: “sin ganancias, una empresa no podría atraer capital externo”. Por lo tanto, la administración pone mucha atención al impulso de las utilidades por la importancia en los mercados. (Gitman, L. J. 2012. Pág. 56)

Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión. A continuación se describen los índices financieros de rentabilidad. (Gitman, L. J. 2012. Pág. 58).

2.4.1 Margen de utilidad neta

Representa el margen de ganancias obtenidas por cada quetzal de ventas, después de haberle deducido todos los costos y gastos.

Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \text{utilidad neta} / \text{ventas netas} * 100$$

2.4.2 Margen de utilidad bruta

El margen bruto es un indicador financiero donde se refleja en términos porcentuales, lo que representa la utilidad bruta frente a los ingresos operacionales netos en un mismo periodo de tiempo.

Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Ingresos totales} - \text{Costo de ventas} = \text{Utilidad Bruta}$$

$$\text{Índice de Rentabilidad de margen bruto} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ingresos totales} * 100$$

2.4.3 Índice de rendimiento de capital

Este índice representa el rendimiento actual de la empresa o sector respecto a la inversión de los accionistas, es decir el rendimiento que obtienen por cada quetzal invertido.

Su fórmula de cálculo es:

Índice de rendimiento de capital = Utilidad neta / capital contable

2.5 Razones de Liquidez

Describen: son mediciones de la capacidad a corto plazo de la empresa para las obligaciones que están por vencer. Para realizar sus cálculos se toman las cuentas de activo con mayor liquidez, es decir que se conviertan en efectivo más rápido, a medida que el resultado sea mayor, mejor podrá responder a las responsabilidades. (Brealey, Myers y Allen. 2013. Pág. 81)

2.5.1 Capital neto de trabajo

Es de suma utilidad para el control interno, ya que es a menudo útil para la evaluación de sus operaciones.

Es la cantidad de restar a los activos corrientes de los pasivos a corto plazo, es decir la capacidad que tienen las empresas de generar flujo de caja.

Su fórmula de cálculo es:

CNT = Activos corrientes – Pasivos corrientes

2.5.2 Índice de solvencia

Determina la cantidad de activos disponibles para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir la disponibilidad económica que se tenga de activos líquidos para el pago de las responsabilidades adquiridas. Es importante denotar que en este índice se

toman los activos totales, dentro de los cuales se cuentan los inventarios los cuales no existe seguridad que estos se convierten en efectivo tan rápidamente.

Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Solvencia} = \text{Activos corrientes} / \text{Pasivos Corrientes}$$

2.5.3 Índice de prueba rápida o del ácido

Mide la capacidad de pago inmediato para cubrir las obligaciones a corto plazo. En este no se toma en cuenta los inventarios, por lo que se puede concluir que la disponibilidad de activos que se tienen pueden generar efectivo más rápidamente.

Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo rápido} / \text{Pasivo Corriente}$$

2.6 Razones de Rotación o actividad

Son mediciones de la efectividad con que la empresa está usando sus activos a sus disposición, ejemplo las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios, permiten establecer las veces que rotan cada uno de ellos y también los días que tardan en hacerlo. (Meigs, Robert F. 2013. Pág. 87)

2.6.1 Rotación de inventarios

Señala el número de veces que durante el ejercicio se realizan inventarios, o sea las veces al año que se repone el inventario por haberse vendido.

Su fórmula de cálculo es:

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Costo de ventas} / \text{inventario promedio}$$

2.7 Venta perdida

Expresa: “que la venta perdida representa aquella venta que, aunque fue solicitada por el cliente no pudo ser producida, debido a varios factores, tanto técnicos como administrativos, también aquella que se realiza bajo el costo en que se produjo”. (Del Castillo Puente, Ángel. 2010. Pág. 97).

2.8 Tasa de llenado ó Fill Rate

Consiste en medir el nivel de cumplimiento que tienen las organizaciones en la planificación de la producción respecto a la entrega de los pedidos, los cuales pueden ser medidos con referencias en unidades de productos, categorías de productos y pedidos como tal. (Del Castillo Puente, Ángel. 2010. Pág. 111).

2.9 Producto

En sentido muy estricto, el producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo mundo comprende: manzanas, pelotas de beisbol, etc.

Los atributos del producto que suscitan la motivación del consumidor o provocan los patrones de compra no se incluyen en esta definición tan estricta.

Cualquier cambio de una característica física (diseño, color, tamaño, etc.) por pequeño que sea, crea otro producto. Cada cambio brinda al productor la oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de mensajes para llegar a lo que esencialmente es un mercado nuevo.

El concepto de producto incluye ahora los servicios que acompañan a la venta, y así nos hemos acercado a una definición que es de utilidad para el personal de mercadotecnia.

Define al producto como: “un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante”. (Salomón, Michael R. 2014. Pág. 31).

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los beneficios de un producto más que el mero producto.

2.10 Cliente

Del latín cliens, el término cliente es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva en la que se lo analice. En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que de forma constante, acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual. (Salomón, Michael R. 2014. Pág. 43).

En este contexto, el término es utilizado como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Cabe mencionar que los especialistas en marketing y ventas suelen distinguir entre distintas clases de clientes. Los clientes activos son los que, en la actualidad, concretan compras de manera frecuente. Los clientes inactivos, en cambio, hace tiempo que no realizan una compra por lo que es probable que estén satisfaciendo sus necesidades con la competencia.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo describe la metodología para la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, relacionado con el diseño de un modelo de administración por categoría en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala. Este capítulo comprende: la definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; hipótesis y especificación de las variables; método científico, apegado con las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó una muestra de casos tipo, esa muestra se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. Por lo tanto, el análisis financiero se realizó con datos de tres compañías transnacionales dedicadas a la producción de alimentos y bebidas en el sector de industrial de Guatemala, como caso representativo del conglomerado de este tipo de compañías. (Hernández Sampieri, R. 2014. Pág. 81).

Para efectos analizar la situación actual de la unidad en estudio, se hizo necesario elaborar un análisis de la información financiera de los años 2014 y para establecer un escenario posterior a la implementación de la propuesta, se realizaron las respectivas operaciones financieras para el año 2015.

3.1 Definición del Problema

La propuesta de diseñar e implementar un modelo de administración por categorías en el sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala consiste en delimitar y especificar el problema que se describe a continuación.

3.1.1 Especificación del problema

Las transacciones comerciales en las empresas del sector industrial de alimentos y bebidas presentan debilidades financieras, debido a la falta de gestión en las unidades estratégicas de negocios, por la diversidad de productos y el trato que se le debe dar a los clientes, según su tamaño, de acuerdo a la renta que representa cada uno de ellos; muestra deficiencia en la rentabilidad, liquidez y el desempeño de los inventarios; esto se debe a que el sector de la industria de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala ofrece una alta gama de productos; actualmente representa el 11.7% del Producto Interno Bruto; por lo que es de gran interés aportar nuevas teorías de gestión que mejore su rentabilidad. (Banco de Guatemala. 2016).

La administración tradicional aplicada en este sector tiene muchas desventajas, debido al volumen de productos que se comercializan y su corto tiempo de vida, conocidos como productos perecederos, por lo que realizar el análisis financiero representa un verdadero reto, ya que enfrenta gran competitividad y rivalidad de las empresas por formar parte del gusto y preferencias de los consumidores, lo cual obliga a los gerentes a utilizar estrategias que maximicen sus recursos; sin embargo, la variedad de productos que coloca esta industria en el mercado y sus diferentes clientes, representan una dificultad al momento de realizar los análisis financieros, pues no se sabe con qué productos y con qué clientes estamos ganando o perdiendo.

Este sector se clasifica en dos grandes rubros: Alimentos y Bebidas; desde ese punto de partida ya es difícil analizarlo, ya que la diversidad de alimentos y bebidas son innumerables, por lo que representa a la industria una desventaja para su gestión. El presente sector necesita conocer nuevas formas de administrar, dentro de estas formas se encuentra la administración por categorías, que gestiona a cada producto como una unidad estratégica de negocio, así como la relación que tiene con cada uno de los clientes; analiza a través de los ingresos

la rentabilidad que generan por cada la categoría planteada. Contiene cuatro etapas: de inicio, innovación, implementación y mejoramiento; la implementación de un modelo de categoría producto-cliente, contribuirá a dar el valor correcto a la gran variedad de productos respecto a los cliente del sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, define la visión y evaluación de la categoría respecto a la rentabilidad, liquidez y el desempeño de los inventarios.

La delimitación del problema estableció la siguiente unidad de análisis, periodo de investigación y ámbito geográfico que comprende la investigación:

Unidad de análisis

Sector de Alimentos y Bebidas.

Período a investigar

Comprendió la información financiera del año 2014 y la aplicación de la administración por categoría en año 2015.

Ámbito geográfico

Departamento de Guatemala.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos que se pretenden alcanzar con la investigación relacionada con el diseño de un modelo de Administración por Categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala.

3.2.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un modelo de administración por categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión de producto-cliente, en el departamento de Guatemala, aplicando las etapas de la administración por categoría, que permita estimar el efecto financiero en la rentabilidad, el impacto en

la liquidez y evaluar el desempeño en rotación de inventarios, considerando la venta perdida.

3.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos para el diseño de un modelo de administración por categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión producto-cliente, en el departamento de Guatemala son los siguientes:

1. Estimar el efecto financiero en la rentabilidad, considerando la venta perdida, a fin de conocer el beneficio de implementar la gestión producto-cliente.
2. Analizar el impacto en la liquidez, considerando la venta perdida, para conocer el beneficio que proporciona la implementación de la gestión producto-cliente.
3. Evaluar el desempeño de rotación de Inventarios, considerando la venta perdida, con el fin de determinar el beneficio de la implementación de la gestión producto-cliente.

3.3 Hipótesis

El diseño de un modelo de Administración por Categorías en las empresas del sector industrial de alimentos y bebidas, en el departamento de Guatemala, permitirá estimar el efecto financiero en la rentabilidad, analizar el impacto en la liquidez y la evaluación del desempeño de rotación de inventarios, considerando la venta perdida que se establece dentro de la gestión producto-cliente.

3.3.1 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis, es la siguiente:

Variable independiente

Modelo de Administración por Categorías.

Variables Dependientes

1. Establecer el efecto financiero en la rentabilidad, considerando la venta perdida en la gestión producto-cliente.
2. Determinar el impacto en la liquidez, considerando la venta perdida de la gestión producto-cliente.
3. Evaluar el desempeño de la rotación de Inventarios, considerando la venta perdida de la gestión producto-cliente.

3.4 Método científico

Con relación al método científico Hernández et al. (2014) afirman que es el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida.

“En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos y técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación”. (Hernández et al. 2014).

La presente investigación parte del método científico en sus tres fases, que se aplicarán como se describe a continuación:

Fase indagadora: en esta fase se efectuó la recolección de datos con el fin de descubrir evidencias haciendo uso de fuentes primarias y secundarias.

Fase demostrativa: se utilizó para la comprobación de la hipótesis, y establecer la relación entre lo que se pronosticó y los resultados obtenidos.

Fase expositiva: los resultados de la investigación se exponen en la presente tesis, expuesto en los capítulos posteriores detallados.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo para la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

La función principal fue el uso óptimo y racional de los recursos documentales disponibles en las fuentes de información. Se utilizaron referencias bibliográficas como: libros, informes, entre otros. De igual forma se hizo uso de información electrónica publicada en páginas y sitios web, realizando las referencias respectivas en cada caso. Para obtener el máximo provecho de dichas fuentes bibliográficas.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó una muestra de casos tipo, que de acuerdo con Hernández Sampieri (2014, Pág. 81), dicha muestra se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. Por lo tanto, el análisis financiero se realizó a una compañía transnacional dedicada a la producción de alimentos y bebidas en el sector de industrial de Guatemala, como caso representativo del conglomerado de este tipo de compañías.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Por medio de estas se obtuvo la información necesaria para la investigación, que no se encuentra documentada. Dentro de las técnicas que se aplicaron se enumeran las siguientes: observación directa y muestra de casos tipo, que para la

presente investigación se utilizó la información financiera de tres empresas de alimentos y bebidas del sector industrial del departamento de Guatemala, como caso representativo del conglomerado de este tipo de empresas. Cabe mencionar que el nombre o razón social de dicha compañía, no se revela en la investigación por temas de confidencialidad y protección de información.

4. DISEÑO DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El sector industrial de alimentos y bebidas, en el departamento de Guatemala opera con una administración tradicional. Por lo anterior, se dificulta conocer la situación financiera que genera cada producto respecto a sus diferentes clientes, especialmente por la rapidez en que estos consumen; por la cantidad de clientes que maneja y la diversidad de productos que existen, es de vital importancia diseñar un modelo que se identifique con las necesidades de éste, para mejorar la gestión.

Por lo expuesto, se establece el diseño del modelo de Administración por Categorías; el primer paso, también conocida como etapa inicial consiste en establecer la categoría de producto y la de clientes, creando una nueva unidad estratégica de negocio, el cual en adelante se conocerá como gestión producto-cliente, con base en los ingresos que genere cada producto y el porcentaje de compra que genera cada cliente.

La etapa de innovación refleja las debilidades que existen en este sector, la gestión permite establecer si existe falta de materiales, producciones no terminadas, productos sin entregar, productos dañados, producto contaminado, falta de producción, maquinas paradas, órdenes sin producir, así como las áreas responsables, ya que la misma hace más fácil establecer las debilidades que presenten en este caso lo productos y clientes categorizados, denominada venta perdida, el cual crea un impacto en la situación financiera de las organizaciones que lo representan.

En la etapa de implementación se podrá conocer la gestión producto-cliente a nivel financiero, con el objeto de analizar la rentabilidad, la liquidez y el desempeño del inventario; en la etapa final, mejorar el cumplimiento en la planificación de la producción a través de tasas de llenado.

A continuación, se presenta el desarrollo del diseño del modelo de Administración por Categorías, con base en información financiera de una muestra no probabilística o muestra de casos tipo, en donde la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización, permite desarrollar la presente investigación. Por lo tanto, el análisis financiero se realizó en tres compañías transnacionales dedicadas a la producción de alimentos y bebidas en el sector de industrial en el departamento de Guatemala, como caso representativo del conglomerado de este tipo de compañías. Se omite el nombre de las mismas por confidencialidad.

4.1 Gestión producto-cliente o etapa de inicio

Tradicionalmente, los clientes son estudiados por una perspectiva racional, es decir, que los consumidores integran la información de acuerdo a lo que conocen del producto, recuerdan las ventajas y desventaja de la satisfacción que les da el consumo del mismo, hasta llegar a una decisión de compra. En el sector de alimentos y bebidas, existe gran cantidad de productos, a la vez una gran cantidad de clientes, por lo que en este caso, se procede a agruparlos, para que posteriormente se conviertan en una categoría, también conocida como unidad estratégica de negocio.

4.1.1 Categoría producto

Para diseñar la categoría producto se definen los ingresos que representa cada uno de ellos. Como se mencionó con anterioridad, no se pueden dar a conocer los nombres de los productos por confidencialidad. Los ingresos anuales para el año 2014, ascienden a Q 51,506,812.19 distribuidos así:

Producto 1, con ingresos de Q 20,398,406.00

Producto 2, con ingresos de Q 12,520,250.00

Producto 3, con ingresos de Q 4,800,000.00

Producto 4, con ingresos de Q 2,276,088.00

Producto 5, con ingresos de Q 11,512,068.19

Luego de definidos los ingresos por los productos que lo representan, se realizará el diagrama de Pareto, a través de la participación que tiene cada producto, clasificándolos en un A, B, C, formulados de la siguiente manera:

Categoría "A": Entre el 75 y 80%

Categoría "B": Entre el 81 y 90%

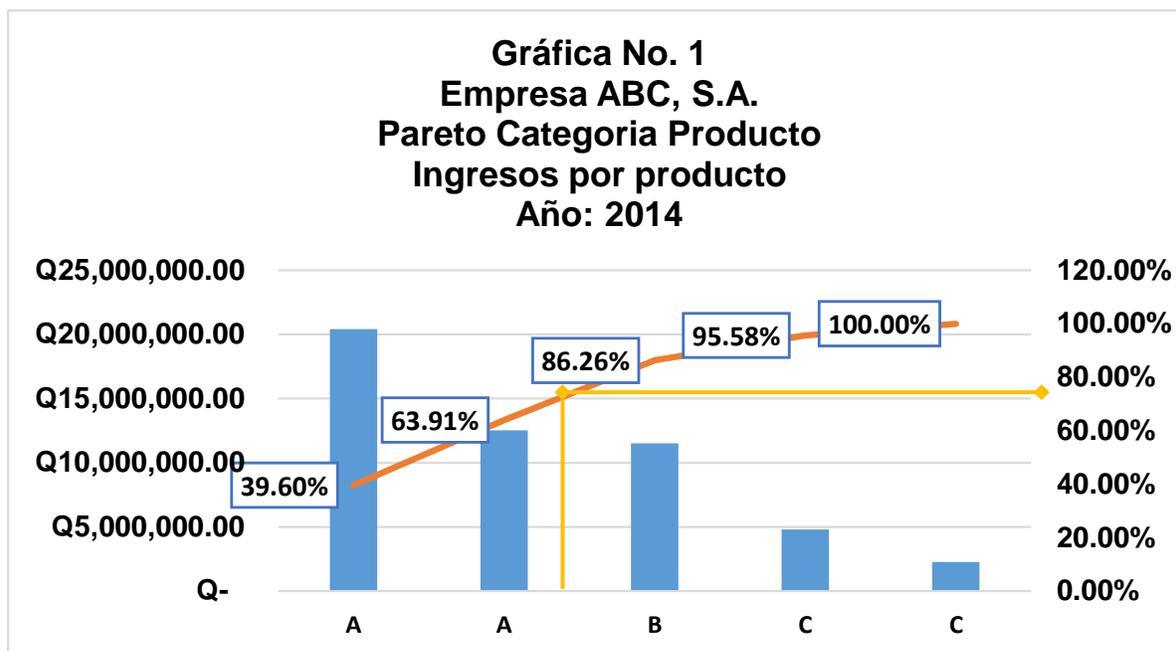
Categoría "C": Entre el 91 y 100%

A continuación, se muestra el cuadro en donde se aplica el diagrama de Pareto, para establecer la categoría producto, en función de desarrollar el diseño del modelo de Administración por Categorías:

CUADRO NO. 1
VENTAS CATEGORÍA PRODUCTO
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
AÑO: 2014

EMPRESA ABC, S.A.				
INGRESOS POR PRODUCTO AÑO: 2014				
Venta por Producto	Venta Total	Participación	Acumulado	Clasificación
1	Q 20,398,406.00	39.60%	39.60%	A
2	Q 12,520,250.00	24.31%	63.91%	A
5	Q 11,512,068.19	22.35%	86.26%	B
3	Q 4,800,000.00	9.32%	95.58%	C
4	Q 2,276,088.00	4.42%	100.00%	C
Total General	Q 51,506,812.19			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro y gráfica anterior, se establece que la categoría “A” la integran los productos 1 y 2, con un acumulado del 63.91%, la categoría “B” el producto 5 con un 22.35% y la categoría “C”, los productos 3 y 4 con un 13.74%; con estos datos se aplicará la gestión producto-cliente, estableciendo que el producto 1 será la primer variable sujeta de análisis (categoría producto), con ingresos de Q. 20,398,406.00 y participación del 39.60%. Las barras en la gráfica, representan los ingresos y la línea ascendente; el acumulado de la categoría que marca el Pareto.

4.1.2 Categoría cliente

El modelo de Administración por Categorías define, en su etapa de inicio, la categorización, en el cual, para esta investigación, se denominará gestión producto-cliente; la primera variable ya fue establecida en el apartado anterior, por lo que a continuación se diseñará la categoría clientes.

La base para formar esta categoría son los ingresos, por lo que a continuación se describe la forma como están distribuidos, en relación con los diferentes tipos de clientes que existen, los cuales por motivos de confidencialidad se nombran así:

Ventas Locales:	generan ingresos por Q 25,357,630.74
Ventas Institucional # 1:	generan ingresos por Q 1,350,665.52
Ventas Institucional # 2:	generan ingresos por Q 1,712,527.66
Ventas Institucional # 3:	generan ingresos por Q 1,214,519.66
Ventas Exportaciones:	generan ingresos por Q 11,737,041.67
Ventas Supermercados:	generan ingresos por Q 9,303,954.39
Oficina:	generan ingresos por Q 209,178.95
Ventas Empleados:	generan ingresos por Q 134,215.16
Otros Ingresos:	generan ingresos por Q 487,078.44

Luego de definidos los ingresos por los clientes que lo representan, se realizará el diagrama de Pareto, a través de la participación que tiene cada cliente clasificándolos en un A, B, C, formulados de la siguiente manera:

Categoría "A": Entre el 75 y 80%

Categoría "B": Entre el 81 y 90%

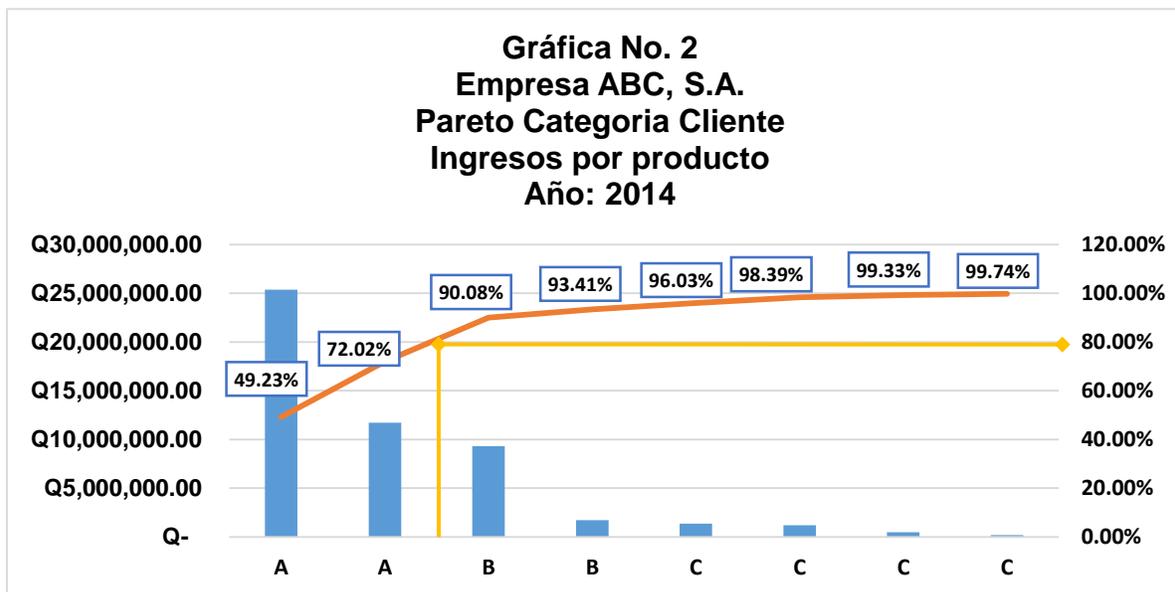
Categoría "C": Entre el 91 y 100%

A continuación, se muestra el cuadro en donde se aplica el diagrama de Pareto para establecer la categoría cliente, en función de desarrollar el diseño del modelo de administración por categoría:

CUADRO NO. 2
VENTAS CATEGORIZACIÓN CLIENTES
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
AÑO: 2014

Ventas por Area	Venta Total	ABC de Clientes	
Ventas Locales	25,357,630.74 Q	A	49.2% 49.2%
Ventas Exportaciones	11,737,041.67 Q	A	22.8% 72.0%
Ventas Supermercados	9,303,954.39 Q	B	18.1% 90.1%
Ventas Institucional #2	1,712,527.66 Q	B	3.3% 93.4%
Ventas Institucional #1	1,350,665.52 Q	C	2.6% 96.0%
Ventas Institucional #3	1,214,519.66 Q	C	2.4% 98.4%
Otros Ingresos	487,078.44 Q	C	0.9% 99.3%
Oficina	209,178.95 Q	C	0.4% 99.7%
Ventas Empleados	134,215.16 Q	C	0.3% 100.0%
Total general	Q 51,506,812.19		

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro y gráfica anterior se establece, que la categoría “A” la integran Ventas Locales y Ventas Exportaciones con un acumulado del 72%, la categoría “B” Ventas Supermercados con un 18.1% y Ventas Institucional # 2 con un 3.3% y la categoría “C” con un acumulado del resto de clientes del 6.6%; con estos datos se aplicará la gestión producto-cliente, estableciendo que Ventas Locales, Ventas Exportaciones y Ventas Supermercados es la segunda variable, sujeta de análisis (categoría cliente), con una participación del 90.1% respecto a los ingresos. Las barras en la gráfica, representan los ingresos y la línea ascendente; el acumulado de la categoría que marca el Pareto.

El modelo de Administración por Categorías para la gestión producto-cliente, en esta primera etapa, generó la categoría Producto 1, en relación con los tipos de clientes Ventas Locales, Ventas Exportaciones y Ventas Supermercados, el cual permite a esta gestión, analizar específicamente el comportamiento de la categoría.

4.2 Análisis del desenvolvimiento de la gestión producto-cliente o etapa de innovación

En el sector industrial de alimentos y bebidas, en su mayoría son productos perecederos, se identifican claramente dos aspectos que debilitan la gestión en temas como rentabilidad, liquidez y el desempeño que puedan tener los inventarios, tales como: las devoluciones de los productos y las ventas perdidas; misma que se dan por no cumplir con estándares de calidad, especialmente en la cadena de frío, así como en los tiempos de entrega, el cual reflejan las pérdidas más comunes; estas pueden ser por falta de gestión o error, provocados por los departamentos que se relacionan con la venta de los productos a los clientes que lo solicitan.

Dentro de la investigación, se recopiló información a través de las tres empresas sujeto de estudio; por lo que se logró establecer la variable que afecta a la situación financiera, es la venta perdida; por lo que se identificó esos 2,500 datos, las diferentes causas de la misma y los departamentos que lo provocan. El monto de venta perdida en esta categoría es de Q 1,748,088.43.

A continuación se realiza un análisis de estos aspectos para conocerlos a detalle:

4.2.1 Análisis de la gestión producto- cliente, causas de venta perdida

Los datos en mención permitirán establecer las causas de la venta perdida, las cuales se deben analizar con detalle. La falta de material de empaque, producción no terminada, producto sin entregar, producto dañado, producto contaminado, falta de producción, maquinas paradas, fueron unos de los aspectos que se midieron.

La base para formar el análisis de la venta perdida, surge de registrar en una base de datos las diferentes causas de la misma, el cual permite conocer el valor económico que representa en cada una de las fallas. A continuación, se presenta las causas frecuentes y los montos de venta perdida para cada una de ellas:

Falta de material de empaque:	Q 593,847.86
Falta de materia prima:	Q 75,646.72
Producto sin entregar, dañado y contaminado:	Q 370,470.11
Falta de producción:	Q 706,186.44
Problema de facturación:	Q 1,937.30

Luego de definido el monto que representa a cada causa, se realizará el diagrama de Pareto, clasificándolas en un A, B, C, formulados de la siguiente manera:

Causas "A": Entre el 75 y 80%

Causas "B": Entre el 81 y 90%

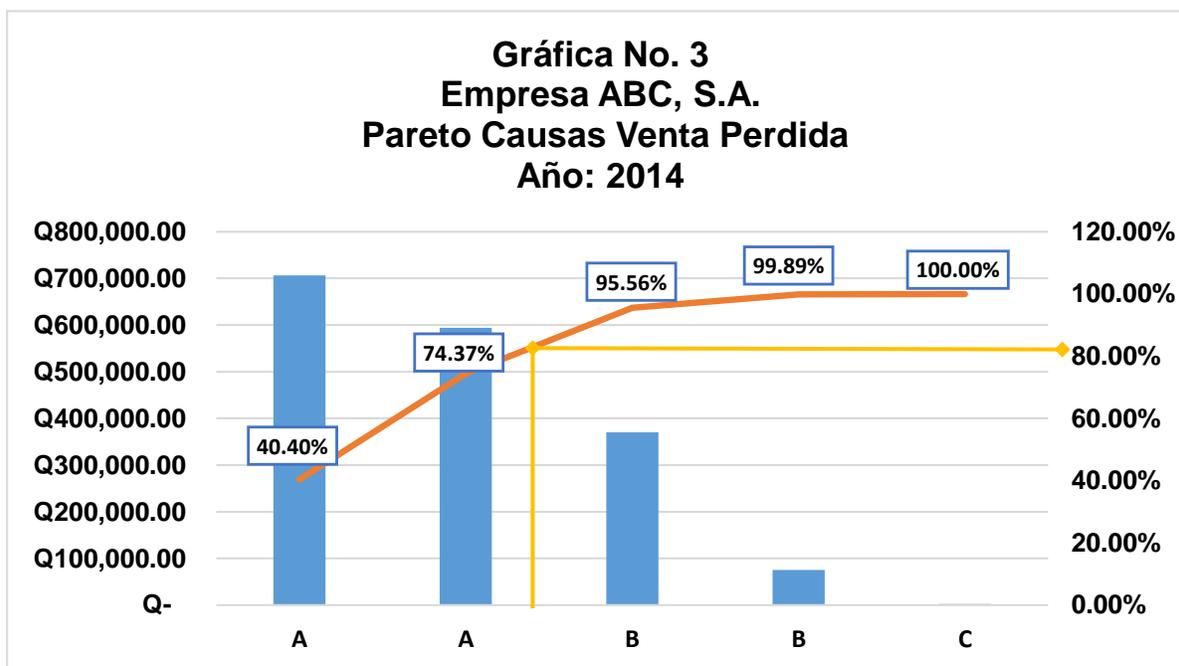
Causas "C": Entre el 91 y 100%

A continuación, se muestra el cuadro en donde se aplica el diagrama de Pareto, para establecer la categoría causas, en función de desarrollar el diseño del modelo de Administración por Categorías:

CUADRO NO. 3
CAUSAS VENTA PERDIDA GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTES
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
AÑO: 2014

Detalle de Causas encontradas		ABC de Causa		
Causa	Total	ABC	Ind.	Acum.
Falta de producción	Q 706,186.44	A	40.4%	40%
Falta de Material de Empaque	Q 593,847.86	A	34.0%	74%
Producto sin entregar, dañado y contaminado	Q 370,470.11	B	21.2%	96%
Falta de Materia Prima	Q 75,646.72	C	4.3%	100%
Problemas de facturación	Q 1,937.30	C	0.1%	100%
Total general	Q 1,748,088.43			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro y gráfica anterior se establece, que las causas “A” la integran falta de producción y falta de material de empaque con un 74%, la causa “B” producto sin entregar, dañado y contaminado en 21.2% y las causas “C” con 4.4% por falta de materia prima y problemas de facturación; con el presente análisis el modelo de Administración por Categorías permite a este sector conocer las debilidades que manifiestan los procesos comerciales. Las barras en la gráfica, representan los ingresos y la línea ascendente; el acumulado de la categoría que marca el Pareto.

4.2.2 Gestión producto-cliente, causas de venta perdida por departamento

Los datos en mención permitirán establecer los departamentos que causan venta perdida, misma que se relaciona con las actividades anteriores. Áreas como administración, producción, ventas entre otras, afectan el desempeño de la categoría.

La base para formar el análisis de la venta perdida por departamentos, se establece con los registros realizados en una base de datos, mismos que permite conocer los valores económicos que lo representa:

Compras:	Q 669,494.58
Administración:	Q 49,184.97
Logística:	Q 39,746.47
Planificación:	Q 21,961.20
Bodega Fría:	Q 316,736.42
Ventas	Q 1,937.30
Producción:	Q 649,027.49

Luego de definido el monto que representa a cada causa por departamento, se realizará el diagrama de Pareto, clasificándolas en A, B, C, formulados de la siguiente manera:

Causas departamento "A": Entre el 75 y 80%

Causas departamento "B": Entre el 81 y 90%

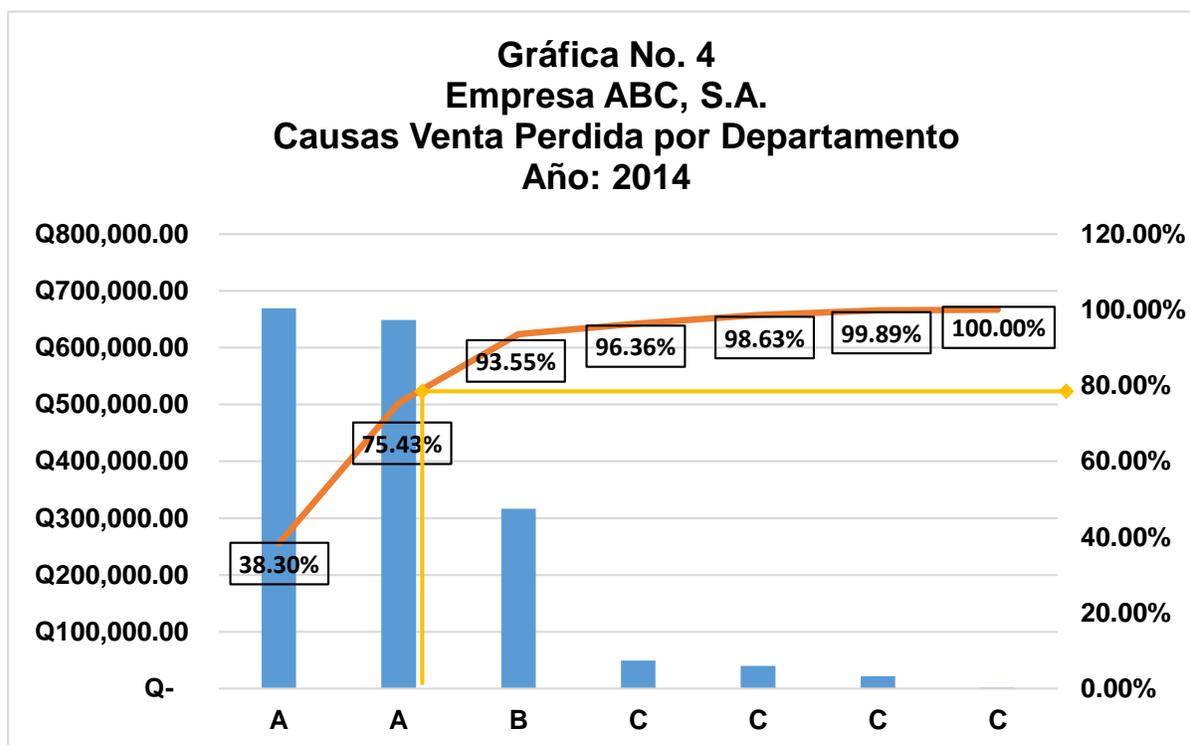
Causas departamento "C": Entre el 91 y 100%

A continuación, se muestra el cuadro en donde se aplica el diagrama de Pareto, para establecer la categoría causas, en función de desarrollar el diseño del modelo de Administración por Categorías:

CUADRO NO. 4
CAUSAS VENTA PERDIDA POR DEPARTAMENTO
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTES
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
AÑO: 2014

Suma de Total				
Departamento	Total	ABC de Causas		
⊕ Compras	Q 669,494.58	A	38.3%	38.3%
⊕ Produccion	Q 649,027.49	A	37.1%	75.4%
⊕ Bodega Fria	Q 316,736.42	B	18.1%	93.5%
⊕ Administración	Q 49,184.97	C	2.8%	96.4%
⊕ Logistica	Q 39,746.47	C	2.3%	98.6%
⊕ Planificacion	Q 21,961.20	C	1.3%	99.9%
⊕ Ventas	Q 1,937.30	C	0.1%	100.0%
Total general	Q 1,748,088.43			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro y gráfica anterior se establece, que las causas por departamentos “A” la integran compras y producción con un 75.4%, la causa “B” bodega fría con un 18.1% y las causas “C” con menor impacto 6.5% por los departamentos administrativo, logística, planificación y ventas; con el presente análisis el modelo de Administración por Categorías permite identificar las debilidades que impactan directamente a la rentabilidad de los productos, así como la liquidez y el desempeño de la rotación de los inventarios. Las barras en la gráfica, representan los ingresos y la línea ascendente; el acumulado de la categoría que marca el Pareto.

4.2.3 Gestión producto-cliente, causas de ventas perdidas por categoría de clientes

La etapa de innovación permite a la gestión producto-cliente establecer en qué categoría de clientes es recurrente la venta perdida; es otro de los beneficios que se obtienen de aplicar el modelo de Administración por Categorías; en este apartado, de acuerdo a la investigación realizada con base a los registros de la venta perdida en una base de datos; se conoce el valor económico que la representa:

Ventas Locales	Q 979,510.03
Ventas Institucional # 1	Q 29,828.61
Ventas Institucional # 2	Q 272,029.19
Ventas Institucional # 3	Q 72,841.43
Ventas Supermercados	Q 979,510.03

Luego de definido el monto que representa a cada categoría de cliente por venta perdida, se realizará el diagrama de Pareto, clasificándolas en A, B, C, formulados de la siguiente manera:

Venta perdida tipo de Cliente “A”: Entre el 75 y 80%

Venta perdida tipo de Cliente “B”: Entre el 81 y 90%

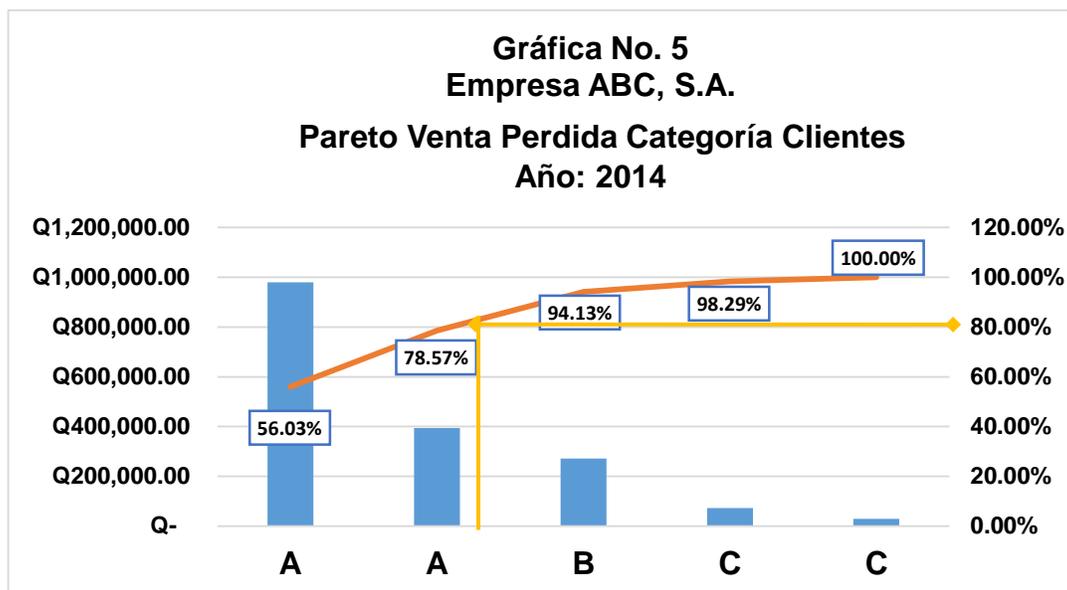
Venta perdida tipo de Cliente “C”: Entre el 91 y 100%

A continuación, se muestra el cuadro en donde se aplica el diagrama de Pareto, para establecer la categoría ventas perdidas tipo de cliente, en función de desarrollar el diseño del modelo de Administración por Categorías:

CUADRO NO. 5
VENTA PERDIDA CATEGORIZACIÓN CLIENTES
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTES
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
AÑO: 2014

Venta Perdida por Área de Ventas				
Suma de Total				
Vendedor	Total	ABC CATEGORIA		
Ventas Supermercados	Q 979,510.03	A	56.0%	56.0%
Ventas Locales	Q 393,879.17	A	22.5%	78.6%
Ventas Institucional #2	Q 272,029.19	B	15.6%	94.1%
Ventas Institucional #3	Q 72,841.43	C	4.2%	98.3%
Ventas Institucional #1	Q 29,828.61	C	1.7%	100.0%
Total general	Q 1,748,088.43			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro y gráfica anterior se establece, que la venta perdida tipo de cliente "A" la integran ventas supermercados y ventas locales con un 78.6%, tipo "B" ventas institucionales #2 con 15.6% y tipo "C" con menor impacto 5.9% por ventas institucionales #3 y #1; con el presente análisis el modelo de Administración por Categorías permite identificar las debilidades que impactan financieramente a los tipos de clientes que forma la categoría. Las barras en la gráfica, representan los ingresos y la línea ascendente; el acumulado de la categoría que marca el Pareto.

La administración, de acuerdo con las etapas de inicio e innovación permite establecer las categorías, tal como se presenta en esta investigación respecto a la gestión producto- cliente y la evaluación de uno de los aspectos económicos que se mostró en la venta perdida, misma que en las etapas de implementación y mejoramiento, permite aplicar un plan financiero que determine factores tales como: el beneficio financiero en la rentabilidad, el impacto de la liquidez y evaluar el desempeño de la rotación de inventarios, ambos bajo el modelo de Administración por Categorías.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA LA GESTIÓN PRODUCTO-CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

El modelo de Administración por Categorías, permite establecer un análisis financiero con los puntos de mejora que da la categorización; sirve de parámetro para determinar las debilidades que se han dado en una gestión tradicional, en donde se analiza todo y no se puede dar un seguimiento a los clientes potenciales; en este caso, a los que mayor rentabilidad representan.

La gestión producto-cliente estableció las diferentes causas de la venta perdida y el valor económico que representa en la categoría cliente, el cual incidirá en el efecto financiero en la rentabilidad, el impacto en la liquidez y el desempeño de la rotación de inventario; por lo que la etapa de implementación de este modelo determinará la evaluación financiera de la gestión, con base de la recuperación de la venta perdida.

A continuación se realizará el análisis financiero, en lo que respecta a la rentabilidad, liquidez y rotación de inventarios:

5.1 Beneficio financiero en la rentabilidad

Las razones financieras de rentabilidad son aplicadas en la administración por categoría, ya que estas permiten establecer indicadores en cada una de las categorías planteadas, especialmente en aquellas que están representadas por los clientes potenciales.

Para definir el efecto financiero se toma como base, información financiera de la empresa, con muestras de caso tipo correspondiente al año 2014, el cual refleja una variación de venta perdida por Q 1,748,088.43.

Para el año 2015, de acuerdo a la gestión realizada, a través de la Administración por Categorías se pudo establecer el incremento de estos ingresos, el cual permite establecer un análisis financiero comparativo de los índices financieros que se tienen como objetivo de la presente investigación: de rentabilidad, liquidez y rotación de inventarios, el cual crea un beneficio económico importante para el modelo de gestión producto cliente.

5.1.1 Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta representa para la gestión categoría producto-cliente un índice importante en la unidad estratégica de negocio que se planteó, el cual puede ir mejorando al comparar la gestión en cada año. Los datos que se presentan a través de muestras de caso tipo en el sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, evidencia el impacto financiero al compararla. En este apartado se compara el año categorizado que muestra las debilidades de la misma, tal como la variable venta perdida y esta se refleja como ingreso en el año siguiente, de acuerdo a cómo se opera en la Administración por Categorías. (Ver Anexo 4).

A continuación se presenta el cuadro comparativo del margen de utilidad neta respecto a la gestión producto-cliente establecido, comparando el año 2014 con el año 2015:

CUADRO NO. 6
MARGEN DE UTILIDAD NETA
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

EMPRESA ABC, S.A.				
ANÁLISIS FINANCIERO				
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	%	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	%
MARGEN DE UTILIDAD NETA				
UTILIDAD NETA EN VENTAS	7,212,089.00		4,856,922.00	
		32.33%		23.79%
VENTAS NETAS	22,305,440.00		20,414,669.00	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro anterior se puede establecer que la utilidad neta respecto a las ventas netas mejoró del año 2014 al año 2015, reflejan una variación positiva de 8.54%; los datos que proporciona la investigación permiten conocer el beneficio financiero en la rentabilidad a través del margen de utilidad neta.

5.1.2 Índice de margen de utilidad bruta

Uno de los aspectos más importante de evaluar en la rentabilidad es el índice de margen de utilidad bruta, elemento que sirve de parámetro para designar precios, el modelo de Administración por Categorías en el sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala; refleja a través de la variable venta perdida el efecto financiero en la rentabilidad por lo que se realiza un análisis comparativo de la gestión producto-cliente del año 2014 y 2015. (Ver Anexo 4).

CUADRO NO. 7
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

EMPRESA ABC, S.A.				
ANÁLISIS FINANCIERO				
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	%	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	%
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA				
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	14,637,105.00		12,689,586.00	
		65.62%		62.16%
VENTAS NETAS	22,305,440.00		20,414,669.00	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro anterior se puede establecer que la utilidad bruta respecto a las ventas netas mejoró del año 2014 al año 2015, reflejan una variación positiva de 3.46%; los datos que proporciona la investigación permite visualizar el beneficio financiero en la rentabilidad a través del margen de utilidad bruta.

5.1.3 Índice de rendimiento de capital

Este índice es de gran importancia para el modelo de Administración por Categorías del sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala, ya que muestra el rendimiento de capital respecto a la utilidad neta de la gestión producto-cliente, por la variable venta perdida. Muestra el beneficio financiero respecto al rendimiento de capital de los datos financieros correspondientes a los años 2014 y 2015. (Ver Anexo 2 y 4).

CUADRO NO. 8
ÍNDICE RENDIMIENTO DE CAPITAL
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

EMPRESA ABC, S.A.				
ANÁLISIS FINANCIERO				
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	%	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	%
TASA DE RENDIMIENTO DEL CAPITAL				
UTILIDAD NETA	7,212,089.00		4,856,922.00	
		10.95%		8.41%
CAPITAL CONTABLE	65,854,114.00		57,776,823.00	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro anterior se puede establecer que la utilidad neta respecto al capital contable mejoró del año 2014 al año 2015, lo cual refleja una variación positiva de 2.54%; los datos que proporciona la investigación permiten conocer el beneficio financiero en la rentabilidad, a través del rendimiento del capital; de acuerdo al sector sujeto de análisis estos son considerados aceptables.

5.2 Impacto financiero en las razones de liquidez

En la gestión producto-cliente establecida sobre la base del modelo de Administración por Categorías para el sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala, establece el comportamiento de las razones financieras de liquidez aplicada a los años 2014 y 2015, por lo que este apartado pretende analizar el impacto en la liquidez, a través de los índices de capital neto de trabajo, solvencia y la prueba rápida.

A continuación, se presentan los cuadros siguientes para establecer la comparación de los índices de liquidez respecto al comportamiento que refleja la categorización:

5.2.1 Capital neto de trabajo

Para el sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala, conocer el índice de capital neto de trabajo es fundamental, por lo que el modelo de Administración por Categorías, a través de la gestión producto-cliente realizada en esta investigación, permitirá analizar el impacto en la liquidez a través del índice de capital neto de trabajo, por lo que a continuación, se compara los datos financieros de los activos corrientes así como los pasivos corrientes correspondientes a los años 2014 y 2015: (Ver Anexo 1 y 2).

CUADRO NO. 9
CAPITAL NETO DE TRABAJO
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

EMPRESA ABC, S.A.				
ANÁLISIS FINANCIERO				
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	Q.	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	Q.
CAPITAL DE TRABAJO (CNT)				
ACTIVO CORRIENTE (-) PASIVO CORRIENTE	5,136,539.00		1,353,104.00	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro anterior se puede establecer que la solides en capital de trabajo se manifiesta por el aumento de sus activos corrientes en Q. 3, 783,435.00 en el año 2015, se hace manifiesto como el modelo de Administración por Categorías crea beneficio propio a la gestión producto-cliente para las operaciones de la industria que representan a este sector en el departamento de Guatemala.

5.2.2 Índice de solvencia

La capacidad de pago para la industria de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala es de vital importancia; el modelo de Administración por Categorías, a través de la gestión producto-cliente proporciona información financiera

específica a la categoría planteada, por lo que la solvencia que resulta de cada unidad estratégica de negocio permite visualizar liquidez real de la misma. Los datos comparados representan información financiera de los años 2014 y 2015. (Ver Anexos 1 y 2).

A continuación, se presenta el cuadro siguiente para realizar el análisis respectivo:

CUADRO NO. 10
INDICE DE SOLVENCIA
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

EMPRESA ABC, S.A.				
ANALISIS FINANCIERO				
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	Q.	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	Q.
SOLVENCIA				
ACTIVO CORRIENTE	7,178,372.00	3.5157	5,869,787.00	1.2996
PASIVO CORRIENTE	2,041,833.00		4,516,683.00	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

El cuadro anterior refleja cómo la gestión producto-cliente tiene un impacto en la solvencia, analizar activos y pasivos corrientes, ya que la capacidad de pago aumenta Q.2.21 respecto al año anterior; para este sector es un índice aceptable, al contar con capacidad de pago para solventar las obligaciones del periodo.

5.2.3 Índice de prueba rápida o del ácido

En la Administración por Categorías el índice del ácido refleja claramente la importancia que tiene la gestión producto-cliente, ya que este representa la disponibilidad inmediata que se tiene para hacer frente a los compromisos, por lo que el análisis se hace más fácil identificando aquellas unidades de negocio que

se crearán en la categorización que represente la mayor liquidez. . Los datos comparados representan información financiera de los años 2014 y 2015. (Ver Anexos 1 y 2).

A continuación, se presenta el cuadro siguiente para el análisis de este indicador financiero:

CUADRO NO. 11
ÍNDICE DE PRUEBA DEL ÁCIDO
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

EMPRESA ABC, S.A.				
ANÁLISIS FINANCIERO				
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	Q.	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	Q.
PRUEBA DEL ACIDO (PDA)				
ACTIVO CORRIENTE (-) INVENTARIOS	6,062,488.00		3,136,077.00	
		2.9691		0.6943
PASIVO CORRIENTE	2,041,833.00		4,516,683.00	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con la información representada en el cuadro anterior se puede establecer la variación que hay en el índice por Q. 2.27, mejorando la capacidad de pago inmediata por cada quetzal que compromete.

5.3 Desempeño de la rotación de inventarios

Analizar el desempeño de la rotación de inventarios, a través del modelo de Administración por Categorías para la gestión producto-cliente, es de suma importancia para proponer a las empresas del sector de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, ya que este tipo de sector maneja una alta rotación de los mismos, por lo que la categorización reflejará un mejor análisis en cada unidad estratégica de negocio. La base de esta investigación como se ha referido

en las razones anteriores, es el beneficio que se obtiene del modelo de gestión planteado.

5.3.1 Rotación de inventarios

El sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, prescinde de un modelo de gestión producto-cliente; compara el desempeño de la rotación de inventarios a través de la categorización el cual hace más eficiente conocer su desempeño. . Los datos comparados representan información financiera de los años 2014 y 2015. (Ver Anexos 1 y 4).

A continuación, se presenta el siguiente cuadro comparativo:

CUADRO NO. 12
ROTACIÓN DE INVENTARIOS
GESTIÓN PRODUCTO - CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

EMPRESA ABC, S.A.				
ANÁLISIS FINANCIERO				
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	VECES	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	VECES
ROTACIÓN DE INVENTARIO				
COSTO DE VENTAS	7,668,335.00		7,725,083.00	
INVENTARIOS	1,115,884.00	6.87	2,580,000.00	2.99

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por tres empresas del sector.

De acuerdo con el cuadro anterior se puede observar que la rotación aumento 3 veces respecto al año 2014, el cual para este sector es importante que su rotación sea más rápida, en la gestión producto-cliente se puede conocer cómo están

rotando en su respectiva unidad estratégica de negocio, lo que hace este modelo distinto al tradicional.

5.4 Mejoramiento categoría producto-cliente

El modelo de Administración por Categorías permitió formar la gestión producto-cliente; la evaluación de la misma establece entre muchas debilidades la venta perdida y la aplicación de un análisis financiero comparativo respecto con la rentabilidad, liquidez y rotación de inventarios; por lo que con la etapa de mejoramiento se cierra el ciclo del modelo, estableciendo puntos de mejora en las variables que la gestión producto-cliente identificó, tal es el caso de la categoría de supermercados que represento el 56% de la venta perdida y ventas locales con un 22.5%.

De acuerdo a lo antes mencionado, se hace necesario establecer para cada una de estas categorías un esquema de puntos de mejora de la siguiente manera:

5.4.1 Categoría de clientes supermercados

Para el sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala, los supermercados representan un canal de comercialización muy fuerte, por lo que la administración por categorías, y el modelo que se diseñó en esta investigación permite crear actividades que contribuyan a crear mejoras en la categoría que se forme, por lo que a continuación se describe lo siguiente:

Crear un comité que evalúe el proceso de la elaboración de los productos para la categoría de clientes de supermercados, debe estar integrado por un representante de los departamentos de: producción, compras, logística, administrativo, bodega fría, planificación y ventas, esto con el objetivo de conocer que es esta categoría la que representa la mayor rentabilidad para las empresas que representan este sector y así disminuir en un 100% los errores que provocan las ventas perdidas, tal como lo identifico la categorización en los capítulos anteriores.

Aplicar la herramienta tasa de llenado ó Fill Rate, la cual consiste en medir el nivel de cumplimiento que tienen las empresas en la entrega de los pedidos; este indicador puede evaluarse de tres maneras: Referencias, Unidades de productos y pedidos.

A continuación, se presenta un modelo que puede servir de parámetro para el sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala:

TABLA NO.1
TASA DE LLENADO Ó FILL RATE
SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

REFERENCIAS	Número de referencias entregadas / recibidas completas en el periodo X / Total de referencias solicitadas para el periodo X
UNIDADES DE PRODUCTO	Número de unidades de producto entregadas / recibidas en el periodo X / Número total de unidades de producto solicitadas para el periodo X
PEDIDOS	Número de pedidos entregados / recibidos completos en el periodo X / Total de pedidos solicitados para el periodo X
<p>Para calcular el "Total de referencias solicitadas para el periodo X" se suma el número de referencias de cada pedido que debe entregarse en el periodo X. Es decir, si una referencia hace parte de varios pedidos, ésta tendrá que sumarse por cada uno de los pedidos solicitados. Para el cálculo en unidades de producto, dicha unidad debe definirse en la forma en que habitualmente el producto se solicita en la orden de compra (unidad de comercialización detallista o no detallista).</p> <p>Para el cálculo del indicador en pedidos, se considera un pedido como entregado/recibido completo, aquel que contiene todas las unidades solicitadas, de cada una de las referencias contenidas en el pedido. Para el cálculo se debe tener en cuenta lo siguiente:</p> <p>fecha estipulada; por ejemplo, un pedido es completo cuando se presentan varias entregas parciales. Los pedidos urgentes solicitados por el cliente deben hacer parte del cálculo.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Con esta herramienta se establecerán los fallos que surgen en los pedidos y tomar un plan de acción inmediato, hasta evitar estas debilidades en un 100%.

5.4.2 Categoría de clientes ventas locales

En la estructura de la categoría cliente, se estableció el tipo de cliente "ventas locales", la cual representa las ventas que se hacen localmente en el departamento de Guatemala, en el análisis realizado respecto a la venta perdida por tipo de cliente esta representó el 22.5%, con un monto de Q.393, 879.17, por lo que se plantea las políticas siguientes:

Crear un comité que evalúe el proceso de la elaboración y entrega de estos productos; debe estar integrado por un representante de los departamentos de: producción, compras, logística, administrativo, bodega fría, planificación y ventas; en el caso de esta categoría se debe tener la atención de verificar los fallos de forma exhaustiva y así disminuir en un 100% los errores que provocan las ventas perdidas.

Aplicar la herramienta tasa de llenado ó Fill Rate, la cual consiste en medir el nivel de cumplimiento que tienen las empresas en la entrega de los pedidos; este indicador puede evaluarse de tres maneras: Referencias, Unidades de Productos y Pedidos, debido a que el sector sujeto de investigación la productividad es muy alta; ésta es una herramienta que será de total beneficio, principalmente porque el modelo de administración por categoría permite ejercer un control por cada categoría crea a través de las unidades estratégicas de negocio.

CONCLUSIONES

1. La Administración por Categorías, clasifica a través de un diagrama de Pareto la gestión producto-cliente, misma que determina los elementos críticos de la categorización; respecto a sus ingresos y considerando la venta perdida, el cual permite estimar el efecto financiero de la rentabilidad; analizada sobre la base de los años 2014 y 2015, estableciendo que el índice de margen neto para el primer año representa un 23.79% y para el siguiente año un 32.33%, el cual representa un aumento del 8.54%; también el índice de margen de utilidad bruta muestra en el año 2014 el 62.16% y en 2015 el 65.62%, mismos que representan un crecimiento del 3.46%; y el rendimiento del capital en el primer año representa el 8.41% y el 10.95% en el siguiente, con un incremento de 2.54%, por lo que la implementación de este modelo de gestión muestra un beneficio para el sector industrial de alimentos y bebidas en el departamento de Guatemala; cumpliendo así con el objetivo planteado.
2. La Administración por Categoría a través de la gestión producto-cliente, muestra el beneficio de analizar el impacto de la liquidez, debido a los resultados siguientes: el capital neto de trabajo para el año 2014 es de Q 1,353,104.00 en relación al año 2015 con un monto de Q 5,136,539.00, el cual mejora la solides del periodo con sus activos corrientes en Q 3,783,435.00, también se establece que el índice de solvencia en el año 2014 es de Q 1.29 y para el año 2015 de Q 3.51, el cual mejora la disponibilidad económica que tenga los activos líquidos para el pago de las responsabilidades adquiridas en un 72%. En el caso del índice de prueba rápida o del ácido mejora de un Q 0.69 en Q 2.96 el cual ayuda a la capacidad de pago inmediato en Q 2.27, misma que contribuye a cubrir las obligaciones de corto plazo.

3. Para el sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala, evaluar el desempeño de los inventarios es vital, de tal cuenta el modelo de Administración por Categorías muestra el beneficio que se obtuvo sobre la base de los años 2014 y 2015, el cual representa una rotación de inventarios para el primer año de 2.99 veces y de 6.87 en el siguiente, por lo que establece que los inventarios rotaron 3.88 veces más luego de considerar la venta perdida de la gestión producto-cliente.

4. Por lo expuesto en las conclusiones anteriores, el diseño del modelo de Administración por Categorías en empresas del sector industrial de alimentos y bebidas para la gestión producto-cliente en el departamento de Guatemala; permite estimar el efecto financiero respecto a la rentabilidad, la liquidez y la evaluación en el desempeño de la rotación de inventarios, considerando la venta perdida, lo cual confirma la hipótesis planteada.

RECOMENDACIONES

1. De manera que los resultados de esta investigación son satisfactorios, se recomienda que el sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala, implemente un modelo de administración por categorías, para la gestión producto-cliente sobre la base de los beneficios financieros que representan en la rentabilidad, liquidez y el desempeño de los inventarios.
2. Que al momento de tomar la decisión de aplicar el modelo de Administración por Categorías, se considere estimar el beneficio financiero que proporciona la gestión producto-cliente, en variables como rentabilidad; el cual para las empresas del sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala son de vital importancia.
3. Para hacer frente a las responsabilidades adquiridas, se sugiere establecer el impacto en la liquidez a través de la gestión producto-cliente, considerando los beneficios mostrados en la implementación del modelo de Administración por Categorías detallados en los capítulos anteriores.
4. Considerar, los beneficios de evaluar el desempeño de la rotación de los inventarios; para el sector industrial de alimentos y bebidas del departamento de Guatemala, ya que los resultados obtenidos en el modelo de Administración por Categorías fueron satisfactorios.
5. Para que el modelo de administración por categorías siga vigente, se sugiere considerar puntos de mejora tales como: planificación de la producción, a través de tasas de llenado; el cual medirá el nivel de cumplimiento que tienen las empresas del sector, en la entrega de los pedidos y también la creación de comités que evalúen el proceso de la categorización.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGEXPOR (Asociación Guatemalteca de Exportadores. (2015). La gestión por categorías, el reto ECR. Revista No. 81, septiembre 32 p.
2. BANGUAT (Banco de Guatemala). (2016). Producto Interno Bruto. 2016. (en línea). Guatemala. Consultado el 12 agosto. 2016. Disponible en: <https://www.banguat.gob.gt/cuentasnac/11T2016JM.PDF.pdf>.
3. BANGUAT (Banco de Guatemala). (2016). Producto Interno Bruto. 2016. (en línea). Guatemala. Consultado el 09 julio. 2016. Disponible en: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/pim/pim01&e=112487&e=1263644>.
4. Brealey, Myers y Allen. (2013) Administración Financiera, Editorial McGRAW-HILL Interamericana, México. 610 p.
5. Category Manager Seminary. (2013) Why Store brand penetration Varies by retailer, L.A.
6. Del Castillo Puente, Ángel. (2010). Comercialización y Retailing. Segunda edición. Madrid, Pearson Prentice Hall. 420p.
7. Díaz Morales, A. (2010). Gestión por Categorías, 4ta. Ed. Argentina, Prentice Hall. 220 p.
8. Díaz Morales, A. (2012). Gestión por Categorías y Trade Marketing. Editorial Prentice Hall. Madrid. 320p.
9. Garrido Pavia, Jordi. (2009). Gestión por Categorías. 3ra. Edición Madrid. España, Piramide. 152 p.

10. Gitman, L. J. (2012). Principios de administración financiera. Onceava edición. Mexico. Pearson Educación. 688p.
11. Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. México, McGraw-Hill Interamericana. 600 p.
12. Huguet, K. (1997). Promotion & Pricing. A modeling and analytic approach. AC Nielsen Retail News, 81 p.
13. Hutchins, J. (2009). Building beer profits with Category Management. Vol I, 40 p.
14. Liria, E. (2010). Key Account, Frade Marketing Category Manager. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. 180p.
15. Meigs, Robert F. (2010). Contabilidad base para decisiones gerenciales. Undécima edición. Colombia, Irwin McGraw-Hill. 717 p.
16. Morant Cimas, A. (2015). Integración de funciones de la Gestión por Categorías. Tesis Doctoral. Universidad de Chile.
17. Roland Berger & Partners Group, (2012). Distribución Comercial Opciones Estratégicas. Segunda Edición, Editorial ESIC.
18. Salomón, Michael R. (2014). Distribución Comercial Aplicada, Segunda Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid. 201 p.
19. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas., Escuela de Postgrado. 2009. Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias.

20. Vidal, R. y Olarte. (2012). Gestión por categorías, estrategia producto-cliente. Editorial Civitas. 101 p.
21. Zenor, M. J. (2009). The profit benefits of category Management. Tercera Edición, Editorial Research. Chigaco, 158 p.

ANEXO NO. 1
BALANCE GENERAL EMPRESA ABC, S.A.
ACTIVOS TOTALES
AÑOS: 2014 Y 2015
(Expresados en miles de Q.)

BALANCE GENERAL			
PERIODO FINALIZADO:	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	VARIACION
<u>ACTIVO</u>			
CORRIENTE	Q 7,178,372.00	Q 5,869,787.00	Q 1,308,585.00
Caja y Bancos	1,750,720	64,695	1,686,025
Clientes	3,592,005	2,758,599	833,406
Impuestos por Cobrar	688,716	281,736	406,980
Otras Cuentas por Cobrar	31,047	31,047	-
Inventarios	1,115,884	2,733,710	(1,617,826)
Inversiones a Corto Plazo			-
Gastos Anticipados			-
Propiedad Planta y Equipo	Q 116,396,807.00	Q 120,204,455.00	Q (3,807,648.00)
Terrenos	2,542,593	2,542,593	-
Obras Civiles	73,708,187	73,418,836	289,351
Equipo de Generacion	56,069,436	56,069,436	-
Maquinaria y Equipo	1,552,859	1,548,714	4,145
Vehiculos	1,047,289	1,047,289	-
Mobiliario Y Equipo	283,356	283,356	-
Equipo de computo	163,277	156,764	6,513
Otros Activos	29,777	29,777	-
Total Activos Fijos	Q 135,396,774.00	Q 135,096,765.00	Q 300,009.00
(-) Depreciacion Acumulada	Q (18,999,967.00)	Q (14,892,310.00)	Q (4,107,657)
Diferido	Q 524,814.00	Q 377,912.00	Q 146,902.00
Gastos De Organización	Q 524,814.00	Q 377,912.00	146,902
Otros Activos Circulantes			-
SUMA EL ACTIVO	Q 124,099,993.00	Q 126,452,154.00	Q (2,352,161.00)

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por tres empresas del sector.

ANEXO NO. 2
BALANCE GENERAL EMPRESA ABC, S.A.
PASIVOS Y CAPITAL TOTALES
AÑOS: 2014 Y 2015
(Expresados en miles de Q.)

PASIVO	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	CON VENTA PERDIDA AÑO:2014	VARIACION
CORRIENTE	Q 2,041,833.00	Q 4,516,683.00	Q (2,474,850.00)
Proveedores	Q 1,188,131.00	Q 4,262,683.00	(3,074,552)
Reserva para Impuestos no Recuperables	Q 673,702.00		673,702
Prestamos Bancarios (C.P.)	Q 180,000.00	Q 254,000.00	(74,000)
A Largo Plazo :	Q 56,204,046.00	Q 64,158,648.00	Q (7,954,602.00)
Prestamos Bancarios (L.P.)	Q 56,204,046.00	Q 64,158,648.00	(7,954,602)
Reserva Para Indemnizaciones			-
SUMA EL PASIVO	Q 58,245,879.00	Q 68,675,331.00	Q (10,429,452.00)
CAPITAL Y RESERVAS	Q 65,854,114.00	Q 57,776,823.00	Q 8,077,291.00
Capital Social	Q 45,338,880.00	Q 45,338,880.00	-
Reserva Legal	Q 1,204,299.00	Q 842,542.00	361,757
Utilidades Retenidas	Q 19,310,935.00	Q 11,595,401.00	7,715,534
SUMA PASIVO CAPITAL Y RESERVAS	Q 124,099,993.00	Q 126,452,154.00	Q (2,352,161.00)

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por tres empresas del sector.

ANEXO NO. 3
BALANCE GENERAL EMPRESA ABC, S.A.
UTILIDADES RETENIDAS
AÑO: 2015
(Expresados en miles de Q.)

UTILIDADES RETENIDAS			
SALDO INICIAL	Q	11,595,401.00	
(+) UTILIDAD DEL PERIODO	Q	<u>7,212,089.00</u>	Q 18,807,490.00
(-) SALDO FINAL			<u>Q 19,310,935.00</u>
= PAGO DE DIVIDENDOS			<u>Q (503,445.00)</u>

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por tres empresas del sector.

ANEXO NO. 4
ESTADO DE RESULTADOS EMPRESA ABC, S.A.
AÑOS: 2014 Y 2015
(Expresados en miles de Q.)

EMPRESA ABC, S.A.				
ESTADO DE RESULTADOS				
PERIODO FINALIZADO EL :	SIN VENTA PERDIDA AÑO: 2015	%	CON VENTA PERDIDA AÑO: 2014	%
VENTAS	22,146,494	99.29%	20,398,406	99.92%
OTROS INGRESOS	158,946	0.71%	16,263	0.08%
VENTAS NETAS	Q 22,305,440.00	100.00%	Q 20,414,669.00	100.00%
COSTO DE VENTAS Y SERVICIOS	7,668,335	34.38%	7,725,083	37.84%
GANANCIA BRUTA EN VENTAS	Q 14,637,105.00	65.62%	Q 12,689,586.00	62.16%
GASTOS DE OPERACION	Q 2,655,663.00	11.91%	Q 2,912,717.00	14.27%
Gastos de Operación	2,655,663	11.91%	2,912,717	14.27%
Gastos de Administracion				
Gastos de Venta				
GANANCIA EN OPERACIÓN	Q 11,981,442.00	53.72%	Q 9,776,869.00	47.89%
PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS	Q 4,389,769.00	19.68%	Q 4,664,320.00	22.85%
Otros Productos:				
Otros Gastos Financieros	4,389,769	19.68%	4,664,320	22.85%
GANANCIA ANTES IMPUESTOS	Q 7,591,673.00	34.04%	Q 5,112,549.00	25.04%
Otros Gastos Financieros	379,584	1.70%	255,627	1.25%
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	Q 7,212,089.00	32.33%	Q 4,856,922.00	23.79%

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por tres empresas del sector.

INDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	Página
1	CATEGORÍA PRODUCTO	30
2	CATEGORÍA CLIENTE	32
3	VENTA PERDIDA POR CATEGORIA CLIENTES	35
4	VENTA PERDIDA CAUSAS	38
5	VENTA PERDIDA DEPARTAMENTOS	40
6	MARGEN DE UTILIDAD NETA	44
7	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	45
8	ÍNDICE DE RENDIMIENTO DE CAPITAL	46
9	CAPITAL NETO DE TRABAJO	47
10	ÍNDICE DE SOLVENCIA	48
11	ÍNDICE DE PRUEBA RÁPIDA O DEL ACIDO	49
12	ROTACIÓN DE INVENTARIOS	50

INDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	Página
1	PARETO CATEGORÍA PRODUCTO	30
2	PARETO CATEGORÍA CLIENTE	33
3	PARETO VENTA PERDIDA POR CATEGORIA CLIENTES	36
4	PARETO VENTA PERDIDA CAUSAS	38
5	PARETO VENTA PERDIDA DEPARTAMENTOS	40

INDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Página
1	TASA DE LLENADO Ó FILL RATE	53

INDICE DE ANEXOS

No.	TÍTULO	Página
1	BALANCE GENERAL COMPARATIVO ACTIVOS TOTALES	61
2	BALANCE GENERAL COMPARATIVO PASIVO Y CAPITAL TOTAL	62
3	UTILIDADES RETENIDAS AÑO 2015	63
4	ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO	64