

Recibido: 31/01/2020

Aceptado: 04/02/2020

## MÉTODO ABC Y GESTIÓN DE INVENTARIOS EN ESCENARIOS HIPERINFLACIONARIOS

ABC method and inventory management in hyperinflationary scenarios

**García Carlos\***

Universidad del Zulia (LUZ)

[cgarcia.mg@gmail.com](mailto:cgarcia.mg@gmail.com)

**Seijo Cristina\*\***

Universidad del Zulia (LUZ)

[cristinasejoa@gmail.com](mailto:cristinasejoa@gmail.com)

**Perdomo Keysi\*\*\***

UNEFA

Venezuela

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el Método ABC como herramienta para la gestión de inventarios en escenarios hiperinflacionarios. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se considera de tipo exploratorio-descriptivo con diseño documental. Se acude a la revisión de diferentes fuentes bibliográficas para el análisis del Método ABC. Los resultados evidencian que en épocas hiperinflacionarias cobra mayor importancia el control de los inventarios, considerando las afectaciones de los valores de reposición que se incrementan acelerada y continuamente, pudiendo socavar o no la consecución de los objetivos. Un sistema de control de inventario eficiente no trata por igual a todos los renglones en existencia, sino que aplica métodos de control en correspondencia con la importancia económica relativa de cada producto que dependerá de las decisiones y metas

---

\* Profesor Ordinario de la Universidad del Zulia (LUZ). Socio de la Firma de Contadores Públicos Marín García & Asociados. Licenciado en Contaduría Pública (LUZ). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE). Especialista en Tributación (LUZ).

\*\* Abogada. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones, Gerencia de la Educación Superior, Políticas Públicas, Estado y Paz Social. Coach life. Investigadora activa.

\*\*\* Licenciada en Administrador de Riesgos y Desastres (UNEFA). Estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública (URBE)

propuestas por la gerencia. Diferenciando la gestión de inventario con dependencia de las características de los artículos, se recomienda el método de clasificación ABC, a partir de una variable o parámetro base cuantitativo. Se propone el análisis del Método ABC como indicador de deterioro del costo de reposición del inventario, basados en su antigüedad por lote de compra, con la finalidad de darle mayores herramientas para la toma de decisiones al gerente financiero y evite en épocas hiperinflacionarias que la empresa pueda llegar al quiebre.

**Palabras clave:** Método ABC, gestión de inventarios, hiperinflación, costo de reposición.

### ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the ABC Method as a tool for inventory management in hyperinflationary scenarios. From a methodological point of view, the research is considered exploratory-descriptive with a documentary design. A review of different bibliographic sources is used for the analysis of the ABC Method. The results show that in hyperinflationary times inventory control becomes more important, considering the effects of replacement values that increase rapidly and continuously, and may or may not undermine the achievement of objectives. An efficient inventory control system does not treat all the items in existence equally, but rather applies control methods in correspondence with the relative economic importance of each product that will depend on the decisions and goals proposed by management. Differentiating the inventory management depending on the characteristics of the items, the ABC classification method is recommended, based on a variable or quantitative base parameter. The analysis of the ABC Method is proposed as an indicator of deterioration of the replacement cost of the inventory, based on its age per purchase lot, in order to give the financial manager more tools for decision-making and avoid in hyperinflationary times that the company can reach the break.

**Key words:** ABC method, inventory management, hyperinflation, replacement cost.

### INTRODUCCIÓN

El volumen de actividad de una empresa es determinante en la gestión y control del inventario, siendo compleja e importante en grandes empresas comerciales e industriales (Cruz, 2017). En términos generales, un gran número de empresas cuentan con una Té cantidad elevada de productos con características diferentes (Meana, 2017; Silvestre et al., 2018), muchos de ellos son relativamente de bajo costo, mientras que otros bastante costosos y absorben parte importante de la inversión de la empresa; algunos de estos artículos, aunque no son costosos tienen una baja rotación y exigen una inversión

considerable; otros tienen un costo alto por unidad, rotan con suficiente rapidez por lo que la inversión es relativamente baja.

Más allá de ello, las empresas realizan grandes inversiones en inventarios a fin de mitigar los riesgos de quedarse sin existencia para cumplir con los plazos de entrega y la calidad requerida por los clientes. Más allá de ello, un buen desempeño logístico se traduce en una ventaja competitiva al suministrar un nivel de servicio superior a los clientes (Olivos et al., 2015). De esta manera, la gestión de inventarios adquiere relevancia por cuanto los ingresos inciden directamente en el nivel de servicio y el tiempo de respuesta a los clientes, al tiempo que la reducción de costos, sin afectar el nivel de servicio, cual es clave para las empresas en los tiempos actuales (Cardona et al., 2018).

En épocas hiperinflacionarias las compras empíricas o sin análisis previo pueden conducir a la empresa a la quiebra. En este sentido, las técnicas de evaluación de inventarios pretenden garantizar la generación de los beneficios esperados para que no constituyan un acumulador de pérdidas ante el incremento constante de los precios. Así, en la gestión del inventario debe priorizar el criterio de mantener las cantidades mínimas necesarias como garantes de la continuidad de todo flujo en la cadena logística y que permita absorber el impacto de la variabilidad e incertidumbre asociadas a la operación, para con ello lograr la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos (Gruezo et al., 2018; Ladrón, 2020).

En un escenario hiperinflacionario resulta difícil establecer y evaluar de manera objetiva un precio de venta sostenible en el tiempo considerando el periodo requerido para la venta del inventario, la recuperación de los recursos invertidos para su reposición, así como los costos de manejo y administrativos, que permitan generar la utilidad esperada por los accionistas. De allí la necesidad de evaluar qué y cuándo comprar de manera constante y sistemática, en lugar de hacerlo de forma apresurada. Las herramientas para la gestión del inventario deben proporcionar información útil en el proceso de toma de decisiones táctica-operativa, eliminando las conjeturas y pensamientos intuitivos (Escobar et al., 2017).

Como herramienta de gestión de inventarios para afrontar la situación descrita, se cuenta con el Método ABC propuesto por Dickie en 1951 en su libro *Factory Management*

and Maintenance. Dickie (1951), basó su modelo en el Principio Económico de las Proporciones desarrollado por Pareto (1897), bajo la llamada Ley de Pareto: “hay unos pocos valores críticos y muchos insignificantes; los recursos deben concentrarse en los valores críticos y no en los insignificantes”. Así, Pareto (1897) consideró que un 20% de la población manejaba un 80% del poder político y abundancia económica, mientras un 80% restante tenía en sus manos un 20% de ese poder político y abundancia económica.

Con base en lineamientos establecidos, la Ley de Pareto (Pareto, 1897), Dickie (1951), formula el Método ABC para la gestión de inventarios: se debe ejercer un mayor control sobre aquellos artículos con superior inversión de capital, mientras que los artículos con muy baja contribución merecen poca atención. Ello permite concentrar un mayor control sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente (Garrido y Cejas, 2017). La implementación del Método ABC ha de garantizar la fluidez de las operaciones y el cumplimiento de las demandas del producto a tiempo (Reyes, 2018).

Con base en lo anterior, el objetivo de este trabajo es analizar el Método ABC como herramienta para la gestión de inventarios en escenarios hiperinflacionarios. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se considera de tipo exploratorio-descriptivo con diseño documental. Se acude a la revisión de diferentes fuentes bibliográficas para el análisis del Método ABC, en las prácticas de manejo de inventarios en épocas de incremento rápido y continuo de los precios acompañado de pérdida constante del valor del dinero.

Este trabajo se estructura en cinco secciones. En la primera se analiza el Método ABC considerando la Teoría del Pareto, mientras que en la segunda sección se establece el impacto de la hiperinflación en la gestión de inventarios. A continuación, en la tercera se profundiza en el enfoque de antigüedad por lote del método ABC como arquitectura para determinar el costo de reposición. La valoración de los resultados utilizando la Teoría del Pareto es analizada en la cuarta sección, para finalmente discutir algunas experiencias en la aplicación del Método ABC en la quinta sección. Todo ello conduce a exponer una serie de

conclusiones acerca del Método ABC como herramienta para la gestión de inventarios en escenarios hiperinflacionarios.

## MARCO REFERENCIAL

### Método ABC considerando la Teoría del Pareto

Apoyado en la Teoría de Pareto, el análisis de inventario mediante Método ABC permite segmentar el inventario en grupos considerando que todos los segmentos no son importantes y representativos. Así, las características homogéneas para segmentar el inventario por lo general son los costos del inventario, concentrándose en los importantes y dejando los artículos triviales o de bajo costo en fracciones de menor categoría e importancia. Esto implica categorizar a los artículos en grupos de acuerdo a un único criterio relacionado con el valor invertido en ellos (Peña y Silva, 2016), de manera que la gerencia concentra su atención en los que tengan el valor monetario más elevado (Girón et al., 2018). Lo anterior permite aplicar de manera sistemática controles de inventarios con mejor fluidez, mejorando su gestión y asignando un orden prioritario a los distintos productos (Viera et al., 2017).

La aplicación de la Teoría de Pareto implica, según Díaz (2007), que unos pocos artículos representan la mayor proporción del valor de uso de los mismos, considerando el valor de uso del consumo de un artículo en un período de tiempo, por el precio ponderado del mismo; lo anterior implica que el artículo de mayor rotación, con el mayor costo de consumo que representa el de mayor flujo de dinero invertido en el período tendrá mayor importancia. De esta manera, la importancia de los ítems se basa en la demanda durante los periodos a consultar, para luego, en función de la experiencia en ventas, determinar la necesidad de reposición de los inventarios (Heizer y Render, 2004); a partir de esta categorización se determinan proporciones en función de los costos totales de los ítems vendidos, al multiplicar por el total de costos de los inventarios, para determinar el grado de importancia y categorización de cada ítem.

La categorización de los inventarios está basada en letras: en la letra A se concentra un 20% del inventario, representando a los ítems de mayor rotación, en la letra B se ubican

los ítems de valor intermedio que rotan moderadamente, mientras en la letra C se concentran los ítems de poca o ninguna rotación. En otras palabras, los artículos tipo A son aquellos que aun siendo pocos representan un porcentaje importante del total del valor de uso, los de tipo B son intermedios y los C son una gran cantidad de artículos que tan solo representan un pequeño porcentaje del total del valor de uso (Díaz, 2007). Los porcentajes de cada tipo de segmento de inventarios varían de acuerdo al tipo de sistema, lo fundamental de este método es el concepto el mayor esfuerzo en la realización de la gestión debe ser hecho sobre una cantidad pequeña de artículos “A” y sobre un porcentaje importante de artículos “C”; es aceptable hacer una gestión menos rigurosa por tanto más económica.

El Sistema ABC permite agrupar el inventario en tres categorías (Escudero, 2019; Van Horne y Wachowicz, 2010; Gitman y Zutter, 2016): la A incluye los artículos con una alta rotación, representan un 20% del total del inventario y su costo absorbe entre un 70 y 80% del costo total; la B agrupa aquellos ítems con rotación moderada, cuyo volumen de unidades representan un 20%, mientras su costo apenas constituyen entre un 15 y 25% del total de costos; finalmente, en el grupo C incluye un gran número de ítems de bajo valor en el que se ubica un 60% restante del inventario, aunque sus costos están entre un 5 y 15% del total.

Si bien los porcentajes de cada tipo de segmento de inventarios varían, lo fundamental de este método es la idea de que el mayor esfuerzo de gestión debe realizarse sobre una cantidad pequeña de artículos A, pero con mayor inversión, y sobre un porcentaje importante de artículos C; es aceptable hacer una gestión menos rigurosa por tanto más económica, aplicando técnicas más sencillas. Los ítems B debe ser supervisado bajo control periódico de sus niveles.

### **Hiperinflación y gestión de inventarios**

En teoría, la emisión de dinero de manera extraordinaria pretende impulsar la economía a través de valores gubernamentales y privados en el mercado, ello supone crear dinero fácil y artificial (Elizondo, 2015). Pero la emisión continuada y desproporcionada de dinero conduce a la inflación. Esta aumenta cuando la producción y el empleo son

elevados, distorsionando los precios de los factores de producción e incrementando considerablemente los precios de los bienes raíces, automóviles nuevos y demás bienes (Martínez, 2020). Ante este escenario, para reducir rápidamente la inflación, el desempleo debe ser elevado y la recuperación lenta (Blanchard, 2017).

La hiperinflación y variabilidad en los precios es consecuencia de la pérdida paulatina de las funciones de la moneda nacional (Chávez, 1989): primero deja de actuar como reserva de valor, a continuación abandona su función de la unidad de cuenta y, finalmente, en los casos extremos desaparece como medio de pago; cuando estos factores se potencian las alternativas de medición en términos de unidad de medida monetarias son generalmente expresadas en moneda extranjera estables mediante la indexación. De esta manera, la indexación aparece en el entorno económico bien al ser implementado por el gobierno o surge espontáneamente e informalmente entre los diversos agentes económicos, actuando como inductor del reajuste de precios y rendimientos con la intención de neutralizar los efectos distributivos de la inflación.

Por otro lado, la expansión de los créditos en épocas inflacionarias trae consecuencia la gestión de dichos recursos basada más en acumulación de riquezas que en la diversificación y mejora de los mercados o el desarrollo e innovación dentro de las industrias más competitivas (Lorente, 2019). Adicionalmente, el Banco Central y los intermediarios bancarios potencian esa expansión de oferta de dinero con la creación secundaria de dinero (Casas, 2017).

Si la inflación se perpetua a lo largo del tiempo, y en la ausencia de devaluaciones, se establecen tasas de inflación de equilibrio que se alteran en función de nuevos shocks de precios relativos y de la velocidad de la propia indexación (Chávez, 1989): cuando mayor sea ésta, la inflación se torna más volátil, más sensible a los shocks y a las presiones provenientes del conflicto distributivo. De esta manera, la hiperinflación se presenta como una inflación a tasas extremadamente altas, de mil, un millón o incluso mil millones por ciento al año (Urdaneta et al., 2020).

Ahora bien, Friedman (citado por Magendzo, 1998), al referirse a la Curva de Phillips, aclara que lo importante no es la inflación per se, sino la inflación anticipada, así

una mayor volatilidad de la inflación acarrea mayor distorsión y variabilidad en los precios relativos, lo cual perjudica la asignación eficiente de los recursos económicos y por tanto reduce la actividad económica, agravándose cuando se presenta la indexación, puesto que los shocks sobre precios individuales se generalizan a shocks globales a través de las cláusulas de reajustabilidad distorsionando aún más los precios relativos.

Conforme a todo lo anteriormente, considerando que por lo general las hiperinflaciones ocurren sin caídas dramáticas de la producción (Sutherland, 2019), la planificación efectiva es vital para cubrir los riesgos asociados a los valores de reposición de los inventarios, de acuerdo a los impactos constantes, además repetitivos de la inflación en la economía, siendo una medida de protección del capital invertido los incrementos sustanciales y continuos de los costos de inventarios que representa la solución para la protección del precio por inflación, al mismo tiempo es el problema de costo de reposición que destruye la capacidad de compra de la cadena de comercialización y elimina actores en el mercado.

Por ello, un modelo de gestión de inventario ofrece planificación, orientación, dirección, control y evaluación de las actividades llevadas a cabo para la obtención de los productos y servicios de manera eficaz, eficiente y efectiva y mantener los niveles de calidad de las operaciones de la empresa (Garrido y Cejas, 2017). De esta manera es posible establecer la cantidad suficiente de existencias para satisfacer la demanda del producto, facilitando las operaciones, minimizando los costos al mantenerlos en un nivel adecuado (Chang et al., 2018).

Así, un modelo óptimo debe incluir métodos de análisis y control de acuerdo con la importancia económica de cada producto (Tamayo et al., 2019). Sin embargo, al no considerar la variabilidad en la demanda, en el tiempo de suministro, y el desbalanceo entre la demanda y el proceso de producción, su aplicación no siempre es correcta y exitosa (Balugani, 2018).

En este escenario es imprescindible la utilización de un indicador de gestión que derive en la utilización de métodos de evaluación de inventarios conforme a la segmentación de los mismos, concentrándose en las categorías de mayor costo o



susceptibles a descapitalizar a la empresa o que estos inventarios generen pérdidas por su mantenimiento en el stock. Uno de los índices de mayor interés es el indicador de rotación de inventarios, pues permite determinar la vinculación del mercado con respecto a los procesos operativos internos de la organización buscando la sincronización, la eficiencia en la compra y rotación de los productos dentro del inventario.

**Enfoque de antigüedad por lote del método ABC como arquitectura para determinar el costo de reposición.**

El valor monetario para el desarrollo de un plan de clasificación puede acompañarse de otros factores. Van Horne y Wachowicz (2010) proponen la evaluación de la existencia de cuellos de botella, o la obsolescencia de inventario, pero la idea esencial es clasificar los artículos en el inventario de manera que se pueda asegurar la revisión de los más importantes con mayor frecuencia, construyendo el primer pilar en la constitución de un sistema de control de inventario sólido.

Por su parte, Díaz (2007), amplía la metodología ABC al agregar otros clasificadores, tales como la criticidad de los materiales en términos del impacto que produce la carencia del material sobre el producto final de cada empresa o consumidor mayorista y minorista. Guerrero (2011), Contreras et al., (2019), consideran la segmentación del inventario por precio unitario, por valor total, por utilización y valor, o por aporte a utilidades. Otros parámetros base son el valor de consumo, cantidad total de movimientos de los productos, valor del inventario medio y valor del saldo en existencia, al final del periodo analizado (Veloz y Parada, 2017).

El asignar a cada material un orden de prioridades permitirá fijar altos factores de servicios deseados sólo a materiales críticos, compensando los altos costos, y fijar factores de servicios más bajos a materiales menos críticos. Ahora bien, la definición de criticidad posee atributos múltiples, dado que un ítem puede ser considerado crítico dependiendo del efecto de la ruptura de inventario en el sistema (criticidad operacional), pero también de factores como cuán difícil sea de adquirir, de su impacto sobre la seguridad, del tiempo de entrega, entre otros.

Este enfoque multicriterio puede conjugar variables cuantitativas y cualitativas (Parada, 2009): en el criterio simple, el método ABC emplea como parámetro base el valor del consumo que es un elemento cuantitativo, mientras que el uso criterios como producto crítico, impacto en la imagen, impacto en el beneficio, riesgos en el suministro, clasificación en puntos de venta, que podrían ser combinados con el enfoque sustantivo, para dar un mix denominado Código Selectivo Integral ABC.

El Código Selectivo Integral ABC parte de las siguientes premisas (Parada, 2009): primero, disponer para cada producto de la clasificación obtenida de la aplicación del método ABC, según el procedimiento convencional para cada uno de los parámetros base seleccionados, permitiendo tener un código selectivo para cada rango establecido y delimitar cada zona de clasificación; y segundo, desde cada punto de vista cualitativo, evaluar el grado de importancia que tiene cada producto para la organización, a través de criterios de esencialidad. Esta evaluación puede realizarse mediante criterios de expertos o métodos que permiten obtener un orden jerárquico.

La importancia de cada producto puede determinarse mediante el Triángulo de Fuller (Saaty, 1980, citado por Parada, 2009). De las experiencias acumuladas en la práctica empresarial se recomiendan criterios como (Parada, 2009):

- La criticidad del producto
- Si existe impacto del producto en la organización (visto desde la óptica, que afecte los beneficios, costos en la calidad de servicios o en la imagen de la organización).
- Si se presenta algún riesgo en el suministro del producto considerando el grado de variabilidad en el tiempo de entrega, la estabilidad, de la oferta y la localización de los proveedores.

Parada (2009) concibe el multienfoque ABC mediante la creación de factores de ponderación que distribuidos en las tres zonas A B y C puedan abarcar las características e importancia de cada uno y los factores a evaluar, ponderando porcentualmente el valor de los atributos, de manera que este valor no exceda de un 100%. A continuación, mediante

variables determinables máximas y mínimas, establecer el rango de categorización de los ítems tipo A, B y C, para poder tomar decisiones de compra.

El enfoque multicriterio ofrece ventajas competitivas al establecer las estrategias diferenciadas de cada producto por cuanto permite identificar el ítem con mayor importancia en materia de existencias y que amerita mayor atención. Lo anterior representa las bases para la realización de estudios de mercado de proveedores, fundamentación económica de los niveles de servicios diferenciados para los productos en existencias, con incidencia directa en el inventario de seguridad, posibilidad de medir la efectividad de los productos más importantes y disponibilidad en el almacén de conformidad con la demanda, reducción del tiempo invertido en las actividades de control de existencias, entre otros.

Ahora bien, en épocas hiperinflacionarias el enfoque multicriterio debe enmarcarse en criterios como número de veces que el producto es demandado por clientes y cantidad demandadas, considerando que el costo de consumo se influencia significativamente por los cambios constantes en los precios de reposición. Esto sesga el análisis y puede comprometer la toma de decisiones, por tal motivo se propone tener una estructura basada en criterios de costos, la rotación desde el momento en que la mercancía entra al almacén hasta que sale teniendo como criterio para el grupo A 15 días, grupo B de 16 a 21 días, y grupo C mayor de 21 días, y el lote del producto para determinar la eficiencia en compra o la carencia de políticas sobre el manejo de los lotes de compra, que dan origen a criterios de rotación complementarios a los costos.

De esta manera se distribuye el 100% conforme a la expectativa de la gerencia y la posibilidad de desarrollar la toma de decisiones de forma más conforme a las experiencias particulares de cada sector, considerando los plazos como factor determinante en el deterioro del costo y precio de venta de los inventarios propiedad de la empresa a una fecha determinada.

La propuesta de crear una nueva clasificación se desprende del siguiente análisis: ante las variaciones en épocas de inflación es de suponer que todos los ítems deben rotar, para no postergar pérdidas por merma, obsolescencia, o deterioro del precio de venta, considerando el impacto significativo de los cambios en los costos y de forma constante el

precio de venta. Por tal motivo la gerencia no puede permitir la existencia de artículos en el inventario estancados o con diferente rotación al resto de los productos. Es así como la segmentación en otros grupos diferenciadores permite a la gerencia ser evaluada, en cuanto a su logística de despacho y replantea las reglas de consumos, considerando posibles incentivos de venta o descuentos para apoyar la gestión de salidas de estos ítems.

En la literatura se recomienda realizar el análisis tomando información referencial de consumos de un año. Sin embargo, ante la dinámica de escenarios con hiperinflación, los análisis demandan mayor inflexibilidad en el tiempo, considerando la volatilidad de los costos y precios de venta. Esta exposición a la inflación produce monitoreos continuos, de plazos más cortos, como son mensuales o semanales, para evitar incurrir en costos de inventarios que no se enmarquen en ítems clasificados como Tipo A y B.

### **Valoración de los resultados utilizando la Teoría del Pareto**

En términos generales, los ítems de mayor rotación son las que más contribuyen a la rentabilidad y ventas. El Pareto de Inventario permite diferenciar el tratamiento de los ítems y los resultados obtenidos basados en la actividad de ventas pasadas, generando esquemas de tratamiento logístico para los diferentes niveles de la estructura actual del inventario (Ballou, 2004): los tipo “A” podrían recibir una amplia distribución geográfica a través de muchos almacenes con altos niveles de disponibilidad, en tanto los tipo “C” podrían distribuirse desde un punto de venta único y central con niveles totales de surtido más bajos que para los artículos tipo “A”.

Más allá de las ventajas que supone el método ABC, este deja algunos elementos importantes sin evaluar como lo es el costo de reposición, por cuanto es posible podría suponer valores que se encuentren por encima del valor de las ventas, lo cual trae como consecuencia que las compras a efectuar mensualmente terminan disminuyendo en valores absolutos cada mes. Si este evento no se analiza a la luz de la realidad inflacionaria podrían llegar a representar hasta un 80% y 90% del saldo de las existencias con grado de obsolescencia en costos, y que representan deterioro o descuido para los ítems de compras recientes sin movimientos en ventas en el periodo seleccionado.

La curva del Pareto representa aguas abajo los consumos o salidas a venta de un período determinado, como lo indica Ballou (2004). Se determina mediante el total de venta en unidades monetarias y el número de artículos vendidos, y aguas arriba considerando la tendencia de la demanda en función de la rotación de los ítems vendidos, como se encuentra distribuido el inventario a la fecha de la consulta. Por esta razón, la distribución debería estar en proporciones semejantes para evaluar si la gestión financiera ha podido leer e interpretar la demanda y permitiendo dar respuestas de forma oportuna y eficiente al menor costo de transacción.

A pesar de todo esto, la distribución ABC, sobre todo en épocas de hiperinflación, podría ser engañosa por la aceleración en los cambios de los precios relativos de los ítems y mayoritariamente si estos poseen componentes o se derivan de importaciones donde la tasa de cambio afecta significativamente el precio de compra. Estos elementos generan distorsión, es por ello que incorporar a los valores monetarios el término de unidades puede facilitar el análisis de si la empresa ha podido capitalizar rentabilidad o si en definitiva se encuentra en período de pérdida constante y continua de capacidad de compra.

De esta manera, se proveen a los inversionistas y al gerente financiero de información para el diseño de un plan de acción para darle rotación oportuna al segmento “C”. Es posible que el gerente financiero diseñe estrategias de comercialización diferentes para cada segmento, siendo la letra “C” posibles estrategias venta por combos con segmentos tipo “A”, rebajas de precio de venta para realizar la pérdida ya estimada del inventario, entre otras.

Conocer los diferentes estratos permite a la gerencia financiera establecer para cada segmento del inventario estrategias de distribución, desarrollando paralelamente indicadores de gestión para medir el avance de cada segmento, colocando metas realizables en los períodos de corto plazo, sabiendo que el comportamiento de los estratos o segmentos es dinámico, con un comportamiento conforme al mercado. Es un proceso cíclico variable y susceptible por elementos externos no son predecibles ni controlables por la gerencia. En otros términos, el dinamismo se presenta por su movimiento entre los estratos,

considerando la aceptación o no del consumidor de los productos comercializados por la empresa.

Adicionalmente, la gerencia previene posibles aspectos de pérdidas de forma más concreta observando el criterio propuesto como “C”, permitiendo flexible y dinámicamente poder establecer políticas o lineamientos para colocar en el mercado productos sin rotación y del que su valor de reposición, obsolescencia sigue incrementándose considerando además la posibilidad de un deterioro del precio de venta ante potenciales demandas de productos más actualizados en el mercado.

Otra de las distorsiones presentadas en los análisis del ABC, es que el segmento “C” termina siempre recibiendo afectaciones de bajas rotaciones, falta de experiencias previas de ventas, para mejorar su ranking a nivel de los segmentos. Esto dejaría a la gerencia concentrarse en los renglones “A” por ser los de mayor rotación para su reposición.

Christopher (2011), establece que cuando existen productos innovadores o nuevos, se debe cumplir con los requerimientos de un sistema logístico, se debe asegurar la continuidad de suministro. Sin embargo, la estrategia basada en innovación también conlleva cambios rápidos en los productos, incertidumbre respecto a los volúmenes de producción, baja densidad de la demanda y posibles cambios en la preferencia de los clientes. Estos requerimientos constituyen argumentos para dar mayor flexibilidad a la inversión en inventarios.

El análisis previo sustenta la propuesta del tipo de inventario valorado por lotes de compra como un elemento de análisis en la administración de inventarios y las implicaciones de tener SKU sin movimiento en el período objeto de análisis, considerando que en la teoría actual estos se agrupan en el tipo “C”. A pesar de su bajo costo, representan la mayor cantidad de renglones de inventario, por lo que no debe dejar de monitorearse al poder representar un envejecimiento prematuro del rubro de inventarios y sus costos, trayendo como consecuencia pérdidas por reposición.

### Experiencias en la aplicación del Método ABC

Durante el año 2019, la aplicación del Método ABC en negocios mayoristas de alimentos de diversas regiones de Venezuela permitió determinar que cuando el Pareto de inventario se encuentra concentrado en el grupo C, la descapitalización es más pronunciada y voraz. Cuando no se tiene focalizado el inventario ni se analizan los impactos del costo de reposición, solo en cuestiones de 3 a 6 meses un negocio sano quiebra.

Al inicio del año 2019, empresas con inventario tipo C entre 75 y 80% compañías, tanto en cantidad de artículos disponibles en almacén como en lotes de compra, y que mantuvieron ese perfil durante el primer trimestre del año, agudizaron su problema de reposición y para los próximos 3 meses se comenzó a notar el crecimiento de los porcentajes de participación de los inventarios tipo “C” tanto en unidades, como en cantidad de lotes. En el mes de junio estos valores superaban el 95% tanto en SKU como en lotes, reduciendo drásticamente su valor en inventario y en diversidad de producto, dejando ilíquida a la empresa, y generando un quiebre técnico<sup>1</sup>.

De acuerdo a este estudio práctico, se puede observar que una empresa en este tipo de escenarios de hiperinflación que no aplique una estrategia de protección al costo de reposición y no analice el impacto que éste tiene en el flujo de caja operacional, está destinada a la quiebra irremediablemente.

En tal sentido y de acuerdo a los indicios de este estudio, una empresa al ubicar su indicador en lotes y SKU en porcentajes iguales o mayores a 90% de inventario tipo “C”, durante tres meses seguidos que no cuente con una estrategia de cobertura de moneda extranjera o financiamiento de bancos o de accionistas con capital fresco, está destinada a la quiebra.

---

<sup>1</sup> En Venezuela desde el mes de noviembre de 2018 se comenzó una política de restricción del circulante, mediante un encaje legal a los bancos que superaba el 50%, que fue agudizado en el mes de febrero de 2019 a un 95%, provocando esta medida que se restringiera el financiamiento económico en Venezuela. La banca comenzó a restringir el crédito solo a empresas grandes que respaldarán su deuda en moneda local con divisas. En tal sentido, la empresa bajo análisis no pudo trasladar la pérdida por costo de reposición sufrida, y terminó por quedar sin operaciones e ilíquida.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se considera de tipo exploratorio-descriptivo con diseño documental. Se acude a la revisión de diferentes fuentes bibliográficas para el análisis del Método ABC.

## CONSIDERACIONES FINALES

Existen una diversidad de criterios teóricos sobre los resultados y hallazgos del método ABC como herramienta que facilita la comprensión y análisis de las partidas en el proceso de toma de decisiones. Más allá de ello, este trabajo pretende analizar el Método ABC como herramienta para la gestión de inventarios en escenarios hiperinflacionarios.

Basado en ello, la gestión financiera tiene como norte buscar la mayor eficiencia posible para lograr los objetivos al menor costo y optimizando la utilización de los recursos disponibles. Por ello debe utilizar herramientas que permitan establecer metas cuantificables y desarrollar, en el marco de las tácticas, procedimientos adecuados para cumplir con sus objetivos estratégicos. Es por ello que el método ABC sigue siendo un instrumento de evaluación de los resultados de la gestión financiera, que permiten retroalimentar los procesos y establecer plan de acción efectivo y concreto para cada segmento de inventario.

En la literatura sobre el Método ABC existe un consenso sobre el hecho de que el criterio del costo no es suficiente para categorizar el inventario, por cuanto otras variables cuantitativas y cualitativas pueden añadir valor al análisis, como lo son tiempo de reposición, cantidad de inventarios, características de los inventarios, criticidad, entre otros conceptos. Estos factores pueden estar generando efectos perjudiciales de imagen o de cumplimiento oportuno a los clientes, maximizando las fallas de producto o descuidando los elementos intangibles del negocio que pueden socavar metas de mayor envergadura.

Adicionalmente, y ante un escenario hiperinflacionario, se proponen tiempos de análisis inferiores a un mes e incorporar las unidades como elemento que da indicios de un posible deterioro en la capacidad de compra de la empresa en un lapso de tiempo relativamente corto. Estas últimas representarían una disgregación del segmento tipo “C”,



que deben ser indicadores medibles y realizables a ser incorporados en la evaluación por parte del gerente financiero, principalmente en épocas hiperinflacionarias. Estos segmentos pueden afectar de forma importante los análisis de antigüedad y de razonabilidad de los costos atribuidos a los diferentes segmentos del inventario, sin mencionar los impactos financieros sobre la pérdida de valor no realizada sobre los inventarios obsoletos o de baja rotación.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. México: Pearson Prentice Hall
- Balugani, E., Lolli, F., Gamberini, R., Rimini, B., Regattieri, A. (2018). Clustering for inventory control systems. *IFAC-PapersOnLine*. Vol. 51, N° 11, pp. 1174–1179
- Blanchard, O. (2017). *Macroeconomía*. Séptima edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Cardona Tunubala, J.; Orejuela Cabrera, J.; y Rojas Trejos, C. (2018) Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados. *Revista EIA*. Año XV, Vol. 15, N° 30, pp. 195-208
- Casas, J. (2017). Implicaciones de los acuerdos del Fondo Monetario Internacional sobre la pobreza en Colombia. *Económicas CUC*. Vol. 38, N° 1, pp. 9–36.
- Chang, O.; Montero, L; y Castillo, A. (2018) Optimización de la gestión de inventarios en empresas fabricantes de envases agroindustriales en el municipio de Perote, Veracruz. En González et al., (Ed.), *Logística y Productividad* (pp. 250-264). México: Red Iberoamericana de Academias de Investigación
- Chávez Álvarez, G. (1989). *Alta Inflación, Hiperinflación y Variabilidad de los Precios Relativos: El Caso Boliviano*. Instituto de Investigaciones Socio-Económicas (IISEC). Universidad Católica Boliviana. Documento de Trabajo No. 05/89. Julio 1989. Disponible en: <http://www.iisec.ucb.edu.bo/papers/papers/1981-1990/iisec-dt-1989-05.pdf>. Consultado en Septiembre 2019.
- Christopher, M (2011). *Logística: Aspectos Estratégicos*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Contreras, A.; Cárdenas, C.; González, J.; Toloza, S.; Zambrano, L.; y Pulido-Rojan, A. (2019) Herramientas estadísticas para la mejora del control de inventarios: un caso de estudio. *Investigación y Desarrollo en TIC*. Vol. 10, N° 1, pp. 14-25
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios*. México: IC Editorial
- Díaz, A (2007). *Gerencia de Inventarios*. Cuarta edición. Venezuela: Editorial IESA.
- Elizondo, Everardo (2015). *La ilusión de la alquimia*. México: Editorial Reforma.
- Escobar, J.; Linfati, R.; Adarme Jaimes, J. (2017) Gestión de inventarios para distribuidores de productos perecederos. *Ingeniería y desarrollo*. Vol. 35, N° 1, pp. 219-239
- Escudero, M. (2019). *Gestión logística y comercial*. Segunda edición. España: Ediciones Paraninfo

- Garrido Bayas, I.; Cejas Martinez, M. (2017) La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*. Año 13, N°. 37, pp. 109-129
- Girón Guerrero, M. F.; López Briones, J. R.; Sornoza Briones, K. J.; y Campuzano Vera, S. E. (2018) El lote económico de compras como sistema de administración de inventarios. *RECIMUNDO*. Vol. 2, N° 1 (Esp), pp. 756-771
- Gitman, L., Zutter, Ch. (2016). *Principios de Administración Financiera*. Décimo cuarta edición. México: Editorial Pearson.
- Gruezo Estacio, M.; Rodríguez Rodríguez, S.; Roldán Ruenes, A.; Oyarvide Ramírez, H. (2018). Procedimiento para la administración del inventario en las instalaciones hoteleras ecuatorianas. *Retos de la Ciencia*. Vol. 2, N° 3, pp. 84-97
- Guerrero, H. (2011). *Inventarios*. Colombia: Ecoe ediciones
- Heizer, J., Render, Barry (2004). *Principios de administración de operaciones*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- Ladrón, M. (2020). *Gestión de inventarios*. España: Editorial Tutor Formación
- Lorente, L. (2019). Crecimiento, crédito e inflación. *Revista de Economía institucional*. Vol. 21, N° 40, pp. 9–68.
- Magendzo, I (1998). Inflación e incertidumbre inflacionaria en Chile. **Economía Chilena**. Vol. 1, N° 1, agosto 1998. Disponible en: [https://repositoriodigital.bcentral.cl/xmlui/bitstream/handle/20.500.12580/3412/BCC\\_h-rec-v01n1ago1998p029-042.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriodigital.bcentral.cl/xmlui/bitstream/handle/20.500.12580/3412/BCC_h-rec-v01n1ago1998p029-042.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Consultado en Septiembre 2019.
- Martínez Chapa, O. (2020). La inflación en la perspectiva de la escuela austriaca. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 22, N° 2, pp. 325-341
- Meana, P. (2017). *Gestión de inventarios*. España: Ediciones Paraninfo
- Olivos, P. C., Carrasco, F. O., Flores, J. L. M., Moreno, Y. M., y Nava, G. L. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*. Vol. 60, N° 1, pp. 181-203.
- Parada Gutiérrez, O (2009). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Cuadernos de Administración*. Vol. 22, N° 38, enero-junio, 2009, pp. 169-187. Disponible en: [//www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922009000100009&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922009000100009&script=sci_arttext&tlng=es). Consultado en septiembre 2019.
- Peña, O.; y Silva, R. (2016) Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 18, N° 2, pp. 187-207
- Reyes, M. (2018) Implementación de un sistema de administración y manejo de inventarios en la bodega de materia prima de una empresa productora de agroquímicos mediante un sistema ABC. *Revista de la Escuela de Estudios de Postgrado*. Vol. 9, N° 1, pp. 87-90.
- Silvestre, O.; Reyes, S.; y Benítez, V. (2018) Implementación de un modelo de inventario ABC en el Taller Textil “Jeali”. En González y col. (Ed.), **Logística y Productividad**

- (pp. 96-116). México: Red Iberoamericana de Academias de Investigación
- Sutherland, M. (2019) Hiperinflación, crisis, trabajo asalariado, poder adquisitivo: Crónica de una ruina anunciada. Cuadernos del Cendes. N° 100, pp. 35-55.
- Tamayo Guzmán, K.; Narváez Zurita, C.; y Erazo Álvarez, J. (2019) Modelo de gestión de inventarios para empresas comerciales de productos agrícolas. CIENCIAMATRIA. Vol. 5, N° 1, pp. 683-702.
- Urdaneta, A., Borgucci, E., y Mejía Flores, O. (2020). La Inflación y disponibilidad de efectivo en la economía venezolana. CIENCIA UNEMI. Vol. 13, N° 32, pp. 51-62.
- Van Horne, J y Wachowicz, J (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Décimo tercera edición. Editorial Pearson. México.
- Veloz Navarrete, C.; y Parada Gutiérrez, O. (2017) Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios. Revista Ciencia UNEMI. Vol. 10, N° 22, pp. 29-38
- Viera Manzo, E.; Cardona Mendoza, D. C.; Torres Rodríguez, R. M.; y Mera Gutiérrez, B. C. (2017) Diagnóstico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en empresas hoteleras. Revista Científica Eco ciencia. Vol. 4, N° 3, pp. 28-51