

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMERICAS**

VICERECTORÍA ACADÉMICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADUACIÓN

Propuesta de una estrategia financiera para la reactivación y el
crecimiento del mercado de la línea de transmisión de fuerza marca
Tsubaki para el II semestre del año 2019

AUTORA

Shirley Montoya Obando

San José, mayo 2019

DEDICATORIA

Para Josito y Guito, los motores y razones de mi vida.

Para y por ustedes, los amo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque me permitió luchar por alcanzar un sueño y las posibilidades para hacer esta investigación realidad. A mi madre, a mis hermanos, a mis hijos, nueras y nietas, porque han estado siempre ahí respaldándome.

Mi infinito agradecimiento a doña Elga Rudin, don Manuel Campos y don Óscar Campos, quienes me brindaron la oportunidad de desarrollar mi trabajo de investigación en Importaciones Campos Rudin.

Asimismo, le agradezco a Fernando Ramírez, M. B. A., quien impartió el taller de graduación y me mostró que era capaz de realizar un excelente trabajo. A mi tutor, Manuel Antonio Morales, M. B. A., por su interés y su dedicación para que se elaborara un trabajo de calidad. A mi lectora, Licda. Carolina Fuentes, por su revisión y profesionalismo. Por último, pero no menos importante, al director de la carrera, Marco González, M. B. A., por sus recomendaciones y su colaboración.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se basa en un estudio y análisis realizado en Importaciones Campos Rudín, S. A., empresa familiar dedicada a la venta de equipo industrial. El objetivo del estudio fue evaluar el impacto en la situación financiera de la empresa con la recuperación y expansión de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki, durante el II semestre del año 2019.

Se realizó un análisis de los estados financieros, razones e indicadores de la gestión administrativa, para determinar cuál es su realidad, tendencias y estructura financiera. Por otra parte, se evaluó la administración y la composición del inventario, lo que permitió detectar varias situaciones que requieren atención y acciones correctivas para optimizar el uso de tan valioso recurso.

El enfoque de la investigación principal es la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki, que presentaba mejores rendimientos financieros en años anteriores y poco a poco fue perdiendo mercado. El interés del estudio es determinar las razones por las cuales tanto los resultados de esta línea como las posibilidades de recuperación de mercado y búsqueda de nuevos nichos con que se cuenta disminuyeron.

Con base en el estudio de las importaciones de las partidas arancelarias relacionadas con la importación de cadenas de transmisión en Costa Rica, se determinó que existe un amplio mercado para esta línea, del que Importaciones Campos Rudin alcanza menos del 9 %, por lo que existen altas posibilidades de crecimiento. A raíz de ello, se identificaron varios sectores a los que se quiere dirigir la estrategia de recuperación.

Contenido

DECLARACIÓN JURADA.....	i
SOLICITUD DE DEFENSA DEL ESTUDIANTE.....	ii
CARTA DEL FILÓLOGO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	4
Planteamiento del problema de investigación	4
Objetivos de la investigación	5
Justificación de la investigación	5
Antecedentes de la investigación	8
Proyecciones de la investigación.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes de la investigación	15
Estadísticas de ventas de Importaciones Campos Rudin.....	17
Línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki	18
Análisis de la situación financiera	20
Análisis estructural	27
Impacto financiero de una línea de inventario en los rendimientos.....	31
Revisión de la rotación de inventarios de una marca	33
Análisis de costos de importación.....	34
Consumo proyectado.....	38
Análisis de ventas de la línea Tsubaki	39
Impacto de la rentabilidad por línea	40
Políticas de ventas	40
Posibles sectores y clientes actuales y potenciales.....	41
Definición de sectores y clientes que puedan consumir esta marca	43

Estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado	44
Requerimientos de la estrategia	46
Impacto en la utilidad de la estrategia.....	49
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	51
Enfoque de la investigación	51
Diseño de la investigación.....	54
Fuentes de información	55
VARIABLES DE ANÁLISIS.....	57
Situación financiera de la empresa.....	58
Análisis de las tendencias financieras.....	59
Análisis de la estructura financiera	59
Análisis DuPont de la organización	60
Impacto financiero de una línea en los rendimientos	61
Revisión de la rotación de inventarios de la marca Tsubaki.....	61
Análisis de costos de importación de la línea Tsubaki.....	62
Análisis de ventas de la línea Tsubaki	63
Posibles sectores y clientes actuales y potenciales.....	63
Determinación de clientes actuales de la línea Tsubaki	64
Evaluación de ventas a clientes actuales de la marca Tsubaki	64
Definición de mercado meta que puede consumir esta marca	65
Estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado	65
Evaluación de personal disponible para atender clientes potenciales.....	66
Requerimientos de capacitación necesarios.....	66
Actividades de presentación de la marca y atracción de clientes.....	67
Definición de recursos disponibles para elaborar la estrategia	67
Instrumentos utilizados en la investigación	68
Proceso para la recolección y el análisis de datos	69
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	71

Análisis de resultados	71
Análisis de razones financieras	74
Análisis vertical	79
Impacto financiero de la línea	88
Análisis de ventas de la marca Tsubaki	91
Análisis de importación, línea Tsubaki	97
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
Conclusiones	101
Recomendaciones	104
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	113
Propuesta	113
Alcance	113
Personal capacitado	114
Asignación de metas de ventas	117
Alcance de meta de compras al distribuidor de la marca Tsubaki	118
Establecimiento de procedimientos, políticas y controles de inventarios	119
Alcance de meta de crecimiento con respecto al mercado disponible	121
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	130
ANEXO A. Entrevista agente de ventas # 1	130
ANEXO B. Entrevista a agente de ventas # 2	134
ANEXO C. Entrevista a agente de ventas # 3	138
ANEXO D. Entrevista a gerente general	143
ANEXO E. Entrevista a Cliente # 1	151
ANEXO F. Entrevista a cliente # 2	153
ANEXO G. Cuadro de variables	156
ANEXO H. Política de administración de inventarios	160
APÉNDICE A. Estadísticas de importaciones, Ministerio de Hacienda 2015-2016	165
APÉNDICE B. Estadísticas de importaciones, Ministerio de Hacienda 2016-2017	174
APÉNDICE C. Estadísticas de importaciones, Ministerio de Hacienda 2017-2018	183

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema de investigación

Importaciones Campos Rudin, S. A. es una empresa de origen familiar fundada en 1993, que ha logrado posicionarse en el mercado, con la venta de equipo industrial y una gran experiencia en la distribución de productos de diferentes proveedores internacionales. Una de estas es la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki, que ofrece a la industria mecanismos, tales como cadena de transmisión, uniones, porta cable, piñones, embrague de levas, aletas y pines.

Dicha marca brinda soluciones para diferentes sectores y necesidades, entre los que se pueden citar ingenios, industria textil, industria biomédica, industria alimentaria, fábricas, sistemas monorriel electrificados, movimiento de productos en procesos robóticos, elevadores de cadena para mover productos grandes o pequeños, platos giratorios para carretillas o plataformas, cadena transportadora aérea, entre otras muchas aplicaciones.

La representación exclusiva de dicha línea le generaba ventas anuales importantes a la empresa, sin embargo, en los dos últimos años, estas han decaído en más de un 50 % con respecto al periodo 2016-2017. Dicha situación ha significado una disminución de más de \$ 90 000,00 al año en ventas, con la consecuente pérdida de clientes y posicionamiento de mercado que tiene la empresa a nivel industrial en el país. Por ello, se requiere realizar una investigación que determine las razones por las cuales dicha línea ha perdido terreno, con el fin de desarrollar posibles acciones correctivas que promuevan la recuperación de mercado, así como potenciar el crecimiento de la venta de productos de esta división. Es necesario el análisis de diversos factores que permitan mostrar las áreas, los procesos o las acciones que originaron la disminución en ventas de productos de la marca Tsubaki en los últimos años.

Debido a esto, se analizarán los rendimientos históricos, clases de clientes, costos, precios, rotación de inventarios, políticas de reclutamiento y selección de personal especializado, capacitaciones realizadas, control y supervisión ejercido por las jefaturas y gerencias encargadas del área de Ventas, con el fin de determinar las acciones correctivas por tomar para impulsar la recuperación de mercado de dicha marca, así como la búsqueda de nuevos clientes.

¿Cómo sería posible recuperar el mercado y potenciar el crecimiento de ventas de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki para el II semestre del año 2019?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el impacto en la situación financiera de la empresa con la recuperación y la expansión de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki en Costa Rica durante el II semestre del año 2019.

Objetivos específicos

Evaluar la situación financiera de la empresa durante los últimos tres años mediante el análisis de los indicadores financieros.

Determinar el impacto financiero de esta línea en los rendimientos, la rotación de inventario, las ventas y los costos históricos.

Identificar los posibles sectores y clientes actuales y potenciales que requieren este tipo de mecanismos y productos.

Definir una estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki para el II semestre del año 2019.

Justificación de la investigación

Según el estudio realizado en Costa Rica en el año 2016, por la Cámara de Empresas Familiares, CACEF, cuatro de cada cinco empresas privadas son de origen familiar, lo cual representa el 79 % del total de dicho sector. Esto significa que un muy alto porcentaje de las empresas privadas tiene personas con un parentesco entre sí y que su asociación representa un volumen muy relevante en la cantidad de empresas del país.

En el caso específico de Importaciones Campos Rudin, la empresa es dirigida actualmente por profesionales especialistas en ingeniería y con estudios de posgrado en Administración de Empresas, quienes se encargan de dar las pautas a seguir en la organización. Como parte de su equipo gerencial y mandos medios, se tiene personal especializado en ventas, servicio al cliente, electromecánica, contabilidad, recursos humanos, administración y finanzas.

Se cuenta con colaboradores capacitados en diferentes marcas de proveedores internacionales, cuya inducción ha sido realizada tanto a nivel nacional como internacional, lo cual representa una fortaleza que Importaciones Campos Rudin ha sabido aprovechar y vender a su público como una ventaja comparativa. Sus oficinas administrativas y de atención al cliente se encuentran ubicadas en la provincia de San José, cantón de Goicoechea, 125 metros al este y 75 metros al sur del Centro Comercial de Guadalupe.

Uno de los dos grandes temas de la investigación se enfoca en determinar las razones por las cuales disminuyó el posicionamiento de mercado de la línea de transmisión de fuerza de la marca Tsubaki. Para ello, se requiere evaluar la capacidad instalada de dicha marca y la posible recuperación de clientes históricos. Con base en su análisis, se elaborará y recomendará acciones correctivas.

Esos factores por investigar han afectado directamente la atención de clientes industriales y, por ende, la distribución de la línea de transmisión de fuerza, cuyas ventas han disminuido en más de un 50 % en los últimos dos años. Se ha perdido el contacto con clientes habituales que utilizaban esta marca, lo cual ha generado que otros proveedores puedan colocar sus productos en dichas empresas.

Al ser la marca Tsubaki una línea de consumo industrial, las ventas correspondientes representaban un porcentaje importante de los ingresos totales generados por este sector. Por ejemplo, una sola venta podía alcanzar hasta \$ 35 000,00 si se vendía una cadena de transmisión especial, la cual se fabricaba con especificaciones solicitadas por el cliente. El seguimiento posterior podía significar la venta de otros productos complementarios, tales como embrague de levas o inclusive más cadena.

Es importante mencionar que la marca Tsubaki goza de muy buena reputación a nivel internacional y, particularmente, en el mercado nacional se considera de alta calidad y especificación. Por ello, su valor agregado permite precios más altos con respecto a otras

marcas que podrían considerarse genéricas, ya sea por su calidad o país de origen y fabricación. De ahí la importancia financiera de revisar la base instalada y recuperar clientes que conocen el producto y sus excelentes cualidades.

El otro gran enfoque es la búsqueda de nuevos clientes y aplicaciones en las que pueda colocarse este tipo de producto en diferentes industrias y sectores que han tenido un gran auge y un crecimiento en Costa Rica, por ejemplo, la biomedicina, la exportación de alimentos congelados, la industria aeronáutica, la exportación de tubérculos, los implementos médicos, la industria plástica, entre otros.

El desarrollo de nuevos productos de la marca Tsubaki ofrece posibilidades de conquistar otros tipos de mercados, por lo tanto, se cuenta con alternativas de crecimiento originados por la innovación. Además, hay varias industrias que han tenido un auge relevante en el país en los últimos años, tales como la dedicada al cultivo y la exportación de la piña en diferentes presentaciones. Este puede ser un nuevo nicho de mercado donde Importaciones Campos Rudin, S. A. puede posicionarse como distribuidor y, por ende, generarle ingresos financieros importantes.

La empresa US Tsubaki Inc., ubicada en Estados Unidos y subsidiaria de Tsubakimoto Chain Company –de origen japonés–, ha mostrado su preocupación por la disminución de los porcentajes de ventas de su línea de transmisión de fuerza en el país y ha solicitado que se realicen acciones correctivas en el mediano plazo, con el fin de solucionar dicha situación. Por ello, se requiere buscar las alternativas de mejora, la recuperación de mercado, el personal altamente capacitado y las acciones gerenciales necesarias para la recuperación y el crecimiento de mercado de dicha marca.

La gerencia general y la junta directiva de Importaciones Campos Rudin está en la mejor disposición de cooperar y brindar la información necesaria, con el fin de promover la investigación para encontrar posibles soluciones a esta problemática en el mediano plazo. Además, la empresa encuentra interés en llevar a cabo las recomendaciones derivadas del estudio en cuestión en aras de generar mayores rendimientos y utilidades originadas por la distribución de la marca Tsubaki en el país.

Antecedentes de la investigación

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se observa un vacío en cuanto al tema de investigación, debido, posiblemente, a que al evaluar los rendimientos financieros de una línea de producto en específico, las particularidades de cada empresa difieren de una a otra, tanto en su enfoque como en sus soluciones. A continuación se mencionan aquellos antecedentes y publicaciones afines con el tema central de análisis y de la línea de producto, los cuales permiten establecer un panorama general de la situación.

El 25 de octubre de 2016 fue publicada la tesis *El control interno del inventario y su influencia en la gestión financiera en la empresa LUBE Import S.A.C. en la ciudad de Trujillo, año 2015*, de Lucy Marivel Ascate Polo. El objetivo de esta investigación fue determinar cuál era el impacto que los controles internos del inventario podrían tener en los resultados financieros de dicha empresa.

Se realizó una revisión documental de los controles de inventario existentes, los mecanismos que se estaban utilizando, cuáles eran los procedimientos de recepción, almacenamiento, requerimiento y verificación. Luego de un análisis, se realizó una entrevista con el gerente general al que se le presentaron los resultados obtenidos y las deficiencias encontradas en dichos procesos. Se concluyó que el sistema de control interno de inventario utilizado era empírico y generaba una afectación directa en la gestión financiera de la empresa. Se recomendó la implementación de un sistema informático para el control de inventarios, cuyos resultados fueron la mejora significativa en el control de inventarios, el nivel de ventas y la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, el artículo “El fabricante de máquinas embaladoras Schubert sigue creciendo” (2019), *De Redacción Interempresas*, expone que la empresa Gerhard Schubert GmbH, dedicada a la fabricación de máquinas embaladoras, ha tenido un crecimiento muy importante durante el año 2018, lo que le ha permitido superar la barrera de ventas de los € 200 000 000. Esta empresa tiene varias filiales, entre ellas las ubicadas en Alemania, China, Canadá y Estados Unidos.

La investigación indica que su crecimiento se ha dado no solo en la fabricación de máquinas ensambladoras, sino también en otras áreas del grupo que se dedican a la ingeniería e investigación de nuevas soluciones para el embalaje, alternativas de empaquetado automatizadas y digitalizadas, asesorías y consultorías a otras empresas. Sus proyecciones de ventas para el año 2019 esperan superar los € 300 000 000, por lo que sus esfuerzos se enfocan en alcanzar dicha meta.

El Grupo Schubert ha tenido una posición visionaria para posicionarse en el mercado y se mantienen en procesos de investigación constante en algunas especialidades como la robótica, con el fin de desarrollar y ofrecer nuevos productos que les aseguren un crecimiento en ventas. Además, ofrecen el servicio técnico y de asesoría a los mercados emergentes, lo que les permite realizar un acompañamiento de los clientes y un crecimiento conjunto.

Según la revista especializada en Automatización Industrial, *Robótica e Industria 4.0 InfoPLC* (2019), en su artículo “Alemania lidera los fabricantes de máquinas para la industria cárnica”, se espera que este sector alcance ventas superiores a los € 2000 000 000 en el presente año, ya que la demanda de maquinaria para esta clase de industria ha tenido un crecimiento muy significativo.

El objetivo de dicha publicación fue mostrar que la inversión en compra de maquinaria ha adquirido un auge muy importante a nivel internacional y, dado que la industria alemana es especialista en tecnología de punta de ese sector, se están viendo directamente beneficiados por este crecimiento. Alemania es el principal exportador de maquinaria para la industria cárnica a nivel mundial, por los estándares de calidad y desempeño que la respaldan.

La investigación alude a la Feria Internacional de la Industria de la Carne y sus Procesos (IFFA por sus siglas en inglés). Del 04 al 09 de mayo de 2019 aconteció en Frankfurt, Alemania. Para esta feria, el estudio indica que su enfoque iba a ser dirigido a la seguridad alimentaria, por lo que temas como el procesamiento, envasado seguro, higiénico y económico se analizan y son relevantes en esta actividad.

La publicación de Jeffrey Dastin (2019), “Amazon despliega máquinas que empaquetan los pedidos y sustituyen a los trabajadores”, buscaba informar sobre la aplicación

de la tecnología para la mejora de procesos de producción y la consecuente reducción de personal que está implementando la empresa Amazon para empaquetar los pedidos de los clientes.

Según este artículo, Amazon inició ya hace varios años la utilización de bandas transportadoras donde coloca sus pedidos para que luego sean empacados en cajas de diferentes tamaños, según sea la necesidad. Esto ha generado la reducción de personal de trabajo de los almacenes, la automatización de los procesos, la disminución de costos de producción y el aumento de rendimientos para la empresa.

Además de la incursión de Amazon en el uso de tecnología para disminuir costos y aumentar beneficios, se mencionan otros tipos de empresas que van en esta misma línea, tales como Ocado Group PLC y Walmart Inc. Se explica que la finalidad del uso de estas alternativas es la reducción de personas en procesos como manufactura, embalaje, empaque, entre otros; sin embargo, el proceso de cambio no se dará en el corto o mediano plazo, ya que requiere de avances tecnológicos más desarrollados y funcionales.

Según la investigación de León Gerardo Carrizosa Segura y María Guadalupe Rivera Padilla (2000), cuyo tema fue elaborar una introducción a los mecanismos electromecánicos, se logró detallar y explicar las diferentes clases, los usos y las aplicaciones de estos. Dicho estudio se basó en la materia de Mecánica IV de la carrera de Ingeniería Mecánica que se imparte en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica del Instituto Politécnico Nacional de México. Es una investigación inicial de conocimientos básicos de elementos de mecanismos que un profesional en ingeniería mecánica y eléctrica debe conocer.

En este trabajo se analizan los diferentes componentes de los sistemas articulados, determina sus velocidades, aceleraciones, levas, engranes y trenes de engranes y, finalmente, concluye con una síntesis de cómo se arman los sistemas articulados. Se detallan las características y las capacidades de cada componente, se muestra de forma gráfica cómo es cada una de las piezas, cómo se engranan, qué funciones tienen y se exponen ejercicios con mediciones y funciones matemáticas que generan las velocidades, movimientos y aceleraciones requeridas según sea el caso.

Se menciona y explica la construcción de sistemas articulados para diferentes usos y aplicaciones, donde elementos como las cadenas de transmisión de fuerza, sistemas de embalaje, bandas transportadoras y otro tipo de mecanismos pueden ofrecer muchas alternativas y soluciones a procesos de producción.

Según el artículo “Costa Rica se abre a la investigación biomédica” (2015), de la Revista Digital CentralAmerica.com, las posibilidades de crecimiento de la biomedicina en el país son muy altas, principalmente a nivel de estudios de investigación para el desarrollo de nuevos productos. Este crecimiento se favorece por la cercanía con Estados Unidos y por el desarrollo del país en materia referente a la salud pública, además de la implementación de un reglamento que reactiva y regula este campo.

El artículo menciona que las investigaciones biomédicas iniciaron desde hace ya varias décadas en Costa Rica y fue en 1972 cuando se determinó la necesidad de crear un decreto que regulara y estableciera las pautas por seguir en los diferentes ámbitos. El decreto se publicó y se actualizó varias veces, sin embargo, en el 2010 la Sala Cuarta determinó que, dada la importancia e impacto de las investigaciones, debía crearse una ley específica, así como un reglamento que regulara su aplicación. Esto hizo que se suspendieran las investigaciones hasta que se definiera dicha ley, la cual se publicó el 25 de abril de 2014.

Luego de cinco años de inactividad y gracias a la publicación de la ley y reglamentos requeridos, a partir del año 2015 se dio una reactivación de las investigaciones biomédicas y, por ende, motivó la llegada de inversión extranjera que generará recursos frescos para infraestructura, recurso humano y maquinaria en el país. Uno de sus principales aspectos es el enfoque en la calidad y la ética de las investigaciones, temas relevantes en países desarrollados y que se procuró tomar en cuenta en los requisitos para realizar estos trabajos en Costa Rica.

De acuerdo con la investigación realizada por Manuel Antonio Malca González, “El control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana, 2015”, publicada en el 2016, se logró identificar un esfuerzo por determinar el efecto que tiene un efectivo control interno de inventarios en este sector.

Se realizó una investigación exhaustiva en varias de las empresas agroindustriales en la ciudad de Lima en Perú, con el fin de evaluar si contaban con un control interno de inventarios efectivo y encontrar cuál era su incidencia directa en los resultados financieros de dichas empresas. El estudio estaba enfocado en las empresas agroindustriales específicamente para determinar cómo funcionan a nivel administrativo.

Se concluye que existe una falta de controles y procedimientos eficientes en el manejo de inventarios, lo que lleva a datos erróneos para la toma de decisiones financieras en dichas empresas. Se denota que en las empresas agroindustriales de Lima no se cuenta con información de calidad que ayude a la gestión financiera, lo que hace defectuoso el proceso de planeación, la creación de valor y la toma de decisiones eficientes en favor de las empresas agroindustriales de esta zona.

En su trabajo “Control financiero y su incidencia en la liquidez de la empresa Cable Selva Tv SAC, Yarimaguas periodo 2014-2015”, María Luz Maslucán Marchand (2018) realiza un estudio descriptivo correlacional y con información básica y un diseño no experimental de dicha empresa. Para realizar el estudio se utilizó una guía de entrevistas, análisis documental y técnica de fichaje, donde se demostró que el ineficiente control financiero estaba afectando la liquidez de la empresa en su proceso de cobro y recuperación del crédito. Además, no se estaban utilizando las posibilidades de financiamiento que le permitieran suplir las necesidades de efectivo para cubrir sus responsabilidades a corto plazo.

A partir del análisis de los estados financieros y la prueba documental, se demuestra que los controles internos son deficientes y que han tenido una incidencia directa en los resultados financieros de la empresa. Las pérdidas en el periodo estudiado se deben a la falta de controles, costos asociados y ausencia de fuentes de financiamiento adecuadas y oportunas, a las cuales no se ha recurrido por la inexistencia de alertas que lleven a una toma de decisiones acertada para la gestión financiera.

Carlos Augusto Rázuri Velásquez (2018) evalúa en el “Plan financiero y su incidencia en la situación económica de la empresa Los Brillantes, S. A., del Distrito de Trujillo 2017” la participación de dicha empresa en la industria de la caña de azúcar. La investigación se centró

en analizar la actualidad financiera de la empresa Los Brillantes, S. A. y su participación en la industria de la caña de azúcar, con el fin de buscar la mejora de procesos para que la cantidad de toneladas y la calidad de producto final que se envía al ingenio de la empresa Agroindustrial Laredo aumente considerablemente, así como reducir la cantidad de residuos como cogollo y hojas.

Se concluye que el análisis de la situación financiera y la determinación de controles y procedimientos terminarían con la informalidad en el sector, el modelo de trabajo y el incremento de los costos asociados de la empresa. La puesta en marcha de dichos controles mejoró la situación financiera de la empresa y, finalmente, se alcanzó un aumento del 0,12 % de la utilidad neta y se disminuyó un 5,09 % del costo de ventas.

La investigación “La transformación productiva de la industria manufacturera de El Salvador, 1990-2015”, de Walter José Alfaro Loza, Karla María Alvarenga Rivera y Katerine Georgina Trejos Ramírez (2018), se centró en evaluar los efectos que ha tenido el proceso de transformación productiva en la industria manufacturera en El Salvador, así como en estudiar cuál ha sido el cambio en la mano de obra que emplea, su incursión y desempeño en el comercio exterior, en conjunto con la eficiencia de la maquinaria y las tecnologías utilizadas para mejorar los procesos. Se enfocó en este sector por la importancia que tiene para la economía salvadoreña.

El estudio concluye que se debe seguir trabajando en los esfuerzos para mejorar la implementación de medidas que favorezcan el crecimiento de la industria manufacturera en el país centroamericano, con el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles en los mercados nacional e internacional. Los agentes económicos participantes deben velar por seguir mejorando las capacidades de producción, crecimiento y desarrollo del sector en la actualidad.

Proyecciones de la investigación

Se estudiarán los resultados financieros obtenidos por la empresa Importaciones Campos Rudin durante los años 2016, 2017 y 2018, mediante el análisis de los indicadores financieros establecidos. Se tendrán en cuenta detalles como rendimientos históricos, tendencias, ventas estacionales, principales productos y líneas de distribución.

Se determinará el impacto que ha tenido la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki, en cuanto a la situación financiera de la empresa, al demostrar cuál ha sido su porcentaje de participación dentro de las ventas totales del negocio durante los últimos tres años. Se evaluarán los datos históricos con los que cuenta la empresa sobre dicha marca, a nivel de costos, rotación de inventarios, ventas y rendimientos obtenidos, con el fin de establecer parámetros que determinen las tendencias de dicha línea.

Se analizarán los diferentes sectores a los que se les puede ofrecer este tipo de productos, con el propósito de posicionar de nuevo la marca en el mercado. De esta forma se determinarán posibles mecanismos de incursión en cada área que promuevan la reactivación de las ventas de la línea de transmisión de fuerza. Existe una base de datos de la capacidad instalada de clientes que utilizan estos mecanismos, la cual debe ser muy bien evaluada.

Se determinará una estrategia financiera que genere la reactivación y el crecimiento de ventas de la marca Tsubaki en el II semestre del año 2019, que impacte de manera directa en la situación financiera de la empresa. Esto podría implicar la modificación de acciones o gestiones que se hayan efectuado en forma incorrecta en los años anteriores y que provocaron la caída de ventas de esta marca.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se analizarán las generalidades referentes a la empresa en estudio, su historia, entorno, resultados y temas relevantes para la investigación por realizar. Esto permitirá sustentar el desarrollo del estudio y la forma en la que se logrará el alcance de los objetivos planteados al inicio de este proceso. Además, se establecerán las bases financieras con las que se realizará la investigación, determinando qué tipo de resultados desean obtenerse con la aplicación de las diferentes herramientas disponibles.

Antecedentes de la investigación

Importaciones Campos Rudin, S. A. es una empresa de origen familiar, dedicada a la venta de equipo industrial desde hace ya más de 26 años, la cual ha sido administrada por un equipo interdisciplinario con experiencia en ventas, servicio al cliente, ingeniería electromecánica y eléctrica, finanzas, mercadeo, contabilidad, entre otras especialidades. Esto ha logrado que su posicionamiento en el mercado sea fuerte, estable a través del tiempo y que cuenten con una imagen de experiencia, calidad y servicio en la mente de su público meta.

La empresa importa al menos un 95 % de los equipos, accesorios y repuestos, que comercializa a nivel nacional por medio de ventas al por mayor y detalle a distribuidores dentro y fuera del área metropolitana y a clientes finales en su tienda ubicada en Guadalupe, en el cantón de Goicoechea en San José. Dentro de sus principales líneas de distribución y servicios se pueden mencionar las siguientes:

- Componentes para sistemas de transmisión de fuerza, como motores eléctricos, motorreductores y cadenas
- Componentes para los sistemas de bombeo de agua y otros líquidos, como bombas, tanques de agua y calentadores de agua
- Calentadores de agua de paso, tanques de agua caliente, bomba de calor, calentadores solares

- Secadores de manos automáticos con sensor de movimiento
- Servicio de instalación, reparación y mantenimiento de equipos

La importación de productos se hace desde varios países a nivel mundial, por lo que se aprovecha la existencia de tratados internacionales para aplicar tarifas reducidas en diferentes partidas arancelarias y así obtener costos más bajos y precios más competitivos con respecto a otros proveedores. Algunos de esos países son España, Italia, Alemania, China, Tailandia, Estados Unidos, México, Colombia y Panamá.

Los equipos que se distribuyen cuentan con respaldo de garantía y repuestos de las diferentes fábricas que se representan. Las principales marcas son Stiebel Eltron, Dab Pumps, Bonfiglioli, Tsubaki, Techtop, Zoeller, IHM, Lepono. Su enfoque principal va dirigido a sectores agrícolas, cafetaleros, ingenios, fábricas, metalmecánicos e industriales. Sin embargo, se tiene un posicionamiento importante en el área comercial con proyectos habitacionales, hotelería, restaurantes y otros sectores.

La colocación de productos no responde a modas, tendencias o a un solo sector. Sin embargo, sí se ha notado una estacionalidad importante en la época seca, relacionada con una mayor demanda de bombas para agua y sistemas de bombeo que garanticen el contar con dicho elemento en situaciones de sequía y racionamientos. Esta situación se da principalmente en las zonas costeras y sitios altos donde en tiempos de racionamiento, la afectación es muy importante.

La empresa cuenta con clientes a nivel nacional, tanto distribuidores como consumidores finales. Algunos de ellos son Electro Beyco, Ferreterías EPA, Corporación Industrial El Lagar, Construplaza, Industrias Bendig, Distribuidora Técnica, Zayma Mayoreo, entre otros. Con respecto a sus principales competidores, se puede mencionar a Zebol, Hidrotica, Corporación Font, Durman Esquivel, Thermosolutions Group, Ferrretería Brenes.

Dentro de las principales fortalezas de la empresa se puede nombrar que el nivel de apalancamiento es sano y gracias a su trayectoria se tienen a disposición líneas de crédito de montos importantes a nivel bancario, que le permiten contar con recursos para inversión, compra de mercadería o capital de trabajo, las cuales se utilizan en forma esporádica. Esto

favorece el contar con un capital de trabajo generado principalmente por recursos propios, donde la pericia de la administración financiera permite aprovechar las condiciones para la compra de dólares y la realización de inversiones a corto y mediano plazo.

Una parte importante del personal de la empresa es relativamente joven y en proceso de crecimiento profesional, por lo que, se puede potenciar su desarrollo a favor de la organización. Por otra parte, existe una cordial y cercana relación comercial con los proveedores del exterior y el estándar de calidad de los productos que se distribuyen es muy aceptable.

Constantemente se reciben representantes de los proveedores y casas de marcas extranjeras que brindan capacitaciones actualizadas al equipo de Ventas y Servicio y que también realizan visitas a clientes directos, con el fin de fidelizarlo y brindar una relación más personalizada. Las marcas que se distribuyen son reconocidas a nivel nacional y la empresa ofrece el respaldo de garantía y servicio con una buena atención al cliente, según muestran las encuestas de servicio posventa que se realizan semanalmente.

Las líneas de energía solar, sistemas de bombeo y ahorro de consumo eléctrico están en su apogeo. El mercado cuenta con un buen potencial, por lo que se podrían definir los nichos específicos en los que se desea participar y con base en eso desarrollar un plan de trabajo para cubrirlos. Dada la buena relación comercial con los proveedores externos se podría desarrollar nuevos productos y alternativas a los que se distribuyen actualmente en el país.

Estadísticas de ventas de Importaciones Campos Rudin

La empresa ha tenido un total de ventas promedio durante los últimos tres periodos fiscales de ¢ 2 100 000 000,00 anuales, los cuales se componen de las diferentes líneas que se comercializan y distribuyen. Como se mencionó anteriormente, Importaciones Campos Rudin brinda también el servicio de instalación, reparación y mantenimiento por medio de un taller de servicio, donde cuenta con técnicos especializados y con amplia experiencia en la atención de casos específicos en electromecánica y electricidad.

El mercado de venta de equipo industrial es muy competitivo y agresivo, y es necesario tomar acciones preventivas y correctivas para evitar perder posicionamiento a mediano o largo plazo. Al ser netamente importadores, las obligaciones con los principales proveedores son en dólares, por lo que la devaluación del colón afecta sensiblemente el flujo de caja. Por esta razón, la gerencia financiera hace una labor de seguimiento a la recuperación de cuentas por cobrar y ventas de contado muy puntual, con el fin de buscar mejores tipos de cambio y garantizar así el pago de proveedores internacionales.

La composición de las ventas anuales de Importaciones Campos Rudin presenta como los tres rubros más importantes la venta de las líneas de marcas Stiebel Eltron, DAB Pumps y Techtop, cuyos porcentajes de participación son de 30 %, 25 % y 15 %, respectivamente. Esto incluye datos de venta de equipos, accesorios y repuestos.

Línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki

US Tsubaki Inc. es una división de la empresa Tsubakimoto Chain Company, que fue fundada en Japón en 1917 y cuyos inicios se dieron en la fabricación de rodillos a partir de 1923. Su presidente a nivel mundial es Yasushi Ohara, cuenta con 7886 funcionarios, 23 filiales, y las siguientes fábricas: 9 en Japón, 3 en Estados Unidos, 1 en China, 1 en Taiwán, y 1 en Canadá.

Por su parte, US Tsubaki Inc. fue fundada en 1971 y actualmente cuenta con filiales estratégicamente ubicadas en diferentes zonas de Estados Unidos, tales como Chicago, Filadelfia, California y Atlanta. La marca Tsubaki se comercializa en más de 70 países a nivel mundial y tiene áreas estratégicas para atender los diversos mercados, principalmente el industrial y el automotriz. A nivel centroamericano, la atención se da desde la filial en Brasil, en Sao Paulo, establecida en 2007, y cuyo director es el Ing. Carlos Romani. Cuenta con 1500 productos disponibles y una red de distribución en Brasil de 11 estados.

A nivel mundial, se cuenta con una red de empresas ubicadas en diferentes regiones: 10 en América, 19 en Europa, 14 en China, 4 en Corea del Sur y Taiwán, 15 en India y Oceanía, y 15 en Japón. Los principales productos son cadena de transmisión de fuerza,

cadena transportadoras, cadenas de resistencia y anticorrosivas, cadenas autolubricadas, acoples, roles, entre otros.

Dentro de los principales clientes de productos Tsubaki a nivel mundial, se encuentran empresas de sectores muy diversos, tales como Volvo, Toyota, Komatsu, Kimberly Clark, Pepsi, P&G, Unilever, Cargill, Mondelez International, Nestlé, Honda, Hyundai, Dunlop, Arcelor Mittal, Monsanto, GM, Granol, Bunge, Falken, Vitalella, Biopalma, Heinz, Duratex, New Holland.

Dentro de las principales ventajas que pueden ofrecer los productos de transmisión de fuerza marca Tsubaki, se pueden definir los siguientes: mayor confiabilidad, reducción de tiempos de inactividad, disminución de los costos del equipo, vida útil significativamente más larga, mayor potencia, mayor resistencia a la fatiga y mayor resistencia a la tensión. Las cadenas de transmisión de fuerza están diseñadas para superar constantemente los estándares de la industria.

US Tsubaki Inc. tiene varios enfoques o sectores de atención, sus aplicaciones y productos pueden dirigirse a industrias de distintas especialidades; por ejemplo, cadena plástica para la industria, las cuales soportan altas temperaturas, pueden ser utilizadas en aplicaciones químicas, de altas temperaturas o alta velocidad, rayos ultravioleta, aplicaciones de baja o alta fricción, electroconductoras y operaciones que requieran medidas antibacteriales.

Otro de los productos Tsubaki son las cadenas de transmisión acodadas, las cuales tienen una fabricación precisa que le brinda una mayor resistencia a la fatiga; se utiliza acero aleado para fabricarlas, lo que permite una resistencia más uniforme y, por ende, le permite una mayor confianza en aplicaciones en servicio pesado. También reduce costos de mantenimiento e interrupciones de servicio, ya que soportan ambientes más agresivos, en consecuencia, brindan horas de servicio ininterrumpido.

Algunos de sus componentes de calidad tienen que ver con placas laterales de alta resistencia, que determinan la precisión de medidas de orificios y exacto control del paso. Los bujes son maquinados con precisión, lo que permite suavizar las superficies de apoyo. Su acero aleado endurecido por inducción favorece la tenacidad y la resistencia. Finalmente,

los rodillos son resistentes a impactos, lo cual les permite ser usados cuando se requiere tolerancias mínimas y excelente terminación; esto garantiza que se puedan trabajar altas cargas de impacto.

Las aplicaciones en las que la marca Tsubaki se puede utilizar son las siguientes:

Tabla 1. Aplicaciones de la marca Tsubaki

Industria / Aplicación	Maquinaria
Construcción	Grúa sobre orugas
Asfalto	Accionador de tambor
Fundición	Accionador de tambor
Ingenio azucarero	Accionador de cilindro
Ingenio azucarero	Cilindro de alimentación
Siderúrgica	Puerta de horno
Siderúrgica	Recogedora de siderúrgica para mineral de hierro y carbón
Siderúrgica	Máquina de estirar
Refinería	Acondicionador de tambor
Minería	Triturador
Minería	Máquinas de perforación
Pasta papelera y papel	Acondicionador de tambor, tambor descortezador

Fuente: Realización propia.

Análisis de la situación financiera

Dado que se realizará un análisis de la administración financiera durante un periodo determinado, se puede mencionar que:

La administración financiera en una empresa se define como la encargada de planear, evaluar, captar y controlar los fondos generados y requeridos de las diversas fuentes de efectivo y financiamiento, así como planificar, dirigir y controlar los recursos aplicados e invertidos en forma eficiente y oportuna, con el propósito de cumplir con todas las obligaciones y compromisos de su operación y poder satisfacer adecuadamente los objetivos, planes y actividades del negocio, orientados a maximizar el valor de la empresa en el tiempo (Salas, 2019, p.30).

Para realizar el análisis financiero, se utilizan diversas herramientas que brindan información de una empresa en un momento determinado. El tipo de análisis por realizar y la clase de herramientas que se utilizarán dependerán de hacia quién van dirigidos los resultados obtenidos, es decir, quiénes son los interesados en la información resultante y cómo influirán estos datos en la toma de decisiones.

Hay diferentes grupos de interesados en el análisis financiero y, por ende, el uso que se le dará a la información obtenida dependerá del enfoque deseado:

- Acreedores, quienes evaluarán la capacidad de la empresa para atender sus deudas en el corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la inversión que hayan realizado. Esto con el fin de velar por sus intereses y asegurar que sus recursos están siendo bien administrados y se cumplirá con los plazos de pago oportunamente
- Tenedores de bonos, quienes buscarán medir la solidez de la estructura de capital, los rendimientos obtenidos anteriormente y los proyectados, así como cualquier otro cambio posible en la situación financiera que pudiera afectar el valor de los títulos por negociar
- Accionistas, quienes buscarán el mayor rendimiento y utilidades por sus acciones, dándole seguimiento a los principales indicadores financieros que les garanticen una buena administración y generación de ganancias
- Administración y gerencia, quienes se encargarán de plantear y dar seguimiento a los objetivos financieros de la organización y evaluar su alcance en un periodo determinado. Para ello establecerán presupuestos, análisis de ingresos, gastos,

costos, márgenes de utilidad, entre otros, verificando su funcionamiento mediante el control interno

- Administración tributaria, quienes requieren verificar que la empresa cumpla con las normas y procedimientos establecidos para la actividad en la que fue inscrita y haga el pago correspondiente de sus impuestos oportunamente

La responsabilidad de presentar los estados financieros recaerá en el contador de la organización, quien tiene como fines primordiales registrar las operaciones, analizarlas e informarlas oportunamente a las partes interesadas. Para dichos análisis, se cuenta con mecanismos comparativos y relativos que determinan la situación financiera de una empresa en un momento dado.

Para desarrollar esta evaluación se utilizan las llamadas razones financieras, las cuales se definen como “un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación financiera de la empresa. Permiten medir el desarrollo de la empresa a través del tiempo y el desempeño de otras empresas en la misma industria” (Olivera, 2016, s. p.). Las razones se pueden clasificar en varios grupos y estas, a su vez, incluyen otras divisiones que evalúan diferentes aspectos. Los principales grupos son:

- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad

Razones de liquidez

Son aquellas que se utilizarán para medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Se pueden analizar dos aplicaciones que muestran información muy valiosa en un momento dado:

- Razón circulante: Se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos de corto plazo con los activos de esta misma naturaleza. Se obtiene de dividir el **activo circulante** o de corto plazo, entre el **pasivo circulante** o de corto plazo y

mostrará cuántas veces se cubre las responsabilidades con un vencimiento cercano:

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- Prueba de ácido: Evalúa la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo con los activos de más fácil realización o conversión a efectivo. Se obtiene al restarle los **inventarios** al total del **activo circulante** y ese resultado se divide entre el total del **pasivo circulante**:

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razones de actividad

Son aquellas que se utilizan para determinar la efectividad con que la empresa está usando sus activos y mostrarán cuál será la rapidez con la que algunos de ellos de corto plazo, tales como las cuentas por cobrar o los inventarios, se pueden convertir en efectivo. Dentro de los principalmente utilizados están los siguientes:

- Periodo medio de cobro: Este análisis mostrará el tiempo que tardan en cobrarse las ventas a crédito, mostrando un promedio de días que se requieren para que la empresa las pueda tomar en cuenta en su flujo de efectivo. Su fórmula multiplica el total de las **cuentas por cobrar** por **360** días y el resultado obtenido se divide entre las **ventas totales**:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

- Rotación del inventario: Refleja el número de veces que el inventario se ha convertido en cuentas por cobrar o efectivo en un periodo determinado. Se obtiene de dividir el **costo de ventas** entre el **inventario promedio**:

Costo de ventas

Inventario promedio

- Rotación de cuentas por cobrar: Este análisis mostrará los colones de ventas generados, por cada colón de cuentas por cobrar. Se obtiene de dividir el total de las **ventas** entre el total de las **cuentas por cobrar**:

Ventas

Cuentas por cobrar

- Rotación del activo fijo: Determinará la eficiencia con que se ha manejado el activo fijo, al expresar los colones de ventas que se generan por cada colón de activo fijo. Se puede decir que si la rotación es muy baja, es posible que haya subaplicación del activo fijo o una inversión excesiva en el mismo. Se calcula dividiendo el total de las **ventas** entre el total de los **activos fijos**:

Ventas

Activos fijos

- Inventarios a capital de trabajo: Mostrará la proporción en que el capital de trabajo está inmovilizado en inventarios. Se calculará dividiendo el total de los **inventarios** entre el **capital de trabajo**:

Inventarios

Capital de trabajo

- Cuentas por cobrar a capital de trabajo: Este indicador mostrará la proporción de los recursos del capital de trabajo que se encuentran inmovilizados en las cuentas por cobrar. Se calcula dividiendo el total de las **cuentas por cobrar** entre el total del **capital de trabajo**:

Cuentas por cobrar

Capital de trabajo

- Rotación del capital de trabajo: Muestra los colones de ventas que se han generado por cada colón del capital de trabajo. Se calcula dividiendo el total de las **ventas** entre el **capital de trabajo**:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

Razones de endeudamiento

Se refieren a aquellas que determinarán cuál es la solvencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo. Muestran también el grado de protección que tienen las acciones, por lo que puede inferir el nivel de riesgo que presentan. Algunas de las más utilizadas son las siguientes.

- Razón de endeudamiento: Se determina dividiendo el **pasivo total** entre el **activo total** y mostrará el nivel de riesgo que presenta la empresa; entre menor sea este resultado, más segura será la inversión de los accionistas:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- Pasivo total a patrimonio: Este indicador se refiere a la proporción del patrimonio que está financiado con pasivos a largo plazo; entre menor sea este resultado, será más positivo con respecto a la propiedad de los recursos con que cuenta la organización:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

- Veces que circula la carga financiera: Se refiere a la proporción en que las utilidades operacionales cubren cada colón de gastos financieros. Se determina dividiendo la **utilidad** antes de impuestos entre el total de los **gastos financieros**:

$$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Gastos financieros}}$$

Gastos financieros

Razones de rentabilidad

Estos indicadores mostrarán qué tan eficiente ha operado la empresa durante el año, generando datos de rendimientos, márgenes de ganancia, dividendos y otros datos que determinen la efectividad de la administración. Algunos de los más utilizados son:

- Rentabilidad del patrimonio: Muestra cuál fue la utilidad resultante en un periodo dado con respecto al patrimonio de la empresa. Se calcula dividiendo la **utilidad neta** entre el total del **patrimonio**.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Patrimonio

- Capital de trabajo: Se refiere al flujo de efectivo con que cuenta la empresa para hacer frente a su ciclo normal de actividades en el corto plazo. Se obtiene de restarle al total del **activo circulante** el total del **pasivo circulante**.

$$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

- Margen de ganancia: Determina el porcentaje de utilidad neta que se obtiene con respecto al total de las ventas generadas en un determinado periodo. Se deriva de la división de la **utilidad neta** obtenida entre el total de las **ventas**.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$$

Ventas totales

Análisis estructural

En toda organización es importante determinar cuál es la situación actual tanto a nivel financiero como organizacional para poder tener una mejor visión de cómo se administra, se organiza, se planifica, se controla y se toman acciones preventivas o correctivas durante el ejercicio de la actividad que realiza la empresa. Con base en este análisis integral, se puede determinar si la organización está aprovechando todos sus recursos en forma eficiente y eficaz o, si por el contrario, los está subutilizando y limitando sus alternativas de crecimiento y desarrollo.

Según menciona Víctor Manuel Padilla:

El análisis financiero integral no solo se trata del análisis de los estados financieros, sino que se refiere a una actividad de análisis más general y más amplia, donde se involucra el estudio de diversos aspectos de una organización con el objetivo de obtener mayor conocimiento financiero de la misma. El aspecto financiero no solo se representa en números y reportes contables, también tiene que ver con decisiones, formas de organizarse e incluso activos no cuantificables como el conocimiento, la experiencia o el saber hacerlo (know how) (2015, p. 6).

Análisis vertical

Este tipo de análisis se hace sobre un periodo determinado y consiste en determinar la relación porcentual entre las diferentes partidas con respecto a un total o agrupación principal:

El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo. Esta técnica identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la conformación y estructura de los estados financieros (Salas, 2019, p. 37).

Con este tipo de análisis se puede determinar cuál es el peso de una partida determinada dentro de un total; por ejemplo, se podría identificar qué porcentaje representa el rubro de inventarios con respecto al activo total o la utilidad neta después de impuestos en relación con el total de las ventas netas de un periodo. En términos monetarios, se podría indicar cuántos colones representa cada partida con relación a cada ₡ 100,00 de ventas producidas.

Análisis vertical comparativo

El análisis vertical también puede realizarse en forma comparativa entre dos o más periodos, con el fin de determinar cuál ha sido la evolución cuantitativa de la estructura financiera de un periodo a otro. Esta herramienta es muy útil para analizar en qué partidas se dieron las variaciones y cómo se justifican, es decir, cuál es el efecto de una variación en una partida específica con relación a otro u otros periodos.

Análisis horizontal

Por otra parte, con el fin de realizar una comparación de resultados entre dos o más periodos, se utiliza un análisis horizontal. Según Tarcisio Salas Bonilla (2019) en su libro *Análisis y diagnóstico financiero*, indica sobre el análisis financiero que “esta técnica consiste en obtener los cambios, aumento o disminución, que se producen en todas las partidas que componen el estado analizado. Estos cambios son expresados en términos absolutos y porcentuales” (p. 29).

El análisis horizontal muestra cuál ha sido la tendencia y las variaciones, ya sea en aumentos o disminuciones, que se han presentado de un periodo a otro en las partidas de activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos en los estados financieros. Estos cambios pueden considerarse favorables o desfavorables de acuerdo con los resultados absolutos o porcentuales que muestren las operaciones matemáticas por realizar.

Para determinar la variación absoluta, la aplicación práctica de este análisis consiste en hacer una resta entre los montos de cada partida de un periodo a otro. Generalmente, se utiliza como punto inicial el periodo más antiguo, que será el año base de la comparación, para determinar el cambio y la tendencia generados en los periodos siguientes. Para determinar la variación porcentual, se debe dividir el monto absoluto obtenido en la resta entre ambos periodos y dividirlo entre el monto del año base.

Análisis DuPont

El sistema DuPont de análisis financiero fue creado por F. Donaldson Brown, quien se desempeñaba como ingeniero eléctrico en una gran compañía química, y a quien le asignaron determinar cómo organizar las finanzas de la empresa General Motors. Este modelo consiste en analizar una empresa en su totalidad por partes, evaluando cómo funciona y se desarrolla cada una de estas.

El modelo DuPont se define como:

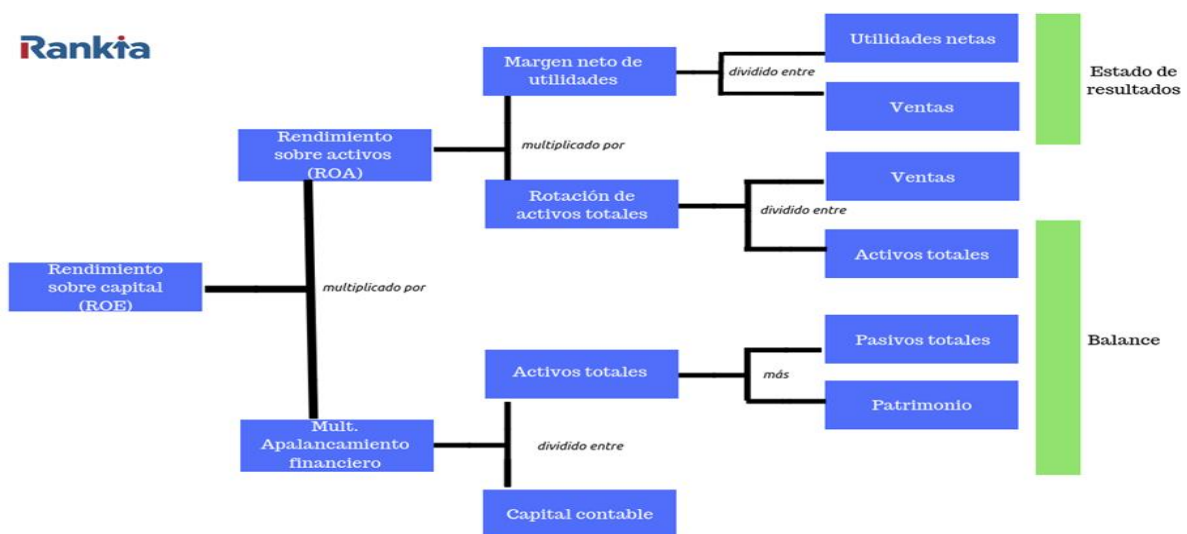
Una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño (...). Para lograr esto el modelo DuPont conjunta los elementos de la declaración de ingresos (estado de resultados) con los del balance general. Al resultado obtenido se le llama ROE (siglas de return on equity), es decir, el rendimiento que obtiene el capital invertido por los accionistas de la organización. También tiene la desventaja de que no toma en cuenta, el cambio del valor del dinero a través del tiempo (Baca, 2015, p. 276).

Según *la Revista Digital Rankia*, especialista en el seguimiento de la bolsa de valores de Santiago de Chile y sus empresas, en su blog de análisis del IPSA (2018), escrito por María Granel, el sistema DuPont se puede dividir en tres variables o elementos:

$$\text{Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \text{Apalancamiento}$$

- Margen neto de utilidad: Si la empresa tiene artículos con baja rotación de inventario, pero cuenta con un amplio margen de utilidad, pueden obtener montos importantes por ganancias aunque el volumen no sea alto
- Rotación de los activos totales de la empresa: A diferencia del elemento anterior, este se refiere a la alta rotación de mercadería aunque tenga un margen de utilidad menor. El volumen de ventas constantes generará mayores utilidades que la venta esporádica de un artículo con mayor rentabilidad
- Apalancamiento financiero: Con el fin de realizar sus procesos y actividades, las empresas requieren financiamiento, ya sea que lo aporten los socios e inversionistas de la empresa o que se obtenga por medio de terceros a través de créditos. Es importante destacar que acceder a financiamiento tiene un costo relacionado que incidirá directamente en las utilidades de la empresa

Figura 1. Sistema DuPont



Fuente: Tomado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3926169-sistema-dupont-para-analisis-rentabilidad>.

Análisis DuPont modificado

Otro tipo de análisis que ofrece el método DuPont es evaluar el rendimiento sobre la inversión con respecto al rendimiento sobre el capital. El rendimiento sobre la inversión se

calcula multiplicando el rendimiento sobre la inversión por el multiplicador del apalancamiento financiero. Es importante mencionar que este multiplicador se obtiene al dividir los activos totales entre el capital contable:

$$MAF = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Sistema DuPont modificado} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

El sistema DuPont modificado se enfoca en evaluar las relaciones que existen entre los componentes del rendimiento sobre el capital:

- La rentabilidad de la empresa: Margen de utilidad que se obtiene con respecto a las ventas
- La efectividad en el uso de los activos: Rotación de los activos totales de la empresa
- El uso del apalancamiento: Multiplicador del apalancamiento financiero

Impacto financiero de una línea de inventario en los rendimientos

Inversión en inventarios

Las empresas generan sus utilidades por medio de la venta de bienes y servicios, por lo tanto, si su enfoque es la producción o distribución de artículos, debe hacer una utilización óptima en la compra de los elementos necesarios. Esto significa una inversión en activos y un aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa para generar utilidades que maximicen los aportes de los socios e inversores.

En el caso del manejo de inventarios, según la clase de empresa y productos que se vendan, debe evaluarse cómo se atenderá la demanda de los clientes, ya sea con producto disponible para la entrega o si se hará la compra contra pedido. Esto dependerá del valor de

la mercadería, la capacidad instalada de la empresa para mantener inventarios de diferentes clases, marcas, dimensiones, capital de trabajo, personal disponible para la administración efectiva, entre otros temas.

Costo financiero de la inversión

La inversión en inventarios debe ir acompañada de un planteamiento estratégico que indique qué esfuerzos hará la organización para colocar ese producto y recuperar en un corto, mediano o largo plazo los rendimientos esperados. Tener inventarios implica costos asociados, por lo que la planificación y el control son elementos esenciales en la buena administración de los mismos, de lo contrario pueden acarrear importantes problemas de liquidez en las empresas.

Rentabilidad de la inversión

Uno de los principales indicadores en el análisis financiero es el de la rentabilidad sobre la inversión, ya que muestra cuál es el rendimiento porcentual o absoluto que se obtiene en las actividades de la empresa, independientemente de si estas son productivas o no. Mide la capacidad de generar utilidades mediante la utilización de los activos totales de la empresa.

Según Salas (2019) en su libro *Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral*:

El rendimiento sobre la inversión mide la rentabilidad final obtenida sobre la inversión total en activos de la empresa. El rendimiento operativo se base en las utilidades de operación, mientras que el rendimiento total se fundamenta en la utilidad neta después de impuesto, que constituye la utilidad final que genera la empresa sobre su inversión en activos (p. 82).

Aporte de una línea de inventarios en ventas

Cuando una empresa tiene varias líneas de inventario, es importante determinar el peso que tendrá o se esperará de cada una de ellas dentro de las ventas totales, porque cada línea debe tener rendimientos aceptables luego de disminuir sus costos de ventas y costos asociados para su comercialización.

Revisión de la rotación de inventarios de una marca

Rotación de inventarios por líneas

La rotación de inventarios muestra cuántas veces durante un periodo determinado se convierte esta partida en ventas: “Esta expresión es utilizada desde el punto de vista financiero para indicar el número de veces que la mercancía promedio da vueltas en el ejercicio, o dicho de otra forma cuántos días promedio se queda en nuestros almacenes” (Feregrino, 2019, p. 26).

En el estudio en cuestión, se espera evaluar la rotación de inventarios de la empresa Importaciones Campos Rudin y, específicamente, revisar cuál ha sido la de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki. Este análisis se hará con el fin de determinar si la inversión en dicha marca ha tenido los rendimientos esperados o si, por el contrario, ha representado pérdidas económicas para la empresa. Se evaluará cuál ha sido la rotación de la línea Tsubaki en los tres periodos a estudiar para determinar su tendencia y resultados.

Políticas de mínimos y máximos

Para el manejo de inventarios es indispensable contar con una política de cantidades mínimas y máximas que deben tenerse de un producto. Esto con el fin de optimizar el uso de los recursos y no sobrecargar ni desabastecer la bodega de inventarios. Según Ángel María Ayensa, “un almacén sobredimensionado supone unas desventajas que se pueden evitar con

cierta facilidad. Por tanto, establecer un stock óptimo va a ser uno de los objetivos del control de almacén” (2016, p. 180).

Para poder determinar cuál será la cantidad de inventario máxima por tener en el almacén, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Coste de aprovisionamiento
- Capacidad del almacén
- Probabilidad de obsolescencia
- Coste financiero del *stock*

Punto de reorden

Para definir el punto de reorden o de pedido deben tomarse en cuenta la rotación de inventarios y el tiempo que se tarda en reabastecer la bodega con ese producto para evitar que no se cuente con inventario disponible en un momento dado.

Según Ángel María Ayensa, el punto de reorden se define como:

El momento en el que hay que hacer un pedido al proveedor sin correr el riesgo de quedar desabastecido. El punto de pedido se produce cuando los stocks en almacén son iguales al stock de seguridad más el consumo durante el periodo de aprovisionamiento (Ayensa, 2016, p. 181).

Análisis de costos de importación

Además de las razones financieras y dado que la empresa donde se realiza la investigación es importadora, es necesario determinar los costos asociados a las compras internacionales que se hacen, con el fin de evaluar y fijar el porcentaje de utilidad bruta que se debe obtener al vender el producto. Estos costos incluirán rubros tanto locales como del exterior, que finalmente componen los costos de nacionalización de la mercadería.

En su libro *Costos: Decisiones Empresariales*, los autores Carlos Augusto Rincón y Fernando Villareal Vásquez definen la contabilidad de costos como:

Se encarga de recoger los documentos, reportes y datos que el sistema de costos tiene planificado captar de los consumos, productividad, procesos e ingresos, para alimentar el programa de costos, y así, posteriormente crear los reportes y estados financieros de costos, que servirán a las directivas administrativas para verificar y evaluar la gestión de trabajo o para planificar futuros trabajo (Rincón y Villareal, 2017, s. p.).

Ellos indican que para efectos de la planeación, el control y la toma de decisiones, los costos se pueden dividir en varios grupos, con el fin de que la gerencia pueda obtener los mejores resultados posibles en su gestión:

- Costos de producción
- Costos operacionales
- Costos de oportunidad
- Costos implícitos
- Costos ociosos

Costos de producción

Los costos de producción se definen como:

Son las inversiones que se destinan a la realización de un producto (este producto puede ser un bien o servicio), que se tiene para la venta en el giro ordinario del negocio de la empresa. Los costos de producción quedan capitalizados en un bien o derecho. Los costos de producción están divididos en cuatro elementos: MATERIA PRIMA DIRECTA, MANO DE OBRA DIRECTA, SERVICIOS DIRECTOS Y COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (Rincón S. Carlos Augusto; Villareal Vásquez Fernando, 2017, s. p.).

Costos operacionales

Son los utilizados para crear el proceso de ingreso al mercado de la empresa y su producto, es decir, aquellos gastos administrativos y de ventas a los que se debe recurrir para comercializar el producto.

Costos de oportunidad

Cuando hay varias alternativas, se debe tomar una decisión al respecto, se escogerá una opción y dejará de lado las otras. Los costos y los beneficios asociados a estas otras oportunidades integran los costos de oportunidad que se tienen al escoger una de las alternativas disponibles.

Costos implícitos

Se componen de todos aquellos costos que por su naturaleza no se contabilizan porque no se pueden determinar en términos monetarios, pero que forman parte de los costos de un producto o servicio. Algunos ejemplos de ello son la motivación del personal, la experiencia y la ubicación, entre otros.

Costos ociosos

Son aquellos en los que se invierte en un momento dado y cuya retribución a futuro será menor a la inversión inicial, ya que no aportan un valor agregado a la producción.

Costos de pedido

La solicitud de compra de nueva mercadería llevará costos asociados que componen el costo de dicho pedido. Incluirá todos los aspectos relacionados con la producción, transporte, nacionalización, impuestos, gastos administrativos, entre otros rubros. Para analizar mejor estos costos, es importante dividirlos en dos clases, las cuales incluyen a su vez diferentes aspectos que conforman el costo total del pedido (Ayensa, 2016):

- Coste del pedido: Es el resultado de multiplicar el valor unitario del artículo por el número de artículos de que consta el pedido
- Coste de emisión del pedido: Es el coste de emisión del pedido que incluye varios costes, tales como tiempo de personal administrativo, coste telefónico y postal, operaciones de carga y descarga

Costo de manejo

El costo de manejo o mantenimiento es aquel en el que se debe incurrir para tener disponible un inventario de mercadería.

Según Humberto Guerrero:

Este costo se causa en el momento que se efectúa el almacenamiento de un determinado artículo; y dentro de él se pueden involucrar el costo del dinero invertido o lucro cesante, el costo de arrendamiento o almacenaje, los salarios involucrados en el personal de vigilancia y administración de los almacenes, seguros, impuestos, mermas, pérdidas y costos generados por servicio públicos (si se requieren tales como agua, luz, teléfono) (2017, s. p.).

Costo financiero

Para la adquisición de inventarios, en ocasiones es necesario financiar dicha compra principalmente a mediano o largo plazo. Desde una perspectiva contable y de acuerdo con la NIF D-6 Capitalización del resultado integral del financiamiento:

Este resultado debe incluirse en el costo del inventario en los siguientes casos:

- a. debe capitalizarse en los inventarios que requieren de un proceso de adquisición o producción sustancial (prolongado) para ponerlos en condiciones de venta; y
- b. no debe capitalizarse en los inventarios que se fabrican o producen rutinariamente en un periodo corto (Reveles, 2017, p. 736).

También se puede considerar el costo financiero cuando se compren mercaderías a plazo en cuotas y estas incluyen una diferencia entre el precio original de compra y el precio a pagar, ya que esto implicaría un financiamiento para dicha transacción.

Consumo proyectado

Dentro de la planificación estratégica de una empresa, debe tomarse en cuenta la proyección de ventas establecida para poder determinar cuál será el inventario requerido para hacer frente a esas ventas. Para tal fin, es necesario determinar las líneas a las que se les dará mayor auge de acuerdo con los resultados obtenidos en periodos anteriores o si se tendrá una incursión en mercados diferentes con nuevos productos.

En su libro *Planificación de ventas y operaciones S&OP en 14 claves*, Cristina Peña Andrés menciona que uno de los puntos más importantes es tener una correlación entre el plan de ventas y el de suministros, con el fin de comprar lo que se requiere sin incurrir en excesos o en desabastecimientos. Se le da especial énfasis a dos situaciones que deben ser controladas para evitar inconvenientes:

- a. La empresa produce mucho más de lo que vende
 - Aumenta el volumen de existencias almacenadas, lo que obliga a la búsqueda de áreas de almacenaje adicionales.
 - El volumen de producto almacenado es, además, un activo que pone en riesgo la tesorería de la compañía.
 - Esta situación supone un costo de oportunidad.
- b. La empresa vende mucho más de lo que produce
 - No se atienden a tiempo todos los pedidos confirmados, con la consecuente insatisfacción de los clientes y la posible erosión de las relaciones comerciales.
 - Se puede incurrir en penalizaciones o costos adicionales, asociados a una tasa de servicio deficiente (Peña, 2017, p. 22).

Cantidad económica de pedido

La cantidad económica de pedido es un modelo de control de inventarios que se ha utilizado a través de los años, ya que tiene gran funcionalidad para el análisis de manejo de inventarios. Es conocida como EOQ (Economic Order Quantity, por sus siglas en inglés). Toma en cuenta tres aspectos relevantes: cuál ha sido la demanda a través del tiempo, cuál es el costo de mantener un determinado inventario, y cuál es el costo relacionado para solicitar un nuevo pedido. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Costo total} = \text{costo de compra} + \text{costo de ordenar} + \text{costo de mantener inventario}$$

Análisis de ventas de la línea Tsubaki

Ventas actuales

Las ventas actuales se refieren al total de los ingresos que una empresa genera en el periodo vigente, por medio de la venta de productos y servicios. En una empresa distribuidora como lo es Importaciones Campos Rudin el monto de las ventas tiene varios componentes. Inicialmente, está el costo de la mercadería que se compra tanto a nivel local como internacional, los gastos operativos y de distribución y la utilidad que la empresa desea obtener en su gestión.

La venta de productos está representada por diversas marcas y tipos de productos, tales como motores, reductores, sistemas de bombeo para agua, calentadores de paso para agua, calentadores solares, repuestos y accesorios, entre otros. Además, se ofrecen servicios de asesoría e instalación de equipos, así como reparación y mantenimiento por medio del taller de servicio con que cuenta la empresa.

Ventas proyectadas

Para las ventas proyectadas, se hace un análisis de periodos anteriores, el punto de equilibrio que requiere la empresa, la utilidad neta que se desea lograr y las metas de ventas

que debe tener cada agente o vendedor, con el fin de alcanzar la meta de ventas total de la empresa para determinado periodo. Estas metas también pueden establecerse por marcas y tipos de productos, con el fin de dinamizar la salida de inventario rezagado y la recuperación de costos.

Impacto de la rentabilidad por línea

Los socios de una empresa desean obtener una rentabilidad adecuada de acuerdo con los esfuerzos y riesgos a los que se expondrán sus inversiones. Asimismo, se espera que cada una de las líneas que distribuye o comercializa una empresa tengan un manejo adecuado y un aporte significativo en el total de ventas de la empresa. Para este fin, debe definirse cuál será esa meta por línea tanto en ventas como en rendimientos.

De acuerdo con Salas (2019), “el margen de utilidad neto constituye la ganancia porcentual final que obtiene una empresa sobre sus ventas. Para generar este resultado final participan el margen de operación y las incidencias de los gastos financieros, los otros ingresos y gastos y los impuestos” (p. 79).

Políticas de ventas

En mercados tan competitivos como los actuales es importante generar un valor agregado que permita distinguir a una determinada empresa dentro de los oferentes de diversos productos y servicios. Este esfuerzo ayudará a atraer más clientes hacia la empresa, la cual podrá trabajar en desarrollar una relación comercial que se vuelva más robusta a través del tiempo.

De ahí nace la necesidad de que los gerentes de ventas asuman un papel más activo en la dirección de estos departamentos, con el fin de que los vendedores aprendan a realizar las preguntas correctas a sus clientes, enfocados en las necesidades que estos deben cubrir. El gerente debe supervisar el trabajo de sus agentes, reducir las barreras y fomentar la cooperación entre los miembros de su equipo.

Aunado a este esfuerzo de supervisión e involucramiento con el personal de ventas, la gerencia deber definir las políticas de ventas.

Posibles sectores y clientes actuales y potenciales

Clientes actuales

Las empresas tienen diferentes tipos de clientes según su naturaleza. Cuando se trata de una dedicada al comercio y esta cuenta con una tienda se tendrán clientes que la visiten y realicen sus compras directamente. Otro tipo de cliente estará compuesto por personas y empresas que compran desde su domicilio y ubicación, y un tercer tipo serán los distribuidores, quienes se abastecen de producto para vender a sus propios clientes.

Según Arenal (2016), en su libro *Organización de procesos de venta*, las ventas tienen dos orígenes, las ventas a clientes actuales y los nuevos clientes: “Por tanto, si una empresa desea mantener sus volúmenes de venta debe retener a ambos tipos de clientes” (p. 77).

Clientes potenciales

La captación de nuevos clientes requiere de un arduo trabajo en el que se busque cómo satisfacer sus necesidades, preferencias y características específicas que los diferencian a unos de otros. En este sentido, Arenal (2016) recomienda cuatro pasos para la captación de nuevos clientes

- Identificación de clientes potenciales
 - a. Investigación de mercados
 - b. Recolección de sugerencias de clientes actuales
 - c. Revisión regular de publicaciones nacionales y locales
 - d. Creación de interés
2. Clasificación de clientes potenciales
 - a. Candidatos a clientes

- b. Candidatos desechados o en pausa
- 3. Conversión de candidatos a clientes en clientes de primera compra
- 4. Conversión de los clientes de primera compra en clientes reiterativos
 - a. Brindar servicios posventa
 - b. Conocer al cliente
 - c. Brindar un trato especial

Necesidad que satisface el producto

En una empresa comercial, el enfoque de atención al cliente buscará los mecanismos por medio de los cuales se pueda satisfacer la necesidad de un producto. Sin embargo, no todos los clientes de una empresa tienen una misma necesidad o comparten gustos y preferencias en la elección de sus requerimientos. Por ello, la organización debe definir cuál es su público meta para cada producto o grupo de ellos.

Para Somalo (2017), el público objetivo se define como “aquel subconjunto de población a la que le aportamos valor con nuestro producto y, por tanto, tiene más posibilidades de realizar una compra. Se trata del conjunto de posibles clientes a los que mejor satisfacemos sus necesidades” (s. p.).

Estimación de ventas

Para determinar una estimación de ventas totales o por líneas de producto, se puede hacer con base en los resultados de periodos anteriores, tomando en cuenta los eventos estacionales o situaciones especiales según las características del negocio. Una definición al respecto indica que “en términos genéricos, la tarea de previsión de ventas supone establecer la cantidad, precio y secuencia temporal de ventas derivada de la actividad comercial y/o de servicios de una determinada empresa” (Caballero, 2017, s. p.).

Definición de sectores y clientes que puedan consumir esta marca

Análisis de nuevos sectores de clientes

Como se mencionó anteriormente, la determinación de nuevos clientes dependerá de la capacidad de la empresa para atraerlos, comprenderlos y satisfacer sus requerimientos. Se debe evaluar la base de datos de clientes actuales y los sectores a los que pertenecen para determinar si la empresa tiene una mayor capacidad de atención a otras áreas. Los nuevos sectores de atención pueden requerir de vendedores más capacitados y experimentados, además, de diferentes clases de inventarios y un cambio en la logística de abastecimiento, por lo que deben analizarse con detalle.

Análisis de posibles nuevos usos

Si la empresa se ha dedicado a un sector específico de clientes que consuman una determinada marca de las que se distribuye, debe analizarse si todas las aplicaciones de la misma están siendo ofrecidas a los diferentes clientes. Evaluar si existen las posibilidades de atender otros nichos de mercado, qué implicaciones tendría y si se cuenta con el capital humano de trabajo requerido para hacerle frente a la colocación de nuevos productos de una marca determinada.

Estudio de intención de consumo

Es necesario tener un acercamiento e interés genuino en los clientes para determinar cuáles son sus preferencias, gustos, elecciones de acuerdo con aspectos, tales como capacidad de compra, género, utilidad, edad, entre otras variables.

El conocimiento detallado del comportamiento, las necesidades y la intención de los consumidores nos proporciona información muy útil para desarrollar boletines, revistas, publicaciones web, etc. (...) y poder acercar e informar sobre todo lo que esté relacionado con sus derechos, ayuda también a las organizaciones a crear

programas y campañas sobre consumo y por otra parte, en el ámbito de la empresa privada le capacita para saber responder a sus clientes ante cualquier tema relacionado con garantías, quejas, tramitación de reclamaciones, etc. (Arenal, 2018, p. 18).

Criterios de decisión de compra

Para definir los criterios de decisión de compra de un cliente, deben tomarse en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, dentro de los cuales se consideran sus gustos, preferencias, capacidad adquisitiva, garantía, respaldo, cercanía, referencias, entre otros temas. Dependiendo de la línea o marca de producto a colocar, deberá determinarse estos diferentes aspectos, con el fin de establecer una estrategia de conquista de clientes que contemple todas estas variables.

Estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado

Estrategia mercadotécnica

Mejorar la comunicación y la relación con los clientes es el norte de muchas empresas, sin embargo, en ocasiones esta relación se da de parte de la empresa solo para obtener datos, con el fin de enviarles información y venderles más productos.

Para comprender mejor este enfoque, se puede mencionar la recomendación de James Barnes:

Los clientes se dan cuenta cuando las empresas están genuinamente interesadas en ellos, cuando realmente agradecen sus transacciones y están sinceramente comprometidos con su satisfacción. También saben cuando la relación es unilateral, cuando la empresa “solamente está tratando de venderme algo (2010, p. 24).

Definición de políticas de inventarios

Para lograr un plan de reactivación de alguna línea en particular y generar un crecimiento del mercado, es necesario que la logística de inventarios asuma un papel preponderante en la organización. Esta debe evaluar la estrategia que quiere implementar la empresa a corto, mediano y largo plazo y con base en esto determinar cuáles son esas fortalezas que puede ampliar y cómo trabajar en disminuir sus debilidades.

De acuerdo con la recomendación de Luis Aníbal Mora García, un plan logístico debería incluir los siguientes elementos:

- Pronóstico de ventas (volumen)
- Recursos logísticos (instalaciones y distribución)
- Requerimientos de niveles de servicio
- Costos del sistema logístico actual y proyectado
- Impacto de los factores internos y externos

Es decir, el control de las políticas de inventarios debe ir de la mano de una gestión logística efectiva y eficaz. Al respecto, Luis Aníbal Mora menciona que:

De este enfoque de las compras, derivado de la óptica logística, nace el concepto de la orden perfecta, el cual resume en una sola variable todos aquellos factores de eficiencia y buenas prácticas que se deben tener en cuenta al momento de gestionar el aprovisionamiento de una compañía (2016, s. p.).

Definición de políticas de compra

El proceso de compras en una empresa tiene mucha importancia y es necesario que los responsables estén muy involucrados con la gestión estratégica de la empresa, con el fin de ser capaz de buscar las alternativas que requiere la organización. La competitividad de una empresa está relacionada con la capacidad de gestión en el análisis y la elección de los proveedores, de ahí su relevancia.

Según Mora (2016), hay cuatro elementos esenciales que se deben tomar en cuenta en el análisis y la selección de los proveedores:

- Identificación, asesoría y racionalización de la base de proveedores
- Desarrollo integral y proactivo
- Alineación de los objetivos en la cadena de suministro
- Alta velocidad de respuesta

Requerimientos de la estrategia

Los diferentes procesos que se realizan en una empresa deben ir de la mano de una planeación estratégica que determine de qué forma, cuándo y con qué plazo se realizarán las actividades, con el fin de alcanzar los objetivos determinados. Por lo tanto, es indispensable que la organización tenga una dirección enfocada y encargada de definir cómo se espera lograr la consecución de los objetivos.

Uno de los elementos más importantes de la empresa es el personal con que se cuenta:

Es imposible incrementar una estrategia de clientes sin tener al personal adecuado y sin un total apoyo para la dirección en que se encamina su empresa. Debiera ser obvio que son sus empleados quienes aportan el tipo de experiencia que impresionará a los clientes. Sólo ellos están en una posición de personalizar la experiencia y capitalizar las oportunidades para impresionar (Barnes, 2010).

Requerimientos de personal

Una empresa debe estar en una búsqueda constante de nuevos retos, nuevas posibilidades, nuevos mercados, con el propósito de expandir su negocio y obtener mayores rendimientos sobre su inversión. Para lograr estos objetivos, debe contar con un personal de ventas que sea dinámico, capaz de adaptarse a los cambios del mercado, con experiencia en diferentes clases de clientes, entusiasta, con coraje y responsabilidad.

El vendedor debe estar al tanto de comprender y atender las necesidades de sus clientes, “el vendedor se ha convertido en un profesional que debe estar preparado para resolver problemas de sus clientes, vinculando íntimamente su empresa con el mercado” (Arenal Laza, 2016, p. 57). Además, se menciona que esta función de vendedor incluye las siguientes actividades:

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
- Contribuir activamente a la solución de problemas
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa

La empresa deberá aplicar una evaluación del personal actual y determinar si este cuenta con las habilidades y el desempeño requeridos para cumplir con los objetivos. Si el desempeño actual no es el que la empresa necesita, será necesario hacer los cambios pertinentes para que los colaboradores cumplan con su rol dentro de la organización. Entre estos cambios podría ser necesario el despido de algún colaborador actual o un proceso de capacitación en diferentes áreas.

Requerimientos de capacitación

El personal de ventas debe tener habilidades, actitudes y aptitudes acordes con el puesto que desempeña. En el caso de las actitudes, se espera que el vendedor sea dinámico, determinado, entusiasta, paciente, comprometido y responsable, entre otras. Con respecto a las habilidades y aptitudes, si la empresa tiene las posibilidades y el interés, puede desarrollarlas por medio de un programa de capacitación en caso de que no las tenga.

Dentro de las habilidades para las ventas, tal como se mencionó en el párrafo anterior, estas se pueden ir desarrollando a través del tiempo con esfuerzo y disciplina por parte del vendedor y el apoyo de la empresa durante este proceso. El otro aspecto importante lo componen las aptitudes, las cuales requieren de un proceso de capacitación que incluyen el conocimiento de la empresa, de los productos y los servicios que va a ofertar y del mercado al que debe atender.

Según Arenal (2016), los tipos de habilidades que se pueden desarrollar por medio de un proceso de capacitación son:

- Habilidad para encontrar clientes
- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- Habilidad para ejecutar presentaciones de venta eficaces
- Habilidad para cerrar la venta
- Habilidad para brindar servicios posventa
- Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

Requerimientos de equipos

Con el constante cambio en la tecnología, es necesario mantenerse al día en sus avances y contar con mayor cantidad de facilidades que se ofrecen para que una empresa llegue cada vez más directo a sus clientes y pueda colocar eficientemente sus productos. Por ello, dentro de los requerimientos de equipos, no solo debe considerarse lo relacionado con *hardware*, sino también con paquetes y aplicaciones que le brinden a la empresa mayores posibilidades.

Una de estas opciones lo constituye la herramienta del CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés), la cual realiza la gestión de la cartera de clientes y ofrece posibilidades de registro, control y seguimiento de la relación comercial que se tenga con ese cliente a través del tiempo. El CRM recopila “la información de los clientes desde todos los canales posibles (puntos de ventas, internet, correo electrónico, llamadas telefónicas, bases de datos, etc.) y usa el conocimiento generado a partir de esos datos para administrar la relación con el cliente” (Arenal, 2016, s. p.).

Requerimientos de vehículos

Dentro de los requerimientos de la organización para ofrecer sus productos y servicios y llegar a más clientes y mercados, debe analizarse la posibilidad de la adquisición de

vehículos. El uso de estos podría ser para la distribución directa de productos a diferentes zonas del país, entregas a domicilio en el área metropolitana o, incluso, tener algunos disponibles para uso de los vendedores ocasional o permanentemente.

Requerimientos de capital de trabajo

El capital de trabajo de una empresa se obtiene de restarle a los activos de corto plazo o circulantes, los pasivos de corto plazo o circulantes. Es decir, muestra con qué recursos cuenta la empresa para cubrir sus responsabilidades de corto plazo con sus activos de más fácil conversión a efectivo. También puede verse como la inversión de los socios en activos para producir ingresos en un tiempo determinado.

De acuerdo con las necesidades de compra, distribución y operación, la empresa debe definir si cuenta o no con el capital de trabajo requerido, y en caso de que no le sea suficiente, debe buscar las diferentes alternativas de financiamiento para cubrirlas. Es muy importante que la gerencia financiera tenga una participación activa en la planificación estratégica, con el fin de garantizarle a la organización los recursos que requiera para realizar sus procesos.

Impacto en la utilidad de la estrategia

Determinación del impacto financiero de la estrategia

La recomendación de una estrategia para la reactivación de las ventas de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki en la empresa Importaciones Campos Rudin debe medirse para determinar su impacto en los resultados financieros de la empresa. Se requiere establecer si generó o no una variación en los rendimientos obtenidos por esta línea de productos, con respecto a los resultados de años anteriores.

Al evaluar la estructura financiera del estado de resultados se podrá determinar dicho impacto, tal como se afirma a continuación:

El estudio de la estructura del estado de resultados representa un paso previo y necesario para llegar al análisis del margen de utilidad. Este estudio se orienta a examinar la composición y los orígenes de la utilidad, estableciendo sus diferentes niveles de contribución (Salas, 2019, p.37).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Grinel, 2010, p. 4). Es decir, es una serie de pasos ordenados y analíticos que se utilizan para evaluar la veracidad o no de una hipótesis, comprobar o descartar una teoría o determinar un hecho específico.

Una investigación debe iniciar con la definición de su enfoque, con el fin de determinar la clase de análisis que se realizará, de qué forma se desarrollará el estudio y cuál es el propósito final que se desea alcanzar. Además, debe indicarse cuál será el diseño de la investigación, a qué fuentes de información se va a recurrir y cuál herramienta de recolección de datos se utilizará.

Se dice que pueden existir dos tipos de perspectiva de una investigación: el enfoque cuantitativo o el enfoque cualitativo. Ambos enfoques utilizan cinco bases similares relacionadas entre sí para el inicio de la investigación (Grinel, 1997, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010):

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

A pesar de que, inicialmente, ambos enfoques comparten estas bases, cada uno tiene características independientes que los identifican: “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Grinel, 2010, p. 4).

Figura 2. Proceso cuantitativo

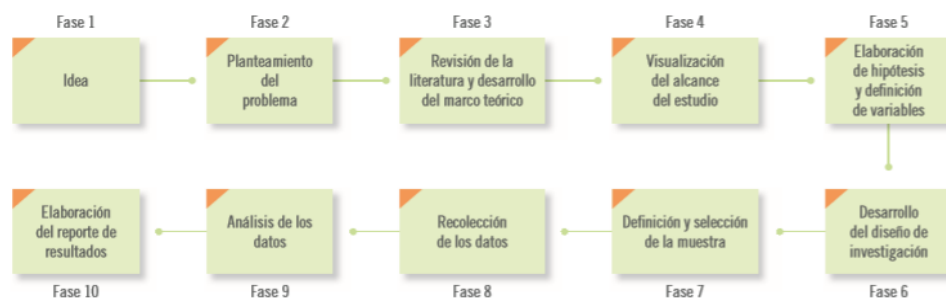


Figura 1.1 Proceso cuantitativo.

Fuente: Tomado de Hernández, Fernández, Baptista (2010).

Es decir, el enfoque cuantitativo debe seguir un orden específico y secuencial, no puede sobreponerse uno a otro. Sin embargo, sí pueden analizarse los datos en cada fase del proceso investigativo para replantearlos y de ser necesario modificarlos. Se recolectan los datos que se analizarán en forma ordenada y objetiva para no influir en los resultados de la investigación. El orden del enfoque cuantitativo debe seguir los siguientes pasos o fases:

- Idea
- Planteamiento del problema
- Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico
- Visualización del alcance del estudio
- Elaboración de hipótesis y definición de variables
- Desarrollo del diseño de investigación
- Definición y selección de la muestra
- Recolección de datos
- Análisis de los datos
- Elaboración del reporte de resultados

Figura 3. Relación entre la teoría, la investigación y la realidad en el enfoque cuantitativo

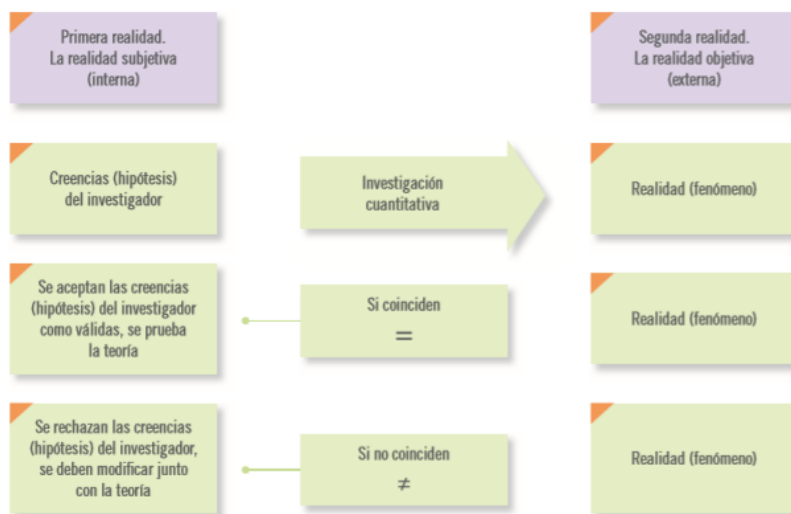


Figura 1.2 Relación entre la teoría, la investigación y la realidad en el enfoque cuantitativo.

Fuente: Tomado de Hernández, Fernández, Baptista (2010).

El enfoque cuantitativo busca dirigir el estudio hacia un fin determinado, focaliza la medición de las variables, puede generar un resultado intencionado. En el caso del enfoque cuantitativo puede clasificarse en positivista, neopositivista o postpositivista.

De acuerdo con Comte, (González, 2010) el positivismo indica que la ciencia es el único tipo de pensamiento eficaz que existe para verificar una hipótesis. Con el neopositivismo, se considera que la ciencia es como la vida común del hombre, sin embargo, siempre sigue sosteniendo la idea de que todo debe probarse científicamente. Finalmente, el postpositivismo aduce que el conocimiento humano no está basado en fundamentos sólidos e inmodificables, sino que puede basarse en conjeturas.

De acuerdo con las definiciones mencionadas, se deduce que el enfoque de la presente investigación es cuantitativo y positivista, y se utilizará con la intención de investigar un caso en forma exploratoria. Se buscará analizar los datos recabados de una muestra determinada, con el fin de determinar tendencias, comportamientos y posibles justificaciones al problema planteado de la investigación.

Diseño de la investigación

Con respecto a la definición del diseño de la investigación, esta puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa.

Estudio exploratorio: Según menciona Hernández *et al.* (2010) “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (p. 79).

Estudio correlacional: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”, este estudio mide la asociación entre las variables para luego cuantificar y analizar su vínculo (Hernández *et al.*, 2010, p. 81).

Estudio explicativo: “Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos”, su enfoque va dirigido a las causas y los efectos físicos y sociales que generan (Hernández *et al.*, 2010, p. 81).

Estudio descriptivo: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández *et al.* 2010, p. 80). Es decir, su finalidad es medir y recoger información, sin enfocarse en cómo se relacionan entre sí.

En este caso, se considera que el diseño de la investigación será exploratorio y explicativo, ya que con base en datos recabados, se podrá analizar los eventos presentados, sus resultados y razonamientos, para luego explicar por qué se presentaron finalmente algunos hechos. Es exploratorio porque, a pesar de existir estudios de factibilidad con diferentes enfoques, no hay mucha información sobre estudios basados en generación de ingresos por la venta de líneas de transmisión de fuerza.

Fuentes de información

Las fuentes de información son todas aquellas que serán consultadas, con el fin de obtener los datos necesarios para ser analizados en la presente investigación. Las fuentes podrían ser personas, libros, documentos, datos, entre otros, los cuales servirán de guía para el estudio por realizar. Pueden clasificarse en diferentes tipos según su nivel de importancia, disponibilidad y aporte.

Según su disponibilidad, las fuentes de información pueden clasificarse en fuentes primarias o fuentes secundarias. La primaria se puede identificar como aquella que el investigador crea expresamente para un estudio concreto (Grande & Abascal, 2007), es decir, aquella que se puede encontrar de primera mano. En la presente investigación, se podría mencionar que algunas de las fuentes primarias son:

- Representantes de la marca Tsubaki a nivel internacional
- Funcionarios y directivos de la empresa Importaciones Campos Rudin
- Estados financieros de los últimos tres años de la empresa Importaciones Campos Rudin
- Estadísticas de ventas de la marca Tsubaki
- Información de costos, rotación de inventarios y ventas por artículo de la marca Tsubaki

Por otra parte, las fuentes secundarias son aquellas que ya existen y que pueden ser consultadas en cualquier momento, con el fin de analizar y comprender mejor el enfoque y resultados de una investigación. Se debe invertir menos recursos en recabar esta información y algunas de sus características son:

- La información de las fuentes secundarias se obtienen más fácilmente que la de las fuentes primarias
- Tiene un costo monetario de adquisición más económico que las primarias
- Se debe hacer menos esfuerzo para obtenerlas

Muestra

Para definir la muestra se puede indicar que “es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población” (Fuentelsaz, Icart y Pulpón, 2006, s. p.). Para tal efecto, la muestra debe ser representativa, es decir, debe tener características que se repitan en la población, por eso deben definirse muy bien los criterios que se utilizarán para incluir o excluir elementos de la muestra. Deben emplearse métodos de muestreo apropiados.

Tabla 2. Listado de entrevistados

Entrevistado	¿Dónde?	¿Por qué?
1. Gerente general	Importaciones Campos Rudin, S. A.	Empresa encargada de la distribución exclusiva de la marca Tsubaki en Costa Rica
2. Funcionarios del área contable	Importaciones Campos Rudin, S. A.	Empresa encargada de la distribución exclusiva de la marca Tsubaki en Costa Rica
3. Funcionarios del área de Ventas	Importaciones Campos Rudin, S. A.	Empresa encargada de la distribución exclusiva de la marca Tsubaki en Costa Rica
4. Funcionarios de Despacho	Importaciones Campos Rudin, S. A.	Empresa encargada de la distribución exclusiva de la marca Tsubaki en Costa Rica
5. Funcionarios de indicadores económicos	Ministerio de Economía, Industria y Comercio	Institución encargada de regular el sector empresarial en Costa Rica
6. Funcionarios de control de empresas	Cámara de Comercio de Costa Rica	Entidad a la que se asocian empresas comerciales en Costa Rica
7. Representantes para Latinoamérica de la empresa US Tsubaki Inc.	US Tsubaki Inc.	Empresa encargada de la producción y distribución de la marca Tsubaki en Latinoamérica
8. Funcionarios de empresas de industrias	Empresas industriales	Empresas consumidoras de los productos de la línea de transmisión de fuerza

9. Funcionarios de empresas de la industria agrícola	Empresas industriales	Empresas consumidoras de los productos de la línea de transmisión de fuerza
10. Funcionarios de empresas de la agroindustria	Empresas industriales	Empresas consumidoras de los productos de la línea de transmisión de fuerza

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación (2019).

Variables de análisis

Las variables de análisis son aquellas con las que se construirán las hipótesis de la investigación y que se definirán para darle una dirección al proceso. En este caso las variables serán enfocadas en aspectos financieros que se desean investigar, de acuerdo con los objetivos específicos planteados. Se pueden medir, controlar y estudiar, y pueden ser modificadas según los avances de la investigación.

La variable en su definición conceptual es la que se obtiene de diccionarios, textos u obras, es la que describirá las características que se van a utilizar en una investigación; mientras que su definición operacional se refiere “al conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (Grinel, 2010). Por su parte, la definición instrumental enumera las herramientas que el investigador utilizará para llevar a cabo su estudio. Dependerá de las definiciones conceptual y operacional, ya que la investigación debe seguir un hilo conductual que analice correctamente los hallazgos de la investigación. De acuerdo con los objetivos específicos, se analizarán las siguientes variables:

- Situación financiera de la empresa
- Análisis de las tendencias financieras
- Análisis de la estructura financiera
- Análisis DuPont de la organización
- Impacto financiero de una línea en los rendimientos
- Revisión de la rotación de inventarios de la marca Tsubaki
- Análisis de costos de importación de la línea Tsubaki

- Análisis de ventas de la línea Tsubaki
- Posibles sectores y clientes actuales y potenciales
- Determinación de clientes actuales de la línea Tsubaki
- Evaluación de ventas a clientes actuales de la marca Tsubaki
- Definición de mercado meta que puede consumir esta marca
- Estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado
- Evaluación de personal disponible para atender clientes potenciales
- Requerimientos de capacitación necesarios
- Actividades de presentación de la marca y atracción de clientes
- Definición de recursos disponibles para elaborar la estrategia

Situación financiera de la empresa

Definición conceptual

Se refiere a la situación económica y de resultados financieros que tiene una persona, empresa o institución en un momento determinado. Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructural de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido (Fuentes, 2017).

Definición operacional

Para realizar el análisis financiero, se hará un estudio de las razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad, entre otras, que se pueden utilizar para determinar la situación financiera de la empresa Importaciones Campos Rudin.

Definición instrumental

El análisis se realizará con base en la revisión documental de los estados financieros de la empresa, aplicando las diversas fórmulas y cálculo de las razones financieras mencionadas.

Análisis de las tendencias financieras

Definición conceptual

Es un método por medio del cual se puede evaluar el comportamiento que han tenido los resultados financieros durante varios periodos. Gracias al análisis financiero, es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones. El análisis financiero ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes. Los directivos pueden acceder a la información sobre el efecto esperado de las decisiones estratégicas (Álvarez, 2016).

Definición operacional

Para este efecto, se utilizará un análisis horizontal que determinará si hubo aumentos o disminuciones en las cuentas de un periodo a otro. Este estudio mostrará variaciones en datos absolutos o porcentajes.

Definición instrumental

Se utilizará la herramienta de análisis horizontal mediante los cálculos requeridos a los estados financieros en cuestión.

Análisis de la estructura financiera

Definición conceptual

Consiste en el estudio del financiamiento que respalda a una organización, su capital financiero, obligaciones y compromisos. Las organizaciones con y sin fines de lucro, requieren conocer los aspectos fundamentales de su desempeño financiero, la situación económica, social y política que tienen, las expectativas que generan y el cumplimiento de

sus objetivos. La importancia de un correcto análisis está fuera de discusión, se trata de una actividad estratégica que puede influir a través de la toma de decisiones en la permanencia, el control y el desarrollo de una organización (Padilla, 2015).

Definición operacional

Mediante el análisis vertical se podrá determinar la estructura de capital con que cuenta la empresa en un momento dado.

Definición instrumental

Para el estudio de esta variable se evaluarán los estados financieros de la empresa, con el cálculo de las razones financieras correspondientes.

Análisis DuPont de la organización

Definición conceptual

Consiste en el análisis del desempeño económico y laboral de la empresa durante un periodo determinado. El modelo DuPont fue desarrollado para evaluar las grandes ganancias de las gigantescas divisiones de áreas de la empresa, las cuales eran imposibles de evaluar con un solo indicador general de toda la empresa. Esta es precisamente la gran ventaja que posee este modelo: realizar el análisis financiero completo de una empresa por partes, analizando por separado cada una de las áreas que la integran (Urbina, 2015).

Definición operacional

Mediante la aplicación del análisis DuPont se podrá determinar cuál ha sido el desempeño económico de la empresa y la capacidad laboral que tienen los colaboradores con los que cuenta la organización.

Definición instrumental

Para el estudio de esta variable se evaluará la revisión documental, los estados financieros y la aplicación de cuestionarios con los principales directivos de la empresa.

Impacto financiero de una línea en los rendimientos

Definición conceptual

El impacto financiero de la línea de transmisión de fuerza Tsubaki se trata del efecto subyacente que tienen las ventas de esta marca, dentro del total de ingresos en un tiempo determinado.

Definición operacional

Se medirán los resultados financieros de la línea Tsubaki durante el periodo determinado del estudio.

Definición instrumental

Se determinará el porcentaje de participación en el monto de ventas totales de la empresa, que representan las ventas de la línea Tsubaki.

Revisión de la rotación de inventarios de la marca Tsubaki

Definición conceptual

La rotación de inventarios muestra las veces que este se ha convertido en ventas durante un periodo determinado. En general, se determina la velocidad de la rotación de las existencias dividiendo el costo de la mercancía vendida por el inventario promedio según costo. También

es frecuente calcularlo dividiendo la cifra neta de ventas entre el inventario promedio según precio (Guerrero, 2005).

Definición operacional

Se analizarán los diferentes productos de la marca para determinar su rotación de inventario en el periodo de estudio determinado.

Definición instrumental

Se utilizará la razón financiera de rotación de inventarios como herramienta para determinar su movimiento.

Análisis de costos de importación de la línea Tsubaki

Definición conceptual

El análisis de costos de importación es aquel que determina los componentes y los requerimientos necesarios para nacionalizar un producto, desde la salida de la fábrica del proveedor hasta la llegada a la empresa donde será vendido.

Definición operacional

Se determinará el costo de importación asociado a los productos de la marca Tsubaki, los cuales incluyen el precio de venta del proveedor, gastos de flete, seguro, impuestos por pagar, traslados, gastos de agencia aduanal, entre otros.

Definición instrumental

Se analizarán los ingresos de mercadería de los últimos tres años y sus costos asociados para definir el costo unitario de cada producto importado.

Análisis de ventas de la línea Tsubaki

Definición conceptual

Se refiere a la comparación de las metas de ventas establecidas y las que realmente se generaron, ya sea por zonas, agentes de ventas, productos, entre otros.

Definición operacional

El estudio se basará en la revisión de las metas de ventas establecidas de la línea Tsubaki, contra las ventas reales obtenidas en el periodo de estudio definido.

Definición instrumental

Se realizará un comparativo de metas contra las ventas generadas para determinar su porcentaje de alcance.

Posibles sectores y clientes actuales y potenciales

Definición conceptual

Se define como el mercado meta potencial al que puede llegar un producto o servicio, de acuerdo con las características que este ofrezca y a las necesidades del consumidor final.

Definición operacional

De acuerdo con los artículos que ofrece la marca, se determinarán los diferentes sectores del mercado al que puede ser dirigida su orientación.

Definición instrumental

Se confeccionará una base de datos de posibles clientes, de acuerdo con los diferentes sectores a los que puede venderse productos de la línea Tsubaki.

Determinación de clientes actuales de la línea Tsubaki

Definición conceptual

Es el detalle de la capacidad instalada que tiene la marca en las diferentes zonas del país.

Definición operacional

Se evaluará la base de datos de clientes que han sido atendidos en los últimos años, con el fin de determinar el número de consumidores de la marca Tsubaki.

Definición instrumental

Se determinará la cantidad y clase de artículos vendidos a la base de clientes determinada.

Evaluación de ventas a clientes actuales de la marca Tsubaki

Definición conceptual

Determinación de montos de ventas generadas por clase de productos durante un periodo determinado.

Definición operacional

Se establecerá un listado de clientes a partir de los montos de ventas generadas de la línea Tsubaki, con el fin de definir niveles de consumo de cada uno.

Definición instrumental

Para este análisis se revisarán las estadísticas de ventas de la marca por cliente.

Definición de mercado meta que puede consumir esta marca

Definición conceptual

Es el establecimiento de los posibles clientes o sectores que serán el objetivo final para adquirir los productos o servicios. Un mercado meta es la parte del mercado seleccionado por un productor o prestador de servicios, para ofertar los bienes o servicios que produce y para lo cual diseña un plan de mercadotecnia especial, con la finalidad de alcanzar sus objetivos corporativos (Pedroza Escandón, José Enrique; Sulser Valdéz, Rosario Alejandra, 2004).

Definición operacional

Se establecerán los diferentes sectores del mercado a los que se puede ofrecer la gran gama de productos de la línea Tsubaki.

Definición instrumental

Se determinarán clientes potenciales de las diferentes organizaciones y cámaras del país para ofrecer los productos.

Estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado

Definición conceptual

Es el conjunto de objetivos financieros por definir, con el fin de conseguir un determinado resultado al término de un periodo, a corto o mediano plazo.

Definición operacional

Evaluación de los objetivos financieros actuales para definir una propuesta que promueva la reactivación de la línea y el crecimiento en el mercado.

Definición instrumental

Para tal fin se requiere evaluar la definición de objetivos estratégicos de la organización y de las líneas de producto.

Evaluación de personal disponible para atender clientes potenciales

Definición conceptual

Determinación de las habilidades y las destrezas del personal para definir si corresponden a las requeridas por el perfil del puesto.

Definición operacional

Revisión de las evaluaciones de desempeño del personal con respecto al perfil del puesto, para determinar su idoneidad.

Definición instrumental

Evaluación de perfiles de puesto de la organización.

Requerimientos de capacitación necesarios

Definición conceptual

Es el detalle de las capacitaciones con que debe contar el personal para llevar a cabo sus funciones en un determinado puesto.

Definición operacional

Con base en la evaluación del desempeño, deben determinarse las necesidades de capacitación por programar.

Definición instrumental

Detalle de requerimientos de capacitación por puestos.

Actividades de presentación de la marca y atracción de clientes

Definición conceptual

Realizar actividades con clientes para ejecutar presentaciones de la marca, con el fin de promover la venta y la fidelización del cliente.

Definición operacional

Programar actividades con representantes de la marca para mostrar la variedad de productos y sus novedades.

Definición instrumental

Cronograma de actividades de presentación de marca con los clientes.

Definición de recursos disponibles para elaborar la estrategia

Definición conceptual

Determinación de los recursos disponibles con que cuenta una organización para el desarrollo de una estrategia de expansión y crecimiento.

Definición operacional

Revisión del monto definido en el presupuesto financiero para el desarrollo de nuevas estrategias.

Definición instrumental

Se evaluará el presupuesto financiero de la organización.

Instrumentos utilizados en la investigación

Para realizar una investigación, es necesario definir los instrumentos a utilizar para recabar los datos que permitirán el análisis correspondiente. La utilización de dichos instrumentos permitirá recolectar información de la muestra de la población asignada, para posteriormente ser tabulada y analizada. En la presente investigación, se empleará el cuestionario y se aplicará por medio de una entrevista.

Cuestionario

Para recabar la información necesaria, se utilizarán cuestionarios dirigidos a diferentes sectores que puedan aportar datos valiosos para generar el análisis más acertado posible. El interés de la presente investigación es ahondar en los posibles mercados a los que puede dirigirse la comercialización de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki, con el fin de detectar oportunidades de negocio que puedan atenderse.

Para comprender su definición y aplicación, se puede decir que “un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” (Grande, Abascal, 2005, p. 23). Es decir, es una lista de consultas estructuradas que se diseñan para averiguar datos pertinentes a una investigación determinada.

Un cuestionario permitirá conocer datos específicos sobre un tema de investigación y, según el diseño de las preguntas, puede dirigir las consultas hacia objetivos específicos. Dependerá de la pericia del investigador que el enfoque del cuestionario recabe la información deseada para realizar un análisis objetivo, eficiente y eficaz del tema en cuestión.

Entrevista

Para aplicar los cuestionarios diseñados para los diferentes sectores, es necesario concertar entrevistas con las diferentes fuentes de información, tanto primarias como secundarias. Esto permitirá un acercamiento y el contacto con la información de primera mano de las personas que pueden brindar datos concisos, valiosos y oportunos para la investigación.

Se define la entrevista como:

Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque) (Grinel, 2010, p. 4).

En la entrevista, a través de las preguntas y las respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto de una tema (Janesick, 1998). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas (Grinnell y Unrau, 2007).

Proceso para la recolección y el análisis de datos

Con el propósito de recolectar la información necesaria para la tabulación y el análisis de datos en una investigación, se debe definir una serie de fuentes a las que puede aplicarse el instrumento determinado. Para ello, se especifican los entrevistados, quienes serán funcionarios, encargados, responsables o usuarios de datos que pueden contactarse para aplicar el cuestionario, instrumento definido para esta investigación en particular.

Se delimitará el o los lugares donde se aplicará el cuestionario; en este caso, serán entidades gubernamentales que recaban información del sector industrial y generan reportes de indicadores periódicamente. También, se aplicará al equipo gerencial en la empresa distribuidora de la marca Tsubaki en Costa Rica y con representantes de dicha línea a nivel latinoamericano. Finalmente, se contactarán clientes actuales para conocer su satisfacción

con respecto a la utilización de la línea y clientes potenciales que puedan utilizar las diferentes aplicaciones de la marca en el país.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de resultados

Con el fin de analizar la situación financiera de la empresa Importaciones Campos Rudin, S. A., se estudiaron los balances de situación y estados de resultados de los periodos 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018. Esta información era indispensable para poder determinar su situación y estructura financiera, con el propósito de determinar si hay posibilidades de crecimiento de la línea en estudio y si la empresa cuenta con capacidad para respaldar esa estrategia. Para efectos de presentación, se modificaron los estados mostrados.

Tabla 3. Balance de situación con datos modificados para efectos de presentación

Activos	Al 30 de setiembre 2016	Al 30 de setiembre 2017	Al 30 de setiembre 2018
Activos circulantes			
Cajas	C/ 158 571,43	C/ 55 714,29	C/ 20 000
Bancos	C/ 6 882 029,72	C/ 6 951 282,37	C/ 9 051 154
Inversiones transitorias	C/ 1 714 285,71	C/ 1 857 142,86	C/ 4 984 311
Inversiones permanentes	C/ 120 171,95	C/ 120 171,95	C/ 120 172
Cuentas por cobrar	C/ 26 400 829, 27	C/ 31 638 831,02	C/ 25 867 180
Inventarios	C/ 72 921 698, 25	C/ 69 672 956, 32	C/ 83 397 018
Gastos prepagados	C/ 3 686 616, 50	C/ 2 079 565,06	C/ 1 352 696
Total activos circulantes	C/ 111 884 202, 84	C/ 112 375 66,87	C/ 124 792 531
Activos no circulantes			
Propiedad, planta y equipo	C/ 29 671 605,94	C/ 29 198 049,91	C/ 28 760 498
Depósitos en garantía	C/ 416 598,77	C/ 186 509,29	C/ 1 051 475
Total activos no circulantes	C/ 30 088 204,72	C/ 29 384 559,19	C/ 29 811 973
Total de activos	C/ 141 972 407,55	C/ 141 760 223,06	C/ 154 604 504
Pasivo y patrimonio			
Pasivo circulantes			
Documentos por pagar - corto plazo	C/ 3 630 952,38	C/ 4 285 714,29	C/ 5 295 238
Cuentas por pagar	C/ 36 538 983,76	C/ 27 393 027,07	C/ 27 118 180
Impuestos sobre ventas por pagar	C/ (2 040 030,32)	C/ (2 316 423,64)	C/ 597 326
Otros impuestos por pagar	C/ -	C/ -	C/ -
Impuesto sobre la renta por pagar	C/ 2 790 707,44	C/ 3 155 643,86	C/ 1 550 654
Gastos acumulados por pagar	C/ 916 818,25	C/ 938 751,94	C/ 1 046 090

Provisiones, cesantía, y otros	₡ 2 942 039,44	₡ 2 755 671,59	₡ 2 768 574
Total pasivos circulantes	₡ 44 779 470,94	₡ 36 212 385,10	₡ 38 376 062
Pasivos no circulantes			
Documentos por pagar - largo plazo	₡ 12 015 632,10	₡ 11 414 705,27	₡ 10 740 371
Total pasivos	₡ 56 795 103,04	₡ 47 627 090,37	₡ 49 116 432
Capital contable :			
Capital acciones	₡ 15 000 000,00	₡ 15 000 000,00	₡ 15 000 000
Aportes de capital	₡ 1 282 872,92	₡ 2 825 730,06	₡ 3 732 497
Reserva legal	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000
Superávit por revaluación	₡ 2 709 659,61	₡ 2 709 659,61	₡ 2 709 660
Utilidades retenidas	₡ 56 604 521,78	₡ 63 184 771,98	₡ 70 597 743
Utilidad (pérdida) del periodo	₡ 6 580 250,19	₡ 7 412 971,04	₡ 10 448 172
Total patrimonio	₡ 85 177 304,51	₡ 94 133 132,70	₡ 105 488 072
	₡ -	₡ -	₡ -
Total pasivo y patrimonio	₡ 141 972 407,55	₡ 141 760 223,06	₡ 154 604 504

Fuente: Realización propia con vista a estados financieros de Importaciones Campos Rudin.

En este capítulo se brinda un análisis de los resultados obtenidos por medio de los mecanismos de recolección de datos y la aplicación de cálculos matemáticos de razones financieras. Dicha información permitirá la recomendación de cambios o mejoras en la administración financiera de la empresa, así como la atención proactiva de situaciones de riesgo que promuevan la toma de decisiones oportuna en casos específicos.

Para el análisis de los resultados financieros, los insumos requeridos fueron los siguientes: balances de situación y estados de resultados de los periodos fiscales 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018. La empresa Importaciones Campos Rudin cuenta con veintiséis años de estar en el mercado, por lo que existe información financiera histórica que permite el análisis de tendencias y resultados a través del tiempo.

Tabla 4. Estado de resultados con datos modificados para efectos de presentación

	Al 30 de setiembre 2016	Al 30 de setiembre 2017	Al 30 de setiembre 2018
Ventas	₡ 291 464 544,58	₡ 306 377 869,51	₡ 307 798 616,03
Descuentos sobre venta	₡ (12 606 139, 43)	₡ (11 187 406,53)	₡ (13 594 701,39)
Devoluciones sobre ventas	₡ (176 741,27)	₡ (975 210,61)	₡ (933 722,38)
Ventas netas	₡ 278 681 663,88	₡ 294 215 252,38	₡ 293 270 192,27

Costo de ventas	₡ 156 241 953,66	₡ 166 560 069,12	₡ 161 050 017,80
Utilidad bruta	₡ 122 439 710,22	₡ 127 655 183,26	₡ 132 220 174,46
Menos:			
Gastos de operación:			
Gastos de administración	₡ 30 802 580,71	₡ 30 757 421,79	₡ 33 430 005,79
Gastos de ventas	₡ 48 492 874,84	₡ 51 863 555,03	₡ 49 689 527,97
Gastos de publicidad y promoción	₡ 10 280 426,33	₡ 8 465 632,30	₡ 4 646 977,29
Gastos de bodega y taller	₡ 20 306 872,32	₡ 21 983 509,25	₡ 25 199 607,84
Gastos de importación y exportación	₡ 781 717,31	₡ 341 533,00	₡ 630 421,64
Pérdidas de inventarios e incobrables	₡ 369 402,19	₡ 1 804 059,55	₡ 1 516 986,47
Gasto por depreciación	₡ 506 329,21	₡ 890 424,10	₡ 838 524,13
Total gastos de operación	₡ 111 540 202,91	₡ 116 106 135,02	₡ 115 952 051,14
Utilidad de operación	₡ 10 899 507,31	₡ 11 549 048,24	₡ 16 268 123,32
Más:			
Ingresos financieros y alquileres	₡ 583 830,30	₡ 774 946,06	₡ 536 840,66
Ingreso por diferencial cambiario	₡ 2 126 114,50	₡ 4 308 276,51	₡ 2 819 909,82
Ingresos por representación internacional	₡ 861 758,33	₡ -	₡ 185 582,17
Ingresos asociados a ventas	₡ 1 181 104,02	₡ 1 937 972,50	₡ 1 109 478,76
Ingresos varios	₡ 84 619,26	₡ -	₡ 281 466,49
Total ingresos financieros	₡ 4 837 426,42	₡ 7 021 195,07	₡ 4 933 277,90
Menos:			
Gastos financieros	₡ 3 581 358,10	₡ 3 287 063,17	₡ 3 494 987,80
Gastos por diferencial cambiario	₡ 2 784 618,00	₡ 4 714 565,24	₡ 2 811 157,53
Total gastos financieros	₡ 6 365 976,10	₡ 8 001 628,41	₡ 6 306 145,33
Ingresos (gastos) financieros	₡ (1 528, 549,68)	₡ (980 433,34)	₡ (1 372 867,43)
Utilidad antes de impuestos	₡ 9 370 957,63	₡ 10 568 614,90	₡ 14 895 255,89
Impuesto sobre la Renta	₡ 2 790 707,44	₡ 3 155 643,86	₡ 4 447 084,00
Utilidad neta	₡ 6 580 250,19	₡ 7 412 971,04	₡ 10 448 171,89

Fuente: Realización propia con vista a estados financieros de Importaciones Campos Rudin.

Análisis de razones financieras

Razones de liquidez

Según el análisis financiero realizado con respecto a la liquidez de la empresa Importaciones Campos Rudin, S. A., de los periodos 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018, se puede indicar que la misma cuenta con alta solvencia de sus activos con mayor facilidad para convertirse en efectivo, con relación a sus pasivos de corto plazo. Muestra indicadores positivos y la tendencia es de crecimiento de un periodo a otro.

Tabla 5. Razones de liquidez

Razones de liquidez	2016	2017	2018
Razón circulante:			
Activo circulante	2,50	3,10	3,25
Pasivo circulante			
Prueba de ácido:			
Activo circulante – Inventarios	0,87	1,18	1,08
Pasivo circulante			

Fuente: Realización propia.

En el periodo 2015-2016, los activos circulantes cubrían hasta 2,5 veces los pasivos circulantes; en el siguiente periodo, esta relación creció a 3,10 veces; finalmente, en el último periodo analizado alcanzó las 3,25 veces. Esto se debe a que los activos, tales como cuentas bancarias, inversiones transitorias, cuentas por cobrar e inventarios, tuvieron variaciones positivas importantes, sin embargo, no fue por medio de un endeudamiento de la empresa, sino por capital propio generado en su ciclo operativo.

Cuando se realiza un análisis más a fondo para determinar cuánta de esta liquidez está sujeta en los inventarios de la empresa, se determina que estos representan una porción muy importante de los activos circulantes, por lo que disminuyen las posibilidades de flujo de caja de la organización. En el primer periodo, los inventarios representaban el 65 % de los activos

circulantes, en el segundo disminuyeron a un 62 %, sin embargo, para el periodo 2017-2018, los inventarios significaron el 67 % de dichos activos.

Esta inversión en mercadería provoca que la empresa tenga indicadores más limitados en su prueba del ácido, la cual analiza la capacidad para cubrir sus pasivos de corto plazo con los activos de más fácil realización. El primer resultado indicó que por cada ¢ 1,00 que debía la empresa, contaba con ¢ 0,87 céntimos para cubrirlos, es decir, no podía cancelar la deuda a corto plazo en su totalidad.

Para el periodo 2016-2017, este indicador de la prueba del ácido mejoró sustancialmente y por cada ¢ 1,00 de deuda a corto plazo, se disponía del 100 % para cancelarlo; además, quedaban disponibles ¢ 0,18 céntimos en recursos para invertir. En el siguiente periodo, la proporción disminuyó a 1,08 veces, pero se seguía cubriendo la totalidad de la deuda circulante sin ningún inconveniente.

Razones de actividad

En el análisis de las razones de actividad de la organización, se puede mencionar que tienen un periodo medio de cobro muy sano, ya que la recuperación de las cuentas por cobrar ronda un promedio de 35 días en los tres años estudiados. Para el primer periodo, esta recuperación tardaba alrededor de 34 días, tuvo un ligero aumento para el segundo año al alcanzar casi los 39 días y luego cayó a un resultado más favorable de menos de 32 días.

Tabla 6. Razones de actividad

Razones de actividad	2016	2017	2018
Periodo medio de cobro:			
Cuentas por cobrar * 360	34,10	38,71	31,75
Ventas			
Rotación del inventario:			
Costo de ventas	2,25	2,34	2,10
Inventario promedio			

Rotación de cuentas por cobrar:			
Ventas	10,56	9,30	11,34
Cuentas por cobrar			
Rotación del activo fijo:			
Ventas	9,26	10,01	9,84
Activos fijos			
Inventarios a capital de trabajo:			
Inventarios	109 %	91 %	97 %
Capital de trabajo			
Cuentas por cobrar a capital de trabajo:			
Cuentas por cobrar	39 %	42 %	30 %
Capital de trabajo			
Rotación del capital de trabajo:			
Ventas	4,15	3,86	3,39
Capital de trabajo			

Fuente: Realización propia.

Como parte de los hallazgos en las razones de liquidez, se determinó que el inventario representa un porcentaje muy importante de los activos a corto plazo, y al hacer un análisis de su rotación, se detecta que rota poco más de dos veces al año durante los tres periodos estudiados. En el primer periodo, la rotación fue de 2,25 veces; el segundo tuvo un leve aumento a 2,34 veces para bajar a 2,10 veces en el periodo 2017-2018.

Tal y como se analizó con el periodo medio de cobro, la recuperación de las cuentas por cobrar ha sido en un lapso muy razonable, por lo que la rotación de las mismas tiene indicadores muy positivos. En el primer año, las cuentas por cobrar rotaron 10,56 veces al año, el segundo periodo tuvieron una disminución a 9,30 veces, pero su recuperación tuvo una notable mejoría al llegar a 11,34 veces al año.

La empresa ha sido eficiente en la utilización de sus activos fijos para la generación de ingresos, de acuerdo con el análisis del indicador de la rotación de estos. El primer

resultado alcanzó las 9,26 veces al año, el segundo subió a 10,01 y, finalmente, el tercer periodo terminó en 9,84 veces al año. Lo anterior indica que la cantidad de ventas comparada con la inversión en activos fijos ha sido muy provechosa para la organización.

En cuanto a la relación comparativa entre el inventario y el capital de trabajo, se determina que prácticamente la relación es de 1:1. Esto se demuestra con los porcentajes de 109 %, 91 % y 97 % que se obtienen en los tres periodos analizados. Si se toma en cuenta que la rotación promedio es de dos veces al año, se infiere que el capital de trabajo se encuentra comprometido a la generación de ventas del inventario rezagado.

Si se analiza el capital de trabajo con relación a las cuentas por cobrar, se puede determinar que hay una relación favorable de 39 %, 42 % y 30 %, respectivamente, en los periodos analizados. Esto significa que del capital de trabajo con que se cuenta, poco más de una tercera parte se genera por medio de la recuperación de las cuentas por cobrar que, como se analizó en razones anteriores, ha tenido un buen manejo de la cartera.

Al analizar la rotación del capital de trabajo con respecto a las ventas, se determina que en el periodo 2015-2016, por cada ₡ 1,00 de capital de trabajo, se generaron ₡ 4,15 colones de ventas. En el segundo periodo, por cada ₡ 1,00 de capital de trabajo, se produjeron ₡3,86 en ventas, y para el periodo 2017-2018 se obtuvo ₡ 3,39 colones en ventas por cada ₡1,00 de capital de trabajo.

Razones de endeudamiento

Según los análisis financieros realizados, en cuanto a las razones de endeudamiento, la empresa Importaciones Campos Rudin ha ido disminuyendo su nivel de riesgo en este apartado. Eso se obtiene al analizar la razón comparativa entre el pasivo total y el activo total, resultados que han sido iguales o por debajo del 40 % y que muestran un decrecimiento de un periodo a otro. Por ello en el primer año representaba el 40 %, el segundo bajó a un 34 % y, finalmente, se posicionó en un 32 % en el último año analizado.

Tabla 7. Razones de endeudamiento

Razones de endeudamiento	2016	2017	2018
Razón de endeudamiento:			
Pasivo total	40 %	34 %	32 %
Activo total			
Pasivo total a patrimonio:			
Pasivo total	67 %	51 %	47 %
Patrimonio			
Veces que circula la carga financiera:			
Utilidad antes de impuestos	1,47	1,32	2,36
Gastos financieros			

Fuente: Realización propia.

Por otra parte, la relación de los pasivos totales con respecto al patrimonio presenta una tendencia a la baja, lo cual muestra resultados positivos, ya que denota un menor compromiso del patrimonio de la empresa para poder cubrir sus obligaciones totales. Esta afirmación se deriva de los porcentajes obtenidos en 2015-2016 de 67 %, en el 2016-2017 de 51 %, y en el periodo 2017-2018 del 47 %.

Finalmente, se muestra que la proporción en que las utilidades operacionales cubren la carga financiera es aceptable. En el primer periodo se generan ₡1,47 en utilidades por cada colón en gastos financieros; en el segundo disminuye un poco, a ₡ 1,32 colones, y en el tercer periodo se vuelve más eficiente el uso de estos recursos, al generar ₡ 2,36 de utilidades operativas por cada ₡ 1,00 financiado.

Razones de rentabilidad

En el análisis de las razones de rentabilidad, los resultados obtenidos por la empresa Importaciones Campos Rudin son del 8 % en los dos primeros periodos y del 10 % en el tercer periodo en estudio. Esto implica que la rentabilidad del patrimonio es positiva, por lo tanto, la recuperación de la inversión de los socios y los accionistas de la empresa tiene sus réditos en el corto plazo.

Tabla 8. Razones de rentabilidad

Razones de rentabilidad	2016	2017	2018
Rentabilidad del patrimonio:			
Utilidad neta	8 %	8 %	10 %
Patrimonio			
Capital de trabajo:			
Activo circulante – Pasivo circulante	₡ 469 733 123	₡ 533 142 951	₡ 604 915 286
Margen de ganancia:			
Utilidad neta	2 %	3 %	4 %
Ventas totales			

Fuente: Realización propia.

El monto disponible en cuanto a capital de trabajo muestra cifras importantes y en crecimiento de un periodo a otro. Se obtiene de restarle a los activos de más fácil conversión a efectivo, los pasivos de corto plazo. Los resultados obtenidos muestran una buena administración de los recursos propios y la disminuida necesidad de recurrir al financiamiento externo para el ciclo de actividades de la empresa.

Análisis vertical

Al revisar los estados financieros de los periodos mencionados, se pudo evaluar la situación financiera de la empresa, el desglose de sus costos e ingresos, el comportamiento de los gastos, cuál era su nivel de apalancamiento, el rendimiento de sus utilidades y la efectividad en la utilización de sus activos fijos. Esta información brindó un panorama de cómo se encontraba la empresa en determinados momentos y las tendencias que se han presentado de un periodo a otro.

Tabla 9. Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2016

Importaciones Campos Rudin, S. A.	
Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2016	
Ventas netas	100,00 %

Costo de ventas	56,06 %
Utilidad bruta	43,94 %
Menos:	
Gastos de operación:	
Gastos generales y administrativos	11,65 %
Gastos de ventas	21,09 %
Gastos de bodega y taller	7,29 %
Total gastos de operación	40,02 %
Utilidad de operación	3,91 %
Más:	
Total ingresos financieros	1,74 %
Menos:	
Total gastos financieros	2,28 %
Utilidad antes de impuestos	3,36 %
Impuesto sobre la Renta	1,00 %
Utilidad neta	2,36 %

Fuente: Realización propia.

El estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2016 refleja que del 100 % de las ventas, el costo de ventas representó el 56,06 %, lo que generó una utilidad bruta del 43,94 %; esto significa que es un porcentaje muy positivo en la categoría del negocio. Los gastos de operación representaron el 40,02 % de las ventas netas y estuvo compuesto por los gastos generales y administrativos en un 11,65 %, los gastos de bodega y taller alcanzaron el 7,29 %, y el mayor porcentaje en este rubro fue ocupado por los gastos de ventas que ascendieron al 21,09 %.

Por su parte, los ingresos financieros representaron el 1,74 % y los gastos financieros representaron el 2,28 %, lo que hace que se compensen entre sí y la diferencia resultante no sea significativa. La utilidad antes de impuestos representó el 3,36 % y luego del 1 % que correspondía al Impuesto sobre la Renta, la utilidad neta del periodo fue apenas del 2,36 %. Esto significa que por cada ¢ 100,00 de ventas, ¢ 56,06 correspondieron al costo de ventas y quedó una utilidad bruta de ¢ 43,94 para cubrir los gastos operacionales.

Luego de que dichos gastos ascendieron a ¢ 40,02, la utilidad de operación representó ¢ 3,91 de cada ¢ 100,00 de las ventas. Se tuvo una reducción de ¢ 2,28 por concepto de gastos financieros, los cuales se compensaron con ¢ 1,74 de ingresos de esta misma índole, lo que generó una utilidad antes de impuestos de ¢ 3,36 y, finalmente, una utilidad neta después de impuestos de ¢ 2,36.

Como puede notarse en el análisis vertical, los datos se pueden restar, sumar o comparar porque todos se calcularon con base en las ventas netas del periodo y todos los años utilizan el mismo formato.

Tabla 10. Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2017

Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2017	
Ventas netas	100,00 %
Costo de ventas	56,61 %
Utilidad bruta	43,39 %
Menos:	
Gastos de operación:	
Gastos generales y administrativos	11,49 %
Gastos de ventas	20,51 %
Gastos de bodega y taller	7,47 %
Total gastos de operación	39,46 %
Utilidad de operación	3,93 %
Más:	
Total ingresos financieros	2,39 %
Menos:	
Total gastos financieros	2,72 %
Utilidad antes de impuestos	3,59 %
Impuesto sobre la Renta	1,07 %
Utilidad neta	2,52 %

Fuente: Realización propia

Para el periodo terminado al 30 de setiembre de 2017, los resultados obtenidos fueron muy similares con respecto al periodo anterior. De cada ₡ 100,00 en ventas, el costo de mercadería vendida implicó ₡ 56,61, para una utilidad bruta de ₡ 43,39. Los gastos operativos fueron de un 39,46 % de las ventas totales, lo que generó una utilidad de operación por cada ₡ 100,00 de ventas de ₡ 3,93.

Los ingresos financieros fueron de un 2,39 %, cifra similar a la de los gastos financieros que alcanzaron el 2,72 %; finalmente, produjeron una utilidad neta después del Impuesto sobre la Renta del 2,52 %. Es decir, en el periodo comprendido entre el 01 de octubre de 2016 y el 30 de setiembre de 2017, las utilidades netas generadas después del pago del Impuesto sobre la Renta fueron de ₡ 2,52 colones por cada ₡ 100,00 de ventas.

Tabla 11. Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2018

Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2018	
Ventas netas	100,00 %
Costo de ventas	56,06 %
Utilidad bruta	43,94 %
Menos:	
Gastos de operación:	
Gastos generales y administrativos	11,65 %
Gastos de ventas	21,09 %
Gastos de bodega y taller	7,29 %
Total gastos de operación	40,02 %
Utilidad de operación	3,91 %
Más:	
Total ingresos financieros	1,74 %
Menos:	
Total gastos financieros	2,28 %
Utilidad antes de impuestos	3,36 %
Impuesto sobre la Renta	1,00 %
Utilidad neta	2,36 %

Fuente: Realización propia.

En el análisis del estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2018, se puede determinar que las partidas no tienen una mayor variación con respecto a los periodos 2015-2016 y 2016-2017. Los principales indicadores muestran una similitud con respecto a los resultados obtenidos en los dos años anteriores. La utilidad bruta del periodo representa ₡ 43,94 por cada ₡ 100,00 de ventas, los gastos operativos alcanzan los ₡ 40,02 colones en esta misma relación y la utilidad neta es de ₡ 2,36 colones por cada ₡ 100,00 de ventas.

Dentro de los gastos operativos, los generales y los administrativos representan el 31 % de los gastos totales, los gastos de bodega y taller alcanzan el 22 % y, finalmente, los gastos de ventas abarcan la proporción más importante con un 47 %. Es decir, de cada ₡ 100,00 de gastos operativos, ₡ 31,00 serán para los administrativos y generales, ₡ 47,00 se dedicarán a comisiones, publicidad y promoción, entre otros gastos de ventas, y ₡ 22,00 serán para materiales, repuestos, gastos de instalación y bodegaje, entre otros gastos de taller y bodega.

Análisis vertical comparativo

Con el fin de analizar la composición y la estructura del balance general, se realizó el análisis vertical comparativo, el cual muestra la incidencia y la importancia relativa de cada partida dentro del balance y permite una mejor comprensión de este. En el caso de los activos, la relación se hizo con respecto a la cifra de activos totales a la cual se le asigna el 100 %. Cada una de las partidas de pasivos y patrimonio se relaciona con el total de la suma de ambos, a la que se le asignó el 100 %.

Tabla 12. Balance general comparativo y análisis vertical / Importaciones Campos Rudin, S. A.

Balance general comparativo y análisis vertical

	2016	2017	Variación	2018	Variación
	Relativo	Relativo	año base	Relativo	año base
			2016		2016
Activos					
Activos circulantes					
Cajas	0,11 %	0,04 %	-64,86 %	0,01 %	-87,39 %
Bancos	4,85 %	4,90 %	1,01 %	5,85 %	31,52 %
Inversiones transitorias	1,21 %	1,31 %	8,33 %	3,22 %	190,75 %
Inversiones permanentes	0,08 %	0,08 %	0,00 %	0,08 %	0,00 %
Cuentas por cobrar	18,60 %	22,32 %	19,84 %	16,73 %	-2,02 %
Inventarios	51,36 %	49,15 %	-4,46 %	53,94 %	14,37 %
Gastos prepagados	2,60 %	1,47 %	-43,59 %	0,87 %	-63,31 %
Total activos circulantes	78,81 %	79,27 %	0,44 %	80,72 %	11,54 %
Activos no circulantes					
Propiedad, planta y equipo	20,90 %	20,60 %	-1,60 %	18,60 %	-3,07 %
Depósitos en garantía	0,29 %	0,13 %	-55,23 %	0,68 %	152,40 %
Total activos no circulantes	21,19 %	20,73 %	-2,34 %	19,28 %	-0,92 %
Total de activos	100,00 %	100,00 %	-0,15 %	100,00 %	8,90 %
Pasivo y patrimonio					
Pasivo circulantes					
Documentos por pagar - corto plazo	2,56 %	3,02 %	18,03 %	3,43 %	45,84 %
Cuentas por pagar	25,74 %	19,32 %	-25,03 %	17,54 %	-25,78 %
Impuestos sobre ventas por pagar	-1,44 %	-1,63 %	13,55 %	0,39 %	-129,28 %
Otros impuestos por pagar	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Impuesto sobre la renta por pagar	1,97 %	2,23 %	13,08 %	1,00 %	-44,44 %

Gastos acumulados por pagar	0,65 %	0,66 %	2,39 %	0,68 %	14,10 %
Provisiones cesantía y otros	2,07 %	1,94 %	-6,33 %	1,79 %	-5,90 %
Total pasivos circulantes	31,54 %	25,54 %	-19,13 %	24,82 %	-14,30 %
Pasivos no circulantes					
Documentos por pagar - largo plazo	8,46 %	8,05 %	-5,00 %	6,95 %	-10,61 %
Total pasivos	40,00 %	33,60 %	-16,14 %	31,77 %	-13,52 %
Capital contable					
Capital acciones	10,57 %	10,58 %	0,00 %	9,70 %	0,00 %
Aportes de capital	0,90 %	1,99 %	120,27 %	2,41 %	190,95 %
Reserva legal	2,11 %	2,12 %	0,00 %	1,94 %	0,00 %
Superávit por revaluación	1,91 %	1,91 %	0,00 %	1,75 %	0,00 %
Utilidades retenidas	39,87 %	44,57 %	11,62 %	45,66 %	24,72 %
Utilidad (pérdida) del periodo	4,63 %	5,23 %	12,65 %	6,76 %	58,78 %
Total patrimonio	60,00 %	66,40 %	10,51 %	68,23 %	23,85 %
Total pasivo y patrimonio	100,00 %	100,00 %	-0,15 %	100,00 %	8,90 %

Fuente: Realización propia.

De acuerdo con el análisis vertical realizado de los resultados de los periodos 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018 de la empresa Importaciones Campos Rudin, se pueden evaluar varias situaciones importantes que muestran la estructura y la composición de sus estados financieros. Primero, se hizo una revisión nominal de cada partida con respecto a sus totales en cada año, luego se determinó cuál era su posición relativa, y, finalmente, la variación porcentual presentada en los periodos que terminaron en los años 2017 y 2018 con respecto al periodo 2015-2016.

Particularmente en los activos, se detectó que los circulantes representaron el 78,81 % en el año 2016, 79,27 % en el 2017, y 80,72 % en el 2018, con respecto a los activos totales de cada periodo. Por su parte, los activos no circulantes o activos fijos tuvieron una proporción de 21,19 %, 20,73 % y 19,28 % en los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente. Esto implica que en promedio, el 79,6 % de los activos totales en estos tres periodos se han dedicado a los activos de transformación corriente y el 20,4 % ha estado conformado por inversiones a largo plazo para la generación de operaciones de la empresa.

En otras palabras, por cada ¢ 100,00 de activos totales en el 2016, ¢ 78,81 eran activos de corto plazo y ¢ 21,19 de inversiones en activos a largo plazo. En el 2017, los

activos circulantes eran ₡ 79,27 y los activos fijos representaban ₡ 20,73 de cada ₡ 100,00 del total de activos. Por su parte, en el 2018, las inversiones en activos no corrientes eran ₡ 80,72 por cada ₡ 100,00 del total de activos y ₡ 19,28 se invertían en activos corrientes de fácil conversión a efectivo.

Dentro de los activos circulantes, destacan cuatro partidas que han tenido mayor incidencia dentro de los activos totales, a saber: bancos, inversiones transitorias, cuentas por cobrar e inventarios. Las cuentas bancarias representaron el 4,85 % en el 2016, 4,90 % en el 2017, y 5,85 % en el 2018. Por su parte, las inversiones transitorias han sido de 1,21 %, 1,31 % y 3,22 % en los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente.

Las dos mayores partidas de los activos circulantes son las cuentas por cobrar y los inventarios. En el caso de las cuentas por cobrar, la colocación de créditos ha representado el 18,60 % en el 2016, 22,32 % en el 2017, y 16,73 % en el 2018. Por su parte, la inversión en mercadería para la venta ha sido de 51,36 %, 49,15 % y 53,94 % en los periodos 2016, 2017 y 2018, respectivamente. En este caso, los inventarios han significado, en promedio, el 51,48 % de los activos totales.

La inversión en inventarios y en cuentas por cobrar ha representado el 89 %, 90 % y 88 % del total de los activos de corto plazo en los años estudiados, por lo que se denota que el resto de los activos de este grupo tiene poca importancia relativa. Por su parte, la inversión en activos fijos ha sido en un terreno y un edificio, mobiliario y equipo de oficina, herramientas de trabajo, equipo de cómputo, entre otras inversiones a largo plazo.

En el análisis comparativo de los tres años en estudio, se puede indicar que los activos totales tuvieron una variación del -0,15 % y 8,90 % en los años 2017 y 2018 con respecto al año base de análisis (2016). Dentro de la composición de los activos, se denota que las inversiones a corto plazo aumentaron en un 0,44 % y 11,54 % con base al 2016, y las principales partidas en las que tuvo impacto este crecimiento fue en las inversiones transitorias en el inventario de mercadería para la venta, las cuales crecieron en 190,75 % y 14,37 %, respectivamente con respecto al 2016.

Por su parte, los activos totales no tuvieron una variación de mayor relevancia en su composición o incidencia en la actividad de la empresa, ya que disminuyeron en un -2,34 %

en el 2017 y aumentaron un 0,92 % en el 2018, ambos con respecto al 2016. Es decir, no hubo una inversión en activos fijos para intervenir en la generación de utilidades de la empresa y los cambios que se realizaron se debieron a la adquisición de algunas mejoras en equipos y mobiliario.

En cuanto a los pasivos circulantes, se puede detectar que la empresa ha tenido un mejor control de los mismos y ha disminuido los recursos comprometidos en el corto plazo. Esto porque en el 2016, los pasivos circulantes alcanzaban el 31,54 %; en el 2017, el 25,54 %, y 24,82 % en el 2018. En el análisis comparativo, se evidencia que hay una disminución del 19,13 % del 2016 al 2017, y de 14,30 % del 2016 al 2018.

Las principales partidas de los pasivos a corto plazo son los documentos por pagar y las cuentas por pagar. Los documentos por pagar se refieren a la utilización de las líneas de crédito de la empresa a corto plazo y cuyos recursos han sido utilizados en más ocasiones a través de los años en estudio, pues mostraron un aumento del 18,03 % en el 2017 y de 45,84 % en el 2018 con respecto al 2016.

Por su parte, las cuentas por pagar disminuyeron un -25,03 % en el 2017 y un -25,78 % en el 2018 con respecto al año base 2016. Esto implica que el financiamiento por medio de los proveedores disminuyó y que se dio un mejor aprovechamiento del inventario disponible para la venta para generar recursos y flujo de caja. En el caso de los pasivos a largo plazo, estos representaron el 8,46 %, 8,05 % y 6,95 % en los años estudiados, por lo que su variación del 2016 al 2018 fue un decrecimiento del -10,61 %.

De esta manera, los pasivos totales con respecto al total de pasivos y patrimonio representaban el 40 % en el 2016, 33,60 % en el 2017 y 31,77 % en el 2018, para una variación porcentual al 2017 del -16,14 % y de -13,52 % al 2018 con relación al 2016. La empresa muestra una sana administración de sus pasivos y, como se analizó en las razones financieras de endeudamiento, estas no representan un riesgo mayor para la organización.

En cuanto al patrimonio, este ha significado el 60 % del total de pasivos y patrimonio en el 2016, aumentó al 66,40 % en el 2017 y, finalmente, obtuvo el 68,23 % en el 2018, para un crecimiento del 23,85 % del 2016 al 2018. Sus partidas más relevantes están compuestas por los aportes de capital que tuvieron una variación del 120,27 % en el 2017, y 190,95 % en

el 2018; las utilidades retenidas se incrementaron en 11,62 % y 24,72 % en los años 2017 y 2018, respectivamente; y las utilidades de los tres periodos crecieron en un 12,65 % y un 58,78 % con respecto al 2016.

Análisis DuPont

El análisis del Sistema DuPont se aplica con base en tres indicadores importantes que permiten tomar decisiones para aumentar el rendimiento financiero de la empresa. Sus tres pilares elementales son la relación entre las utilidades netas y las ventas totales, el resultado entre las ventas totales y los activos totales y, finalmente, el nivel de apalancamiento o endeudamiento de la organización.

Tabla 13. Análisis Sistema DuPont

Análisis Sistema DuPont						
Año	Utilidad neta / Ventas	Ventas / Activo total	Plan de financiamiento	Rendimiento sobre activos	MAF	Rend s/ Capital contable
2016	2,36 %	1963	40,00 %	4,63 %	1,67	7,73 %
2017	2,52 %	2075	33,60 %	5,23 %	1,51	7,87 %
2018	3,56 %	1897	31,77 %	6,76 %	1,47	9,90 %

Fuente: Realización propia.

Según los resultados obtenidos, el nivel de endeudamiento de la empresa no compromete sus activos y tiene niveles aceptables, el aprovechamiento de los activos fijos para la generación de ingresos es productivo, pero se podría trabajar en mejorar el margen de utilidad neta de la empresa para generar mayores rendimientos. El año 2016 tuvo un indicador del 7,73 %, el 2017 del 7,87 %, y el 2018 aumentó al 9,90 %. Un mayor porcentaje de la rentabilidad se obtiene de un mejor aprovechamiento de los recursos de capital contable, ya que el aporte del financiamiento externo es alrededor del 35 % en promedio en los periodos estudiados.

Al utilizar mayores recursos propios para generar rentabilidad a la empresa, se reduce el riesgo de un excesivo endeudamiento, un costo financiero mayor y la posibilidad de tener incapacidad de los pagos correspondientes. A pesar de que los resultados del análisis DuPont son positivos, se recomienda dar especial seguimiento a la rotación del inventario para que los indicadores no desmejoren.

Impacto financiero de la línea

Inversión en inventarios

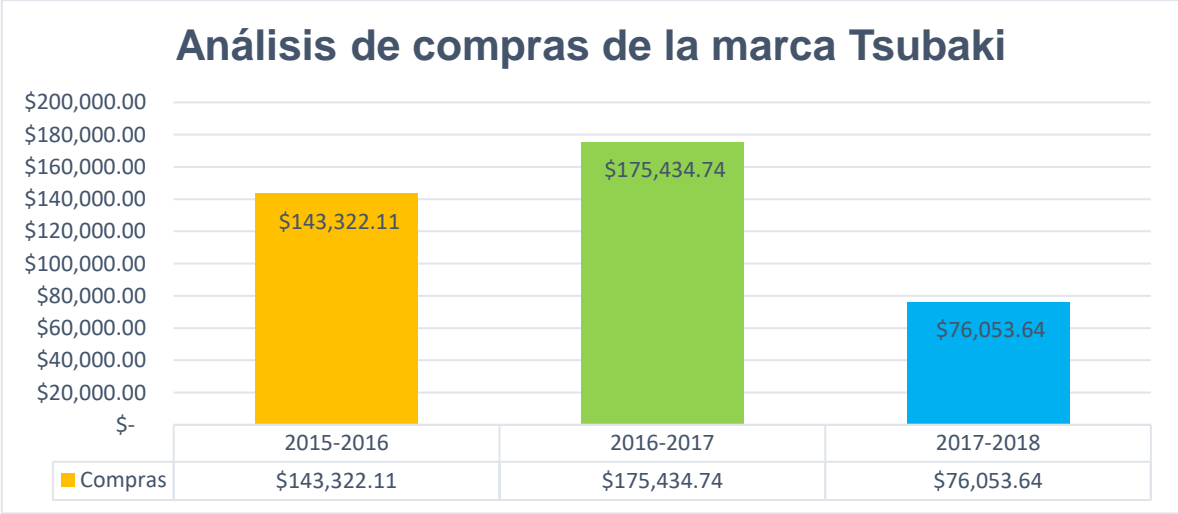
Importaciones Campos Rudin hace sus compras de la línea Tsubaki a través de la filial de la empresa en Brasil, la cual fue fundada en junio de 2007 y es dirigida por el Sr. Carlos Romani; tiene un *stock* disponible de más de 1500 productos. Las importaciones se hacen desde Estados Unidos y desde Brasil. Esta empresa tiene, a nivel mundial, un total de 16 fábricas distribuidas de la siguiente manera: Japón (9), Estados Unidos (3), China (1), Taiwán (1), Tailandia (1) y Canadá (1).

Para el distribuidor internacional de la marca Tsubaki, las compras anuales que debe hacer Importaciones Campos Rudin tienen una meta de \$ 200 000,00, sin embargo, al analizar los resultados de las compras efectuadas se denota que las cifras están muy por debajo de las metas propuestas. Esta situación podría poner en riesgo la representación de la marca en el país por parte de la empresa.

Además, según la entrevista con el gerente general de la empresa, a pesar de que la meta de ventas con el proveedor es de \$ 200 000,00 anuales, el porcentaje que se espera de ventas de la marca Tsubaki con respecto al total anual de la empresa es de un 3 %. Si se considera que la meta de ventas totales anuales de Importaciones Campos Rudin es de \$ 4 000 000,00, un 3 % serían \$ 120 000,00. Para que la meta de compras al proveedor se cumpla, la meta de ventas de la línea Tsubaki en la empresa debería de ser de \$ 320 000,00, es decir, esta meta está un -166,67 % por debajo de lo requerido con respecto al proveedor del exterior.

Durante los periodos 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018, las compras de productos de la marca Tsubaki fueron de \$ 143 322,11, \$ 175 434,74 y \$ 76053,64, respectivamente, lo cual muestra una disminución muy importante del año 2017 al 2018. Los productos incluidos en estas compras están compuestos por cadenas de rodillos, uniones, portacable, piñones, embrague de levas, aletas y pines.

Figura 4. Análisis de compras de la marca Tsubaki

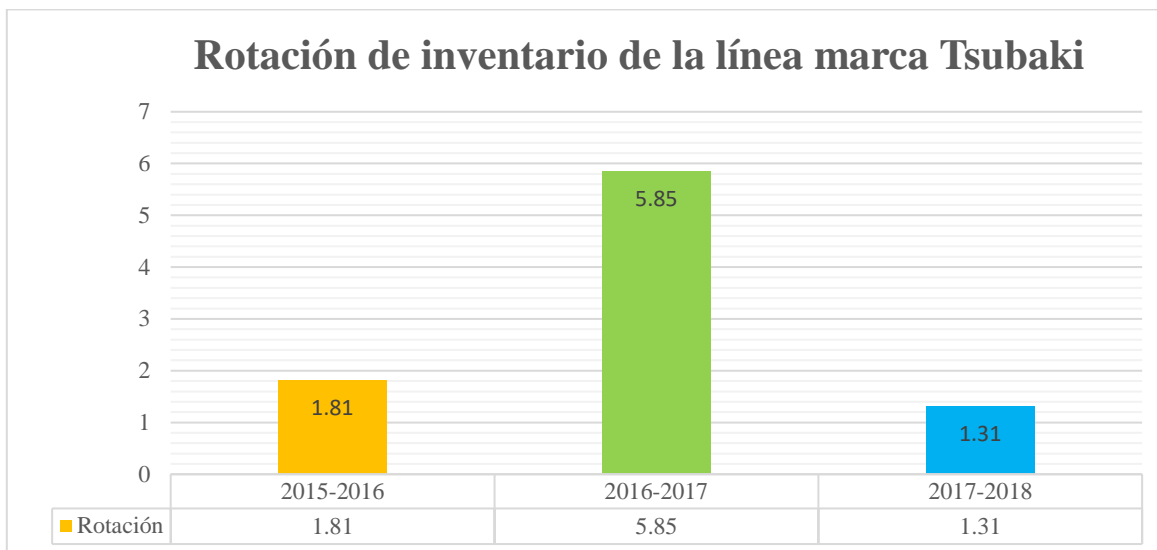


Fuente: Realización propia.

Rotación de inventarios

En cuanto a la rotación de inventarios, la línea Tsubaki ha tenido resultados muy variables a través de los periodos en estudio. En el 2015-2016, la rotación de esta marca fue de 1,81 veces al año; en el 2016-2017, la rotación tuvo un marcado crecimiento para llegar a 5,85 veces al año; finalmente en el periodo 2017-2018, vuelve a caer a 1,31, cifra que incluso es menor al primer año estudiado.

Figura 4. Rotación de inventario de la línea marca Tsubaki



Fuente: Elaboración propia.

Política de mínimos y máximos, punto de reorden

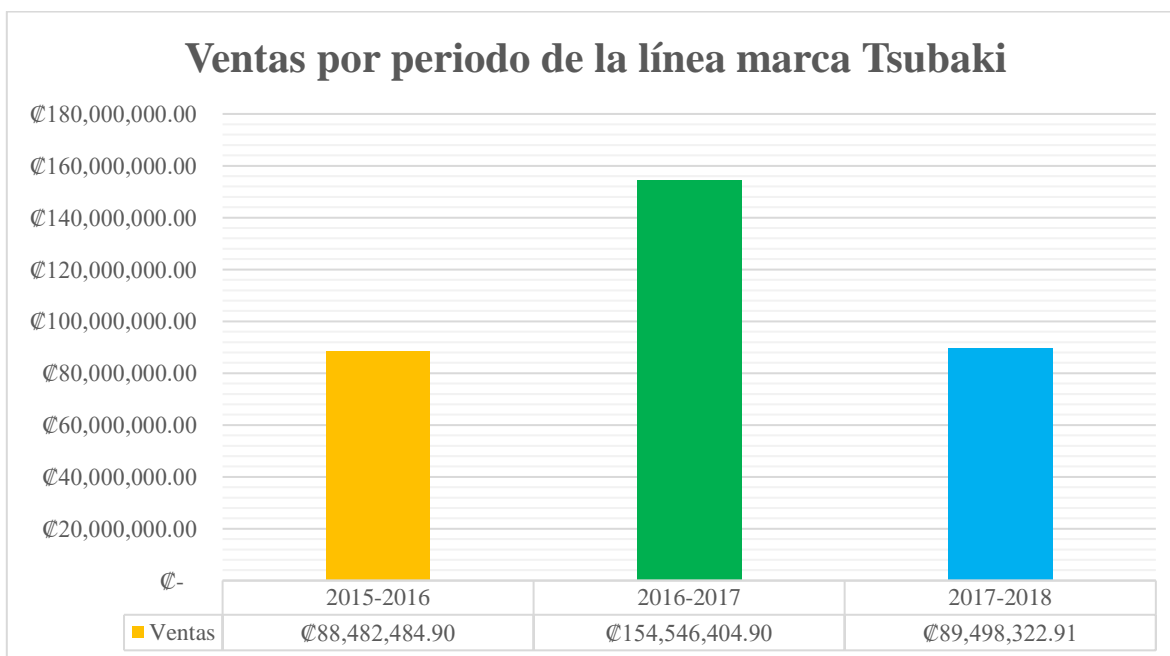
En la empresa Importaciones Campos Rudin, no se cuenta con políticas establecidas de mínimos y máximos, así como tampoco hay establecidos puntos de reorden para la solicitud de nuevos pedidos. Específicamente en esta línea, hay pedidos especiales de cadena de rodillos que se hacen contra la solicitud expresa de una industria o empresa, ya que deben cumplir especificaciones técnicas muy particulares para la clase de equipo y maquinaria que los requiere.

Para hacer los pedidos de mercadería, el gerente general hace una pequeña revisión de existencias, sin embargo, no se evalúa la rotación de inventario, el consumo y las posibilidades de nuevos clientes. Cuando se trata de cadena de rodillos de ingeniería, estos se hacen con base en las especificaciones del cliente, contra la presentación de planos que incluyen las mediciones solicitadas, los cuales deben de estar firmados para respaldar la orden de pedido.

Análisis de ventas de la marca Tsubaki

La marca Tsubaki, con toda la gama de productos que ofrece, ha alcanzado ventas irregulares en los tres periodos estudiados; en el periodo 2015-2016 alcanzaron los ₡ 88 482 484,90; en el 2017 se tuvo un incremento muy importante para llegar a la cifra de ₡ 154 546 404,90; finalmente, cayó a ₡ 89 498 322,91 en el 2018. Al considerar estas cifras de ventas en dólares, utilizando tipos de cambio promedios para esos periodos, se podría indicar que en el 2016 las ventas fueron de \$ 161 623,65, en el 2017 alcanzaron los \$ 272 684,04, y en el 2018 de \$ 154 953,99.

Figura 5. Ventas por periodo de la línea marca Tsubaki



Fuente: Realización propia.

En la entrevista al gerente general de la empresa, se indica que a pesar de que la meta de venta de productos Tsubaki está establecida en un 3 %, esta debería de ser al menos del 6 % de las ventas totales de la compañía y su porcentaje de utilidad bruta debería alcanzar el 50 %. Desde su punto de vista, debería existir una mayor cantidad de visitas al sector industrial, darse una capacitación al menos cada tres meses a los clientes sobre los nuevos

productos y generar una política de mercadeo que establezca una relación directa con los clientes.

Para incentivar las ventas de esta línea, la empresa debe invertir recursos en la contratación de más colaboradores, capacitaciones técnicas al personal actual, mejorar los mecanismos tecnológicos que utiliza la empresa y desarrollar el comercio electrónico por medio de la plataforma de e-commerce. Sin embargo, para ello la empresa debe definir un presupuesto que permita el desarrollo de estas propuestas.

Clientes actuales de la marca Tsubaki

La empresa tiene veintiséis años de estar en el mercado y la distribución de sus productos son a nivel nacional, por lo que han logrado posicionarse en diversos sectores y han acumulado gran cantidad de clientes a través de los años. Estos pertenecen a diferentes sectores, tales como la industria, comercio, agricultura, ingenios, industria cementera, entre otros. La competencia a nivel nacional de empresas que venden cadenas de transmisión de fuerza es muy alta y el mercado es muy reducido. Dentro de las marcas competidoras, se pueden mencionar Drives, Kana, Translink, SKF, Atlantic Bearing, Rexnord, entre otras.

De la línea Tsubaki, los principales clientes de Importaciones Campos Rudin son:

- Grupo Numar
- Coope Agri
- Irex de Costa Rica
- Ticofrut
- Del Oro
- DEMASA
- CEMEX
- Holcim
- Grupo Pelón
- Ingenio Quebrada Azul

Clientes potenciales

La marca Tsubaki tiene una gran gama de productos y aplicaciones, de las cuales no todas han sido promocionadas o distribuidas en Costa Rica. Según las posibilidades de crecimiento de la industria en el país, la línea Tsubaki podría incrementar su posicionamiento en nichos de mercado, tales como industria portuaria, industria cementera, industria alimentaria, agroindustria, ingenios azucareros y la industria manufacturera.

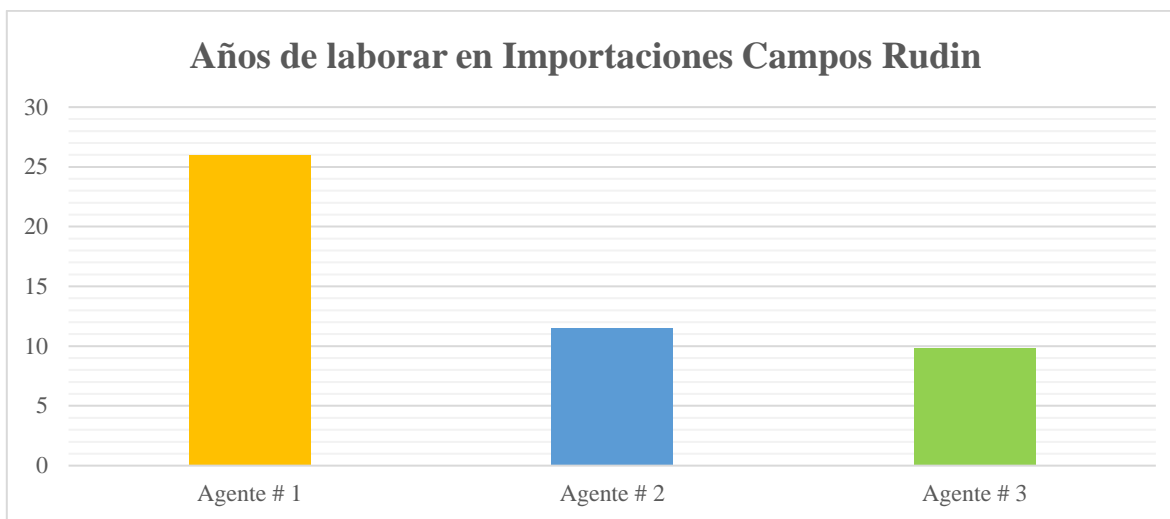
Por ello, algunos de los clientes potenciales que tiene la empresa son los siguientes:

- APM Terminals
- JAPDEVA
- Instituto Costarricense de Electricidad
- Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos
- Reciplast
- Ingenio Taboga
- Ingenio El Viejo
- Coope Tarrazú
- Alimentos Jack´s
- Volcafé

Análisis de resultados de entrevistas

De acuerdo con las entrevistas aplicadas a tres agentes de ventas de la empresa Importaciones Campos Rudin, se obtuvieron varios datos relevantes con respecto a la distribución y comercialización de la marca Tsubaki. Los tres cuentan con bastantes años de experiencia en ventas, por lo que sus criterios aportan conocimientos adquiridos a través del tiempo.

Figura 6. Años de laborar en Importaciones Campos Rudin / Agentes de ventas



Fuente: Realización propia.

Los agentes de ventas visitan varias zonas a nivel nacional y según sus asignaciones lo realizan al menos una vez al mes. Estas visitas incluyen la atención de clientes industriales, comerciales, agrícolas, talleres, distribuidores y clientes finales. Debido a la gran cantidad de clientes, estos se dividen en zonas y áreas de atención, con el fin de que se pueda llegar a la mayor cantidad posible. Sin embargo, hay una escasez de vendedores industriales que puedan colocar los productos de la línea Tsubaki en estudio.

Tabla 14. Zonas asignadas por agente de ventas

Zona	Agente # 1	Agente # 2	Agente # 3
Valle Central	x	x	x
Zona Norte	x	x	
Zona Sur	x	x	
Zona Central Pacífico Sur		x	x
Zona Norte Pacífico			x

Zona Atlántica	x
----------------	---

Fuente: Realización propia.

De acuerdo con la consulta sobre los sectores a los que pertenecen los clientes actuales que consumen la marca Tsubaki, los agentes indicaron varios sectores. Esto implica que conocen qué clase de nichos de mercado requieren más de este tipo de producto, lo cual también muestra las posibilidades de ventas que puede tener esta línea a nivel nacional.

Tabla 15. Sectores industriales asignados por agente de ventas

Sectores	Agente # 1	Agente # 2	Agente # 3
Industrial	x	x	x
Agrícola	x	x	x
Biomédica			
Aeronáutica			
Transporte		x	x
Otros (alimentaria)			x

Fuente: Realización propia.

Con respecto al precio ofrecido para la marca Tsubaki, se considera muy alto con respecto a las marcas competidoras, el cual en algunos casos es de hasta tres veces con respecto a otras. Esta es una limitante al hacer la venta, ya que si el criterio de decisión del cliente se basa en el precio, se reducen las posibilidades de colocar la marca Tsubaki. Esta opinión es compartida tanto por clientes como por vendedores de dicha marca.

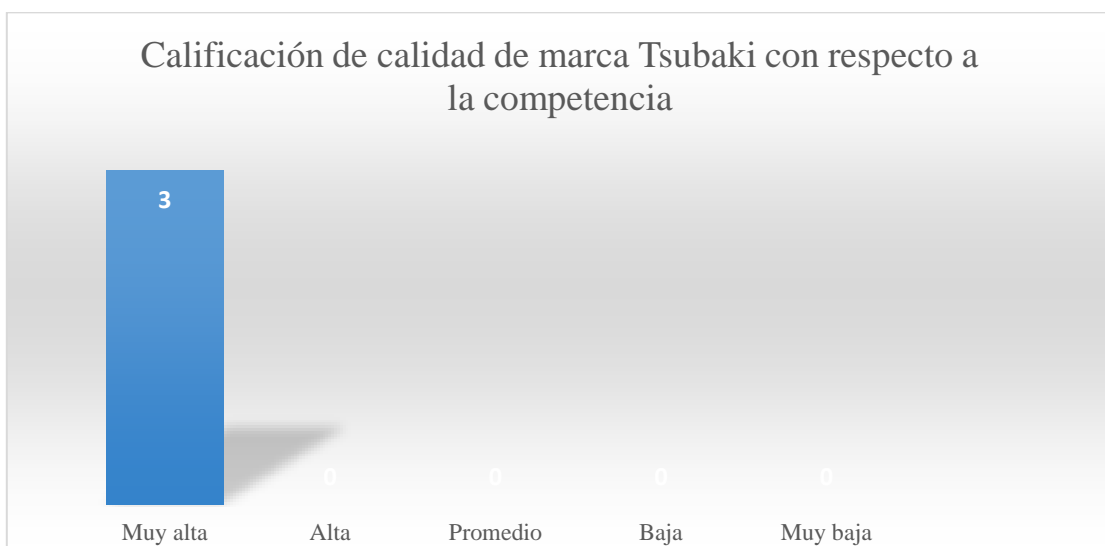
Figura 7. Calificación de precio de la marca Tsubaki con respecto a la competencia



Fuente: Realización propia.

Por su parte, la calidad es indiscutible en la marca Tsubaki y, en comparación con las marcas de la competencia, se considera de muy alta calidad. En el caso de la cadena de rodillo Tsubaki, esta puede tener una durabilidad de hasta tres veces más con respecto a la competencia; sin embargo, si el criterio de decisión es el precio y no la calidad, esto merma las posibilidades de venta.

Figura 8. Calificación de calidad de marca Tsubaki con respecto a la competencia



Fuente: Realización propia.

Análisis de importación, línea Tsubaki

Dentro de la investigación realizada, uno de los parámetros más importantes de conocer era qué porcentaje del mercado nacional de las líneas de transmisión de fuerza posee la empresa Importaciones Campos Rudin. Esto con el fin de determinar qué tan amplias son las oportunidades de buscar nuevos clientes y de atender las fortalezas y las debilidades de la empresa con respecto a sus competidores a nivel nacional.

Para la importación de cadenas de transmisión de fuerza y sus partes, de acuerdo con las características de las distribuidas por la empresa, se utilizan dos partidas arancelarias específicas:

Tabla 16. Partidas arancelarias para importación de cadenas

Partida	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICIÓN, HIERRO O ACERO
Partida	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICIÓN, HIERRO O ACERO

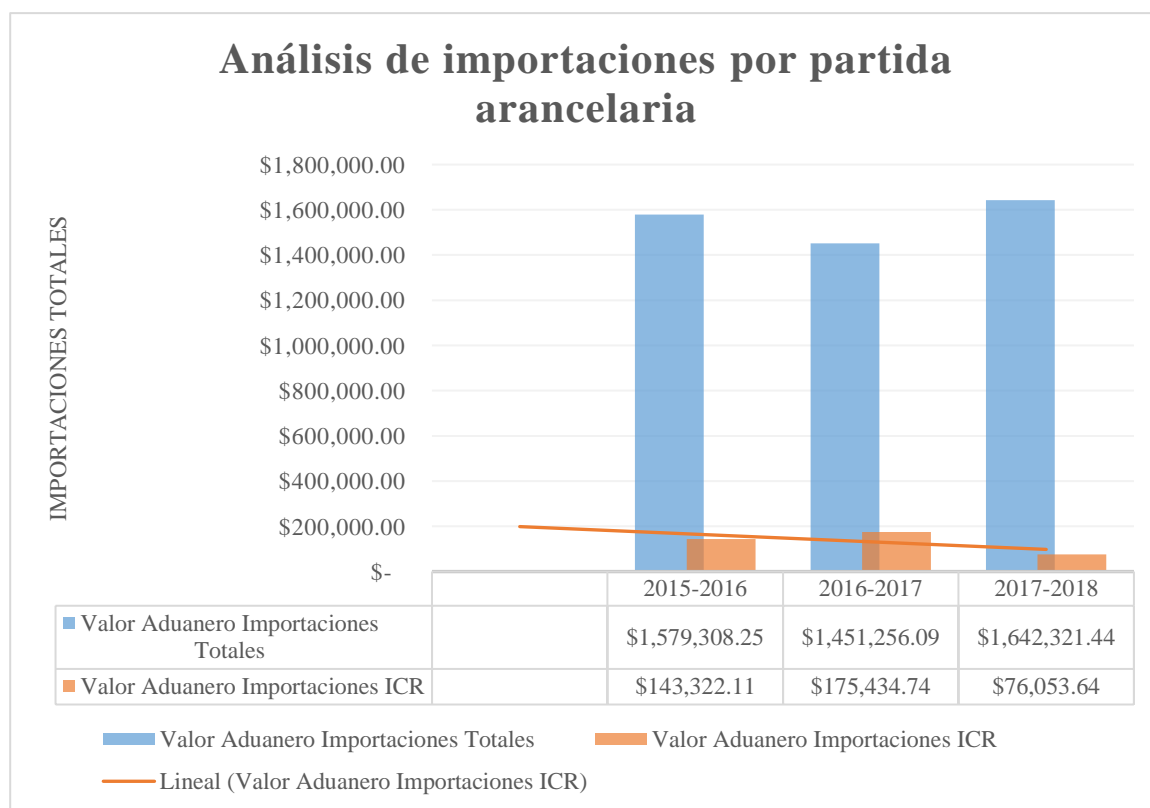
Fuente: Realización propia.

Con el fin de analizar los valores aduanales de los periodos 2015-2016, 2016-2017 y 2017-2018, se investigaron los datos de importaciones anuales y definitivas por partidas arancelarias, cuyas estadísticas son recabadas y publicadas por el Ministerio de Hacienda. En estos reportes se puede analizar las importaciones en forma mensual o anual, por sectores y por países de origen entre otras posibilidades.

Para el periodo 2015-2016, las importaciones totales de las partidas arancelarias en estudio, alcanzaron un total de \$ 1 579 308,25; por su parte, la actividad presentada entre el 2016 y 2017 fue de \$ 1 451 256,09. Para el periodo comprendido entre el 01 de octubre de 2017 y el 30 de setiembre de 2018, las importaciones totales de cadenas de transmisión y sus partes fue de \$ 1 642 321,44.

Si se toma en cuenta que las compras de la marca Tsubaki realizadas por la empresa Importaciones Campos Rudin durante los años estudiados alcanzaron las cifras de \$ 143 322,11 en el 2015-2016, \$ 175 434,74 entre el 2016 y 2017 y finalmente \$ 76 053,64 para el periodo 2017-2018, se puede determinar que la porción de mercado que está atendiendo la empresa es muy baja.

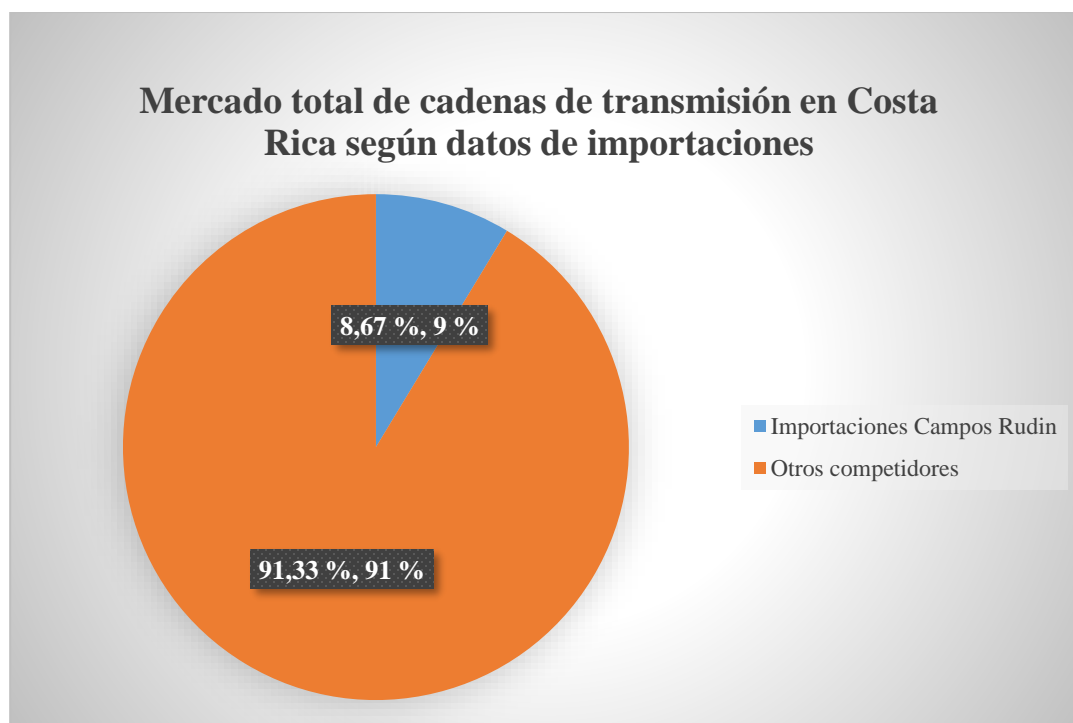
Figura 9. Análisis de importaciones de cadena de transmisión de fuerza en Costa Rica y en Importaciones Campos Rudin



Fuente: Realización propia.

Luego de realizar dicho estudio, se determinó que el porcentaje de mercado que posee la empresa Importaciones Campos Rudin es en promedio 8,67 % del total disponible y, además, tiene una tendencia negativa según los años evaluados. Podría analizarse desde un contexto negativo, sin embargo, es importante destacar que de acuerdo con este estudio, la empresa tiene amplias posibilidades de crecimiento para la distribución de cadenas de transmisión a nivel nacional.

Figura 10. Mercado total de cadenas de transmisión de fuerza en Costa Rica de acuerdo con importaciones



Fuente: Realización personal con información del Ministerio de Hacienda.

Estos indicadores muestran que el mercado de cadenas de transmisión en Costa Rica no es tan pequeño, sino que existe una gran porción del mercado que está siendo atendido por los competidores de Importaciones Campos Rudin. Debido a la pérdida de mercado que ha tenido la empresa, es probable que en años anteriores el porcentaje de participación fuera mayor.

En las conversaciones efectuadas con personeros de la empresa, se denota que asumen que el mercado es pequeño, por lo que falta más información de los sectores que atienden y las empresas que los conforman. Puede faltar incluso capacitación para recuperar clientes

perdidos y análisis de las posibilidades de mayores ventas a los clientes actuales que están en estas áreas o para incursionar en nuevos mercados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio y análisis realizado durante el proceso de investigación ha buscado como objetivo general determinar aspectos y mecanismos por medio de los cuales se pueda reactivar la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki en el país. Además, se evaluaron las posibilidades de que la empresa Importaciones Campos Rudin logre recuperar el mercado que tenía en años anteriores de esta línea de producto.

Conclusiones

A pesar de que Costa Rica se encuentra atravesando una época de incertidumbre económica, problemas fiscales y falta de acuerdos en temas país, la clase de productos que distribuye la empresa Importaciones Campos Rudin tiene muy buenas posibilidades de encontrar mercado disponible. Las conclusiones que se derivan del estudio son las siguientes.

Objetivo N.º 1

Evaluar la situación financiera de la empresa durante los últimos tres años mediante el análisis de los indicadores financieros

- La empresa posee un capital de trabajo saludable y un bajo nivel de apalancamiento, sin embargo, gran porcentaje de sus activos de corto plazo está canalizado en inventarios.
- El porcentaje de aumento de activos generado en estos tres años no se ve reflejado en igualdad de proporciones con respecto a las ventas. Esto implica que principalmente el manejo y la administración de los inventarios no ha sido el adecuado para la generación de ingresos.
- Los gastos operativos consumen un porcentaje muy alto de la utilidad bruta, por lo que la utilidad operativa se ve afectada directamente.
- Los esfuerzos en generar mayores ventas no se ven reflejados durante estos tres años en mayores utilidades netas después de impuestos, sino que se mantienen constantes y en bajos porcentajes.

- Los vendedores no tienen metas de ventas por línea, por lo que, dado que la empresa cuenta con una extensa gama de productos, estos se dedican a colocar en casi un 50 % la línea de calentadores para agua y el resto se distribuye en las otras marcas.
- En la empresa hay una escasez de personal de ventas calificado para atender los clientes industriales, por lo que se disminuyen las posibilidades de llegar a más nichos de mercado.
- Los vendedores actuales han desarrollado un conocimiento técnico a través del tiempo, sin embargo, su formación es empírica y no tienen una preparación académica de índole industrial.
- No hay un planeamiento de capacitaciones continuas de los productos, beneficios y ventajas que ofrece la línea Tsubaki, lo cual reduce la actualización técnica de los vendedores.

Objetivo N.º 2

Determinar el impacto financiero de esta línea en los rendimientos, rotación de inventario, ventas y costos históricos

- Como se pudo determinar, no hay una planificación de ventas por líneas de acuerdo con la meta de ventas de la empresa, a pesar de que se conocen los compromisos de compras a distribuidores y proveedores del exterior.
- Las ventas de la marca Tsubaki representan un porcentaje muy bajo de las ventas totales de empresa.
- La rotación esperada de esta línea se cumplió únicamente en uno de los tres años evaluados, debido a ventas especiales, no a la gestión normal de la empresa.
- No existe una política de manejo y administración de inventarios establecida, no se cuenta con determinación de mínimos y máximos, ni tampoco con puntos de reorden para la generación de nuevos pedidos.
- Los precios de venta de esta marca con relación a los competidores son muy altos, a pesar de que su calidad es muy reconocida; así que cuando el criterio de decisión

para la compra de un cliente es por precio, se disminuyen las posibilidades de colocar la venta.

- Otro de los aspectos que afectan las ventas de la línea Tsubaki es que, a pesar de que su rendimiento y calidad pueden ser hasta tres veces mejor que otros competidores de condiciones estándar, el fabricante no brinda una garantía por escrito de dicho rendimiento, lo que afecta la confianza del consumidor.

Objetivo N.º 3

Identificar los posibles sectores y clientes actuales y potenciales que requieren este tipo de mecanismos y productos

- Existen grandes oportunidades de crecimiento de ventas de la línea Tsubaki, sin embargo, se requiere de una fuerza de ventas más capacitada y dedicada al área industrial.
- Específicamente, la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki tiene probabilidades de crecimiento en sectores industriales de diferentes índoles, agrícolas, ingenios, portuarios, entre otros.
- Dado que cuenta con más de 26 años de estar en el mercado, la empresa Importaciones Campos Rudin puede apelar a esta experiencia y respaldo para la recuperación de clientes de la línea industrial, no solo para la marca en estudio, sino para otras relacionadas.
- Hay una alta concentración en la asignación de clientes industriales a un solo vendedor, lo cual no le permite atender eficaz y eficientemente a toda su cartera.
- La marca Tsubaki tiene gran renombre a nivel mundial y su calidad es inobjetable. Promover la demostración de casos de éxito reales podría incentivar el consumo de sus productos.
- El tamaño del mercado es reducido y hay muchas marcas de este tipo de producto, los cuales tienen diferenciación por calidad, precio, origen y respaldo.
- Según el análisis de importaciones totales de la partida arancelaria asignada a las cadenas de transmisión de fuerza en el país, la empresa alcanza un promedio del 8,67 % del mercado total.

Objetivo N.º 4

Definir una estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki para el II semestre del año 2019

- Los precios de venta de los productos Tsubaki son muy altos con relación a los ofrecidos por la competencia.
- Las reuniones con representantes de la marca y clientes se realiza en muy pocas ocasiones, lo cual reduce la posibilidad de evaluar casos de éxito reales.
- No se cuenta con la fidelidad del proveedor del exterior, debido a que, por las bajas ventas, han buscado otros distribuidores a nivel nacional.
- No existe una política de mercadeo dirigido al cliente industrial como potencial comprador de la línea Tsubaki.
- Importaciones Campos Rudin no cuenta con la exclusividad de distribución de la marca Tsubaki en el país.
- Falta un planeamiento de charlas técnicas y capacitación a clientes con respecto a la gama de productos que ofrece la línea Tsubaki.

Recomendaciones

Para lograr una recuperación de los clientes perdidos de la línea de transmisión Tsubaki y encontrar mecanismos para la búsqueda de nuevos clientes y mercados, se presentan las siguientes recomendaciones.

Objetivo N.º 1

Evaluar la situación financiera de la empresa durante los últimos tres años mediante el análisis de los indicadores financieros

- Debe existir una política de administración de inventarios, que incluya toda la logística requerida para cumplir las metas de ventas, costos y utilidades de la empresa.
- Las compras de inventarios deben estar coordinadas y basadas en rotaciones y proyecciones de ventas, con el fin de adquirir la cantidad económica de producto que la organización requiere.
- El control interno de los gastos operativos debe ser efectivo para evitar el manejo ineficiente de los recursos.
- Deben establecerse presupuestos de ventas, de compras y de gastos, que bajo una supervisión financiera conlleven el alcance de las metas estratégicas de la empresa.
- Debe establecerse metas de ventas por línea de producto para cada vendedor, con el fin de garantizar una rotación efectiva del inventario y la desconcentración en solamente algunos productos.
- Debe evaluarse el desempeño y rendimiento de los vendedores actuales, con el fin de determinar cuáles son sus áreas de mejora y proyección.
- Debe buscarse la contratación de, al menos, un ingeniero industrial y un vendedor técnico industrial que puedan atender con mayor propiedad a este tipo de clientes.
- Debe establecerse capacitaciones técnicas cada seis meses, con el fin de que el Departamento de Ventas se mantenga actualizado con respecto a los productos que distribuye la empresa.

Tabla 17. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 1

Objetivo específico	Meta	Indicador	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Definir la política de manejo y administración de inventarios	Establecer lineamientos para la correcta administración de los inventarios	Manual de procedimientos para administración de inventarios	Reuniones interdisciplinarias para determinar la documentación, tareas, procedimientos y controles a implementar	Gerencia general y Administrativa, auditor de inventarios, encargada de Importaciones, Bodegueros	20/01/2020	23/03/2020
Autorizar la compra de mercadería con una previa revisión de rotación de inventarios y proyecciones de ventas	Optimizar el uso de los recursos para compra de mercadería	Reducción de 30 % del total del inventario actual	Revisión de rotación y existencias de inventarios mensualmente	Gerencia general, encargada de Importaciones	20/01/2020	31/12/2020
Establecer un presupuesto de ventas, compras y gastos en la empresa	Ejercer un mejor control de la administración de los recursos de la organización	Presupuesto de ventas, compras y gastos	Evaluación de periodos anteriores para determinar proyecciones estimadas	Junta directiva, Gerencia general, Gerencia Administrativa, Gerencia de Mercadeo	03/02/2020	24/02/2020
Evaluar el desempeño y el rendimiento de los vendedores actuales	Contar con personal idóneo para la atención de los clientes actuales y futuros de la empresa	Evaluaciones de desempeño y rendimiento	Resultados de ventas por vendedor y aplicación de evaluación de desempeño	Gerente general, Gerencia RRHH, Jefatura de Ventas	06/01/2020	20/01/2020
Contar con un ingeniero industrial y un vendedor técnico con experiencia comprobada	Contratar personal técnico especializado en el área industrial	Contratación de ingeniero industrial y vendedor técnico	Reclutamiento y selección de candidatos para las plazas vacantes	Gerencia RRHH y Gerencia general	06/01/2020	31/01/2020

Contar con personal capacitado en todas las líneas de productos que se distribuyen	Programar capacitaciones técnicas de los productos que se distribuyen	Capacitaciones programadas por línea de producto	Revisión de las posibilidades de capacitaciones de los productos distribuidos	Gerencia general y Jefatura de Ventas	01/06/2020	31/12/2020
--	---	--	---	---------------------------------------	------------	------------

Fuente: Realización propia.

Objetivo N.º 2

Determinar el impacto financiero de esta línea en los rendimientos, la rotación de inventario, las ventas y los costos históricos

- Debe establecerse una proyección de ventas por línea de acuerdo con las metas de compras establecidas por los proveedores del exterior.
- La determinación de la meta de ventas de la línea Tsubaki en Importaciones Campos Rudin debe ir ligada a la consecución de la meta de compras al proveedor, considerando los costos de nacionalización, gastos y utilidad que se desea obtener con la venta de estos productos.
- La asignación de metas de ventas por línea a los vendedores promoverá la rotación requerida de la marca Tsubaki.
- Debe definirse una política de manejo y administración de inventarios, determinación de mínimos y máximos adecuados para la empresa y la definición de puntos de reorden para la generación de nuevos pedidos.
- Deben evaluarse los porcentajes de utilidad que se desea obtener con la venta de dichos productos y determinar si un mayor volumen de ventas a un menor precio aumentaría la rotación de inventario que la empresa necesita.
- El ofrecimiento de una garantía por escrito al cliente al adquirir su producto podría brindar una mayor seguridad, por lo que se podría solicitar al proveedor del exterior una nota que garantice dicho compromiso.

Tabla 18. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 2

Objetivo específico	Meta	Indicador	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Establecer una proyección de ventas por línea de acuerdo con metas de proveedores del exterior	Mantener representación y distribución de las diferentes líneas de productos	Alcance de metas de ventas de proveedores del exterior	Toma física de inventarios de repuestos	Gerencia general y junta directiva	06/01/2020	10/01/2020
Evaluar y determinar los porcentajes de utilidad por línea o marca de mercadería que la empresa desea obtener	Alcanzar márgenes de utilidades bruta favorables por cada línea de producto	Determinación de márgenes de utilidad bruta por línea o marca de producto	Revisión de costos y márgenes actuales por líneas o marcas de producto para definir nuevos porcentajes	Gerencia general y junta directiva	06/01/2020	10/01/2020
Determinar metas de ventas por líneas para cada agente de ventas y vendedor en despacho	Establecer metas de ventas por línea o marca de producto para una mayor rotación de inventarios e incremento en ventas	Cumplimiento mensual de metas de ventas y aumento en rotación de inventarios	Evaluar las metas de ventas por líneas y asignar las metas de ventas a cada vendedor	Gerencia general y Jefatura de Ventas	13/01/2020	17/01/2020
Solicitar al distribuidor US Tsubaki una garantía de producto por escrito	Ofrecer a los clientes un documento que respalde su compra de productos Tsubaki	Mantener inventarios básicos de productos con mayor rotación	Revisión de movimientos de inventario Analizar los tiempos de entrega de los proveedores	Gerencia general y junta directiva	15/01/2020	20/01/2020

Fuente: Realización propia

Objetivo N.º 3

Identificar los posibles sectores y clientes actuales y potenciales que requieren este tipo de mecanismos y productos

- Debe brindarse una capacitación general al personal de ventas asignado a atender los clientes industriales.
- El acercamiento y visita a clientes de los diferentes sectores ofrecerá la posibilidad de determinar requerimientos y necesidades que la empresa no está detectando ni aprovechando en este momento.
- La empresa tiene una experiencia y respaldo garantizados a través del tiempo y un buen posicionamiento en la mente del consumidor industrial, lo que le brinda la oportunidad de recuperar clientes perdidos y encontrar nuevos mercados.
- La atención eficaz y eficiente de los clientes industriales es indispensable para que la empresa pueda tener oportunidades de crecimiento. Debe hacerse una reasignación de clientes entre los diferentes vendedores, con el fin de que sean atendidos oportunamente.
- La realización de reuniones con especialistas y representantes de la marca con clientes ha permitido en otras ocasiones informar sobre casos de éxito y utilizar ejemplos de industrias similares, lo que promueve el interés de las personas que toman la decisión de compra en las empresas.
- La calidad del producto y el respaldo y experiencia que Importaciones Campos Rudin brinda son una excelente combinación para recuperar clientes y encontrar nuevos por medio de una agresiva campaña de atención y seguimiento de clientes.
- Se recomienda establecer una planificación estratégica que permita alcanzar el 25 % del mercado total disponible, de acuerdo con las importaciones totales de la cadena de transmisión en el país.

Tabla 19. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 3

Objetivo específico	Meta	Indicador	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Capacitar al personal de ventas para atender a clientes industriales	Contar con personal capacitado para atender a clientes industriales	Personal capacitado en los diferentes sectores industriales que se desea atender	Coordinar con vendedores de mayor experiencia y representantes de marcas para definir capacitaciones	Gerencia general	03/02/2020	30/03/2020
Establecer una relación más cercana con los clientes industriales para conocer y atender sus necesidades de productos	Recuperar clientes industriales perdidos y abarcar mayor porcentaje del mercado local	Crecimiento de ventas de un 25 % en el sector industrial	Programar visitas a clientes industriales con el acompañamiento de la Gerencia	Gerencia general, Gerencia de Mercadeo y Jefatura de Ventas	03/02/2020	30/06/2020
Reasignar los clientes industriales actuales a los agentes de ventas para mejorar la atención de estos	Mejorar la atención y seguimiento de clientes industriales evitando la sobreasignación a un solo vendedor	Crecimiento de ventas de un 25 % en el sector industrial	Revisión de los clientes asignados a cada vendedor por zonas y sectores	Gerencia general y Jefatura de Ventas	02/03/2020	06/04/2020
Ofrecer a los clientes casos de éxito con representantes de la marca Tsubaki para demostrar su respaldo y calidad	Demostrar la calidad y respaldo de la línea Tsubaki a los clientes industriales	Programación de tres visitas al año para actividades con clientes	Revisión de agenda para programar las visitas cada cuatro meses	Gerencia general y representante de marca Tsubaki	03/02/2020	07/02/2020

Fuente: Realización propia.

Objetivo N.º 4

Definir una estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki para el II semestre del año 2019

- Debe evaluarse el precio de venta de los productos de la línea Tsubaki, con el fin de ser más competitivos con respecto a otros proveedores a nivel nacional.
- Deben programarse reuniones por sectores, zonas o áreas con representantes de la marca Tsubaki y clientes, para ofrecer ejemplos de casos de éxito reales que estimulen a los compradores a tomar la decisión de inclinarse por esta marca.
- Se debe buscar una mejor relación comercial con el proveedor del exterior y, mediante un compromiso mutuo, se establezcan metas de ventas y asesoría y respaldo para la consecución de estas.
- La creación de una base de datos por sector y clase de industria permitiría hacer un planeamiento estratégico de visita de clientes para buscar nuevos negocios o recuperar los que han disminuido su consumo.
- Debe buscarse un compromiso mutuo que ofrezca garantías tanto al proveedor del exterior como a Importaciones Campos Rudin, para que los esfuerzos por realizar no se vean perjudicados debido a la intromisión de nuevos distribuidores a nivel nacional.
- Debe establecerse un planeamiento de charlas técnicas y capacitación a clientes con respecto a la gama de productos que ofrece la línea Tsubaki.

Tabla 20. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 4

Objetivo específico	Meta	Indicador	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Evaluar los precios actuales de la marca Tsubaki, con el fin de determinar un precio más competitivo	Aumentar las ventas de producto de la marca Tsubaki	Aumento de ventas de la marca Tsubaki en un 25 %	Revisión de precios actuales de la línea Tsubaki	Gerencia general y junta directiva	13/01/2020	17/01/2020
Crear una base de datos por sector que permita abarcar la mayor parte del mercado disponible en el país	Tener acceso a una base de datos actualizada de los clientes que se deben mantener y prospectar	Base de datos de 500 clientes actuales del sector industrial	Recolección de datos de clientes de cámaras, organizaciones y sectores industriales	Gerencia de Mercadeo	06/01/2020	31/01/2020
Establecer un compromiso de distribución exclusiva de la marca Tsubaki en el país	Ser los distribuidores exclusivos de la marca Tsubaki en el país	Certificado de exclusividad de distribución	Reunión con representantes de la marca Tsubaki para comunicar el planeamiento a seguir para la recuperación de mercado	Gerencia general, junta directiva y representantes de la marca Tsubaki	02/03/2020	31/03/2020

Fuente: Realización propia.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Al finalizar el estudio, el análisis y la investigación de la empresa Importaciones Campos Rudin, S. A. en diferentes áreas, se ofrece una propuesta estratégica para alcanzar mejores resultados en la administración y la distribución de la línea estudiada.

Propuesta

Definir una estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki para el II semestre del año 2019.

Alcance

Rectivar las ventas en el sector industrial desde diferentes ámbitos, contar con personal capacitado para la atención de clientes industriales y definición de cuotas de ventas que permitan el crecimiento de los resultados y las utilidades de la empresa.

Objetivo general

Establecer parámetros que delimiten la mejor estrategia a seguir para incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa Importaciones Campos Rudin, alcanzando al menos el 25 % del mercado disponible de cadenas de transmisión de fuerza en el país en el mediano plazo.

Objetivos específicos

- a. Contar con personal capacitado que permita desarrollar un plan de recuperación de clientes de la marca Tsubaki a nivel nacional, con la

asignación individual de cuotas mínimas de ventas que permitan cumplir la meta de compras al distribuidor y el aumento de ventas de la empresa.

- b. Establecer procedimientos, políticas y controles de inventario que permitan su administración eficiente, con el fin de mejorar la rotación de inventario tanto de la línea Tsubaki como de las otras marcas que distribuye la empresa.
- c. Iniciar con un proceso intensivo de búsqueda y prospección de clientes, con el propósito de posicionar la imagen de la empresa en el sector industrial.
- d. Recuperar la atención de clientes industriales de Importaciones Campos Rudin y abarcar el 25 % del mercado disponible de cadenas de transmisión de fuerza en el país en el mediano plazo.

Personal capacitado

La marca Tsubaki tiene una amplia diversidad de productos; no todos son utilizados en el mercado local, pero sí hay varias aplicaciones que se pueden promover para generar un crecimiento en las ventas. Para alcanzar mayores niveles de ventas, debe existir una mejor organización de cuotas de ventas, asignación de rutas y clientes de los vendedores y, por supuesto, una capacitación adecuada.

Debe realizarse un proceso de capacitación intensivo de los vendedores asignados a atender esta línea, con el fin de que cuenten con el conocimiento y las bases adecuadas para abordar este tipo de clientes. Dichas capacitaciones serán brindadas por el personal de Ventas con amplia experiencia en estos productos; además, se pueden programar cursos presenciales impartidos por representantes de la marca. Posteriormente, se iniciará un plan de visitas de los clientes potenciales a nivel nacional, con un proceso de evaluación de los resultados obtenidos, con el fin de corregir en la marcha lo que sea necesario para alcanzar los objetivos propuestos.

Dentro de los productos que requieren una inducción y una demostración de casos de éxito reales, se destacan los siguientes:

- a. Cadenas de rodillos

- Cadenas de rodillos que cumplen las normas ANSI y su aplicación
 - Cadenas Lambda sin lubricante y su aplicación
 - Cadenas anticorrosivas / termorresistentes y su aplicación
 - Cadenas especiales y su aplicación
 - Cadenas de acoplamiento y su aplicación
 - Cadenas de plástico y su aplicación
 - Cadenas de la serie Titán y su aplicación
 - Accesorios de herramientas para cadenas
 - Cadenas selladoras de vacío y su aplicación
- b. Cadenas de ingeniería
- Cadenas de accionamiento de energía y su aplicación
 - Cadenas transportadoras con rodillos y su aplicación
 - Cadenas revestidas de acero y su aplicación
 - Cadenas de acero soldadas y su aplicación
 - Cadenas especiales y su aplicación
- c. Ruedas dentadas
- Ruedas dentadas para cadenas de rodillos
 - Ruedas dentadas de ingeniería
- d. Cadenas especiales para las industrias en las que se desea crecer
- Para uso en ingenios azucareros
 - Procesamiento de cultivos con mayor rapidez
 - Reducción de tiempos improductivos
 - Aumento de ganancias
 - Para uso en industria portuaria
 - Traslados de mercadería en menor tiempo
 - Transmisión de energía de alta calidad y precisión
 - Mantenimiento de operaciones en forma fiable y a bajo costo
 - Para uso en industria cementera
 - Calificación máxima de resistencia
 - Alta dureza y gran resistencia al desgaste

- Protección innovadora
- Para uso en industria alimentaria
 - Incrementar la rentabilidad
 - Mejorar las operaciones
 - Mejorar la fiabilidad del equipo
- Para uso en industria en general (cadena estándar)
 - Mayor confiabilidad
 - Reducción del tiempo de inactividad
 - Disminución de los costes del equipo

Además, no solo se requiere una capacitación sobre los productos, sino también sobre cómo rebatir los argumentos de la competencia para alcanzar mayores ventas. Por ejemplo: el Instituto Costarricense de Electricidad utiliza cadenas de transmisión que cumplan con las normas API (American Petroleum Institute), las cuales definen una serie de características mínimas que deben cumplir los lubricantes. La cadena marca Drives cumple con dichas condiciones al igual que Tsubaki, sin embargo, la explicación técnica de la segunda requiere de mayor esfuerzo y conocimiento para demostrarlo. Este conocimiento técnico no es de dominio de los vendedores, por lo que, ante el desconocimiento, se deja de participar en la posibilidad de venta. Casos similares se presentan en la industria portuaria y alimentaria, donde la poca participación en este mercado se genera por la falta de conocimientos técnicos con los que se pueda brindar una asesoría más técnica y especializada en estas áreas.

Tabla 21. Presupuesto plan de capacitación línea de transmisión de fuerza Tsubaki 2020

Presupuesto plan de capacitación línea de transmisión de fuerza Tsubaki 2020				
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Totales
<i>Capacitación y desarrollo</i>				
Charlas internas de inducción	100,00	100,00	100,00	300,00
Capacitaciones en línea página web Tsubaki	50,00	50,00	50,00	150,00
Capacitaciones con representantes de la marca	300,00	300,00	300,00	900,00
Total capacitación y desarrollo	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1350,00

Fuente: Realización propia.

Asignación de metas de ventas

La asignación de metas de ventas es indispensable para determinar responsabilidades y compromisos de parte del personal involucrado, con el fin de que formen parte de los esfuerzos que la empresa requiere para alcanzar las metas de ventas del proveedor internacional y una mayor cobertura y atención de clientes a nivel nacional. Dichos esfuerzos permitirán recuperar clientes perdidos y establecer la necesidad de buscar nuevos nichos de mercado.

Uno de los mayores hallazgos en esta investigación se relaciona con la gran cantidad de inventario en la que se han invertido los recursos y cuya rotación no es la más adecuada. La mejor de sus líneas abarca alrededor del 45 % de las ventas totales, mientras que las otras ocupan porcentajes bajos; específicamente Tsubaki implica alrededor del 3 % de las ventas y su rotación es de 1,53 veces al año. Por ende, una de las recomendaciones se enfoca en asignar metas de ventas por línea de productos, para que los vendedores coloquen mercadería de todos los grupos de marcas disponibles en la empresa.

Específicamente en el caso de la marca Tsubaki, las metas de ventas sugeridas se basan en dos principales objetivos:

- El primero de ellos es el alcance de la meta de compras al proveedor del exterior, definida en \$ 200 000,00 al año.
- El segundo corresponde a las metas que la empresa requiere alcanzar para cubrir el 25 % del mercado disponible, de acuerdo con las importaciones totales de cadena de transmisión de fuerza y sus accesorios al año.

Tabla 22. Propuesta meta de ventas línea marca Tsubaki

Propuesta meta de ventas línea marca Tsubaki		
Colaborador	Meta mensual	Meta anual
Agente # 1	\$ 8000,00	\$ 96 000,00
Agente # 2	\$ 8000,00	\$ 96 000,00
Agente # 3	\$ 8000,00	\$ 96 000,00
Vendedor Despacho # 1	\$ 2500,00	\$ 30 000,00

Vendedor Despacho # 2	\$ 2500,00	\$ 30 000,00
Vendedor Despacho # 3	\$ 2500,00	\$ 30 000,00
Ventas totales	\$ 31 500,00	\$ 378 000,00

Fuente: Realización propia.

Alcance de meta de compras al distribuidor de la marca Tsubaki

Para alcanzar la meta de compras al proveedor de la línea Tsubaki y tomando en cuenta que las ventas promedio en los últimos tres años han sido de \$ 196 420,56, estas deberían aumentar en un 92,44 % para cumplir los \$ 378 000,00 de ventas esperados. Este aumento significa que las ventas anuales de Tsubaki deben aumentar en \$ 181 579,44, un promedio de \$ 15 131,62 por mes.

Tabla 23. Propuesta aumento de ventas línea Tsubaki

Importaciones Campos Rudin, S. A.			
Propuesta aumento de ventas línea Tsubaki			
Ventas actuales	Ventas propuestas	Variación	% Aumento
\$ 196 420,56	\$ 378 000,00	\$ 181 579,44	92,44 %

Fuente: Realización propia.

El aumento de compras al distribuidor implicará una reducción de costos, debido a la distribución de estos en una compra de mayor volumen. Con respecto a los gastos, deben tomarse en cuenta los relacionados con el pago de la comisión del 3 % y sus respectivas cargas sociales. Por otra parte, se considera el aumento de 1 % en los gastos de taller y bodega, con respecto al costo de mercadería de la diferencia en ventas, originado por el aumento de mercadería en inventario y su correspondiente administración.

Tabla 24. Aumento de gastos de ventas relacionados con ventas línea Tsubaki

Importaciones Campos Rudin, S. A.

Aumento en gastos de ventas por crecimiento en ventas				
Aumento en comisiones	26,34 % CCSS	8,33333 % Aguinaldo	4,16 % Vacaciones	Total
₡ 3 186 719,17	₡ 839 381, 83	₡ 265 559,82	₡ 132 567,52	₡ 4 424 228,34

Fuente: Realización propia.

Tabla 25. Aumento en gastos de taller y bodega relacionados con ventas línea Tsubaki

Importaciones Campos Rudin, S. A.			
Aumento en gastos de taller y bodega por incremento en ventas			
Gastos actuales	Gastos propuestos	Variación	% Aumento
₡ 176 397 254,90	₡ 176 928 374,76	₡ 531 119,86	0,30 %

Fuente: Realización propia.

Establecimiento de procedimientos, políticas y controles de inventarios

De acuerdo con el análisis realizado, Importaciones Campos Rudin no cuenta con políticas y procedimientos de inventarios. No está delimitado el accionar con respecto a los mínimos y máximos, como tampoco el punto de reorden para determinar próximas compras. Como consecuencia, tampoco existe un procedimiento que verifique la aplicación de las políticas establecidas. Además, no se revisa periódicamente la mercadería con baja rotación, con el fin de determinar si se trata de inventario obsoleto, dañado o ajeno a las necesidades actuales del mercado.

Por otra parte, la centralización de toma de decisiones con respecto a las compras no permite ejecutar los análisis correspondientes antes de realizar el reabastecimiento de mercadería. Este proceso debería de ser más automatizado y apegado a los reportes de inventario que muestra el sistema contable administrativo utilizado en la empresa. Una buena administración de inventarios permitiría mejorar los indicadores financieros de liquidez y una mayor rentabilidad sobre la inversión en los activos de producción. Por ello, la propuesta establece los siguientes lineamientos:

- a. Realizar una distribución óptima de las áreas y espacios disponibles para el bodegaje de la mercadería.

- b. Asignar localizaciones de inventario que permitan identificar fácilmente la ubicación de los artículos en las diferentes áreas.
- c. Evaluar el inventario actual por línea de producto, con el fin de determinar las condiciones, posibilidades de colocación en el mercado, precios y opciones de promociones, con el propósito de activar la rotación del inventario estancado.
- d. Establecer un manual de políticas y procedimientos de inventarios que permitan la definición de parámetros y acciones a seguir con respecto a la compra, recibo, almacenamiento, despacho, administración, tomas físicas y controles de mercadería.
- e. Definir una política que indique las cantidades mínimas y máximas a solicitar en una compra, con un análisis de costos por línea que permita optimizar la inversión.
- f. Determinar una política de reorden por marca y línea de producto, con el fin de hacer compras que garanticen el abastecimiento de las necesidades de los clientes.
- g. Evaluar la documentación utilizada actualmente, así como los controles que se ejercen para verificar los registros de movimientos independientemente de su origen: importaciones, compras locales, ajustes, préstamos, repuestos por facturar, entre otros.
- h. Realizar la contratación de un tercer bodeguero, con labores de supervisión, con el fin de procurar una mejor coordinación del área de bodega, con el establecimiento de responsabilidades, funciones y tareas para cada colaborador.

El sistema financiero contable con que se cuenta es el ERP de Softland, Exactus, por lo que no se requiere una inversión adicional en *software* para mejorar la administración de inventarios. Sí se necesita la inversión de tiempo para la definición de políticas y procedimientos, además de la mejora en la distribución y la asignación de localizaciones, lo cual puede estimarse en setenta horas en total, alrededor de ocho horas por semana durante dos meses, las cuales pueden organizarse en tiempo laboral normal, por lo que no requeriría de inversión adicional.

La definición de políticas y procedimientos debe ser realizada por un grupo interdisciplinario compuesto por Gerencia general, Gerencia financiera, Gerencia administrativa, Importaciones, Contabilidad, auditor de inventarios y bodegueros. Esto con

la finalidad de tomar todos los criterios relacionados para definir las acciones y los controles a seguir en la administración de inventarios. El presupuesto establecido es el siguiente:

Tabla 26. Presupuesto contratación de nuevo bodeguero

Importaciones Campos Rudin, S. A.				
Presupuesto contratación de nuevo bodeguero				
Salario	26,34 % CCSS	8,33 % Aguinaldos	4,16 % Vacaciones	Total
₡ 380 000,00	₡ 100 092,00	₡ 31 666,65	₡ 15 808,00	₡ 527 566,65

Fuente: Realización propia.

Alcance de meta de crecimiento con respecto al mercado disponible

Se requiere iniciar con un estudio de las empresas que conforman cinco sectores específicos a nivel nacional, recabar los datos de las personas encargadas de proyectos, proveeduría, etapas o departamentos de producción, con el fin de crear una base de datos con la que se pueda iniciar el trabajo de prospección. Los sectores específicos en los que se enfocará el proyecto son:

- Sector portuario
- Sector alimenticio
- Sector industrial (cementeras)
- Sector agrícola e ingenios
- Sector industrial de producción

Se realizarán eventos promocionales con los clientes y procesos de capacitación en sitio de ingenieros, encargados y responsables de proyectos que adquieran productos de la marca Tsubaki, con el fin de generar un acercamiento y personalización del servicio brindado. Esta clase de actividades se pueden realizar en el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), en las oficinas de INTUS, las cuales cuentan con un acceso fácil, amplio parqueo y las condiciones adecuadas para impartir cursos personalizados a grupos reducidos. Las actividades se sugieren realizarse durante los seis primeros meses del año 2020 y el presupuesto estimado para dichos eventos es el siguiente:

Tabla 27. Presupuesto plan de promoción y actividades línea de transmisión de fuerza Tsubaki 2020

Presupuesto plan de promoción y actividades línea de transmisión de fuerza Tsubaki 2020							
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Promoción y comunicación							
Búsqueda de datos de clientes	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	600,00
Brochures con detalle de productos	-	200,00	-	200,00	-	-	400,00
Gastos de traslados para visitas	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	750,00
Total promoción y comunicación	\$ 225,00	\$ 425,00	\$ 225,00	\$ 425,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 1750,00
Eventos y actividades							
Capacitaciones para clientes industriales	-	550,00	-	550,00	-	550,00	1650,00
Total eventos y actividades	\$ -	\$ 550,00	\$ -	\$ 550,00	\$ -	\$ 550,00	\$ 1650,00
Control y seguimiento							
Evaluación de resultados	-	-	-	-	-	200,00	200,00
Visita gerencial de seguimiento	-	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	750,00
Total control y seguimiento	\$ -	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 350,00	\$ 950,00
Total presupuesto plan de mercadeo	\$ 225,00	\$ 1125,00	\$ 375,00	\$ 1125,00	\$ 375,00	\$ 1125,00	\$ 4350,00

Fuente: Realización propia.

A corto plazo, los esfuerzos por realizar no son sencillos para posicionarse en el mercado, de tal forma que se cubra el 25 % del mercado disponible en el país para la distribución de cadenas de transmisión de fuerza de acuerdo con las importaciones totales anuales. Deben irse dando los cambios paulatinamente, para que en el mediano plazo se pueda alcanzar dicha meta.

Con la implementación de las recomendaciones propuestas para la línea marca Tsubaki y sin considerar modificaciones en otros rubros, el efecto se daría en las partidas de ventas, costos de inventario de mercadería, utilidad bruta, gastos de ventas, gastos de taller y bodega, utilidad operativa y utilidad neta antes y después de impuestos. Se toman en cuenta los aumentos en comisiones a vendedores, publicidad y mercadeo, y variaciones en los costos de administración de bodegas.

Es importante mencionar que debido a los cambios ocasionados por la implementación de la Ley 9635 “Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” y sus principales afectaciones con la entrada en vigencia del Impuesto al Valor Agregado y las variaciones a la Ley del Impuesto sobre la Renta, el periodo fiscal 2019-2020 será de quince meses y no de doce, como ha sido usual en las últimas décadas. Sin embargo, para efectos de la investigación actual, el periodo presupuestado se considerará con el mismo formato de los periodos estudiados, con el fin de que los comparativos guarden relación en la cantidad de meses.

De acuerdo con los incrementos mencionados, los efectos comparativos entre el periodo 2017-2018 y el 2019-2020 tendrían los siguientes resultados luego del incremento en las cuotas de ventas, los procesos de capacitación sugeridos y las acciones de promoción, publicidad y actividades con clientes actuales y potenciales consumidores de la marca Tsubaki.

Tabla 28. Comparativo de resultados financieros periodos 2017-2018 y 2019-2020

Cuadro N.º Comparativo de resultados periodos 2017-2018 y 2019-2020

	2017-2018	2019-2020	Variación
Ventas netas	100,00 %	100,00 %	5,17 %
Costo de ventas	56,06 %	54,67 %	4,71 %
Utilidad bruta	43,94 %	45,33 %	5,74 %
Menos:			
Gastos de operación:			
Gastos generales y administrativos	11,65 %	11,81 %	0,00 %
Gastos de ventas	21,09 %	17,94 %	1,83 %
Gastos de bodega y taller	7,29 %	8,22 %	0,30 %
Total gastos de operación	40,02 %	37,96 %	0,92 %
Utilidad de operación	3,91 %	7,36 %	40,05 %
Más:			
Total ingresos financieros	1,74 %	1,60 %	0,00 %
Menos:			
Total gastos financieros	2,28 %	2,04 %	0,00 %
Utilidad antes de impuestos	3,36 %	6,92 %	43,75 %
Impuesto sobre la Renta	1,00 %	2,08 %	44,44 %
Utilidad neta	2,36 %	4,84 %	43,45 %

Fuente: Realización propia.

La puesta en práctica aumentaría no solo los indicadores financieros de la empresa, sino también la administración eficiente de los inventarios de mercadería, lo que tendría

como consecuencia el mejoramiento del flujo de caja y liquidez. Las acciones a seguir requieren de un compromiso y seguimiento de la alta dirección, con el fin de garantizar que se establezcan y se cumplan las medidas propuestas para beneficio de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, W., Alvarenga, K., Trejos, K. (2018). *La transformación productiva de la industria manufacturera de El Salvador, 1990-2015* (Tesis de Bachillerato en Economía). Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Alvarez, L. (2016). *Finanzas I Contabilidad, planeación y administración financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Arena, C. (2018). *Documentación e informes en consumo*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Arenal, C. (2016). *Organización de procesos de venta*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Alfaro, W., Alvarenga, K., Trejos, K. (2018). *La transformación productiva de la industria manufacturera de El Salvador, 1990-2015* (Tesis de Bachillerato en Economía). Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Ascate, L. (2015). *El control interno del inventario y su influencia en la gestión financiera en la empresa LUBE Import S.A.C.en la ciudad de Trujillo, año 2015* (Tesis de Licenciatura en Contaduría). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Automatización Industrial. (09 de mayo de 2019). “Alemania lidera los fabricantes de máquinas para la industria cárnica”. *Robótica e Industria 4.0 InfoPLC*. Recuperado de <https://www.infopl.net/actualidad-industrial/item/106529-alemania-fabricantes-maquinas-industria-carnica>
- Ayensa, A. (2016). *Empresa en el aula*. España: Ediciones Paraninfo.
- Baca, J. (2015). *Proyectos de sistemas de información*. México: Grupo Editorial Patria.
- Barnes, J. (2010). *Estrategias para lograr clientes rentables*. México: Panorama Editorial.
- Caballero, P. (2017). *Dirección y estrategias de venta e intermediación comercial*. Málaga: IC Editorial.

- Carrizosa, L., Rivera, M. (2000). *Introducción a los Mecanismos*. México: Instituto Politécnico Nacional de México.
- Dastin, J. (13 de mayo de 2019). “Amazon despliega máquinas que empaquetan los pedidos y sustituyen a los trabajadores”. *Revista digital Reuters.com*. Recuperado de <https://es.reuters.com/article/topNews/idESKCN1SJ17O-OESTP>
- Feregrino, B. (2019). *Diccionario de términos fiscales*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Fuentelsaz, C., Icart, M., Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Publicaciones y Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Fuentes, J. (2017). *Estados Financieros Básicos*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Grande, I., Abascal, E. (2007). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid: ESIC.
- Guerrero, F. (2005). *Gestión de Stocks*. Madrid: ESIC Editorial.
- Guerrero, H. (2017). *Inventarios Manejo y Control*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Información de Negocios. (22 de julio de 2015). “Costa Rica se abre a la investigación biomédica”. *Revista Digital CentralAmerica.com*. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_se_abre_a_la_investigacin_biomdica
- Malca, M. (2016). *El control interno de inventarios y su incidencia en la gestión financiera de las empresas agroindustriales en Lima Metropolitana, 2015* (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública). Universidad de San Martín de Porres, Perú.
- Maslucán, M. (2018). *Control financiero y su incidencia en la liquidez de la empresa Cable Selva Tv SAC, Yarimaguas periodo 2014-2015* (Tesis de Licenciatura en Ciencias Contables). Universidad Nacional de San Martín, Argentina.
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Olivera, J. (2016). *Análisis de Estados Financieros*. México: Editorial Digital UNID.
- Padilla, V. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pedroza, J., Sulser, A. (2004). *Exportación efectiva: Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- Peña, C. (2017). *Planificación de ventas y operaciones S&OP en 14 claves*. Barcelona: Editorial Marge Books.
- Rázuri, C. (2018). *Plan financiero y su incidencia en la situación económica de la empresa Los Brillantes, S. A., del Distrito de Trujillo 2017* (Tesis de Maestría en Finanzas). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Redacción Interempresas. (29 de abril de 2019). “El fabricante de máquinas embaladoras Schubert sigue creciendo”. *Revista digital Interempresas.net*. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Envase/Articulos/243596-El-fabricante-de-maquinas-embaladoras-Schubert-sigue-creciendo.html>
- Reveles, R. (2017). *Análisis de los elementos de costo*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rincón, C., Villareal, F. (2017). *Costos: Decisiones Empresariales*. México: ECOE Ediciones.
- Rodríguez, A. (12 de julio de 2016). “79% de empresas privadas que operan en Costa Rica son familiares”. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/79-de-empresas-privadas-que-operan-en-costa-rica-son-familiares/TFNYMCI6WBHF7ENC7PCFDHDP5Y/story/>
- Salas, T. (2019). *Análisis y diagnóstico financiero: Un enfoque integral*. Costa Rica: Editorial Zigzag.
- Somalo, N. (2017). *Marketing digital que funciona: Planifica tu estrategia e invierte con cabeza*. Madrid: LID Editorial.

Figura 1. Sistema DuPont.....	30
Figura 2. Proceso cuantitativo.....	52
Figura 3. Relación entre la teoría, la investigación y la realidad en el enfoque cuantitativo.....	52
Figura4. Balance general comparativo y análisis vertical / Importaciones Campos Rudin, S. A.	83
Figura 5. Rotación de inventario de la línea marca Tsubaki.....	90
Figura 6. Ventas por periodo de la línea marca Tsubaki.....	91
Figura 7. Años de laborar en Importaciones Campos Rudin / Agentes de ventas.....	94
Figura 8. Calificación de precio de la marca Tsubaki con respecto a la competencia.....	96
Figura 9. Calificación de calidad de marca Tsubaki con respecto a la competencia.....	96
Figura 10. Análisis de importaciones de cadena de transmisión de fuerza en Costa Rica y en Importaciones Campos Rudin.....	98
Figura 11. Mercado total de cadenas de transmisión de fuerza en Costa Rica de acuerdo con importaciones.....	99

Tabla 1. Aplicaciones de la marca Tsubaki.....	20
Tabla 2. Listado de entrevistados.....	56
Tabla 3. Balance de situación con datos modificados para efectos de presentación.....	71
Tabla 4. Estado de resultados con datos modificados para efectos de presentación.....	72
Tabla 5. Razones de liquidez.....	74
Tabla 6. Razones de actividad.....	75
Tabla 7. Razones de endeudamiento.....	78
Tabla 8. Razones de rentabilidad.....	79
Tabla 9. Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2016.....	79
Tabla 10. Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2017.....	81
Tabla 11. Estado de resultados por el periodo terminado al 30 de setiembre de 2018.....	82
Tabla 12. Balance general comparativo y análisis vertical / Importaciones Campos Rudin, S. A. ..	83
Tabla 13. Análisis Sistema DuPont.....	87
Tabla 14. Zonas asignadas por agente de ventas.....	94
Tabla 15. Sectores industriales asignados por agente de ventas.....	95
Tabla 16. Partidas arancelarias para importación de cadenas.....	97
Tabla 17. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 1.....	106
Tabla 18. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 2.....	108
Tabla 19. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 3.....	110
Tabla 20. Pasos por seguir para alcance de recomendaciones objetivo N.º 4.....	112
Tabla 21. Presupuesto plan de capacitación línea de transmisión de fuerza Tsubaki 2020.....	116
Tabla 22. Propuesta meta de ventas línea marca Tsubaki.....	117
Tabla 23. Propuesta aumento de ventas línea Tsubaki.....	118
Tabla 24. Aumento de gastos de ventas relacionados con ventas línea Tsubaki.....	118
Tabla 25. Aumento en gastos de taller y bodega relacionados con ventas línea Tsubaki.....	119
Tabla 26. Presupuesto contratación de nuevo bodeguero.....	121

Tabla 27. Presupuesto plan de promoción y actividades línea de transmisión de fuerza Tsubaki 2020	122
Tabla 28. Comparativo de resultados financieros periodos 2017-2018 y 2019-2020	123

ANEXOS

ANEXO A. Entrevista agente de ventas # 1

CUESTIONARIO / AGENTES DE VENTAS

Entrevistado: agente de ventas # 1

Fecha de aplicación: 23 de octubre de 2019

Objetivo # 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? 24,5 años.
2. ¿Qué zonas del país visita? Zona Sur, Zona Norte, Cartago, Carretera: Grecia, Sarchí Naranjo.
3. ¿Con qué frecuencia al mes visita las diferentes zonas asignadas? Una vez al mes.
4. ¿Qué porcentaje de los clientes que atiende pertenecen al sector industrial? 30 %
5. ¿Cómo considera la comunicación de la empresa?

Excelente ___ Buena ___ Regular x Mala ___ NS / NR ___

¿Por qué considera así la comunicación de la empresa?

Los canales son los correctos, las fallas son de la parte humana, se requiere más capacitación.

6. ¿Considera usted importante la incursión en nuevos mercados?

Sí x No ___

Objetivo # 2

1. ¿A qué sectores pertenecen los clientes actuales que consumen productos marca Tsubaki?

Industrial x Agrícola x Biomédica ___ Aeronáutica ___ Transporte ___
Otro, especifique ___

2. ¿Conoce cuál es el porcentaje de utilidad bruta esperada en la venta de productos marca Tsubaki? 30 %
3. ¿Cuáles son las marcas competidoras de la línea Tsubaki?
Diamond, Rexnord, Renault, Cana, Drives, Martin.
4. Con respecto a otras marcas, el precio de la línea Tsubaki es:
Muy alto Alto Promedio Bajo Muy bajo
5. Con respecto a otras marcas, la calidad de la marca Tsubaki es:
Muy alta Alta Promedio Baja Muy baja
6. ¿Cuáles son los productos de mayor venta en la línea Tsubaki?
Cadena de rodillos por metros, cadena de ingeniería.
7. ¿Qué garantía ofrece la línea Tsubaki?
A pesar de que se tienen casos de éxito que demuestran su durabilidad y calidad, la marca Tsubaki no ofrece garantía por escrito de sus productos, lo que afecta la credibilidad al tratar de convencer a un cliente.
8. ¿Sabe si existe una política de rotación de inventarios establecida para las marcas que distribuye la empresa?
Sí No (No existe)
9. ¿Existe una política de mínimos y máximos para los inventarios?
Sí No (No existe)
10. ¿Se hace una revisión de existencias antes de hacer nuevos pedidos de mercadería?
Sí ¿Quién la realiza? _____ No
11. ¿Cuál es la rotación de inventarios que usted considera adecuada para la empresa de la marca Tsubaki?
1 2 3 4 5 6 Otro, especifique _____

Según su criterio, ¿qué medidas debe tomar la empresa para impulsar las ventas de los productos de la marca Tsubaki?

- Bajar precios
- Tener inventario disponible
- Hacer una labor de mercadeo

Objetivo # 3

1. ¿Qué posibilidades de crecimiento cree usted que tiene la industria en general en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR____ Regulares_____ Malas_x_____

2. ¿Cuáles considera que sean las empresas industriales más reconocidas a nivel nacional?

Industria de la caña El Viejo, Tempisque

Alimentaria: Pelón de la Bajura

Panificadora: Bimbo

Agroindustrial: Palma Tica

3. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria portuaria en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR_x__ Regulares_____ Malas_____

4. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria cementera en el país?

Muy buenas_____ Buenas_x_____ NS / NR____ Regulares_____ Malas_____

5. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria alimentaria en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR _____ Regulares_x_____ Malas_____

6. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la agroindustria en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR____ Regulares_x_____ Malas_____

7. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en los ingenios azucareros en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR____ Regulares_x_____ Malas_____

8. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria manufacturera en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR____ Regulares_____ Malas_x_____

Objetivo # 4

1. ¿Qué requerimientos requiere la empresa para la reactivación y el crecimiento de la marca Tsubaki?

Colaboradores Capacitación Equipos Vehículos Capital de trabajo Tecnología Otro, especifique Fidelidad distribuidor, garantía (cadena de ingeniería)

2. ¿Qué clase de colaboradores se requiere contratar para impulsar la marca Tsubaki?

Ingenieros Vendedores Técnicos Administrativos Otros, especifique Con estrella de vendedor

¿Cuántos años de experiencia previa deben tener en el área? Al menos 6 meses, no precisa que tengan mucha capacitación, sino que tengan las condiciones de un vendedor exitoso.

3. ¿Qué clase de requerimientos de capacitación se necesitan para el desarrollo de la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

Ventas Mercadeo Técnica Financiera Otra, especifique

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en línea?

Sí No

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en el exterior?

Sí No

4. ¿Qué clase de requerimientos tecnológicos tiene la empresa para la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

CRM Página web Redes sociales E-commerce Otro

Especifique _____

Opinión final: La fábrica sí invierte en venir a dar capacitaciones y charlas, se iba a dar un mayor acompañamiento para atender clientes, sin embargo, la falta de fidelidad

del proveedor dio al traste con la relación comercial de la empresa y la credibilidad que se le tenía. El mayor problema se da en la falta de garantía al cliente sobre el producto que adquiere, ya que el producto tiene un precio muy alto y no se ofrece una garantía por escrito que respalde dicha compra.

ANEXO B. Entrevista a agente de ventas # 2

CUESTIONARIO / AGENTES DE VENTAS

Entrevistado: agente de ventas # 2

Fecha de aplicación: 24 de octubre de 2019

Objetivo # 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? 11,5 años.
2. ¿Qué zonas del país visita? Guanacaste, Zona Sur, Pacífico.
3. ¿Con qué frecuencia al mes visita las diferentes zonas asignadas? Dos veces al año.
4. ¿Qué porcentaje de los clientes que atiende pertenecen al sector industrial? 40 %
5. ¿Cómo considera la comunicación de la empresa?

Excelente ___ Buena x Regular ___ Mala ___ NS / NR ___

¿Por qué considera así la comunicación de la empresa? Porque se da la información, se explica y se conoce el procedimiento a seguir.

6. ¿Considera usted importante la incursión en nuevos mercados?

Sí x No ___

Objetivo # 2

1. ¿A qué sectores pertenecen los clientes actuales que consumen productos marca Tsubaki?

Industrial Agrícola Biomédica Aeronáutica
Transporte Otro, especifique _____

2. ¿Conoce cuál es el porcentaje de utilidad bruta esperada en la venta de productos marca Tsubaki? 30 %

3. ¿Cuáles son las marcas competidoras de la línea Tsubaki?

Drives, Kana, Trasnlink, SKF, Atlantic Bearing.

4. Con respecto a otras marcas, el precio de la línea Tsubaki es:

Muy alto Alto _____ Promedio _____ Bajo _____ Muy bajo _____

5. Con respecto a otras marcas, la calidad de la marca Tsubaki es:

Muy alta Alta _____ Promedio _____ Baja _____ Muy baja _____

6. ¿Cuáles son los productos de mayor venta en la línea Tsubaki?

Cadenas estándar.

7. ¿Qué garantía ofrece la línea Tsubaki?

Ninguna, no se ofrece por escrito.

8. ¿Sabe si existe una política de rotación de inventarios establecida para las marcas que distribuye la empresa?

Sí _____ No

¿Existe una política de mínimos y máximos para los inventarios?

Sí _____ No

9. ¿Se hace una revisión de existencias antes de hacer nuevos pedidos de mercadería?

Sí ¿Quién la realiza? Gerente general No _____

10. ¿Cuál es la rotación de inventarios que usted considera adecuada para la empresa de la marca Tsubaki?

1 ___ 2 ___ 3 x 4 ___ 5 ___ 6 ___ Otro, especifique _____

Según su criterio, ¿qué medidas debe tomar la empresa para impulsar las ventas de los productos de la marca Tsubaki?

Más divulgación del producto y ofrecer un mejor precio.

Objetivo # 3

1. ¿Qué posibilidades de crecimiento cree usted que tiene la industria en general en el país?

Muy buenas ___ Buenas ___ NS / NR ___ Regulares ___ Malas x ___

2. ¿Cuáles considera que sean las empresas industriales más reconocidas a nivel nacional?

ICE, Coca Cola FEMSA, FIFCO, Dos Pinos, Numar.

3. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria portuaria en el país?

Muy buenas x ___ Buenas ___ NS / NR ___ Regulares ___ Malas ___

4. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria cementera en el país?

Muy buenas x ___ Buenas ___ NS NR ___ Regulares ___ Malas ___

5. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria alimentaria en el país?

Muy buenas __x__ Buenas _____ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

6. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la agroindustria en el país?

Muy buenas _____ Buenas __x__ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

7. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en los ingenios azucareros en el país?

Muy buenas __x__ Buenas _____ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

8. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria manufacturera en el país?

Muy buenas _____ Buenas __x__ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

Objetivo # 4

1. ¿Qué requerimientos requiere la empresa para la reactivación y el crecimiento de la marca Tsubaki?

Colaboradores __x__ Capacitación __x__ Equipos _____ Vehículos _____ Capital de trabajo _____ Tecnología _____ Otro, especifique _____

¿Qué clase de colaboradores se requiere contratar para impulsar la marca Tsubaki?

Ingenieros _____ Vendedores __x__ Técnicos _____ Administrativos _____ Otros, especifique _____

¿Cuántos años de experiencia previa deben tener en el área? 3 años.

2. ¿Qué clase de requerimientos de capacitación se necesitan para el desarrollo de la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

Ventas Mercadeo _____ Técnica Financiera _____ Otra, especifique
 Se requiere apoyo del fabricante, visitas, acompañamiento.

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en línea?

Sí _____ No

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en el exterior?

Sí _____ No

¿Qué clase de requerimientos tecnológicos tiene la empresa para la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

CRM _____ Página web Redes sociales E-commerce _____ Otro _____
Especifique _____

Opinión final: Debe hacerse una revisión de precios, más apoyo del proveedor del exterior, fidelidad. Vendedores más agresivos con esta marca, revisar la capacitación.
Darle más impulso de mercado a este producto.

ANEXO C. Entrevista a agente de ventas # 3

CUESTIONARIO / AGENTES DE VENTAS

Entrevistado: agente de ventas # 3

Fecha de aplicación: 24 de octubre de 2019

Objetivo # 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? 9,8 años.
2. ¿Qué zonas del país visita? Guanacaste, Puntarenas, Limón, Valle Central, Paraíso, Orosi.
3. ¿Con qué frecuencia al mes visita las diferentes zonas asignadas? Las zonas fuera del Valle Central una vez al mes, las otras una o dos veces por mes.
4. ¿Qué porcentaje de los clientes que atiende pertenecen al sector industrial? 40 %
5. ¿Cómo considera la comunicación de la empresa?

Excelente ___ Buena x Regular ___ Mala _____ NS / NR _____

¿Por qué considera así la comunicación de la empresa? Porque no ha tenido problemas.

6. ¿Considera usted importante la incursión en nuevos mercados?

Sí x No _____

Objetivo # 2

1. ¿A qué sectores pertenecen los clientes actuales que consumen productos marca Tsubaki?

Industrial x Agrícola x Biomédica _____ Aeronáutica _____

Transporte x Otro, especifique x Sector alimentario

2. ¿Conoce cuál es el porcentaje de utilidad bruta esperada en la venta de productos marca Tsubaki? No.
3. ¿Cuáles son las marcas competidoras de la línea Tsubaki?
Rexnord, ABS, Drives, Kana.
4. Con respecto a otras marcas, el precio de la línea Tsubaki es:

Muy alto Alto Promedio Bajo Muy bajo

5. Con respecto a otras marcas, la calidad de la marca Tsubaki es:

Muy alta Alta Promedio Baja Muy baja

6. ¿Cuáles son los productos de mayor venta en la línea Tsubaki?

Cadenas de rodillos.

7. ¿Qué garantía ofrece la línea Tsubaki?

Ninguna, no se ofrece por escrito.

8. ¿Sabe si existe una política de rotación de inventarios establecida para las marcas que distribuye la empresa?

Sí No

¿Existe una política de mínimos y máximos para los inventarios?

Sí No

9. ¿Se hace una revisión de existencias antes de hacer nuevos pedidos de mercadería?

Sí ¿Quién la realiza? Gerente general No

10. ¿Cuál es la rotación de inventarios que usted considera adecuada para la empresa de la marca Tsubaki?

1 2 3 4 5 6 Otro, especifique _____

Según su criterio, ¿qué medidas debe tomar la empresa para impulsar las ventas de los productos de la marca Tsubaki?

Bajar el precio. Medición de cadenas para determinar vida útil restante.

Objetivo # 3

1. ¿Qué posibilidades de crecimiento cree usted que tiene la industria en general en el país?

Muy buenas _____ Buenas _____ NS / NR _____ Regulares __x__ Malas _____

2. ¿Cuáles considera que sean las empresas industriales más reconocidas a nivel nacional?

Ingenio Taboga, Azucarera El Viejo, CATSA, Del Oro, Del Monte, Abopac, Chiquita, Demasa, Dos Pinos.

3. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria portuaria en el país?

Muy buenas _____ Buenas __x__ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

4. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria cementera en el país?

Muy buenas __x__ Buenas _____ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

5. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria alimentaria en el país?

Muy buenas _____ Buenas _____ NS / NR _____ Regulares __x__ Malas _____

6. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la agroindustria en el país?

Muy buenas _____ Buenas __x__ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

7. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en los ingenios azucareros en el país?

Muy buenas __x__ Buenas _____ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

8. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria manufacturera en el país?

Muy buenas Buenas _____ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

Objetivo # 4

1. ¿Qué requerimientos requiere la empresa para la reactivación y el crecimiento de la marca Tsubaki?

Colaboradores Capacitación Equipos _____ Vehículos _____ Capital de trabajo _____ Tecnología _____ Otro, especifique _____

¿Qué clase de colaboradores se requiere contratar para impulsar la marca Tsubaki?

Ingenieros _____ Vendedores Técnicos _____ Administrativos _____ Otros, especifique _____ Vendedores con conocimiento de ingeniería.

¿Cuántos años de experiencia previa deben tener en el área? 2 años.

¿Qué clase de requerimientos de capacitación se necesitan para el desarrollo de la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

Ventas Mercadeo _____ Técnica Financiera _____ Otra, especifique _____

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en línea?

Sí _____ No Se puede buscar asesoría e información.

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en el exterior?

Sí _____ No

2. ¿Qué clase de requerimientos tecnológicos tiene la empresa para la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

CRM _____ Página web Redes sociales E-commerce _____ Otro _____

Especifique _____

Opinión final: Atención exclusiva de industria por parte de los vendedores, que sea conoedor y que pueda atender mejor a los clientes.

ANEXO D. Entrevista a gerente general

CUESTIONARIO GERENCIA / JUNTA DIRECTIVA

Puesto de entrevistado: Gerente general

Fecha de aplicación: 25 de octubre de 2019

Objetivo # 1

1. ¿Cuál es su nivel y formación académica?

Ingeniero industrial y electromecánico.

2. ¿Hace cuántos años ocupa su puesto?

26 años.

3. ¿Cuántos años de experiencia previa tiene en puestos similares?

No tenía experiencia previa.

4. ¿Cuál es el nivel de capital de trabajo que tiene la empresa?

Muy suficiente__ Suficiente_x_ NA / NR__ Poco suficiente__ Totalmente
insuficiente____

5. ¿El capital de trabajo es financiado con fondos propios o mediante financiamiento?

Fondos propios __x__ Crédito bancario_x__ Descuento de facturas____ Otro____
Especifique_____

6. ¿Cómo considera el nivel de endeudamiento de la empresa?

Excelente _x_ Bueno ____ Regular ____ Malo____ NS / NR _____

¿Considera usted que la empresa presenta debilidades financieras?

Sí _____ No __x_____

¿Cuáles son? _____

7. ¿Cuál es la base para la toma de decisiones en la empresa?

Informes contables __x__ Informes financieros __x__ Informes operativos __x____ Otro
__x_ Explique Inventarios

8. ¿Con qué frecuencia se realizan las auditorías externas en la empresa?

Anual __x__ Semestral ____ Trimestral _x_ Mensual ____ Otro _____ Especifique_____

9. ¿Se presenta el análisis de razones financieras de la empresa en cada auditoría externa?

Sí _____x_____ No _____

¿Qué uso se le da al análisis de las razones financieras?

Se analiza el nivel de endeudamiento, prueba ácida, patrimonio.

¿Se considera el análisis de las razones financieras para la toma de decisiones
gerenciales?

Sí _____x_____ No _____

10. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad bruta que considera óptimo para la empresa?

5 % ___ 10 % ___ 15 % ___ 20 % ___ 25 % ___ Otro, especifique _43 % ___

¿Por qué considera que ese nivel de utilidad bruta es óptimo para la empresa?

Se requiere este margen para poder tener utilidades netas.

11. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad neta que considera óptimo para la empresa?

5 % ___ 10 % ___ 15 % x 20 % ___ 25% ___ Otro, especifique _____

¿Por qué considera que ese nivel de utilidad neta es óptimo para la empresa?

Es un buen retorno sobre inversión y esfuerzos.

12. ¿Cuál es el periodo medio de cobro en días que requiere la organización para ser funcional?

15 ___ 30 ___ 45 x 60 ___ 75 ___ 90 ___ Otro, especifique _____

¿Por qué considera que ese periodo medio de cobro es satisfactorio para la empresa?

La mayoría de proveedores internacionales ofrece crédito a 90 días. Por su parte, en el mercado en Costa Rica casi nadie paga a menos de 45 días.

13. ¿Cuál es la rotación de inventarios que usted considera adecuada para la empresa?

4 veces al año.

¿Por qué considera que esa es la rotación de inventarios satisfactoria para la empresa?

Porque ayudaría mucho al flujo de caja.

14. ¿Cómo considera la comunicación de la empresa?

Excelente ___ Buena ___ Regular x Mala _____ NS / NR _____

¿Por qué considera así la comunicación de la empresa?

Los departamentos no se comunican fluidamente entre sí, existen diferencias, faltan acuerdos.

Objetivo # 2

1. ¿Cuál es la meta de ventas anual de la línea Tsubaki para Importaciones Campos Rudin?

Es de \$ 130 000,00.

2. ¿Por qué considera usted que no se logra el 100 % de la meta de ventas de la empresa?

Los agentes que visitan la industria no promueven la calidad ni los usos de la marca Tsubaki.

3. ¿Cuál es el porcentaje de la meta anual de la marca Tsubaki que alcanza Importaciones Campos Rudin, de acuerdo con lo propuesto por el proveedor?

Son \$ 200 000,00 la meta anual, pero se alcanza menos del 60 %.

4. ¿Qué porcentaje de la meta de ventas totales tiene asignado la línea Tsubaki? Es de un 3 %.

¿Cómo considera este porcentaje?

Muy adecuado__ Adecuado__ NS / NR__ Inadecuado_x__ Muy inadecuado__

¿Por qué lo considera así?

Debería representar más de un 6 %.

5. ¿Cuál es el porcentaje de utilidad bruta esperada en la venta de productos marca Tsubaki?

Debería de ser el 50 %.

6. ¿A qué sectores pertenecen los clientes actuales que consumen productos marca Tsubaki?

Industrial_x__ Agrícola_x__ Biomédica____ Aeronáutica ____ Transporte_____

Otro, especifique_____

7. ¿Cuáles son las marcas competidoras de la línea Tsubaki?

Rexnord, ABS, Drives, Kana.

8. Con respecto a otras marcas, el precio de la línea Tsubaki es:

Muy alto ____ Alto x Promedio ____ Bajo ____ Muy bajo ____

9. Con respecto a otras marcas, la calidad de la marca Tsubaki es:

Muy alta x Alta x Promedio ____ Baja ____ Muy baja ____

10. ¿Cuáles son los productos de mayor venta de la línea Tsubaki?

Cadena de rodillos.

11. ¿Qué garantía ofrece la línea Tsubaki?

Contra defectos de fabricación, ofrece garantía pero se debe enviar una muestra para evaluación y es un proceso lento.

12. ¿Existe una política de rotación de inventarios establecida para las marcas que distribuye la empresa?

Sí _____ No x _____

13. ¿Existe una política de mínimos y máximos para los inventarios?

Sí _____ No x _____

14. ¿Se hace una revisión de existencias antes de hacer nuevos pedidos de mercadería?

Sí x ¿Quién la realiza? Gerente general No

15. ¿Cuál es la rotación de inventarios que usted considera adecuada para la empresa de la marca Tsubaki?

1 ____ 2 ____ 3 x 4 ____ 5 ____ 6 ____ Otro, especifique _____

16. Según su criterio, ¿qué medidas debe tomar la empresa para impulsar las ventas de los productos de la marca Tsubaki?

Deben hacerse más visitas a clientes. Programa de capacitaciones cada tres meses, charlas de mercadeo, envío de información por medios electrónicos.

Objetivo # 3

1. ¿Considera usted importante la incursión en nuevos mercados?

Sí _____x_____ No _____

2. ¿Qué posibilidades de crecimiento cree usted que tiene la industria en general en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR_____ Regulares_____ Malas__x__

3. ¿Cuáles considera que sean las empresas industriales más reconocidas a nivel nacional?

Cervecería Costa Rica, Bridgestone, Dos Pinos, Numar, Coca Cola FEMSA, Demasa, Chiquita, Del Monte, Cementeras e Ingenios Azucareros.

4. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria portuaria en el país?

Muy buenas_____ Buenas_x_____ NS / NR____ Regulares_____ Malas_____

5. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria cementera en el país?

Muy buenas_____ Buenas_x_____ NS / NR____ Regulares_____ Malas_____

6. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria alimentaria en el país?

Muy buenas_x_____ Buenas_____ NS / NR____ Regulares_____ Malas_____

7. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la agroindustria en el país?

Muy buenas_____ Buenas_____ NS / NR____ Regulares_x_____ Malas_____

8. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en los ingenios azucareros en el país?

Muy buenas _____ Buenas NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

9. ¿Cuántas posibilidades de participación tiene la marca Tsubaki en la industria manufacturera en el país?

Muy buenas _____ Buenas NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

Objetivo # 4

1. ¿Qué requerimientos requiere la empresa para la reactivación y el crecimiento de la marca Tsubaki?

Colaboradores Capacitación Equipos _____ Vehículos _____ Capital de trabajo _____ Tecnología Otro, especifique e-commerce

2. ¿Tiene la empresa un presupuesto definido para nuevos proyectos que involucren el uso de transmisión de fuerza?

Sí _____ No

¿Cuál es el principal enfoque de dicho presupuesto?

¿Se definieron mecanismos de control para este presupuesto?

3. ¿Qué clase de colaboradores se requiere contratar para impulsar la marca Tsubaki?

Ingenieros Vendedores Técnicos _____ Administrativos _____ Otros, especifique _____

¿Cuántos años de experiencia previa deben tener en el área? 5 años.

4. ¿Qué clase de requerimientos de capacitación tiene para el desarrollo de la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

Ventas Mercadeo Técnica Financiera Otra, especifique _____

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en línea?

Sí No

¿Se tiene disponibilidad de capacitaciones en el exterior?

Sí No

5. ¿Qué clase de requerimientos tecnológicos tiene la empresa para la estrategia de impulso de la marca Tsubaki?

CRM Página web Redes sociales E-commerce Otro
Especifique _____.

6. ¿Qué limitaciones tiene la marca Tsubaki para tener un mayor crecimiento en el país?

El tamaño del mercado es pequeño y hay mucha competencia por precio, producto chino disponible a bajo precio.

7. ¿El proveedor de la marca Tsubaki ofrece un acompañamiento para la distribución, respaldo y búsqueda de nuevos mercados para la línea?

Sí lo ofrecen, el problema es la búsqueda de otros distribuidores que da al traste con la fidelidad que mantienen con Importaciones Campos Rudin.

8. ¿Qué requerimientos son necesarios por parte del proveedor para que la empresa pueda reactivar la marca a nivel nacional?

Carta de exclusividad, visitas cada tres meses, capacitación y charlas técnicas para clientes. Precio muy alto, bajar precios de cadenas de ingeniería.

Opinión final: [N/R](#)

ANEXO E. Entrevista a Cliente # 1

CUESTIONARIO / CLIENTES

Nombre de entrevistado: Luis Javier Córdoba Guillén

Empresa: Compañía Industrial Aceitera Coto 54 S. A.

Fecha de aplicación: 29 de octubre de 2019

Objetivo # 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? 14 años.

2. ¿Cuál es su puesto en la empresa? Ingeniero de proyectos.

3. ¿A cuál sector industrial pertenece la empresa en la que trabaja?

Ingenio___ Agrícola__X__ Biomédica___ Aeronáutica ___ Transporte_____

Otro, especifique_____

4. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa? Entre 70 y 80 personas.

5. ¿Qué productos compra en Importaciones Campos Rudin?

Cadena de transmisión __X__ Motores __X__ Reductores __X__ Piñones

__X__ Poleas _____ Otros _____

6. ¿Por qué compra en Importaciones Campos Rudin?

Servicio Calidad Garantía Experiencia Otros,
especifique _____

Objetivo # 2

1. ¿Utiliza cadena de transmisión de fuerza en sus procesos productivos?

Sí No _____

2. ¿Qué marca de cadena de transmisión de fuerza utiliza? ¿Por qué utiliza esa marca?

Utilizamos Tsubaki, porque nos da buen rendimiento y confiabilidad.

3. ¿Con qué frecuencia debe hacer cambios en su cadena de transmisión de fuerza?

Cada 3 años se cambia.

4. ¿Cuáles son los principales motivos para el cambio de la cadena de transmisión de fuerza?

Desgaste Fallas _____ Pérdida de lubricación _____ Pérdida de tensión
 Otro, especifique _____

5. ¿Cuáles son las principales características para escoger la cadena de transmisión a comprar?

Precio Calidad Garantía Durabilidad _____ Otros,
especifique _____

6. ¿Ha utilizado la marca Tsubaki en sus procesos de producción?

Sí No _____

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los productos de la marca Tsubaki?

Muy alto Alto _____ Promedio _____ Bajo _____ Muy bajo _____

8. Con respecto a otras marcas, el precio de la línea Tsubaki es:

Muy alto _____ Alto _____ Promedio Bajo _____ Muy bajo _____

9. Con respecto a otras marcas, la calidad de la marca Tsubaki es:

Muy alta ____ Alta Promedio ____ Baja ____ Muy baja ____

10. ¿Cuáles son las posibilidades de compra de cadena de transmisión de la marca Tsubaki dentro de los próximos seis meses?

Muy buenas ____ Buenas NS / NR ____ Regulares ____ Malas ____

Objetivo # 3

1. ¿Qué posibilidades de crecimiento cree usted que tiene la industria en general en el país?

Muy buenas ____ Buenas NS / NR ____ Regulares ____ Malas ____

2. ¿Cuáles son los sectores industriales con mayores posibilidades de crecimiento?

Ingenio ____ Agrícola Biomédica ____ Aeronáutica ____ Transporte

Otro, especifique ____

3. ¿Cuáles considera que sean las empresas industriales más reconocidas a nivel nacional?

Holcim, Dos Pinos, Cervecería Costa Rica, Intel, Edwards, Palmatica, Tico Frut.

Opinión final: La marca U.S Tsubaki es muy buena en todos los aspectos, es una buena opción para nuestros proyectos.

ANEXO F. Entrevista a cliente # 2

CUESTIONARIO / CLIENTES

Nombre de entrevistado: Bismar Castro

Empresa: Latin American Agrialim

Fecha de aplicación: 30 de octubre de 2019

Objetivo # 1

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? 4 años.
2. ¿Cuál es su puesto en la empresa? Ingeniero de proyectos.
3. ¿A cuál sector industrial pertenece la empresa en la que trabaja?

Ingenio ___ Agrícola Biomédica ___ Aeronáutica ___ Transporte _____

Otro, especifique _____

4. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa? De 100-120.
5. ¿Qué productos compra en Importaciones Campos Rudin?

Cadena de transmisión Motores Reductores Piñones
 Poleas Otros _____

6. ¿Por qué compra en Importaciones Campos Rudin?

Servicio _____ Calidad Garantía _____ Experiencia Otros,
especifique _____

Objetivo # 2

1. ¿Utiliza cadena de transmisión de fuerza en sus procesos productivos?

Sí No _____

2. ¿Qué marca de cadena de transmisión de fuerza utiliza? ¿Por qué utiliza esa marca?
Tsubaki, por calidad.

3. ¿Con qué frecuencia debe hacer cambios en su cadena de transmisión de fuerza?

Normalmente 1 a 2 años.

4. ¿Cuáles son los principales motivos para el cambio de la cadena de transmisión de fuerza?

Desgaste Fallas Pérdida de lubricación _____ Pérdida de tensión _____
Otro, especifique _____

5. ¿Cuáles son las principales características para escoger la cadena de transmisión a comprar?

Precio _____ Calidad Garantía _____ Durabilidad _____ Otros, especifique _____

6. ¿Ha utilizado la marca Tsubaki en sus procesos de producción?

Sí No _____

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los productos de la marca Tsubaki?

Muy alto Alto _____ Promedio _____ Bajo _____ Muy bajo _____

8. Con respecto a otras marcas, el precio de la línea Tsubaki es:

Muy alto Alto _____ Promedio _____ Bajo _____ Muy bajo _____

9. Con respecto a otras marcas, la calidad de la marca Tsubaki es:

Muy alta _____ Alta Promedio _____ Baja _____ Muy baja _____

10. ¿Cuáles son las posibilidades de compra de cadena de transmisión de la marca Tsubaki dentro de los próximos seis meses?

Muy buenas Buenas _____ NS / NR _____ Regulares _____ Malas _____

Objetivo # 3

1. ¿Qué posibilidades de crecimiento cree usted que tiene la industria en general en el país?

Muy buenas _____ Buenas _____ NS / NR _____ Regulares Malas _____

2. ¿Cuáles son los sectores industriales con mayores posibilidades de crecimiento?

Ingenio____ Agrícola____ Biomédica_x_ Aeronáutica_x_ Transporte_____

Otro, especifique_____

3. ¿Cuáles considera que sean las empresas industriales más reconocidas a nivel nacional?

Grupo Numar – Bridgestone.

Opinión final: [N/R](#)

ANEXO G. Cuadro de variables

Objetivos	Variable	Indicador	Instrumento	Fuente	Propósito
	Situación financiera de la empresa	Razones de liquidez	Revisión documental	Estados financieros	Definir cuál es la situación financiera de la empresa
		Razones de actividad	Cuestionario entrevistas	Gerente general	
		Razones de endeudamiento	Elaboración de modelos para análisis	Gerente financiero Personal de contabilidad	
		Razones de rentabilidad			
	Análisis estructural	Análisis vertical	Revisión documental	Estados financieros	Evaluar cómo funciona la empresa
		Análisis horizontal	Cuestionario entrevistas	Gerente general	
			Elaboración de modelos para análisis	Gerente financiero Personal de contabilidad	
Evaluar la situación financiera de la empresa durante los últimos tres años mediante el análisis de los indicadores financieros	Análisis DuPont	Análisis DuPont	Revisión documental	Estados financieros	Analizar el desempeño económico y laboral de la empresa
		Análisis DuPont modificado	Cuestionario entrevistas	Gerente general	
			Elaboración de modelos para análisis	Gerente financiero Personal de contabilidad	
Determinar el impacto financiero de esta línea en los rendimientos, la rotación de inventario, las ventas y los costos históricos	Impacto financiero de esta línea en los rendimientos	Inversión en inventarios	Revisión documental	Resultados financieros de la línea Tsubaki	Identificar el porcentaje de participación de la marca en los resultados de la empresa
		Costo financiero de la inversión	Cuestionario entrevistas	Estados financieros	
			Elaboración de modelos para análisis	Gerente general Gerente financiero	
			Rentabilidad de la inversión		
		Aporte de las líneas en ventas y la rentabilidad		Funcionarios de Tsubaki	

Revisión de la rotación de inventarios de la marca Tsubaki	Rotación de inventarios por líneas	Revisión documental Cuestionario entrevistas	Análisis de rotación de inventarios Personal de bodegas Personal de importaciones	Determinar el número de veces que circula el inventario en tiempo determinado
	Políticas de mínimos y máximos	Elaboración de modelos para análisis		
	Punto de reorden			
Análisis de costos de importación de la línea Tsubaki	Costo de pedido	Revisión documental	Importaciones de mercadería	Determinar los costos de importación asociados a la línea Tsubaki
	Costo de manejo	Cuestionario entrevistas	Gerente general	
	Costo financiero Consumo proyectado	Elaboración de modelos para análisis	Gerente financiero Personal de contabilidad	
	Cantidad económica de pedido		Personal de importaciones	
Análisis de ventas de la línea Tsubaki	Ventas actuales	Revisión documental	Estadísticas de ventas	Determinación del alcance de las metas de ventas con respecto a los resultados obtenidos
		Cuestionario entrevistas	Gerente general	
	Ventas proyectadas	Elaboración de modelos para análisis	Gerente financiero Personal de contabilidad	
	Impacto en la rentabilidad por línea			
	Políticas de ventas			
Posibles sectores y clientes actuales y potenciales	Clientes actuales	Revisión documental	Base de datos de clientes potenciales	Búsqueda de clientes potenciales para la marca Tsubaki
	Clientes potenciales	Cuestionario entrevistas	Plan de mercadeo Tsubaki	
	Necesidad que satisface el producto	Elaboración de modelos para análisis	Gerente de mercadeo	
	Estimación de ventas		Personal de ventas	
Determinación de clientes actuales de la línea Tsubaki	Características de los clientes actuales	Revisión documental Cuestionario entrevistas	Base de datos de clientes actuales Gerente general	Definir la capacidad instalada y las posibilidades de crecimiento de clientes actuales
	Criterios de decisiones de compra	Elaboración de modelos para análisis	Gerente financiero	
	Forma de pago		Personal de contabilidad	

Identificar los posibles sectores y clientes actuales y potenciales, que requieren este tipo de mecanismos y productos	Evaluación de ventas a clientes actuales de la marca Tsubaki	Análisis de sectores de clientes	Revisión documental	Estadísticas de ventas por línea	Establecer nuevas metas de ventas para la línea Tsubaki
		Usos del producto	Cuestionario entrevistas	Gerente general	
		Intención de consumo de nuevos productos		Gerente de mercadeo	
				Personal de ventas	
Definir una estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki para el II semestre del año 2019	Definición de sectores y clientes que puedan consumir esta marca	Análisis de nuevos sectores de clientes	Se determinarán clientes potenciales de las diferentes organizaciones y cámaras del país para ofrecer los productos	Base de datos de organizaciones y cámaras de empresas	Determinar clientes potenciales por sector que puedan consumir los productos Tsubaki
		Análisis de posibles nuevos usos		Gerente general	
		Estudio de intención de consumo de nuevos clientes		Gerente de mercadeo	
		Criterios de decisión de compra		Personal de ventas	
Definir una estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado de la línea de transmisión de fuerza marca Tsubaki para el II semestre del año 2019	Estrategia financiera para la reactivación y el crecimiento del mercado	Estrategia mercadotécnica	Revisión documental	Manual de procedimientos de la empresa	Establecer una estrategia para la reactivación de la marca Tsubaki y potenciar su crecimiento en el mercado
		Cadenas de distribución	Cuestionario entrevistas	Gerente general	
		Definición de políticas de inventarios	Elaboración de modelos para análisis	Gerente financiero	
		Definición de políticas de compra		Gerente de mercadeo	
				Clientes prospectados	
	Requerimientos de la estrategia	Requerimientos de personal	Revisión documental	Gerente general	Determinar los requerimientos necesarios para la implementación de la estrategia
		Requerimientos de capacitación	Cuestionario entrevistas	Gerente financiero	
		Requerimientos de equipos	Elaboración de modelos para análisis	Gerente de mercadeo	
		Requerimientos de vehículos		Personal de recursos humanos	
		Requerimientos de capital de trabajo			
Costos de la estrategia	Determinación de costos operativos	Revisión documental	Presupuesto financiero	Definir el costo asociado a la creación de una estrategia de ventas	
	Determinación de costos financieros	Cuestionario entrevistas	Gerente financiero		
		Elaboración de modelos para análisis	Personal de contabilidad		

Impacto en la
utilidad de la
estrategia

Determinación del
impacto financiero
de la estrategia

Cuestionario entrevistas
Elaboración de modelos
para análisis

Gerente financiero
Personal de contabilidad

Proyectar los
rendimientos a
obtener con la
implementación de
la estrategia de
ventas

ANEXO H. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Objetivo general

Garantizar la administración efectiva del inventario de la empresa Importaciones Campos Rudin, con el fin de optimizar el uso de los recursos en forma eficaz y eficiente, reduciendo los costos, los reprocesos y garantizando la disponibilidad para la demanda de los clientes.

Alcance

El control y la administración efectiva de los inventarios implica una serie de pasos que inician desde la necesidad de realizar un pedido de mercadería hasta la entrega a un cliente por la venta de un producto. Este manual permite al personal involucrado determinar su función y la responsabilidad en el proceso de administración de inventarios.

Políticas generales

1. El almacenamiento de la mercadería se distribuirá entre los locales que tiene la empresa ubicada en San José, Goicoechea, y las bodegas externas que se contraten para este fin.
2. Las bodegas externas deben cumplir con varios requerimientos, tales como seguros de mercadería, fácil acceso, bajos costos, espacios y condiciones aptas para el manejo y el almacenamiento de equipos con altos pesos y dimensiones, que no pueden ser ubicados en las bodegas de Goicoechea, entre otras.
3. El jefe y los asistentes de Bodega son las personas encargadas de recibir, custodiar, acomodar, despachar e inventariar la mercadería disponible.

4. La persona encargada de Importaciones será la responsable de realizar los inventarios en conjunto con el personal de Bodegas en forma periódica y consecutiva cada dos meses por cada línea de producto disponible.
5. Luego de cada toma física realizada, deben ajustarse las cantidades de producto necesarias para que las existencias en el sistema concuerden con las contadas físicamente.
6. Toda diferencia de inventario detectada en la toma física, debe ser previamente justificada para determinar su origen y debe ser autorizada por la Gerencia General o Financiera para su ajuste correspondiente.
7. El auditor de inventarios revisará y determinará si las existencias registradas en el sistema corresponden fielmente a las custodiadas físicamente en las diferentes bodegas. En caso de encontrar diferencias, debe solicitar el ajuste o los ajustes correspondientes con su debida justificación.
8. Los artículos de inventario deben dividirse en el sistema de registro por marcas de producto, con el fin de identificar los diferentes proveedores, tanto a nivel local como internacional.
9. Las marcas de producto, a su vez, tendrán una división por familia y subfamilias, las cuales se refieren a las especificaciones de divisiones que ofrece cada proveedor.
10. Cada familia de producto tendrá una localización definida en los almacenes de la empresa, con el fin de facilitar la ubicación de estas.
11. Cada producto debe tener definido un nivel máximo y un nivel mínimo de inventario, de acuerdo con la rotación de inventarios de los últimos dos años.
12. Cada producto debe tener definido un nivel de reorden, según la rotación de inventarios de los últimos dos años.

13. Cada producto debe tener definido un precio o lista de precios con descuentos disponibles, que muestren los diferentes montos a los que puede ser ofrecido dicho artículo.
14. Actualmente, se utiliza la bodega virtual ICR en forma mayoritaria para la administración y el registro de los inventarios. Además, el sistema permite agregar las bodegas que se consideren necesarias. Otras bodegas con destinos específicos utilizadas en la actualidad son IMP (Almacenadora Heredia), EXHI (Exhibición), EPA (Ferreterías EPA), ECOC (e-commerce corporativo), entre otras.
15. Se podrá realizar traslados de mercadería de una bodega a otra, con la autorización expresa de la Gerencia General, Financiera, Administrativa o Jefatura de Ventas.
16. Se podrán realizar reservaciones de mercadería para la venta posterior a un cliente determinado, por medio de la solicitud expresa de algún vendedor, agente, jefatura o Gerencia de Ventas.
17. La eliminación de una reservación de los productos debe ser solicitada por el vendedor, agente, jefatura o Gerencia de Ventas que solicitó el apartado de los productos.
18. Se realizarán tomas físicas de inventario por familia de producto cada dos meses, garantizando la revisión y el conteo de todo el inventario almacenado.
19. Cada nueve meses debe revisarse la mercadería que no ha tenido rotación durante este tiempo, con el fin de determinar si tiene alguna obsolescencia o si se debe a una baja demanda de producto.
20. En caso de que se determine la obsolescencia de producto, debe solicitarse la revisión y el acta correspondiente a un contador público autorizado o a un notario público.

21. La administración de los artículos y sus existencias estarán registrados en el módulo de inventarios del sistema Exactus Softland ERP, en el cual se realizarán los movimientos correspondientes por medio de un auxiliar.
22. Los funcionarios encargados de firmar y autorizar los movimientos de inventario son el gerente general, el gerente financiero, el gerente administrativo y el jefe de ventas.
23. Los ingresos de mercadería se realizarán con el respaldo de facturas de compras de importación o compras locales, notas de crédito por devolución o ajustes de inventario.
24. Las salidas de inventario deben estar respaldadas por facturas de clientes, boletas de préstamo o solicitudes de ajuste debidamente firmadas por los funcionarios autorizados.
25. El gerente general es la persona encargada de elaborar los pedidos de mercadería a los diferentes proveedores del exterior, de acuerdo con las metas de compras y las necesidades de reabastecimiento de la empresa, ya definidas en los puntos de reorden, mínimos y máximos.
26. Las solicitudes de compra de mercadería deben hacerse con una revisión previa del inventario disponible, con el fin de garantizar que las adquisiciones a efectuar sean las requeridas, a menos de que se trate de órdenes de pedido específicas que requieran la importación directa de uno o varios artículos determinados.
27. Cada solicitud de compra debe ir acompañada de una cotización por parte del proveedor, con el fin de verificar los precios y las cantidades pactadas.
28. Cada pedido del exterior debe contar con una cotización de flete marítimo, terrestre o aéreo según sea el caso y el origen de la importación.

29. Cada pedido de mercadería debe mantener un expediente individual con el propósito de darle seguimiento a su proceso hasta la nacionalización y el ingreso a inventario correspondiente.
30. En cada expediente deben archivarse las órdenes de compra de clientes que solicitan la importación de la mercadería contra una orden de pedido.
31. Cada pedido de mercadería nacionalizado debe tener una orden de compra, embarque y liquidación de ingreso al sistema Exactus, con la inclusión de todos los gastos y los costos relacionados.
32. En caso de que se trate de una compra local de inventario, debe contar con una orden de compra firmada por la Gerencia General, la Gerencia Financiera, la Gerencia Administrativa o la Jefatura de Ventas.

Elaborado por: Licda. Shirley Montoya	Fecha: 10 de diciembre 2019
Aprobado por:	

APÉNDICES

Apéndice A. Estadísticas de importaciones, Ministerio de Hacienda 2015-2016

IMPORTACIONES CADENAS Y SUS PARTES

AÑO	MESES	INCISO NACIONAL	DESCRIPCIÓN	PAÍS DE ORIGEN	VALOR ADUANERO (USD \$)	VALOR FACTURADO (USD \$)
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	207,11	199,59
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	463,74	374,66
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	9,27	8,66
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	70 984,90s	69 791,63
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COREA	16,94	16,16
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	65,76	21,72
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	504,25	476,64
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	606,92	570,70
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	14 648,66	13 592,43
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	INDIA	12 343,81	11 785,00
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAILANDIA	24 331,83	23 939,42
2016	1	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	2781,65	2697,70
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	42,32	38,95
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUIZA	414,33	186,27
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	4185,95	4123,40
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	353,44	346,68
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	262,54	257,52
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	850,17	818,59
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	12 747,36	12 125,96
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	79,15	78,00
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAILANDIA	533,50	525,00
2016	1	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	620,97	610,00

2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	17 587,83	16 717,16
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	50 810,05	50 656,31
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	VIETNAM	3170,88	2960,60
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	1075,59	1017,34
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	806,75	681,09
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COREA	113,08	108,00
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	146,71	136,40
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	2401,11	1892,69
2016	2	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	5225,69	5072,60
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6511,43	5982,55
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	4679,96	4673,99
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	VIETNAM	205,38	201,28
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	9,46	9,27
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	278,68	270,12
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUECIA	224,03	202,90
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUIZA	4,36	3,63
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	314,02	282,05
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	1791,78	1742,75
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	18,35	17,29
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	3,95	3,75
2016	2	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	293,14	287,16
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	26 208,96	24 118,37
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	2054,66	1980,30
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	REPÚBLICA CHECA	29,82	27,80
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ARGENTINA	10 734,86	10 440,00
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	471,81	314,94
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUECIA	261,91	250,07
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	11 937,00	11 937,00
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	58,20	47,48
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	23 199,15	22 691,80

2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	5245,87	5185,81
2016	3	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	587,92	566,20
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	9096,66	8305,85
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TURQUÍA	15,70	14,05
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	451,09	401,58
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	7,44	7,17
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	659,97	636,32
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	29,73	27,11
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	500,33	488,82
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	574,17	557,66
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	EL SALVADOR	11,16	10,00
2016	3	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUIZA	18,40	15,98
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	385,04	239,10
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	2228,21	2146,96
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	823,30	806,80
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	32 706,00	32 336,10
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	158,47	134,82
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	2834,81	2514,70
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6901,54	6554,33
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	19 430,48	19 220,06
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	4000,75	3906,96
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	24 062,18	20 008,99
2016	4	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	DINAMARCA	1100,81	990,85
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	48,44	33,45
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	942,68	907,05
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	1887,10	1859,37
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	551,14	538,08
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	320,05	310,03
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	391,32	381,40
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	448,00	429,33

2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	14 104,27	12 594,83
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HONG KONG	29,05	9,95
2016	4	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	126,92	124,44
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	3466,48	3319,07
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	4865,26	4557,20
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	34 259,14	33 862,00
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	283,92	278,05
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COLOMBIA	9261,56	8739,00
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	18,65	18,37
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUIZA	23,05	19,67
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	777,86	742,91
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	11 288,69	10 318,54
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	19 204,56	18 986,51
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	402,60	347,39
2016	5	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	VIETNAM	3786,53	3580,93
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	593,03	579,42
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	99,24	78,64
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	147,62	143,58
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	652,15	622,32
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	436,20	431,40
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TURQUÍA	45,79	42,47
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	1,97	1,91
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUIZA	115,16	111,51
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	23 030,99	21 789,04
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	3727,01	3610,47
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	53,98	12,00
2016	5	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	VIETNAM	579,33	547,89
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	304,85	276,38
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	136 914,13	131 551,18
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	17 331,57	16 199,65

2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	961,39	954,05
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1560,05	1536,70
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	113,51	113,51
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	9086,32	7565,45
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COREA	21,71	20,70
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	98,35	90,10
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	11,18	8,03
2016	6	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	2565,12	2520,00
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	3423,04	3291,54
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	5168,92	4837,91
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	576,28	528,87
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	1913,47	1825,68
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	942,17	918,25
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	28,41	27,81
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	410,77	398,28
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	GUATEMALA	587,59	568,50
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1560,72	1537,36
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	10,45	7,49
2016	6	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	86,01	84,50
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	344,38	305,69
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	673,12	474,08
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	5770,58	5383,90
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	20 425,90	19 958,65
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	13 474,35	13 344,54
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	2128,02	2040,00
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	2829,17	2779,80
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	397,07	383,72
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COREA	296,48	279,20
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	22,23	17,26
2016	7	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	7821,87	7580,00

2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	23 587,97	22 585,37
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	110,70	101,81
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	INDIA	117,63	100,00
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	473,68	459,40
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	35,37	33,00
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PERÚ	1563,60	1100,00
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	626,93	610,00
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	439,57	348,73
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	40,36	22,74
2016	7	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	383,35	376,66
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	275,11	258,26
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	32 827,12	31 030,04
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHIPRE	3271,62	3114,82
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	27 887,75	26 993,21
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	903,84	722,20
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	12 518,96	12 306,45
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	4894,39	4417,94
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1575,45	1535,90
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAILANDIA	18 146,47	17 555,00
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	2836,04	2570,03
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HONG KONG	81,17	76,50
2016	8	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	145,12	126,70
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	28,33	27,81
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAILANDIA	620,21	600,00
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	2753,36	2700,00
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	1528,92	1314,72
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	202,98	199,14
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	5767,29	5086,06
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	447,60	402,88
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	140,01	102,83

2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	114,31	110,04
2016	8	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	227,46	223,90
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	245,67	225,51
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	341,28	332,55
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	3326,85	3011,04
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	10 559,82	9748,74
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COSTA RICA	34 729,37	34 464,00
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	15 478,87	14 947,74
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	218,76	204,62
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	6298,93	5629,12
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	432,02	409,23
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	62 924,95	62 637,60
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUIZA	14,58	10,00
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	32 337,20	31 766,80
2016	9	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	VIETNAM	3052,06	2858,80
2016	9	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	5538,61	5151,20
2016	9	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	1252,44	1101,23
2016	9	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	231,65	205,75
2016	9	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	46,81	46,08
2016	9	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	8813,68	8727,34
2016	9	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	1197,33	1171,00
2016	9	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	VIETNAM	835,70	782,79
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	325,37	283,71
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	11 106,10	10 733,30
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	14 016,67	13 796,27
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	230,83	222,98
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	35 054,27	34 259,68
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	451,58	337,47
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	1473,06	1368,95
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	5530,35	4792,80

2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	54,31	52,86
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	23 888,38	23 544,95
2015	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	6471,76	6405,65
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	11,98	11,97
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	3740,36	3614,82
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	1420,61	1386,16
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	197,62	193,54
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	3993,96	3785,16
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	369,94	361,30
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	254,22	223,63
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	75,20	71,86
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	710,37	602,88
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	476,16	470,40
2015	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	312,85	309,65
2015	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	168,11	146,28
2015	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	37 784,86	36 920,62
2015	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	36 916,49	35 032,00
2015	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	225,79	187,76
2015	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	72,17	63,69
2015	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	12 706,78	12 274,79
2015	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	295,32	283,20
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	38,49	37,64
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	10,41	4,09
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	4271,03	2362,22
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	2473,78	2294,11
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	345,70	335,34
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	140,05	109,90
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	553,18	537,93
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	113,22	107,79
2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	109,31	106,21

2015	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	88,66	84,68
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	1053,69	994,72
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	1309,85	999,88
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	62 279,26	60 249,56
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	249,55	234,04
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	790,14	692,36
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	13 608,60	12 207,00
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	44 796,20	44 515,92
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	3863,95	3738,30
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REPÚBLICA CHECA	54,14	50,71
2015	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	32 107,82	31 612,35
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	54 335,43	54 335,00
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	2939,20	2804,69
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	1684,32	1478,40
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	239,95	230,37
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	5258,99	4352,88
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	638,49	625,00
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	285,40	279,08
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	7615,73	7547,42
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	240,03	232,48
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	501,40	431,42
2015	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	3185,44	3103,50

TOTALES PERIODO 2015-2016

\$1 579 308,25

\$1 518 801,19

Apéndice B. Estadísticas de importaciones, Ministerio de Hacienda 2016-2017

IMPORTACIONES CADENAS Y SUS PARTES

AÑO	MES	INCISO NACIONAL	DESCRIPCIÓN	PAÍS DE ORIGEN	VALOR ADUANERO (USD \$)	VALOR FACTURADO (USD \$)
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	314,93	279,52
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ARGENTINA	847,43	600,00
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	140,05	131,73
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	37 473,38	36 126,61
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	189,68	181,20
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	17 102,03	15 919,54
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	33,62	20,80
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	239,14	226,84
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	55 563,49	55 045,26
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	8450,37	7172,00
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	3966,11	3790,40
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REPÚBLICA CHECA	167,78	157,75
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUECIA	337,30	331,14
2017	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	60 173,55	59 733,27
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	57,20	55,90
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	76,38	67,10
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	7476,58	7253,77
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	1907,07	1858,30
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	413,55	406,24
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	3532,43	3206,39
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	261,12	247,14
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	35,30	34,56
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	4207,33	4141,73
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	1587,97	1347,73
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	349,71	334,11
2017	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	365,69	350,63

2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	103,42	84,83
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	62,89	59,78
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	53 830,69	50 020,20
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	DINAMARCA	118,03	114,00
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	143,90	2,55
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	19 045,12	16 864,30
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	280,44	263,18
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	9281,84	9109,90
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	4802,71	4710,80
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	109,81	99,77
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	10 873,80	10 645,00
2017	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TURQUÍA	116,57	100,96
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	6,07	5,88
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	132,94	127,41
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BÉLGICA	59,16	50,23
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	7,24	7,00
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	883,63	840,25
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	413,09	406,24
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	1303,39	1147,56
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	128,81	126,68
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	294,92	284,60
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	1060,15	1028,22
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	37,27	36,25
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	866,61	851,14
2017	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	431,91	426,00
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	102,49	98,76
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	39 862,60	38 059,24
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	85,27	71,09
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	7912,44	7138,26
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	8141,54	7509,23

2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	166,52	144,97
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	4013,15	3832,83
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	2896,77	2780,00
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	2052,74	2003,80
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	27 557,64	27 095,00
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	50,08	44,50
2017	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	3012,90	3012,90
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	15,55	15,22
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	18,96	9,00
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	3409,16	3274,84
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	105,79	33,86
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	412,52	406,24
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	2625,67	2345,86
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	90,47	85,80
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	107,69	105,40
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	154,51	136,24
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	223,23	215,43
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	636,45	614,23
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	736,01	728,00
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	72,42	70,70
2017	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	2567,57	2524,50
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ARGENTINA	77,34	74,14
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	114,96	109,79
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	7488,83	6884,91
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	25,16	23,52
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	0,12	0,11
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	19 857,09	18 333,76
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	GUATEMALA	6210,59	5750,70
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	1498,34	937,48
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	135,31	128,38

2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	24 154,77	23 868,56
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	48,24	41,91
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1192,29	809,87
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	305,97	272,31
2017	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	11 575,18	11 411,00
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	29,12	28,19
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	76,10	53,77
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	80,11	75,00
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	0,12	0,11
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6635,79	6139,18
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	244,90	234,60
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	583,45	365,04
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	6,07	5,88
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	619,71	596,00
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	879,43	720,41
2017	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	555,48	547,60
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	1262,94	1222,55
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	99,38	95,70
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	481,88	415,12
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	43 975,56	42 352,58
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	5,52	5,32
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COSTA RICA	217,77	209,75
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	61,39	53,40
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	23 735,93	22 052,33
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	303,07	291,46
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	2687,40	2437,99
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	83,52	72,22
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	1136,46	983,85
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	5219,48	5138,84
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	2852,66	2780,00

2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	296,56	285,20
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	47,47	44,50
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	7137,45	6840,95
2017	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	2983,10	2750,03
2017	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	26,17	25,48
2017	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	1487,50	1395,98
2017	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	3869,89	3455,52
2017	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	3822,85	3767,77
2017	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	122,85	118,14
2017	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	147,63	145,00
2017	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	20,94	19,30
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	5807,18	4090,73
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ARGENTINA	21 574,10	20 880,00
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	211,37	193,32
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	72 915,79	69 383,37
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	101,69	95,00
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	DINAMARCA	18,36	12,50
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	1183,13	1108,36
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	22 554,43	20 674,25
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	18,57	17,14
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	58,85	37,87
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	21 874,53	21 415,15
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	522,70	490,26
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1278,35	1198,40
2017	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	14 960,81	14 727,60
2017	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	46,27	44,80
2017	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	327,47	307,20
2017	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	430,03	422,17
2017	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	5186,53	4794,45
2017	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	261,81	253,75

2017	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	275,24	251,20
2017	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	590,85	586,60
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	1795,03	1597,81
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	1421,71	1337,26
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	63,28	55,20
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	22 231,88	21 377,67
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	712,10	675,45
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	21 629,49	20 130,74
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	179,21	160,26
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	267,27	252,70
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	613,89	577,98
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	LETONIA (LATVIA)	211,17	211,17
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	3538,42	3143,00
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1948,67	1845,39
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	4132,94	3794,20
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	15 196,78	14 670,00
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	8554,11	8245,00
2017	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	5527,85	5299,99
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	1673,32	1533,23
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	6241,47	5920,00
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	428,53	415,30
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	2042,52	1936,49
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ISRAEL	30,48	27,84
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	192,54	179,14
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	459,60	439,15
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	LETONIA (LATVIA)	20,20	20,20
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	50,50	49,00
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	27,59	26,60
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	776,93	750,00
2017	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	734,23	703,95

2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	4589,73	4077,94
2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	449,63	434,98
2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	53 655,11	51 074,39
2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	EMBAJADAS	21,36	18,00
2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	83 690,03	75 567,27
2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	IRLANDA	2261,96	1810,28
2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	3046,14	2856,47
2017	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	2431,30	2288,93
2017	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	175,94	158,37
2017	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	5403,34	5076,79
2017	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COLOMBIA	3225,47	3120,00
2017	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	540,91	523,05
2017	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	8981,11	8624,83
2017	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	124,60	120,84
2017	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	128,28	120,30
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	802,02	682,89
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	28 044,10	27 212,53
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	88,64	84,15
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	7916,65	7042,10
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	121,48	115,66
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	1293,68	1261,84
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	15 176,13	14 830,96
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MALASIA	373,31	352,99
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	2575,03	2100,50
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	2040,84	1328,25
2017	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIET NAM	3312,60	3081,65
2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	292,76	236,22
2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	11 124,38	10 025,21
2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	331,35	304,80
2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	4617,59	4149,11

2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	5365,91	5253,88
2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	119,81	116,70
2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWAN	6,97	6,59
2017	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIET NAM	180,21	167,64
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	339,00	333,98
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	1559,46	1470,53
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	32 943,07	32 110,99
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	23 764,27	21 898,41
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	10 655,08	10 079,98
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	6993,52	6600,00
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	14 735,38	14 596,53
2016	10	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1440,26	1396,10
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	20 521,38	20 077,10
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHILE	140,19	124,82
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	349,43	305,50
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	9163,33	8667,47
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	48,06	39,87
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	305,11	199,84
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	813,54	795,52
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	650,32	613,20
2016	10	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	279,31	270,75
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	2776,21	2676,95
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	AUSTRIA	35,37	33,54
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	212,29	195,87
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	36 680,78	35 654,48
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COREA	284,28	165,22
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	14 158,62	12 871,66
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	HONG KONG	7494,68	3000,00
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	608,10	574,99
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	612,80	594,69

2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	4648,08	4546,20
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	7,72	6,11
2016	11	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	19 768,91	19 482,43
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	16,79	16,40
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	747,37	737,05
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COREA	1132,93	1114,98
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	202,35	199,14
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6339,64	5880,53
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	FRANCIA	973,36	955,16
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	GUATEMALA	666,09	651,40
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	528,57	516,91
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	131,62	128,74
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	SUIZA	144,04	132,79
2016	11	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	252,54	240,00
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	211,92	205,46
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	BRASIL	42,26	38,43
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	54 122,96	53 211,80
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHIPRE	2135,04	2013,93
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	17 983,62	16 755,01
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ITALIA	318,84	281,89
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	JAPÓN	23,83	22,87
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	MÉXICO	59,61	57,84
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	PANAMÁ	7491,92	7287,20
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	REPÚBLICA CHECA	12,27	11,15
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAILANDIA	8583,07	8275,00
2016	12	7315110000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	TAIWÁN	4131,94	3600,00
2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ALEMANIA	19,03	18,54
2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	CHINA	2594,16	2490,48
2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	COLOMBIA	196,72	133,00
2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES. DE FUNDICION. HIERRO O ACERO	ESPAÑA	406,23	398,28

2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	3580,56	3184,51
2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	77,27	74,98
2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1092,51	1001,34
2016	12	7315190000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	466,76	450,00
TOTALES PERIODO 2016-2017					\$ 1 451 256,09	\$ 1 373 211,98

Apéndice C. Estadísticas de importaciones, Ministerio de Hacienda 2017-2018

IMPORTACIONES CADENAS Y SUS PARTES

AÑO	MES	INCISO NACIONAL	DESCRIPCIÓN	PAÍS DE ORIGEN	VALOR ADUANERO (USD \$)	VALOR FACTURADO (USD \$)
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	490,83	463,59
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	239,12	223,83
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	65 451,58	61 782,69
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COLOMBIA	1146,25	1054,43
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	38,05	35,54
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	8497,12	8114,40
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	21 508,28	19 007,10
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	12 091,64	12 091,64
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	805,49	781,08
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	16 264,90	15 987,35
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	526,26	511,37
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	2785,24	2506,29
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REPÚBLICA CHECA	650,23	634,87
2018	1	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	2908,25	2721,75
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	74,77	60,42
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	99,07	59,70
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	370,46	352,15
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	2232,32	2131,80
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	1529,04	1370,58
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	109,41	109,41

2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	77,47	73,28
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	883,22	852,65
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	242,35	239,94
2018	1	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	386,88	378,24
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	703,12	673,78
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	691,20	661,15
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	253,15	246,40
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	58 466,58	56 475,17
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COLOMBIA	2416,66	1622,74
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	308,18	215,79
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	12 266,95	11 354,26
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	GUATEMALA	37,32	35,87
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HONG KONG	3516,94	2272,00
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	220,43	204,15
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	289,65	270,17
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	254,30	188,74
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	873,79	735,33
2018	2	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUECIA	245,10	237,80
2018	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	63,85	50,95
2018	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ARGENTINA	149,76	138,00
2018	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	492,05	386,00
2018	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	880,63	862,51
2018	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	9753,77	9124,57
2018	2	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	372,89	366,71
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	703,63	696,26
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	226,72	215,83
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BOLIVIA	611,55	578,56
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	28 961,33	27 949,14
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHIPRE	1171,09	910,04
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	18 110,60	17 582,98
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	603,44	567,21
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	3460,70	3250,87
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	5311,40	5153,12
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	137,12	108,88
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	15,29	14,78

2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	237,12	146,28
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	18 456,65	18 100,25
2018	3	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	1870,99	1689,85
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	271,63	162,71
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	1905,46	1842,70
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	8044,31	7333,85
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	25,99	25,32
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	26,46	23,24
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	1366,16	1337,45
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	512,99	504,50
2018	3	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	648,07	585,31
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	4102,00	4013,31
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ARGENTINA	136,17	120,00
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	215,30	207,25
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BÉLGICA	61,82	38,76
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	22 800,99	22 102,18
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COLOMBIA	2173,27	2066,94
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	83,50	77,75
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	13 893,35	13 150,00
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	24 422,97	23 166,18
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	84,44	78,43
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	2502,34	2339,33
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	13 947,59	13 706,37
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1400,67	1369,15
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	11 539,27	11 123,20
2018	4	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	3241,11	3178,00
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	29,98	28,95
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	323,73	10,00
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	409,31	394,60
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	252,75	235,25
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	EL SALVADOR	1874,83	1485,50
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	1908,47	1706,61
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	2852,01	2811,80
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	1338,43	1293,54
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	903,67	871,29

2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	401,43	384,40
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	84,92	52,56
2018	4	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	122,57	70,82
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	660,03	608,99
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ARGENTINA	151,29	142,00
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	2318,05	2240,22
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	4759,34	2945,00
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	72 935,19	70 919,67
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	10 791,46	10 120,52
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	13 230,31	12 281,09
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	423,18	364,02
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	2986,03	2695,20
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	LITUANIA	452,51	424,50
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	4074,58	3997,60
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	61,98	61,21
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	4839,43	4709,25
2018	5	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	7034,40	7034,40
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	216,48	119,81
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	5,04	3,49
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	2558,40	2494,65
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	EL SALVADOR	3781,39	3112,50
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	2300,60	2163,15
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	893,67	870,52
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	400,16	392,26
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	462,44	450,00
2018	5	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	271,50	271,50
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	2679,43	2484,00
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	59 187,66	57 757,91
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COLOMBIA	6647,48	6499,26
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	DINAMARCA	653,00	630,00
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	200,18	169,35
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	30 919,61	29 486,14
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ISRAEL	414,27	360,00
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	916,06	711,40
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	2387,26	2194,34

2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	821,70	703,33
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	486,67	453,85
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	13 518,34	13 343,00
2018	6	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	1468,89	1336,75
2018	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	6,63	5,60
2018	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	347,47	340,00
2018	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	168,71	166,08
2018	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	33,76	31,61
2018	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	3870,36	3340,01
2018	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	18,49	14,79
2018	6	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	VIETNAM	909,35	827,55
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	4136,88	4073,88
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BÉLGICA	3040,55	2933,27
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	52 796,20	51 429,63
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	11 338,11	10 904,81
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	283,50	268,33
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	42 684,58	38 820,66
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	93,57	84,09
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	15 605,18	13 094,11
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	46 979,66	46 899,93
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	3913,83	3834,16
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	549,74	545,54
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	18 379,50	16 663,50
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	41,76	17,33
2018	7	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	977,12	960,04
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	12 533,48	10 430,84
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BÉLGICA	87,08	77,34
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	5612,31	5467,00
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	51,70	49,40
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	3505,66	3187,91
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	254,75	216,55
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	4181,59	4167,47
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	314,11	308,34
2018	7	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	1125,36	1112,00
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	304,34	275,44

2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	94 941,76	89 466,68
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	163,44	155,58
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	10 933,68	10 008,78
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	6051,22	4843,28
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	4471,77	4125,89
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDONESIA	13,62	11,99
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	548,16	509,19
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	31,86	23,40
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	392,65	389,65
2018	8	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	14 938,84	14 650,00
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	210,48	210,48
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	1090,83	1044,31
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	1960,80	1776,59
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	9,48	9,27
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	1,05	0,88
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	540,17	517,90
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	226,30	221,30
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	171,20	168,25
2018	8	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	455,20	446,40
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	246,95	220,12
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	4066,55	3848,93
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	28 634,83	27 687,47
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6603,34	5277,52
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	1031,07	934,57
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDONESIA	75,95	65,50
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	8191,15	7617,92
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	2325,40	2071,62
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	1251,36	1213,58
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REPÚBLICA CHECA	134,07	124,44
2018	9	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	8313,19	8034,20
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	69,42	63,00
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	531,05	503,65
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	EL SALVADOR	173,52	173,52
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6682,54	5896,33
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	4,19	3,89

2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	50,52	49,92
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	51,13	50,00
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	3359,92	2514,79
2018	9	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	256,61	248,00
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	475,69	421,26
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	1203,58	1128,43
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	561,17	462,10
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	82 678,22	78 674,59
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	EL SALVADOR	54,29	34,73
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	20 921,02	20 395,64
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	12 232,63	11 753,95
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	503,09	404,70
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	23,93	20,48
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	1145,57	943,78
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	316,28	194,00
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PORTUGAL	6210,37	5851,35
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	497,15	441,25
2017	10	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	12 337,98	11 900,50
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	32,07	29,00
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CANADÁ	436,42	423,68
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	1749,79	1690,74
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	754,33	732,27
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6861,52	6328,90
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	44,10	34,65
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	2564,59	2464,98
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	375,87	362,07
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	MÉXICO	553,54	541,77
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	197,12	193,62
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PORTUGAL	1012,21	953,70
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	1973,77	687,00
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	44,91	36,94
2017	10	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	75,59	74,00
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	1403,92	1341,66
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	134,12	110,40
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	13 083,30	12 500,47

2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	153,19	146,80
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESPAÑA	75,10	32,65
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	48 228,49	44 900,98
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	FRANCIA	92,72	64,79
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	1463,72	1184,17
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	555,21	491,60
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	53 815,39	52 612,60
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	412,98	322,50
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PORTUGAL	17 679,79	17 209,00
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REINO UNIDO	4140,82	3794,20
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	REPÚBLICA CHECA	83,99	80,01
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	16 182,57	15 585,00
2017	11	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	13 978,28	13 630,00
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	429,01	368,48
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	15 606,84	14 934,90
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	6253,90	5395,44
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	11 431,51	11 272,01
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	1479,22	1452,71
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	375,73	369,00
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	POLONIA	1102,43	904,18
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PORTUGAL	2708,83	2636,70
2017	11	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAILANDIA	467,26	450,00
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ALEMANIA	53,36	51,51
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	414,15	381,72
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	67 730,99	64 719,77
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	COREA	148,10	144,10
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	DINAMARCA	525,80	508,00
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	46 325,70	45 268,14
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	INDIA	8104,38	7836,00
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ITALIA	189,69	183,11
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	82,85	82,00
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	59,42	9,34
2017	12	731511000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	7197,44	6960,00
2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	AUSTRIA	11,16	11,16
2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	BRASIL	48,82	43,20

2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	CHINA	6989,71	6810,77
2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	ESTADOS UNIDOS	2056,86	1823,63
2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	JAPÓN	30,45	29,52
2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	PANAMÁ	302,06	273,96
2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	SUIZA	6,34	4,90
2017	12	731519000000	CADENAS Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO	TAIWÁN	160,29	155,00

TOTALES PERIODO 2017-2018

\$ 1 642 321,44 \$ 1 557 070, 53