



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**MODELO ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LA REPOSICION DE  
MERCADERIA DE LA EMPRESA JUAN MARCET CIA LTDA**

**TUTOR:**

**Msc. WLADIMIR ALBERTO DEL ROSARIO ALVARADO.**

**AUTORES:**

**MAOLY MAYBETTY MANZO MONTOYA**

**NICK ARIEL VIZUETE LOZANO**

**GUAYAQUIL**

**2022**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Diseño De Un Plan Organizacional Para Mejorar La Gestión De Talento Humano En La Juan Marcet S. A	
<b>AUTOR/ES:</b> Maholly Maybetty Manzo Montoya Nick Ariel Vizuete Lozano	<b>REVISORES O TUTORES:</b> Msc. Wladimir Alberto Del Rosario Alvarado.
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Licenciatura En Administración De Empresas
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2022	<b>N. DE PAGS:</b> 94
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación comercial y administración	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Inventario, Administración, Tiendas Departamentales, Organización.	
<b>RESUMEN:</b> <p>La presente investigación es para realizar un modelo organizacional para la empresa Juan Marcet Cia Ltda, una empresa que fue fundada en el año 1947 por Juan Marcet Casajuana y su hijo Jorge Marcet Alujas, pero hoy en día quienes están frente al negocio son los hermanos Juan y Jorgue Marcet Ghiglione, nietos e hijos de los fundadores en aquel tiempo se dedicaban a comercializar artículos de cuero para calzado y luego cambiaron su actividad comercial a la venta de artículos de papelería y oficina con más de 70 años en el mercado representando a marcas internacionales y 15 almacenes en seis ciudades diferentes.</p>	
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Manzo Montoya Maholly Vizuite Lozano Nick	<b>Teléfono:</b> 0985394278 0969820848	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:mmanzom@ulvr.edu.ec">mmanzom@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:nvizuetel@ulvr.edu.ec">nvizuetel@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mgtr. Oscar Machado Álvarez <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 201 <b>E-mail:</b> omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre <b>Teléfono:</b> 2596500 Ext. 203 <b>E-mail:</b> iaquino@ulvr.edu.ec	

## CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA

“MODELO ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LA REPOSICION DE MERCADERIA DE LA EMPRESA JUAN MARCET CIA LTDA”

### INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://www.buenastareas.com">www.buenastareas.com</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://logisantiago.wordpress.com">logisantiago.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://traux.blogspot.com">traux.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.mindmeister.com">www.mindmeister.com</a> Fuente de Internet	<1%

*Mladimir Alfaro*

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) Maholly Maybetty Manzo Montoya y Nick Ariel Vizúete Lozano, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Modelo organizacional para optimizar la reposición de mercadería de la empresa JUAN MARCET CIA LTDA, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma:



MAHOLLY MAYBETTY MANZO MONTOYA

C.I. 1205430448

Firma:



NICK ARIEL VIZUETE LOZANO

C.I. 2000110201

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Modelo organizacional para optimizar la reposición de mercadería de la empresa JUAN MARCET CIA LTDA, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Modelo organizacional para optimizar la reposición de mercadería de la empresa JUAN MARCET CIA LTDA, presentado por los estudiantes Maholly Mayberty Manzo Montoya y Nick Ariel Vizuite Lozano como requisito previo, para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



Msc. Wladimir Alberto Del  
Rosario Alvarado.

C.I. 091281964

## AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más grande admiración y respeto a mis compañeros y colegas en especial al grupo tan unido y respetuoso que hemos formado a largo de esta hermosa experiencia universitaria como son: Brigitte Peñafiel, Odalis Bagua, Maoly Manzo y Nicky Vásquez gracias a ustedes por hacer esta experiencia más entretenida y significativa, gracias por su ayuda desinteresada hacia mi persona y por su valiosa amistad, así mismo deseo agradecer a Kamila Escobar por compartir su tiempo, conocimiento y amistad una corta parte de la misma.

A los futuros estudiantes de la universidad Laica Vicente Rocafuerte solo puedo desearles éxitos en esta nueva etapa de sus vidas, culmino este agradecimiento gratificando a esta universidad que por años fue mi segundo hogar brindándome todo el conocimiento adquirido por parte de todos los docente y mentores en especial al Master Roberto Flores, que hicieron de mi este futuro Licenciado en administración de empresas.

*Todo lo puedo en Cristo que  
me fortalece (Filipenses 4:13)*

*Nick Vizquete Lozano*

Primero debo agradecer a Dios por la fuerza y sabiduría que me dio en este largo proceso donde muchas veces pensé en desistir, a mis padres WELLINGTON MANZO Y ALEXANDRA MONTOYA por el esfuerzo económico y moral que me brindaron, por las madrugadas con lluvias en las que le toco salir a trabajar a mi padre lejos de la ciudad para ayudarme económicamente cuando mi situación económica se desestabilizo son cosas que quedan guardadas en mi alma, a mi querida madre por su apoyo moral desde la escuela hasta ahora adulta, por dejar sus sueños aun lado y darme la oportunidad a mí de cumplir los míos, por las veces que dejo de comerse algo para que yo pudiera asistir a clases, por aguantar mis cambios y aun así jamás dejarme sola , ambos me inculcaron el valor que tienen los estudios y trabajo desde muy pequeña, agradezco tanto por la mayor y más grande arma que me han dado para enfrentarme a la vida , que son mis estudios. A mi segundo padre de crianza NILO FARIAS por ser un ejemplo en mi casa y de quien jamás me faltó un consejo a la hora que lo necesitara, que también estuvo pendiente de que nada me faltara , mi hermano MATHYUS MANZO por ser mi compañero de vida y ser testigo de todo el sacrificio que hemos hecho para estar aquí, por siempre apoyarme y acompañarme en los buenos y aún más en los malos momentos , al resto de mis hermanos JEREMIAS , MAHELLY Y MAHYLLYN y mi pequeña sobrina MAHYLLEN, de quienes espero ser un ejemplo de superación y constancia, gracias por ser parte de mi pilar fundamental y por quienes deseo ser una mujer de bien.

Agradezco también a CINDY PESANTEZ y MARTHA CASTRO por nunca dejarme de apoyar y brindarme la mano cada vez que las necesite, espero también poder inculcar cosas buenas a lo largo de su vida. De quien también estaré eternamente agradecida y admiro tanto es a ORIANA BARRETO GIL a quien no solo considero mi compañera de trabajo sino una amiga y ahora una futura colega, eternamente agradecida por confiar en mi capacidad y darme la oportunidad de crecer laboralmente, por siempre apoyarme en cada proyecto he inculcarme siempre que los estudios son importantes, una mujer que admiro mucho de la cual estoy orgullosa, a ELIANY VERA Y FELIX QUIROZ quienes también confiaron en mi trabajo y aunque ya no estemos en el mismo lugar sigo contando con su apoyo que es lo más gratificante, a mi gran amigo que siempre me apoyo y ya no está aquí físicamente, pero si en mi corazón JESUS LOOR quien estuvo desde el día en el que me propuse a estudiar y siempre manifestó su apoyo y alegría por todo lo que emprendía espero donde quiera que este se sienta orgulloso al igual que mi mami MARGARITA JILON.

A mis grandes amigos CRSTHIAN TADAY quien ha sido mi mejor amigo en este proceso siempre y hasta el día de hoy jamás ha dejado de preocuparse por mí, por todas las aventuras vividas, lágrimas y risas, hoy estuvieras juntos escribiendo este agradecimiento y poniendo tu versículo favorito, pero confió en ti y sé que pronto terminarás lo que empezaste porque eres capaz, ODALYS BAGUA, BRIGGITTE PEÑAFIEL, NICK VIZUETE quienes han sido mis amigos desde el día en el que empecé esta bonita travesía de cada uno de ustedes me llevo grabado una bonita historia y espero este camino que nos espera sea de muchos éxitos mis queridos colegas, aprendí cosas importantes gracias por hacer esta historia más bonita, a LISSET SOLORZANO y LYDYS CASTRO por también muchas veces brindarme la mano cuando estaba laborando y entendían mi situación son cosas muy valiosas que también guardare en mi corazón y a quienes deseo mucho éxito en su vida.

A mis amigas ANGIE, ARIANA, CAROLINA, ROSARIO Y RAFAEL gracias porque de ustedes tampoco me faltó nunca un apoyo, una palabra de aliento y por muchas veces ser mi paño de lagrima y hacerme sentir lo valiosa que soy gracias infinitas.

A la empresa Juan Marcet Cia Ltda. por abrirme las puertas laboralmente y ser mi casa durante muchos años donde aprendí mucho, son muchas las personas que han ayudado con algo en este gran paso profesional para mí que no me alcanzarían líneas, ni hojas para expresarlo, espero la vida les devuelva con el doble a cada persona que me hizo sentir su apoyo.

Y nuevamente gracias NICK VIZUETE quien es mi compañero de tesis gracias por el apoyo y dedicación en este trabajo éxitos a ambos en este nuevo camino.

***Maholly Manzo Montoya***

## **DEDICATORIAS**

En primer lugar, quiero dedicar esta tesis a Jehová por darme el valor, la oportunidad y la fuerza necesaria para llegar a este paso tan grande e importante de en vida.

A mis padres Ginger Melida Lozano y Jesús Ariel Vizuite por demostrarme e inculcarme el valor sagrado que es la familia, a mis hermanos Dave Andres Vizuite y Dirk Jared Vizuite por compartir en los buenos y malos momentos conmigo, a mi querida esposa Jaritza Del Cisne por acompañarme en cada madrugada de estudio y por compartir su amor y conocimiento a mi lado, a mi pequeño hijo Mar Vizuite por ser un pilar fundamental en mi vida y mi gran orgullo, por ultimo pero no menos importante a mi amada mascota (Golden) por ser mi compañero desde mi primer día en este arduo y valioso camino.

*Nick Vizuite Lozano*

Quiero dedicar este trabajo a mis padres WELLINGTON MANZO y ALEXANDRA MONTOYA por su arduo trabajo y esfuerzo, a mis hermanos que son lo más importante para mí y el apoyo emocional que necesito para cumplir cada paso en mi vida, a mi eterna flor que es mi mami MARGARITA JILON con quien me hubiera gustado compartir este triunfo en mi vida y sé que si estuvieras aquí estarías orgullosa de mí porque pude lograrlo no estas físicamente, pero en mi corazón permaneces y vivirás por siempre y del buen trabajo que hicieron mis papas a mi mami MELIDA GARCIA (MEÑA) a quien veo siempre que puedo pero la tengo presente en mi corazón y espero que también se sienta orgullosa de que lo logre a mi eterno amigo del alma que extraño tanto JESUS LOOR me hubiera encantando gritarlo contigo que lo logre pero sé que me acompañas al igual que mi MARGARITA espiritualmente, esto es por ustedes y por todos los que una vez me cerraron las puertas y no creían en mi incluida familia y amistades. También me lo dedico a mí porque solo yo se las lágrimas y necesidades que me toco pasar para llegar hasta aquí esto es el fruto de mi esfuerzo y perseverancia

*Maholly Manzo Montoya*

*Pero los que esperan a Jehová tendrán nuevas fuerzas; levantarán alas como las águilas; correrán, y no se cansarán; caminarán, y no se fatigarán.*

*Isaías 40:31*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Portada</b> .....	i
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b> .....	ii
<b>CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD ACADÉMICA</b> .....	iv
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES</b> .....	v
<b>CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR</b> .....	vi
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	vii
<b>DEDICATORIAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xvi
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1.1 Tema</b> .....	2
<b>1.2 Planteamiento del Problema</b> .....	2
<b>1.3 Formulación del Problema</b> .....	4
<b>1.4 Sistematización del Problema</b> .....	4
<b>1.5 Objetivos de la Investigación</b> .....	5
<b>1.5.1 Objetivo General</b> .....	5
<b>1.5.2 Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>1.6 Justificación de la investigación</b> .....	5
<b>1.7 Delimitación de la investigación</b> .....	6
<b>1.8 Idea a Defender</b> .....	7
<b>1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad</b> .....	7
<b>1.9.1 Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano</b> .....	7
<b>1.9.2 Sub-línea de Investigación</b> .....	7
<b>Capítulo II</b> .....	8

<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Marco Referencial.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Bases Teóricas .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Modelo Organizacional.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 Características de Modelo Organizacional.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 Estructura Funcional .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.4 Cadena de Mando .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.5 Inventarios .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.6 Clasificación de inventarios.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.7 Administración de almacenes.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.8 Sistemas de revisión .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.10 Cinco fuerzas de Porter .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.12 Análisis PESTEL.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.13 Rotación de Inventarios.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.14 Costos de Inventario .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.15 Cadena de suministros.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.16 Picking.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.17 Slotting .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.18 Clasificación ABC .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.19 Estados Financieros .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.20 Indicadores financieros.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Marco Conceptual.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.1. Organización .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2. Estructura Organizacional .....</b>	<b>26</b>

2.3.3.	<b>Flujograma</b> .....	26
2.3.4.	<b>Logística</b> .....	27
2.3.5.	<b>Conteo</b> .....	27
2.3.6.	<b>Almacenamiento</b> .....	27
2.3.7.	<b>Reabastecimiento</b> .....	27
2.3.8.	<b>Eficiencia</b> .....	27
2.3.9.	<b>Stock</b> .....	28
2.3.10.	<b>WMS (Warehouse managment system)</b> .....	28
2.3.11.	<b>Diagrama de Pareto</b> .....	28
2.3.12.	<b>Lead time</b> .....	28
2.3.13.	<b>Trazabilidad</b> .....	28
2.4	<b>Marco Legal</b> .....	29
<b>Capítulo III</b> .....		32
3.	<b>Marco Metodológico</b> .....	32
3.1	<b>Diseño de investigación</b> .....	32
3.2	<b>Tipo de investigación</b> .....	32
3.3	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	33
3.4	<b>Técnicas de investigación</b> .....	33
3.5	<b>Población y muestra</b> .....	33
3.5.1	<b>Población</b> .....	33
3.5.2	<b>Muestra</b> .....	34
3.6	<b>Análisis de los resultados</b> .....	34
3.6.1	<b>Resultados de las encuestas</b> .....	34
3.7	<b>Situación actual de la empresa</b> .....	45

<b>3.7.1 Cifras Históricas de Ventas .....</b>	<b>45</b>
<b>3.7.2 Línea de Productos.....</b>	<b>45</b>
<b>3.7.3 Análisis FODA.....</b>	<b>47</b>
<b>3.7.4 Análisis PESTEL.....</b>	<b>49</b>
<b>3.7.5 Cinco fuerzas de Porter .....</b>	<b>50</b>
<b>3.7.6. Situación actual del manejo de inventario de Juan Marcet.....</b>	<b>51</b>
<b>3.7.7 Compras.....</b>	<b>54</b>
<b>3.7.8 Inventario .....</b>	<b>58</b>
<b>3.8 Propuesta .....</b>	<b>60</b>
<b>3.8.1 Generalidades .....</b>	<b>60</b>
<b>3.8.2 Plan de acción de la propuesta.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Calificación de la gestión del inventario de la empresa .....	34
<b>Tabla 2</b> Presencia de inconvenientes en el área de inventario.....	36
<b>Tabla 3</b> Tipos de inconvenientes presentados en el inventario .....	37
<b>Tabla 4</b> Problemas de inventario han afectado las ventas del almacén .....	38
<b>Tabla 5</b> Existencia de manuales de funciones para el personal del área de inventario .	39
<b>Tabla 6</b> Los procesos de inventario están correctamente definidos y claros.....	40
<b>Tabla 7</b> Existencia de indicadores de control o reportes de inventario .....	41
<b>Tabla 8</b> Empleo de algún modelo para determinar la cantidad de existencias del inventario.....	42
<b>Tabla 9</b> Quejas de clientes debido a falencias en el área de reposición de mercadería .	43
<b>Tabla 10</b> Aspectos que deberían aplicarse para mejorar la reposición de inventarios ..	44
<b>Tabla 11</b> Línea de Productos .....	46
<b>Tabla 12</b> FODA .....	48
<b>Tabla 13</b> PESTEL.....	49
<b>Tabla 14</b> Ventas anuales de productos de oficina.....	52
<b>Tabla 15</b> Ventas mensuales 2020-2021 .....	53
<b>Tabla 16</b> Compras mensuales de los años 2020-2021 .....	55
<b>Tabla 17</b> Inventario Promedio 2020 .....	58
<b>Tabla 18</b> Inventario promedio 2021 .....	59
<b>Tabla 19</b> Cronograma e inversión de ejecución de la propuesta. ....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Revisión de productos en stock en la empresa.....	3
<b>Figura 2</b> Presupuesto real diario de la tienda Juan Marcet Entre Ríos.....	3
<b>Figura 3</b> Croquis Ubicación Geográfica de la tienda Juan Marcet en el CC. Entre Ríos.	7
<b>Figura 4</b> Vista exterior de la tienda Juan Marcet ubicada en el CC. Entre Ríos .....	9
<b>Figura 5</b> Gestión de Almacenes.....	14
<b>Figura 6</b> Calificación de la gestión del inventario de la empresa.....	35
<b>Figura 7</b> Presencia de inconvenientes en el área de inventario .....	36
<b>Figura 8</b> Presencia de inconvenientes en el área de inventario .....	37
<b>Figura 9</b> Presencia de inconvenientes en el área de inventario .....	38
<b>Figura 10</b> Existencia de manuales de funciones para el personal del área de inventarios .....	39
<b>Figura 11</b> Procesos de inventario definidos y claros.....	40
<b>Figura 12</b> Existencia de indicadores de control.....	41
<b>Figura 13</b> Empleo de algún modelo para determinar la cantidad exacta de inventario.	42
<b>Figura 14</b> Quejas de clientes debido a falencias de reposición del inventario .....	43
.....	44
<b>Figura 15</b> Aspectos que deberían aplicarse para mejorar la reposición de inventarios.	44
Fuente: Juan Marcet S.A. (2022).....	44
<b>Figura 16</b> Cifras Históricas de Ventas del almacén Juan Marcet en Entre Ríos .....	45
<b>Figura 17</b> Variación de ventas de productos de oficina años 2020-2021 .....	52
<b>Figura 18</b> Ventas mensuales 2020-2021 .....	54
<b>Figura 19</b> Compras mensuales de los años 2020 – 2021 .....	56
<b>Figura 20</b> Variación de compras .....	57
<b>Figura 21</b> Diagrama de proceso de abastecimiento de productos .....	62

<b>Figura 22</b> Diagrama de proceso de almacenamiento de mercadería .....	63
<b>Figura 23</b> Diagrama de proceso de comercialización.....	65
<b>Figura 24</b> Diagrama de proceso de conteo preventivo .....	66
<b>Figura 25.</b> Formato propuesto para orden de pedido.....	67
<b>Figura 26</b> Formato propuesto para egreso de mercadería .....	68
<b>Figura 27</b> Asignación de responsabilidades .....	68

## **Introducción**

La presente investigación es para realizar un modelo organizacional para la empresa Juan Marcet Cia Ltda., una empresa que fue fundada en el año 1947 por Juan Marcet Casajuana y su hijo Jorge Marcet Alujas, pero hoy en día quienes están frente al negocio son los hermanos Juan y Jorge Marcet Ghiglione, nietos e hijos de los fundadores en aquel tiempo se dedicaban a comercializar artículos de cuero para calzado y luego cambiaron su actividad comercial a la venta de artículos de papelería y oficina con más de 70 años en el mercado representando a marcas internacionales y 15 almacenes en seis ciudades diferentes.

No solo se dedican a la venta de artículos escolares sino también artículos de línea profesional para pintores y con un área de tecnología donde vende desde una calculadora hasta laptops e impresoras en el local ubicado en La Puntilla Centro Comercial Riocentro Entre Ríos en la cual se ha detectado que existe una problemática con respecto a la reposición de mercadería por falta de organización con los colaboradores de piso de venta y control inventarios para validar los productos que están por terminar su stock, esto afecta a las ventas y presupuesto de los locales ya que los clientes al no encontrar los productos buscaran otro lugar que si los tenga disponibles de manera inmediata.

Este problema viene afectando hace algún tiempo ya que el personal de piso de ventas al momento de darse cuenta en el instante de la falta de un producto recién se solicita la reposición que por lo general se daban cuenta de la falta de algunos productos cuando los mismos clientes iban a buscarlos se sugería de manera cordial que se les podía realizar un pedido de dicho producto a lo cual muy pocos clientes accedían, pero en su mayoría se negaban a esta sugerencia ya que el producto lo necesitaban en el instante. La reposición de los productos que se terminan tiene un tiempo de demora de 72 horas hasta una semana o más dependiendo el proveedor del producto y esto hace que haya una disminución de ventas afectando el presupuesto general de la tienda y al presupuesto individual de cada colaborador de ventas.

# Capítulo I

## 1.1 Tema

Modelo organizacional para optimizar la reposición de mercadería de la empresa JUAN MARCET CIA. LTDA.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Actualmente las tiendas de Juan Marcet tienen una alta demanda sobre sus productos debido a la calidad de los mismos, la amplia categoría de productos escolares y profesionales, entre otros; pero, a su vez, por esta misma alta demanda de productos se ha detectado varias falencias en el proceso de cerrar una venta o al despachar pedidos de los clientes que desean el servicio de delivery (domicilio).

En ocasiones no existe suficiente stock de todos los productos y esto se da porque no se realiza una reposición a tiempo, no se realiza un control exhaustivo del inventario para controlar el stock de los productos que están por terminarse de cada categoría e, incluso, suelen vender el último producto y dejar la percha vacía sin solicitar de manera inmediata la reposición del mismo, lo que ocasiona que disminuyan las ventas y se afecte el presupuesto general de la tienda, causando una mala impresión de la imagen a la misma por la falta de productos y la demora en que se realice la reposición.

Se suele ofrecer la opción al cliente de realizarle un pedido dándole una proforma firmada que es el compromiso de que le llegará su producto; sin embargo, se debe validar si dicho producto tiene stock en la bodega principal o en alguna tienda cercana a Juan Marcet Entre Ríos para que ellos aprueben el pedido y este pueda llegar en un máximo de 72 horas, a lo que el cliente debe cancelar el 30% o su totalidad para que el compromiso sea de ambas partes. Algunos clientes deciden aceptar esta opción si dicho producto solo lo encuentran en esa tienda, pero en su mayoría rechazan la sugerencia y buscan otra empresa diferente a Juan Marcet, pero que se dedique a la misma línea, para poder tener el producto de manera inmediata o sin tener que esperar un lapso de días para poderlo adquirir, esto hace que se pierdan posibles ventas que incrementan o ayudan a alcanzar la meta del local.

LIN.	CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO	TOTAL	I.V.A.	DESCUENTO
1	0202129221	PORTACREDENCIAL DL 8306 VERDE	1	0.8036	0.8000	0.1000	0.0000

001	002	003	004	005	006	007	008	009	010	011	014	015	
0	230	13	4	13	7	8	11	11	0	12	11	0	8

**Figura 1.** Revisión de productos en stock en la empresa

**Fuente:** Juan Marcet S.A (2022).

En la figura 1 se puede evidenciar, en la parte inferior que se encuentra encerrada, los números de cada almacén de color turquesa y lo que está de color blanco es el stock, en algunas tiendas refleja en cero y en otra si refleja existencia del producto, solo las que tienen disponible pueden aprobar un pedido en caso de que se lo solicite, pero lo ideal sería que todas las tiendas tengan stock ya que en dicha imagen refleja la bodega central

(002) que es quien abastece las tiendas, que hay suficiente stock, por lo que el problema recae en la tienda que no solicita su reposición a tiempo por no llevar el control de cada área y de su debido inventario.

<b>Presupuesto</b>	\$	<b>69,000.00</b>	
Acumulado	\$	10,396.74	
Falta por cumplir	\$	58,603.26	23
Porcentaje Acumulado		15.07%	
Real diario	\$	2,547.97	
Venta ayer	\$	2,528.95	
Transacción ayer		237.00	
Ticket promedio ayer	\$	10.67	
<b>Recargas Presupuesto</b>	\$	<b>370.00</b>	
Acumulado recargas	\$	26.00	
Recargas ayer	\$	2.00	
Falta por cumplir	\$	344.00	
Real diario	\$	14.96	
<b>VENDER HOY</b>	\$	<b>2,547.97</b>	
Cuota Vendedor	\$	573.98	\$ 1,147.97
Cuota Cajero	\$	700.00	
Cuota Bodeguero	\$	400.00	
Jefe- Sub Jefe	\$	300.00	
TICKET PROMEDIO	\$	10.67	
UNIDADES X TICKET	\$	22.21	

**Figura 2.** Presupuesto real diario de la tienda Juan Marcet Entre Ríos

**Fuente:** Juan Marcet S.A (2022).

La figura 2 representa la JDO (Junta De Operaciones) donde se comparte con todos los colaboradores el presupuesto a cumplir de la tienda Juan Marcet Entre Ríos, tanto general como por categoría. El presupuesto se ve afectado cuando no se cumple el real diario que es el presupuesto o meta diaria, porque a medida que no se cumple el diario aumenta el valor acumulado por cumplir y se restan los días que quedan para llegar a dicha meta; de igual manera afecta al presupuesto de cada colaborador y el de la tienda porque esta cifra iría aumentando a medida que no se cumpla con lo estipulado de manera diaria, la mayoría de veces es por la falta de existencia de productos y falta de control en reposición como se mencionó anteriormente.

En las tiendas Juan Marcet no se le ha dado la importancia debida a la reposición de mercadería, ya que no se emplea ninguna estrategia que les permita saber con mayor precisión la cantidad de producto que deben reponer en un momento dado y sobre todo, con antelación a que se agote; por el contrario, lo que la empresa organiza son reuniones para según la demanda que han tenido el mes anterior, realizar una proyección empírica que les permite establecer una cantidad cercana de lo que se debe solicitar para su posterior comercialización.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuáles son los factores que afectan a la reposición de mercadería de la empresa Juan Marcet Cía. Ltda. en la tienda del centro comercial Entre Ríos ubicada en la Puntilla?

### **1.4 Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es la situación actual de la reposición de mercadería en la tienda Juan Marcet ubicada en el centro comercial Entre Ríos?
- ¿Cuáles son las áreas críticas de la reposición de mercadería en la tienda Juan Marcet ubicada en el centro comercial Entre Ríos?
- ¿De qué manera debería estar organizada reposición de mercadería de la empresa Juan Marcet Cía. Ltda. en la tienda del centro comercial Entre Ríos ubicada en la Puntilla?
- ¿Cuál sería el costo beneficio para diseñar un modelo organizacional de control interno para la reposición de mercadería en la tienda Juan Marcet?

## **1.5 Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo organizacional para la mejora en reposición de mercadería de la empresa Juan Marcet Cía. Ltda. en la tienda del centro comercial Entre Ríos ubicada en la Puntilla.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los procesos para reposición de mercaderías.
- Identificar las áreas críticas que existe en la empresa.
- Elaborar flujos de procesos para reposición de mercaderías.
- Analizar el costo beneficio del diseño modelo organizacional para la mejora en reposición de mercadería de la empresa Juan Marcet Cía. Ltda. en la tienda del centro comercial Entre Ríos ubicada en la Puntilla.

## **1.6 Justificación de la investigación.**

El presente estudio investigativo es de gran interés ya que es una propuesta que analizará la forma más efectiva para el control y manejo de la mercadería. Se evaluarán los distintos modelos de reposición de inventario, para después poder recomendar a la tienda Juan Marcet de Entre Ríos, el modelo adecuado que les permita aumentar el rendimiento de la logística y, por ende, del flujo de caja de la empresa.

Este proyecto de modelo organizacional es viable para la empresa y aplicable en cualquiera de sus tiendas ya que ayudara no solo a la reposición de mercadería de manera más ágil sino también a crear un sentido de responsabilidad en cada colaborador por el área que se les asignara, mantendrán su área más ordenada y el trabajo no solo va a recaer en una sola persona que por lo general es con el jefe de tienda, esto sería un trabajo en equipo donde todos saldrían beneficiados ya que a su vez ayudara al incremento de su presupuesto porque ya no abra productos sin stock de manera repetitiva como lo es actualmente.

El presente proyecto ayudará a que no haya la acumulación de pedidos por falta de mercadería o las continuas diferencias con otras tiendas que demoran en aprobar un pedido, los clientes tendrán sus productos de manera inmediata, la tienda no tendrá una imagen con perchas vacías y los colaboradores evitaran el apantallamiento de mercadería que es lo que actualmente realizan para aparentar una percha surtida.

El beneficiario principal de este estudio será la tienda Juan Marcet ubicada en el Centro Comercial Entre Ríos donde se desarrollarán las investigaciones de como el procedimiento de mercadería se está llevando en el presente perjudica directamente los estados financieros y por lo tanto será a ellos a los que se les buscará el modelo de reabastecimiento que mejor se adapte a la tienda. También, hay beneficiarios indirectos, los cuales pueden ser empresas del mismo sector que desean buscar soluciones sobre este mismo asunto, para evitar riesgos de sobre-stocks o evitar pérdidas importantes por una venta no realizada.

En base a los resultados, se espera diseñar un modelo de reposición de inventarios que se adapte a las operaciones de la empresa con la que se está realizando el presente estudio. La entidad también se beneficiaría obteniendo más conocimientos para minimizar gastos inadecuados que resultan de la compra de mercadería con poca salida y en cambio, invertir un poco más en lo que tiene más salida.

### **1.7 Delimitación de la investigación**

**Área específica:** Administración

**Aspecto:** Factores que influyen en la reposición de mercadería de manera inmediata

**Año:** 2022

**Tipo de investigación:** Cualitativa: Entrevistas

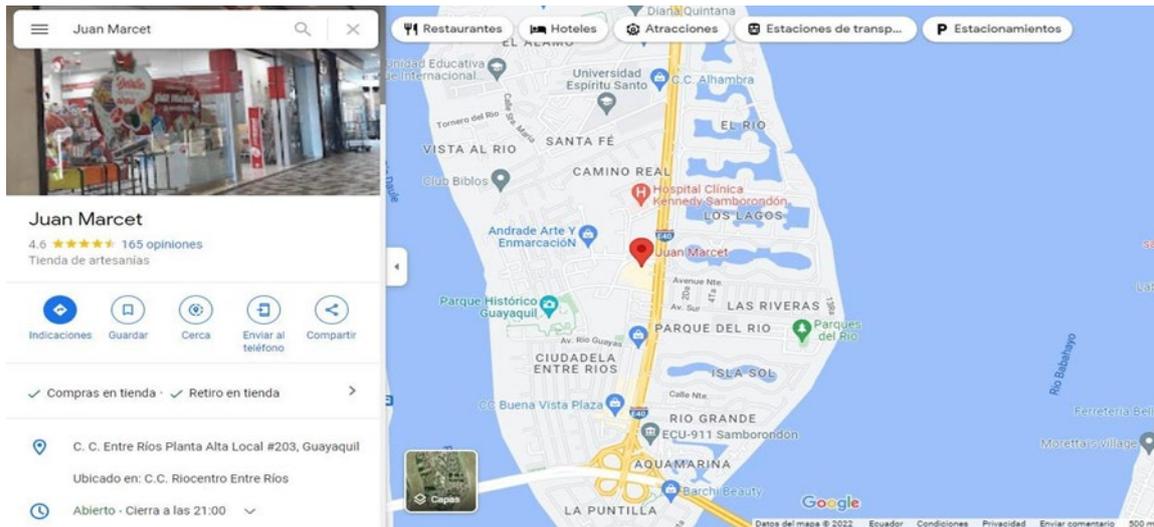
**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Guayaquil

**Ubicación geográfica:** Centro Comercial “Entre Ríos”, Av. Samborondón s/n Km. 2,5. Parroquia Satélite Entre Ríos, Cantón Samborondón, Provincia de Guayas.

**Marco espacial:** Colaboradores y proveedores de la tienda de Juan Marcet en el Centro Comercial Entre Ríos



**Figura 3** Croquis Ubicación Geográfica de la tienda Juan Marcet en el CC. Entre Ríos.

**Fuente:** Google Maps. (2014)

### 1.8 Idea a Defender

El diseño de un modelo organizacional para la mejora en reposición de mercadería de la empresa Juan Marcet Cía. Ltda. ayudará a mantener un stock adecuado en tienda y cumplir con la demanda de los clientes incrementando su presupuesto mensual.

### 1.9 Línea de Investigación Institucional/Facultad

Línea Institucional de la ULVR Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

#### 1.9.1 Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano

Este tipo de línea tiene como fin que las organizaciones, al momento de ser creadas, tengan como meta evolucionar en el tiempo; por lo tanto, es importante la necesidad de recalcar que exista una correcta administración de los recursos financieros y del talento humano que laboran en la empresa.

#### 1.9.2 Sub-línea de Investigación

Gestión integral de procesos para empresa y emprendimientos.

## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1. Marco Referencial

En su Trabajo de graduación, presentado en la Universidad del Azuay, Palacios (2018), propuso como objetivo general “Elaborar una propuesta del plan de mejora continua de la empresa comercial Utilesa Cía. Ltda.” (pág. 09). Haciendo uso de herramientas investigativas como la encuesta, la entrevista y la observación directa, propuso un modelo para incrementar las utilidades de la empresa en base a la adecuada gestión de compras e inventario en stock, lo cual podrá servir de modelo para la presente investigación. La principal conclusión de la investigación fue que “se ha logrado realizar una propuesta de aplicación del ciclo de Deming acorde al análisis interno y externo de la situación actual de la empresa, (...) lo que facilita que la entidad realice sus operaciones bajo la guía de un plan de mejora continua para optimizar el desempeño de sus procesos” (pág. 125).

En su Tesis de Grado presentada en la Universidad de Guayaquil, Preciado & Quezada (2018) propusieron como objetivo general de su estudio “diseñar un plan de negocios e implementar un portal web que permita el incremento de las ventas en los artículos de papelería de la empresa Juan Marcet en la ciudad de Guayaquil” (pág. 05). Esta tesis se enfoca en la misma empresa del presente estudio, por lo tanto, la información de la empresa y del sector será relevante más adelante para el desarrollo de la presente propuesta. Como conclusión principal de su estudio, los autores describieron que “el mercado objetivo del presente proyecto puede incrementarse de manera exponencial ya que el acceso a internet no solo se da entre los potenciales clientes de Urdesa, sino cualquier persona con conexión a Internet podría ingresar al portal” (pág. 98).

En su trabajo de titulación presentado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Aguilar & Vanegas (2020) propusieron como objetivo general de su investigación “proponer un modelo de reposición de inventarios para optimizar el modelo de abastecimiento de la compañía ABC” (pág. 05). Este trabajo de titulación se enfoca en el tema central de la presente investigación, el cual es crear un modelo de reposición de mercadería, por lo que la propuesta de la presente investigación se basará en el modelo presentado en esta Tesis de Grado. Los autores, como principal conclusión declararon que “basado en el modelo en cálculos de resurtibilidad, para más tarde lograr realizar una

proyección de compras para el 2020, que permitió observar con más precisión, que productos deben ser de más importancia en el abastecimiento según los resultados del tipo de demanda obtenidos” (pág. 69).

De acuerdo con la página Web de la empresa “Juan Marcet Cía. Ltda. fue fundada en 1947 y desde entonces no ha parado de reinventarse. Inicialmente dedicada a la comercialización de artículos de cuero para calzado; cambió su actividad hacia la papelería y suministros bajo el formato de tiendas de mostrador. Desarrolló su crecimiento inaugurando puntos de venta en Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Libertad, Quevedo y Portoviejo, modificando a la vez su formato de ventas y convirtiéndose en tiendas de autoservicio” (Juan Marcet, 2022).



**Figura 4.** Vista exterior de la tienda Juan Marcet ubicada en el CC. Entre Ríos  
**Fuente:** Juan Marcet S.A (2022).

Existen diversas categorías de productos con las que cuenta este negocio, tales como; arte y manualidades, artículos de computación, escolares, cosas de hogar, también de oficina, papelería, entre otros. Así mismo, hay que recalcar que también ofrecen servicios para los clientes que son: recargas electrónicas, cajas armadas, cortes de pliego, elaboración de pompones, ponchado de cables, anillados y, por último, plastificados.

Esta compañía cumple con diversos estándares de calidad tanto en el producto como servicio, puesto que, para ellos lo más importante es darle lo mejor a los clientes para que ellos queden satisfechos y complacidos con lo que brindan, por eso prefieren

tantos adultos como niños hacer sus compras en dicho lugar. (Preciado & Quezada, 2018, pág. 08

### **Misión**

Ser una compañía emprendedora que ofrece ventas de retail, especializados en diversas categorías tales como papelería, suministros escolares, oficina, tecnología, arte e inclusive variedades, con la capacidad de proporcionar satisfacción en la compra a los clientes actuales, mediante el buen servicio y el alto grado de calidad.

### **Visión**

Ser la primera opción de compra, con liderazgo, excelente servicio, innovación, rentabilidad, personal competente y procesos tecnológicos de punta; que satisfaga a nuestros clientes internos y externos con responsabilidad social.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Modelo Organizacional**

Según Chiavenato (2006), “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes” (pp. 14). Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Los principales tipos de organización, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

Ante la necesidad de gestionar el cambio y de promover la mejora continua, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distintos modelos de organizaciones y soluciones. Estos se han enfocado desde diferentes visiones de la realidad empresarial y por tanto su impacto ha sido heterogéneo.

Lo importante, sin embargo, es que los distintos modelos están orientados hacia un mismo objetivo, y que lejos de ser excluyentes, son complementarios y se enriquecen unos a otros.

### **2.2.2 Características de Modelo Organizacional**

Los modelos de organización se conceptualizan apropiadamente de acuerdo con lo que representan:

- Jerárquica, Vertical o Piramidal. – “Donde manda capitán no manda marinero”
- Horizontal. - Rompe la visión funcional y jerárquica de la empresa y la cadena de mando como vehículo transmisor de órdenes y mensajes.
- Inteligente. - Se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento; la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.
- Abierta, virtual o Interconectada. - Su estructura se desplaza de una jerarquía multilateral a negocios con estructuras planas interconectadas, relativamente autónomas.

### **2.2.3 Estructura Funcional**

La estructura funcional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

De acuerdo con Rojas (2018), una estructura funcional “consiste en la división del trabajo a modo de establecer la especialización de manera que cada trabajador se centre en determinadas funciones, agrupando las distintas actividades o funciones que deben realizarse dentro de la empresa” (pp. 21).

De esta manera se reúne en un departamento a todos aquellos trabajadores que se dedican a una actividad específica o a varias relacionadas, (funciones del departamento) aplicando el principio de especialización en cada tarea para formar grupos funcionales, que a la vez estarán integrados verticalmente desde los niveles inferiores hasta los superiores de la organización.

La organización funcional es una de las formas más básicas y lógica de división empresarial empleada especialmente por empresas pequeñas, que producen y comercializan una línea limitada de productos, ya que se facilita el aprovechamiento

eficaz de los recursos humanos especializados. Además, facilita notablemente la supervisión de cada gerente como experto con conocimientos y habilidades en un área delimitada por sus funciones.

#### **2.2.4 Cadena de Mando**

De acuerdo con Robbins y DeCenzo (2008) “la cadena de mando y la unidad de mando son conceptos que se deben tener claros al momento de ejercer la autoridad o cualquier otra acción de supervisión” (párr. 1). Robbins y DeCenzo definen estos conceptos de la siguiente manera:

- **Cadena de mando:** línea continua de autoridad en una organización
- **Unidad de mando:** principio en el cual se establece que un empleado debe tener sólo un supervisor ante quien responder.

De acuerdo con la literatura, la unidad de mando es la adecuada ante una empresa sencilla con pocos empleados; sin embargo, cuando las empresas son complejas la cadena de mando es la apropiada. Se necesita más de un supervisor para dirigir a los empleados de una compañía cuando ésta ejerce una gran variedad de tareas a la vez.

La cadena de mando beneficia al empleado a situarse, a tener claro ante quién es responsable, saber a quién acudir ante necesidades específicas. Sin embargo, la cadena de mando puede tener ciertas desventajas en especial ante una problemática de un empleado que afecte varias áreas de la empresa. En la cadena de mando es de suma importancia que cada supervisor conozca sus límites y fronteras.

#### **2.2.5 Inventarios**

Según Durán (2011), “los inventarios son todos aquellos artículos o stocks usados en la producción (materia prima y productos en proceso), actividades de apoyo (suministros de mantenimiento y reparación) y servicio al cliente (productos terminados y repuestos)” (pág. 55). El inventario representa una de las inversiones más importantes de las empresas con relación al resto de sus activos, ya que son fundamentales para las ventas e indispensables para la optimización de las utilidades.

El inventario debe ser administrado eficientemente, ya que según Ehrhardt y Brigham (2007), citados en Durán (2011), “persigue dos objetivos fundamentales: (1) garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la empresa y (2) conservar

niveles óptimos que permita minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento)” (pág. 56). Un inventario bajo hace incrementar los costos de pedido, mientras que los inventarios altos incrementan los costos de mantenimiento.

Por lo tanto, se requiere del empleo de diversas herramientas de inventario, con la finalidad de establecer un nivel eficiente y, así, reducir los costos totales implícitos en la mercadería, contribuyendo a la maximización de los beneficios. El poseer un nivel óptimo de inventario permite alcanzar una fuente directa y continua de abastecimiento en cualquier momento, pudiendo de esta forma prestar un servicio constante y eficaz al cliente final. Se transforma así en un componente clave para toda la entidad, puesto que, por medio de su efectiva administración, se avala la operatividad y maximización de utilidades al invertir el excedente en otras operaciones más rentables para la organización.

### 2.2.6 Clasificación de inventarios

“Los inventarios pueden clasificarse de dos maneras, según el tipo de bien que almacene y de la función que cumpla dentro de la organización”. (Lopera, 2009)

Según el tipo de bien que almacene se divide principalmente en (Aguilar & Vanegas, 2020):

- **Inventario de materia prima:** Almacena materiales utilizados para la producción o elaboración del producto final a comercializar.
- **Inventario de productos en proceso:** Está compuesto de bienes semi- elaborados o partes sub-ensambladas del producto final que se acumulan debido a demoras en las operaciones o abastecimientos.
- **Inventario de productos terminados:** Alberga unidades listas para venta al público. Sin embargo, también existen otros inventarios dentro de esta clasificación como; inventario de mantenimiento o reparación, inventario de comestibles, inventario de desechos, etc. (pág. 08).

Según su función, los inventarios se dividen en (Aguilar & Vanegas, 2020):

- **Inventario de seguridad:** Acopia contingencias por fluctuaciones en la demanda del producto o problemas de producción o reabastecimiento.
- **Inventario de ciclo:** Son unidades que se compran o se producen en mayor cantidad a las requeridas con la finalidad de reducir costos por unidad adquirida o producida.

- **Inventario de previsión o estacional:** Es el resultado de unidades pedidas en exceso para satisfacer una alta demanda en períodos puntuales del año.
- **Inventario de desacoplamiento:** Se utiliza para asegurar la producción continua a pesar de que existan problemas o retrasos entre procesos que no se han sincronizado correctamente. (pág. 09).

### 2.2.7 Administración de almacenes

En el presente, la administración de almacenes está alcanzando bastante relevancia en los resultados de las empresas públicas y privadas y en su eficaz gestión de recursos. Entre los factores que develan la importancia de la gestión de almacenes se podría destacar los siguientes (Salazar & Salazar, 2018):

- El aumento de las exigencias de servicio por parte del cliente o área usuaria (cuando corresponda);
- El incremento de los costes logísticos sobre el total de costes de una determinada entidad
- El coste de espacio del almacén. (pág. 14)

La administración de almacenes es el procedimiento inherente a la función logística de distribución, la cual se faculta de recoger, almacenar y distribuir dentro de un mismo local y hasta el punto de comercialización final, o de consumo, cualquier tipo de mercadería, sea está terminada o semielaborada. Por lo tanto, la función de distribución está correlacionada dentro de la gestión de almacenes. (Díaz, 2016)

La administración de almacenes tiene como finalidad maximizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son: el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento. (Salazar & Salazar, 2018, pág. 15).



**Figura 5.** Gestión de Almacenes

**Fuente:** Juan Marcet S.A (2022).

La gestión de almacenes es un proceso que trata la recepción, almacenamiento y distribución, hasta el punto de consumo de cualquier tipo de material, materias primas, semielaborados, terminados; así como el tratamiento e información de los datos generados. (Ballou, 2004)

Para Díaz (2016), la gestión de almacén es la salvaguarda del producto desde su origen hasta las manos del cliente, por el ello hay que ubicar y diferenciar las características de los productos. Por ello es necesario conocer la base de la estructura de la gestión del almacén, siendo los pilares los inventarios y el stock.

- a) **Definición de Inventarios:** Es el conocimiento del producto, lo cual permite diferenciar una gestión exitosa de una con problemas y con stock excedente, lográndose con ello establecer las diferencias o las similitudes de los diversos productos. Los inventarios se miden por su variedad, por ello se debe establecer un catálogo con diversos ítems, los cuales deben estar listados, con todas las descripciones que evidencien que esos productos son únicos, sucedáneos y compatibles.
- b) **Definición de stock:** Es ubicar, encontrar y conciliar una cantidad coherente de productos por referencias en materia de un sinfín de métodos, esto le permitirá a la gestión solicitar y mantener solo las cantidades necesarias, tanto para demanda interna como para la externa.

### 2.2.8 Sistemas de revisión

Christina Reino (2014) señala que “los sistemas de control de inventarios se utilizan para registrar el nivel de existencias y para establecer la cantidad de pedido y cuando hay que hacerlo.”

Para escoger el sistema de control a utilizar es importante tener en consideración algunas variables que ayudarán a definir el tipo de inventario, y de esa forma escoger un modelo que funcione acorde a los comportamientos de las mismas. (Rumbea & Cajas Mendoza, 2016)

Existen dos sistemas de revisión de inventarios:

- **Sistema de revisión periódica:** También llamado sistema de reporte de transacciones es aquel que realiza un control o revisión del inventario cada vez que ocurre una transacción (compra, venta, etc.). Aunque este sistema permite

tener el control de las unidades existentes o para conocer el estado de la empresa a través de libros en cualquier momento del periodo, es un tanto complicado aplicarlo a empresas de inventarios con un portafolio amplio de productos. (Vidal Holguín, 2017)

- **Sistema de revisión permanente:** Es el control que las empresas realizar cada cierto tiempo, estos pueden ser días, semanas, meses, dependiendo de la empresa, para posteriormente pedir una cantidad determinada de producto. (Aguilar & Vanegas, 2020, pág. 10).

## 2.2.9 Optimización de inventarios

Just in time o Justo a tiempo es una filosofía de producción en el que predominan características como la eficiencia y la velocidad, sus objetivos principales son servir al cliente en el momento adecuado, con la cantidad exacta del requerimiento, con un alto nivel de calidad y mediante un proceso de producción que requiera el mínimo inventario posible para evitar gastos innecesarios (Aguilar & Vanegas, 2020, págs. 10-11).

Según Olga Molina (2003) el JAT es un procedimiento para ayudar a las empresas a gestionar y reducir sus tiempos totales del proceso de fabricación y venta. Por tal razón, las empresas japonesas “reconocen al exceso de inventario como “el enemigo número uno” de la productividad, pues, generalmente, los procesos manufactureros se “cubren” o protegen contra contingencias, usando este” (Sarache & Tovar, 2000).

La implementación del sistema Just in Time tiene beneficios económicos como; reducción de costos de mantenimiento y control debido a la reducción de espacio físico por disminución de unidades almacenadas, así como también reducción en costos por hurtos, pérdidas, obsolescencias y en este caso, cambio en gustos y preferencias de los consumidores (Vidal Holguin, 2017).

A pesar de los múltiples beneficios que provee este sistema, su implementación puede ser limitado o un tanto complicado para empresas que no posean un alto grado de compromiso por parte de sus proveedores o un óptimo sistema de producción y control en cada una de sus áreas (Vidal Holguin, 2017).

## 2.2.10 Cinco fuerzas de Porter

Según Porter (1985) el análisis de las cinco fuerzas “determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste”. Y, además, “se

basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial” (p.3).

Para José Hernández (2010) la aplicación de las cinco fuerzas de Porter “constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece”.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un análisis del macro entorno de la empresa en el cual se examinan “fuerzas” que afectarán a su competitividad (Hernández J., 2010). Las fuerzas que rigen la competencia son; amenaza de los nuevos competidores o competidores potenciales, amenaza de competidores existentes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores y amenaza de productos sustitutos (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).

La amenaza de nuevos competidores considera la desventaja de la existencia de competencia creciente en el mercado, pues se sabe que al aumentar la oferta dentro de un determinado sector este bajará su rentabilidad y por tanto disminuirá los beneficios de la empresa. La amenaza de nuevos competidores está íntimamente ligada a la facilidad o dificultad del ingreso al sector. (Hernández J., 2010)

El análisis de la amenaza de competidores existentes tiene como objetivo conocer la cantidad de competidores directos y su posicionamiento en el mercado para tomar medidas que le permitan mantenerse competitivo y proteger su operatividad. (Baena et al., 2003)

El poder de negociación con los proveedores se refiere al dominio que tienen los proveedores sobre la empresa, este dominio puede ser alto o bajo, y puede depender de ciertos aspectos como el volumen de compra o la cantidad de proveedores existentes. Es decir, si no existe una gran cantidad de proveedores su poder para negociar será alto en relación a la empresa, sin embargo, si la empresa es uno de sus principales compradores, su poder de negociación será bajo. (Porter, 2017)

El poder de negociación de los compradores, como su nombre lo dice, se refiere al poder que tienen los consumidores de afectar positiva o negativamente a la empresa a través de la demanda. Este poder está relacionado con la preferencia que tengan los consumidores al bien o servicio ofrecido. (Hernández J., 2010)

La amenaza de productos sustitutos es la parte que se encarga de analizar el efecto que tendría la existencia de productos similares en la demanda un producto específico en el mercado. Esta amenaza es de suma importancia pues su presencia significaría una reducción en la participación del mercado. (Herrera & Baquero, 2018).

### **2.2.11 Análisis FODA**

El análisis FODA es una técnica del estudio de la situación de una empresa, tomando en cuenta los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que se puedan encontrar en el medio en el que se trabaja. Además, este análisis permite tener una mejor perspectiva sobre la estrategia, posición y dirección de la organización (Ballesteros et al, 2010).

Al referirse a factores internos de la empresa, se habla sobre los factores que dependen netamente de la empresa, es decir que las fortalezas son las diferentes aptitudes y habilidades con las que cuenta la empresa, que las hace diferentes y mejores que la competencia, por el otro lado se encuentran las debilidades que se denominan como las características que pueden llegar a dificultar los procesos realizados dentro de la empresa, haciendo así que el rendimiento de la misma se vea afectado. Cuando se habla sobre los factores externos de la empresa, se apunta a las características que llegan a afectar a la organización, pero que no dependen de la misma, dentro de estos factores se encuentran las oportunidades, que se refieren a las fuerzas externas que pueden influir de manera positiva a la empresa y las amenazas son los medios que provienen del entorno que son un riesgo para la organización (Ballesteros et al, 2010).

### **2.2.12 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta que permite conocer las razones del crecimiento o declive de una empresa, esta técnica está compuesta por el análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos con los que se podrá evaluar la situación del mercado en el que una empresa se desenvuelve (Chapman, 2004).

Los factores políticos se refieren a los decretos gubernamentales que llegan a influir el desarrollo de la empresa, en lo económico se exponen las tendencias en la economía actual, para así poder protegerse y formar estrategias que permitan prever cualquier anomalía existente, en los factores socioculturales se analizan la forma de vivir,

las creencias, demografía y entre otras tendencias sociales que tenga el posible consumidor, los factores tecnológicos se refieren a los indicadores que puedan influir positiva o negativamente al uso de tecnología en el entorno que se está estudiando, en el ámbito legal se estudian todos los puntos que se pueden ver afectados por las normativas legales y por último se encuentra el factor ecológico el cual busca analizar los aspectos medioambientales que se pueden implementar o que son requeridos para el buen funcionamiento y buena imagen de la entidad comercial estudiada. (Chapman, 2004).

### **2.2.13 Rotación de Inventarios**

La rotación de inventarios según Ramón Martín (2016) es una de las variables más trascendentales en las finanzas de la empresa, ya que representa el tiempo que los materiales han permanecido en el almacén y además ayuda a conocer el tiempo de renovación del inventario.

El índice de rotación de inventario se calcula a través de la división del costo de venta de los productos y el inventario medio.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas al costo periódicas}}{\text{Inventario promedio durante el período}}$$

$$\text{Inventario Promedio} = \frac{\text{Inv. Inicial (al costo)} + \text{Inv. Final (al costo)}}{2}$$

Al dividir estas dos variables se obtiene el número de veces que todas las unidades salen del inventario, a pesar de que se considera que entre más alta sea la rotación hay una mejor gestión de inventarios ya que es menor la estancia de los productos en almacenamiento y mayor el flujo de caja, la frecuencia puede variar dependiendo del tipo de negocio. (Barrera, 2016)

Un bajo índice de rotación puede estar ligado tanto al tipo actividad del negocio como a una deficiente gestión, sin embargo, una rotación alta no necesariamente se relaciona con un buen manejo del stock pues, puede que la empresa tenga una mayor capacidad de venta que la prevista por los administradores. (Peralta & Pérez, 2013)

Según autores como Roberto Carro y Daniel González (2013) el determinar un nivel óptimo de inventario no es fácil pero que la rotación de inventarios para muchas empresas es una clave fundamental dentro de sus operaciones pues a través de esta se calcula la liquidez o flujo de caja, sin embargo, no debe ser considerado como un medidor

de eficiencia a nivel global del desempeño de la empresa ya que este índice no tiene en consideración al resto de variables ligadas al rendimiento. (Peralta & Pérez, 2013)

#### **2.2.14 Costos de Inventario**

Como se ha venido señalando durante esta investigación, los inventarios son considerados muy importantes dentro del mundo de los negocios, pero es el rubro sobre el cual se tiene mayor desconocimiento entre los profesionales de la contaduría. En el pasado la empresa que era capaz de tener mayor cantidad de inventario era considerada la más sólida en términos económicos, teoría que con el pasar del tiempo fue completamente desacreditada por los conocedores del tema. (Roldán, Agudelo, & Hernández, 2010)

Según Chase (citado en Roldán, Agudelo, & Hernández, 2010) el costo promedio del inventario en Estados Unidos es del 30 y 35 por ciento del valor de este, tomando en cuenta factores como el tiempo del inventario, el costo alternativo y los seguros que la mercadería puedan tener.

Para lograr definir con más certeza el costo del inventario se tiene que tomar en cuenta la contabilidad de costos, que permite conocer mediante varias técnicas y procedimientos, el costo de un proyecto, por otro lado, también en este proceso participa la contabilidad financiera la cual otorga información histórica y finalmente se necesita la contabilidad de gestión, la cual constituye información que está ligada al futuro (Barfield, citado en Roldán, Agudelo, & Hernández, 2010).

Para tener una mayor idea del costo de un inventario también se tiene que tener en perspectiva aspectos como los costos de adquisición en los que se encuentra incluidos el precio de compra, impuestos, transporte, almacenamiento, descuentos, entre otros, también se debe estar pendiente de los costos de transformación (mano de obra directa) y otros costos que pueden ser valores extra a los que se han incurrido al momento de hacer un producto personalizado, o cualquier actividad en la que se tenga que gastar antes de la venta del artículo. (NIC 2, 2008)

Es fundamental que se tenga conocimiento de las técnicas de medición de costos de inventarios para así poder saber que método se debe utilizar según el inventario que comercialice la empresa. Por un lado, está el método del costo estándar, en el cual los costos son calculados antes de que inicie la producción y en este se tendrán en cuenta

niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad, por otra parte se encuentra el método de costo minorista que se debe utilizar en inventarios de artículos que rotan muy rápido, y en este método el costo del inventario se determina del precio de venta del artículo más un porcentaje de margen bruto. (NIC 2, 2008)

Según las Normas Internacionales de Información Financiera (citado en Fuertes, 2015) “los inventarios se miden al valor neto realizable, dependiendo cual sea el menor. Esto permite que el importe por el cual éste activo se presenta en los estados financieros no exceda a su importe recuperable a través de la venta.” Para así poder asegurar un mayor beneficio para la organización.

Existen cuatro fórmulas que ayudan al cálculo de la valoración de inventarios, (a) el método de identificación específica, (b) el método de primera entrada primera salida (FIFO), (c) el método de costo medio ponderado, y (d) el método de última entrada primera salida (LIFO). (Fuertes, 2015)

El método de identificación específica tiene como propósito el facilitar el control individual de cierta mercadería, (Fuertes, 2015) es decir que este método de valoración es apropiado para empresas que manejan productos de gran valor y tamaño, por lo que la organización tiene pocas unidades disponibles en inventario.

El método de primera entrada primera salida se basa en vender lo más antiguo del inventario primero, mientras que el método de última entrada primera salida es todo lo contrario, donde su uso depende de qué clase de artículos se estén comercializando. (Aguilar & Vanegas, 2020, pág. 16)

Y por último se encuentra el método de costo medio ponderado donde “el costo de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del periodo, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el período” (NIC 2, 2008).

### **2.2.15 Cadena de suministros**

Hoy en día ninguna empresa puede darse el lujo de utilizar un sistema logístico tradicional donde solo se tomaba en cuenta la compra y venta del producto, en la actualidad lo que hacen las organizaciones es administrar y supervisar cada proceso que se realiza desde el contacto con el proveedor hasta la entrega del producto final al cliente,

lo que permite que se puedan eliminar procesos que no dan valor agregado, mejorar cualquier error que pueda ocurrir en el camino y tener información exacta en el tiempo que se requiere para así obtener una minimización de procesos y tiempos de ciclo. (Nickl, 2005)

Anteriormente para el cálculo de los costos de inventarios solo se tomaban en cuenta los gastos internos de la empresa sin considerar la relación con los suministradores, y sabiendo que la cadena de suministro consiste en la relación suministrador-comprador, si este vínculo es individualista, como consecuencia se obtendrá un nexo negativo que no velará por encontrar la cantidad óptima y el menor costo que beneficie a ambos interesados. (Díaz-Batista & Pérez-Armayor, 2012)

Según Holweg, Disney, Holmström y Smaros (2005) la colaboración en la cadena de suministros debe estar enfocado en el inventario manejado por el vendedor, reabastecimiento continuo y planeación, pronóstico y reabastecimiento colaborativo.

De acuerdo con Simatupang y Arridaran (2008) en la cadena de suministros debe existir el trabajo conjunto entre dos empresas (colaboración horizontal), para de tal manera obtener ventaja competitiva y aumentar las ganancias de estas, que trabajando de manera autónoma no podrían alcanzar.

Por otro lado, Zhang, Liu y Li (citado en Arango-Serna, Adarme-Jaimes, & Zapata-Cortes, 2013), afirman que para obtener un buen funcionamiento de la cadena de suministros lo que se debe hacer es fortalecer la relación entre los agentes de la cadena lo cual se define como colaboración horizontal, con el fin de mejorar el rendimiento.

Y por último Satir, Savasaneril y Serin (2012) explican que para las empresas es muy difícil que trabajen con la colaboración horizontal, ya que en la mayoría de los casos estas se sienten inseguras al momento de compartir información interna a otra organización, lo cual haría complicada la tarea de trabajar en conjunto para mejorar.

#### **2.2.16 Picking**

Miquel Serracanta (2017) define picking como “la tarea de recoger unidades de uno o varios artículos, almacenados en distintas ubicaciones, que deben destinarse a la preparación de uno o varios pedidos, lo que conocemos como sistema de almacenaje”.

Según Galván (Citado en Benavidez, et al., 2018) el proceso de picking es uno de los más importantes que se realizan en la bodega, ya que tiene participación en las

principales actividades de almacenamiento desde, recepción de productos, almacenamiento, alistamiento de pedidos y despachos.

La actividad de picking se realiza generalmente en centros de distribución, almacenes o bodegas de las empresas. (Posada, 2011). En productos de alta demanda y con facilidad de manejo, es decir, que se puede recoger con las manos, es aconsejable aplicar el sistema de picking manual y mantener los productos en estanterías que permitan un rápido acceso, por otro lado, en productos que tengan mayor complejidad debido al peso u otra característica se utilizará equipos de picking para su manejo como montacargas, carretillas retractiles, etc. (Posada, 2011)

Debido a que el picking es uno de los procesos presentes en casi todo el proceso logístico que realiza el producto dentro de la empresa y, por tanto, puede influir en un porcentaje considerable de costos, es de suma importancia tenerlo correctamente administrado de manera que no generen perdidas ni retrasos que puedan afectar la fidelización de clientes (Benavidez, Moreno, & Martínez, 2018).

### **2.2.17 Slotting**

Omar Barboza Herrera (2016) define el slotting como “la asignación final de ubicaciones a cada SKU con la finalidad de optimizar el proceso de selección”. Es decir, la manera de agrupar y distribuir los productos a lo largo de una bodega o centro de distribución.

Por otro lado, Andrés Cevallos y Andrea de la Hoz (2019) lo definen como una “reorganización del almacenamiento que permita contar con una operación más fluida, con una clasificación de productos basados en sus históricos de salida con el modelo ABC.” (p.9)

Concepto apoyado por Martín Vieira (2014), quien resalta que el slotting brinda “asignación de ubicaciones a las referencias de acuerdo a su clasificación ABC, el cual debe hacerse teniendo en cuenta los factores que condicionan el funcionamiento óptimo del almacén”.

Finalmente, Carlos Hernández (2017) dice que el slotting “es una metodología que permite hacer más eficientes las operaciones sin necesidad de fuertes inversiones, las cuales repercuten directamente en la operación”

Por lo que, en resumen, se podría conceptualizar al slotting como la distribución eficiente de los bienes o materiales dentro de una bodega en ubicaciones estratégicas que brinden facilidad de despacho de los productos que estén nominados como “de alta rotación”, demanda constante, rápida perfectibilidad, entre otras características.

#### **2.2.18 Clasificación ABC**

La clasificación ABC es definida por Antonio Iglesias (2012) como una “herramienta que realiza una clasificación de la gama de artículos de la empresa en sentido decreciente de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado.”

La clasificación ABC es un análisis Pareto que sugiere que no todos los ítems de un deberían ser controlados de misma forma ni con la misma diligencia, por lo que divide a los ítems en tres grupos: grupo A aquellos que, por su importancia dentro de la empresa, deben ser controlados y revisados a través de sistemas de control. El grupo B y grupo C están compuestos por ítems que se pueden controlar más fácilmente. (Castro Zuluaga, Vélez Gallego, & Castro Urrego, 2011)

Dentro de la clasificación ABC existe una gran cantidad de criterios a escoger para la división de productos tales como; Demanda o Ventas Anual, Consumo o Utilización Anual, inventario promedio, volumen, tiempo de entrega, durabilidad, costo anual del inventario, etc. Sin embargo, el criterio se escogerá dependiendo del tipo de producto y de la magnitud o la participación de mercado que tenga la empresa. (Castro Zuluaga, Vélez Gallego, & Castro Urrego, 2011)

La clasificación ABC podría ser definido como un instrumento para solucionar problemas de ubicación de los productos. Una de las clasificaciones más utilizadas es la categorización en función de sus índices de ventas, ya que este es un factor que afecta los costos de la mayoría de las empresas debido al costo de manipulación. (Iglesias, 2012)

#### **2.2.19 Estados Financieros**

Los estados financieros de una empresa tienen el propósito de proveer información sobre la situación y desempeño financiero, los flujos de efectivo y debe comunicar también las actividades que se han realizado con los recursos que se les han confiado a los administrativos de la organización, todo este proceso debe presentarse siguiendo las NIIF o las normas requeridas de acuerdo al país de origen y de esta manera

garantizar que en el futuro se podrá tener registros estandarizados para realizar cualquier proceso requerido para el bienestar de la empresa (Aguilar & Vanegas, 2020, pág. 24).

Es importante que el estado financiero de una empresa contenga ciertos componentes para considerar que la información recibida es adecuada y completa. Estos componentes son (a) Estado de situación financiera, (b) Estados de resultado integral, (c) Estados de cambio en el patrimonio, (d) Estado de flujos de efectivo, (e) Notas explicativas incluyendo políticas contables e información comparativa. (Estupiñan Gaitán, 2017)

Los estados financieros deben presentarse como mínimo una vez al año, pero si se lo hace en periodos menores o mayores a un año se debe especificar claramente el período cubierto. Además, se debe comunicar porque el lapso no coincide con un año y también se debe dejar en claro que las cifras no son comparables con el historial, ya que para que se puedan contrastar se deben hacer ciertos cambios que también deben ser explicados, para así asegurar la transparencia de las actividades realizadas dentro de la compañía. (Estupiñan Gaitán, 2017)

Según Guerrero y Galindo (2014) los estados financieros deben proporcionar toda la información necesaria sobre las actividades económicas, además de que esta información debe servir para pronosticar y elaborar flujos de efectivo, evaluar la capacidad de la organización y facilitar la toma de decisiones.

Existen cuatro estados financieros básicos que son la situación financiera, resultados de operación, cambios en la situación financiera y por último los cambios en la inversión de los propietarios. Estos ayudan a la buena gestión y toma de decisiones de la empresa. Dentro de los dos primeros estados financieros básicos se pueden observar la realidad de la organización con respecto a su logística, por lo que será fundamental al momento de decidir el camino que se quiera tomar para la mejora del proceso operacional. (Guerrero Reyes & Galindo Alvarado, 2014)

#### **2.2.20 Indicadores financieros**

Existen varios indicadores que dejan conocer la capacidad que tiene una entidad para generar liquidez y poder pagar sus deudas, saber sobre la eficiencia que tiene el negocio, la rentabilidad y medir el nivel de endeudamiento (Valarezo, Ramón, González, & Maldonado, 2017).

El enfoque de este estudio es saber los indicadores que viabilicen estimar los inventarios dentro de los estados financieros. Entre estos se encuentran el coeficiente de rotación de inventarios y los inventarios en existencias:

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

$$\text{Inventarios en existencia} = \frac{\text{Inventario promedio} \times 365}{\text{Costo de mercancías vendidas}}$$

El coeficiente de rotación de inventarios ayuda a determinar el movimiento y liquidez que representa el inventario en un ciclo determinado, y el indicador de los inventarios en existencias mide la cantidad de días de inventarios disponibles para la venta, significando que a menor monto de días disponibles de inventario la eficiencia de la administración y manejo de las existencias es más eficiente (Valarezo et al., 2017).

### **2.3 Marco Conceptual**

Se presentarán a continuación conceptos bases para este proyecto de investigación que están relacionados al tema.

#### **2.3.1. Organización**

Koontz y Weihrich (1999), definen la organización como “la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional”.

#### **2.3.2. Estructura Organizacional**

Es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p. 234).

#### **2.3.3. Flujograma**

Según Chiavenato (1993), el flujograma o diagrama de flujo “es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución” (p. 126).

#### **2.3.4. Logística**

Según el Council of Logistics Management (citando en Pinheiro de Lima, Breval Santiago, Rodríguez Taboada, & Follmann, 2017) formalmente estableció que la logística es “el proceso de planificación, implementación y control de eficiencia, el flujo efectivo y almacenaje de mercancías, servicios, e informaciones relacionadas desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de adecuarse a la exigencia del cliente” (p.266).

#### **2.3.5. Conteo**

Existen tres tipos de conteo, entre los cuales se puede encontrar el conteo de inventarios logísticos donde se registran todas las compras y ventas de productos por medio del cárdex, se halla así mismo el conteo de inventarios reales, el cual es un proceso de confirmación del conteo anteriormente descrito y cabe recalcar que este siempre se lleva a cabo de manera física. Por último, se encuentra el conteo de inventario cíclico en el cual se lleva a cabo la supervisión de inventario por períodos y se basa en el enfoque de Pareto, ya que, a la mercadería que representa un mayor valor y la que necesita de mantenimiento en el inventario se le debe hacer un conteo más seguido que a las que no tienen un mayor impacto en la organización (Aarón, 2013).

#### **2.3.6. Almacenamiento**

Según Serrano (2014) el almacenamiento es colocar en la zona más adecuada del almacén, para de esta manera tener un mejor acceso y localización de los productos al momento de adentrarse en el mismo. En este proceso se utilizan medios de transporte, estanterías y cualquier tipo de instalación que permita el buen alojamiento del stock de la empresa dependiendo de su tipo de uso y mantenimiento.

#### **2.3.7. Reabastecimiento**

El reabastecimiento de inventarios consiste en solicitar una cantidad determinada de productos para completar el stock y de esta manera poder eludir pérdidas por falta de inventario (Román & Asthrid, 2009).

#### **2.3.8. Eficiencia**

El término eficiencia en el ámbito logístico se refiere a la búsqueda de obtener el mejor resultado haciendo uso de la menor cantidad de recursos posibles, lo que llevaría

al nivel óptimo de productividad usando menor tiempo y al mismo tiempo se manejarían menores costos (García, 2016).

### **2.3.9. Stock**

Arturo Ferrín (2017), define el stock como “el conjunto de productos almacenados en espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes lo consumen, sin imponerles las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores”.

### **2.3.10. WMS (Warehouse management system)**

Ruth Apunte y Ramón Rodríguez Fuente señalan que “los sistemas de manejo de inventarios se utilizan para facilitar la disponibilidad de bienes al momento de ser requeridos para su uso o venta a través de programas informáticos que permiten conocer las necesidades de reabastecimiento óptimas y la buena gestión del inventario”.

### **2.3.11. Diagrama de Pareto**

Matías Sales señala que el diagrama de Pareto “es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Permite ver los problemas más grandes y facilita a los grupos establecer prioridades.” (p.22)

### **2.3.12. Lead time**

Este término se refiere al tiempo que transcurre desde que se realiza la orden de compra de mercancía hasta el momento en que se entrega el producto al cliente. Se considera además que al reducir el lead time como consecuencia decrece la cantidad de inventario que se genera en este proceso. (Soler, 2015)

### **2.3.13. Trazabilidad**

La norma de certificación ISO 9000:2000 define a la trazabilidad como la “capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración” además de que, si aquello que está en consideración es un producto,

“la trazabilidad está relacionada con origen de los materiales y las partes, la historia del procesamiento, la distribución y localización del producto después de su entrega.”

## **2.4 Marco Legal**

### **Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones:**

Libro III Del Desarrollo Empresarial De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas, Y De La Democratización De La Producción Título I Del Fomento A La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa Capítulo I Del Fomento Y Desarrollo De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas (Mipymes)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código (Asamblea Nacional de Ecuador, 2013, p.54).

#### **CAPÍTULO II DE LOS ÓRGANOS DE REGULACIÓN DE LAS MIPYMES**

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes: a. Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero; b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno; (Asamblea Nacional de Ecuador, 2013, p.54).

#### **Norma NIFF Para Las PIMES, Módulo 13: Inventarios.**

Alcance de esta sección

13.1. Esta sección establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios. Los inventarios son activos: (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal del negocio; (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (c) en forma

de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

13.2 Esta sección se aplica a todos los inventarios, excepto a: (a) las obras en progreso, que surgen de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados (véase la Sección 23 Ingresos de Actividades Ordinarias); (b) los instrumentos financieros (véase la Sección 11 Instrumentos Financieros Básicos y la Sección 12 Otros Temas relacionados con los Instrumentos Financieros); y (c) los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección (véase la Sección 34 Actividades Especializadas).

13.3 Esta sección no se aplica a la medición de los inventarios mantenidos por:

(a) productores de productos agrícolas y forestales, de productos agrícolas tras la cosecha o recolección y de minerales y productos minerales, en la medida en que se midan por su valor razonable menos el costo de venta con cambios en resultados; o (b) intermediarios que comercian con materias primas cotizadas, que midan sus inventarios al valor razonable menos costos de venta, con cambios en resultados.

### **Ley De Régimen Tributario Interno Y Su Reglamento**

Impuesto a la Renta Pérdidas o Bajas de Inventarios (Art. 10) Lrti

Para determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen para obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos. Las pérdidas comprobadas por caso fortuito, fuerza mayor o por delitos que afecten económicamente a los bienes de la respectiva actividad generadora del ingreso, en la parte que no fuere cubierta por indemnización o seguro y no se haya registrado en los inventarios.

ART. 23 Determinación por la administración- La determinación directa se hará en base a la contabilidad del sujeto pasivo, así como sobre la base de los documentos, datos, informes que se obtengan de los responsables o de terceros, siempre que tales fuentes de información sea posible llegar a conclusiones más o menos exactas de la renta percibida por el sujeto pasivo.

Reglamento Art. 21, numeral 8, PÉRDIDAS a) “Son deducibles las pérdidas causadas en caso de destrucción, daños, desaparición y otros eventos que afecten económicamente a los bienes del contribuyente usados en actividad generadora de la

respectiva renta y que se deban acaso fortuito, fuerza mayor o delitos, en la que parte en que no se hubiere cubierto por indemnización o seguros. El contribuyente conservara los respectivos documentos probatorios por un periodo no inferior a seis años.

b) Las pérdidas por bajas en inventarios se justificarán mediante declaraciones juramentadas realizadas ante un notario o juez, por el representante legal, bodeguero y contador, en la que se establecerá la destrucción o donación de los bienes a una entidad pública u organismo no gubernamental sin fines de lucro con estatutos aprobados por la autoridad competente. En el acto de donación comparecerá, conjuntamente el representante legal de la institución beneficiaria de la donación y el representante legal del donante o su delegado” (Asamblea Nacional de Ecuador, 2015).

### **Código De Comercio**

Puntualiza a los inventarios en su base legal como bienes de una empresa u organización para la cual se establece una serie de artículos que los empresarios o comerciantes deben regirse y considerar como obligatorio al inicio y en transcurso de sus operaciones de la empresa.

Artículo 32: Este artículo señala que cualquiera empresa sea cual sea su labor en forma clara y detallada, los libros de inventario en el cual se especifique las entradas, salidas y existencia de mercancía del almacén, acompañado de los libros auxiliares para así poder llevar un mejor control de todas las operaciones que se estén realizando.

Artículo 33: Este artículo señala que todo libro de inventario o de cualquier índole no puede ser utilizado de ninguna manera por la empresa sin que antes haya sido presentado en algún tribunal del estado o al juez de mayor instancia ya que el mismo es el que está autorizado para firmarlo y sellarlo, o también puede hacerlo en el registro mercantil.

Artículo 35: Este artículo señala que Toda empresa debe de realizar todos los años un inventario inicial y un inventario final, para así llevar un control de toda la mercancía y así poder saber y comparar la existencia de la misma, al principio y al final del ejercicio económico, y a su vez tener conocimientos de todas las ganancias y pérdidas que surgieron cada año, y estos inventarios deben llevar la firma del encargado del almacén y el sello de la empresa. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2019).

## Capítulo III

### 3. Marco Metodológico

#### 3.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación fue de tipo no experimental, ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este diseño “se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir se trata de estudios donde no se varía intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. Para el caso de esta investigación, sólo se observó la forma en que se lleva el inventario en la sucursal Entre Ríos de la empresa JUAN MARCET S.A. en su entorno natural para elaborar una evaluación posterior. Normalmente, este tipo de diseño de investigación se relaciona con un enfoque cuantitativo.

Dentro del diseño no experimental, están los estudios transversales o longitudinales. Este estudio fue de tipo transversal porque son estudios que tienen la ventaja de proporcionar información sobre como los fenómenos, objeto de análisis, se correlacionan y transforman a través del tiempo, en este caso la cuenta de inventarios, y demás índices relacionados de la compañía JUAN MARCET S.A.; su aplicación tiene que ver con la recolección de datos para describir dichas variables y analizar su incidencia o relación con el objeto de estudio, así es posible, por ejemplo, evaluar las percepciones de los empleados de la compañía respecto a la forma en que es manejado el inventario del local, para dilucidar ciertas soluciones que posteriormente serán tomadas en cuenta por los investigadores.

#### 3.2 Tipo de investigación

Siguiendo en la misma línea del diseño de investigación no experimental – transversal, el tipo de estudio aplicado para este efecto fue el descriptivo, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) tienen como objetivo “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población”. Esto quiere decir que el investigador es capaz de realizar descripciones comparativas entre el grupo investigado.

Para estos diseños y tipos de investigación los métodos que derivan son: deductivo. Este método se encasilla correctamente con el propósito de la investigación porque analiza cada una de las variables que se relacionan con el problema y, posteriormente, es interpretada o deducidas mediante una conclusión general, entonces se

hace un diagnóstico de la problemática y se tiene una pauta de los aspectos que deben corregirse dentro de la propuesta de solución (Arias, 2012).

### **3.3 Enfoque de la investigación**

De acuerdo con Medina, citado en Guelmes y Nieto (2015), el enfoque cuantitativo permite la posibilidad de “utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, probar hipótesis establecidas previamente y confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (pp. 24).

Por este motivo, se empleó un enfoque cuantitativo dado que se van a revisar los estados financieros de la empresa, y de la agencia, así como la mercadería que los empleados manejan en percha para su venta posterior. Aparte se va a realizar una encuesta al personal de la tienda vinculado directamente con la reposición del inventario.

### **3.4 Técnicas de investigación**

Para la recogida de información, las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

#### **Observación directa**

Esta técnica consistió en la visualización del ambiente de trabajo de la sucursal Entre Ríos de la empresa JUAN MARCET S.A., de forma directa por parte de los investigadores. Naturalmente, esto se aplicó a la hora de elaborar el análisis de los estados financieros y el estado actual en que se encuentran las perchas con los productos para la venta de los clientes del negocio.

#### **Encuesta**

Consiste en la técnica de recolección de datos más utilizada porque sus repuestas son procesadas a través de una tabulación; por lo tanto, su enfoque es cuantitativo porque implica una medición numérica de las respuestas obtenidas por la muestra evaluada.

### **3.5 Población y muestra**

#### **3.5.1 Población**

La población es “un conjunto de sujetos que formarán parte de un estudio, que poseen elementos comunes que los agrupa dentro de un sector específico, ya sea por

localidad, edad, genero, etc.; y, así, poder limitar el campo de investigación” (Samperio, 2017, pp. 142). En este caso, la población corresponde a un total de 10 personas que laboran en la tienda departamental de la empresa Juan Marcet S.A. ubicada en el centro comercial “Entre Ríos”.

### 3.5.2 Muestra

La muestra es “una porción de la población, la cual se puede obtener por medio de un cálculo estadístico sea para una población finita o infinita” (Samperio, 2017, pp. 154). En este caso, al tratarse de una población reducida, no se empleó ninguna fórmula estadística, sino que se escogió a toda la población, pudiendo contestar las preguntas cerradas planteadas en el cuestionario y que conformaron la encuesta realizada. Por lo tanto, fueron 10 personas divididas en las siguientes áreas:

- ✓ 2 miembros del área administrativa,
- ✓ 1 del área logística,
- ✓ 1 del área contable y
- ✓ 6 del área comercial.

## 3.6 Análisis de los resultados

### 3.6.1 Resultados de las encuestas

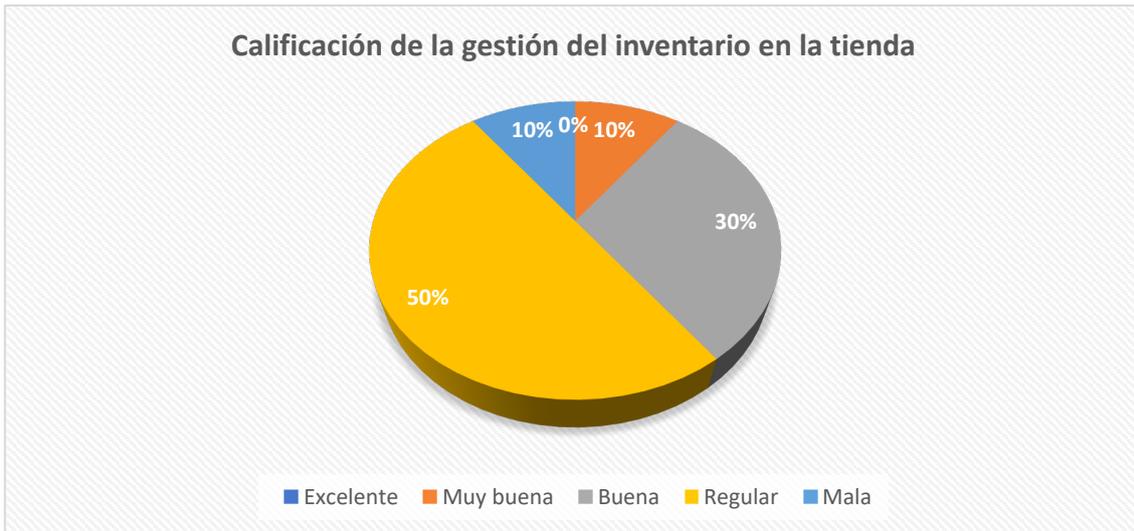
**Pregunta 1. ¿Cómo calificaría la gestión del inventario en la tienda departamental de la empresa Juan Marcet S.A. ubicada en este centro comercial?**

**Tabla 1** Calificación de la gestión del inventario de la empresa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	0	0%
Muy buena	1	10%
Buena	3	30%
Regular	5	50%
Mala	1	10%
Total	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).



**Figura 6** Calificación de la gestión del inventario de la empresa

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022)

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022)

**Análisis.**

De acuerdo a la opinión de los encuestados, el 50% considera que la gestión de inventario es regular, el 30% piensa que es buena, el 10% muy buena, y otro 10% restante cree que es mala. Se puede observar que un porcentaje considerable tiene una opinión regular sobre el inventario de la empresa, por lo que es necesario evaluar las operaciones del negocio para identificar la existencia de errores y fallas que para el personal talvez sea imperceptible; sin embargo, pueden tener una repercusión en los resultados del mismo.

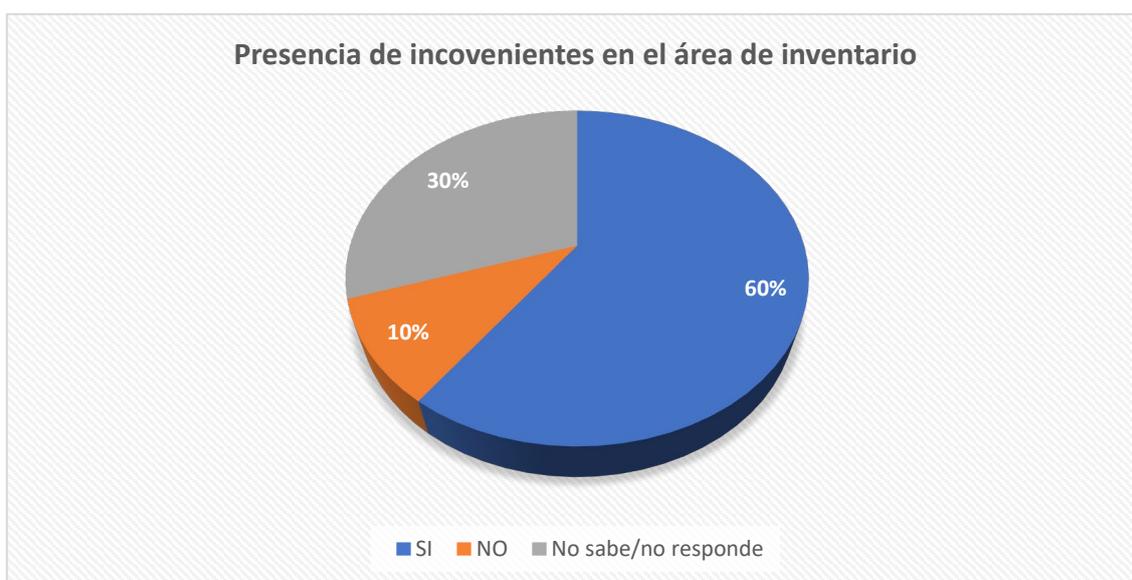
## Pregunta 2. ¿Se han presentado inconvenientes en el área de inventario del almacén?

**Tabla 2** Presencia de inconvenientes en el área de inventario

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	6	60%
NO	1	10%
No sabe/no responde	3	30%
Total	10	100,00%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).



**Figura 7** Presencia de inconvenientes en el área de inventario

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).

### Análisis.

En esta pregunta, el 60% está de acuerdo en que, SI se presentan inconvenientes por el mal manejo del inventario mientras que tan solo un 10% NO está de acuerdo con este indicio, por lo que se recomienda mantener una eficiente rotación y reposición de la mercadería, ya que la falta de los productos, en especial de oficina, estaría generando perjuicios en las ventas e insatisfacción en el cliente. En este sentido, un 30% afirmó desconocer al respecto.

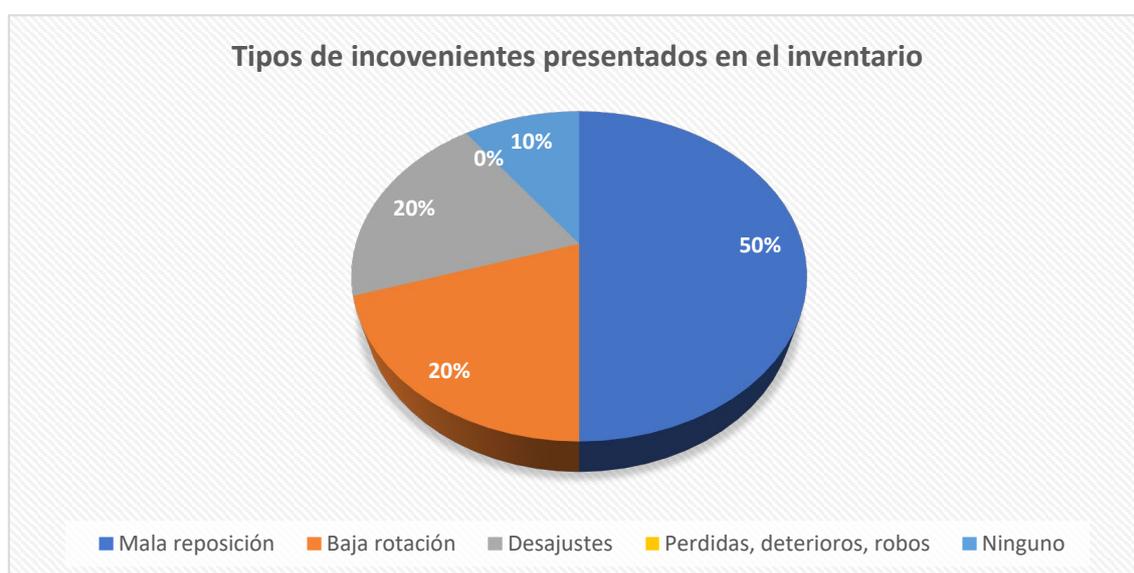
### Pregunta 3. ¿Qué tipos de inconvenientes se han presentado en la mercadería a la venta del almacén?

**Tabla 3** Tipos de inconvenientes presentados en el inventario

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mala reposición	5	50%
Baja rotación	2	20%
Desajustes	2	20%
Perdidas, deterioros, robos	0	0%
Ninguno	1	10%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).



**Figura 8** Presencia de inconvenientes en el área de inventario

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022)

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).

#### Análisis.

En esta pregunta se busca identificar los tipos de inconvenientes que ha generado el mal manejo del inventario, el 50% cree que mala reposición, un 20% desajustes que han ocasionado sobrantes o faltantes, y el mismo porcentaje (20%) baja rotación. De acuerdo a estos resultados, la empresa necesita urgentemente una restructuración de procesos que genere los niveles de control necesario para optimizar la gestión, tener información certera de la entrada y salida de mercadería para determinar cuándo solicitar un pedido a los proveedores y la cantidad necesaria, así como situaciones complejas dadas por la poca colaboración del personal que afecta el desarrollo de la actividad comercial y genera insatisfacción en la demanda.

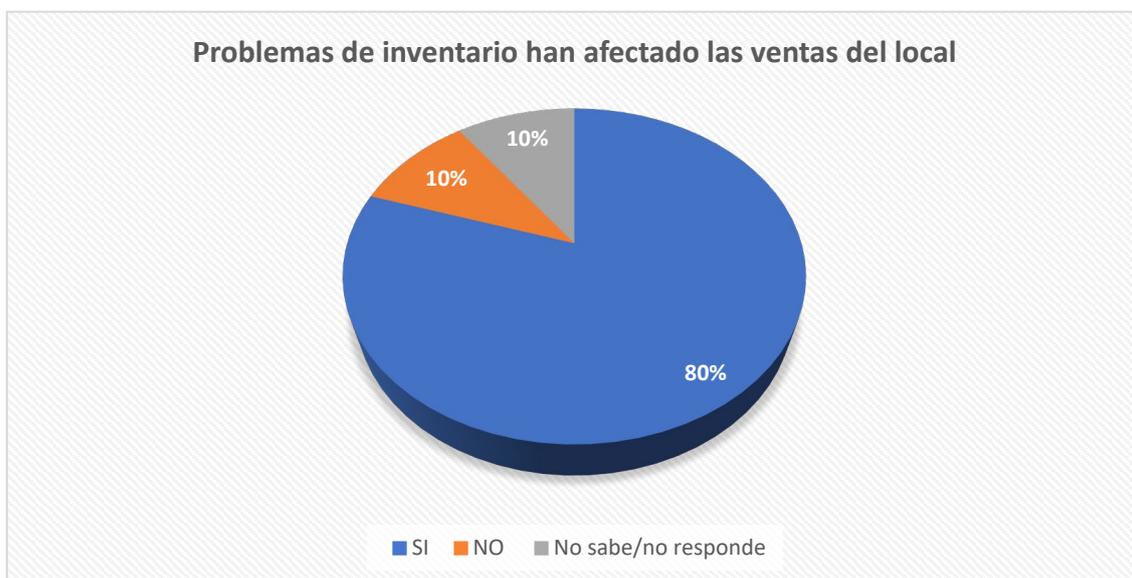
**Pregunta 4. ¿Considera que los problemas en el área de reposición del inventario han perjudicado las ventas del almacén?**

**Tabla 4** Problemas de inventario han afectado las ventas del almacén

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	80%
NO	1	10%
No sabe/no responde	1	10%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).



**Figura 9** Presencia de inconvenientes en el área de inventario

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).

**Análisis.**

En este punto de la encuesta, se cuestiona directamente sobre las ventas del almacén, el 80% está totalmente de acuerdo en que el mal manejo del inventario ha afectado totalmente los ingresos del negocio, el 10% no está de acuerdo con esta aseveración, mientras que otro 10% no sabe nada al respecto. Bajo este contexto, donde las ventas del local son una pieza clave para que un negocio se pueda mantener en el mercado, es importante que la entidad lleve el control de la mercadería que vende de forma tangible debido a que ésta es la base para ejecutar las operaciones de forma organizada y transparente.

### Pregunta 5. ¿Existen manuales de funciones para el personal del área de inventario?

**Tabla 5** Existencia de manuales de funciones para el personal del área de inventario

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10%
NO	6	60%
No sabe/No responde	3	30%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).



**Figura 10** Existencia de manuales de funciones para el personal del área de inventarios

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).

### Análisis.

Respecto a los manuales de funciones para el personal del área de inventario, el 60% está totalmente en desacuerdo, es decir, que NO han recibido indicación alguna para efectuar estos procesos; en cambio, un 10% opina lo contrario. De esta forma, se evidencia inconformidad con las pautas entregadas por la empresa referente a cómo se deben realizar los procesos de inventario y las gestiones para mitigar la falta de reposición de mercadería o desajustes, por lo que el personal no puede presentar una comprobación y recuento que especifique los datos cualitativos y cuantitativos de las existencias físicas en relación a los documentos emitidos por el proveedor.

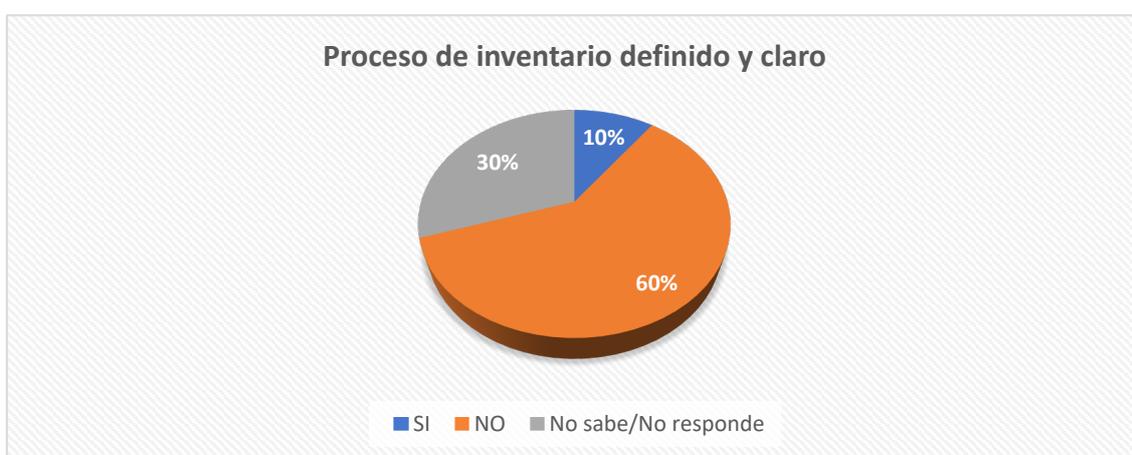
**Pregunta 6. ¿Los procesos del área de inventario están correctamente definidos y son claros?**

**Tabla 6** *Los procesos de inventario están correctamente definidos y claros*

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10%
NO	6	60%
No sabe/No responde	3	30%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).



**Figura 11** Procesos de inventario definidos y claros

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).

**Análisis.**

Sobre la forma explícita en la que han sido planteado o definidos los procesos de inventario, el 60% considera que NO son totalmente claros, mientras que un 30% piensa que, SI son muy específicos, y para un 10% le es indiferente al no saber nada al respecto. Aunque se evidencia la inconformidad de los encuestados sobre la falta de claridad en los procesos de inventario, es importante identificar donde ocurren las falencias y desarrollar estrategias que motiven al personal sobre la confianza que debe existir en los documentos y la realidad física de los activos; por otro lado, se debe determinar la factibilidad de implementar programas o sistemas de inventario que tecnifiquen y automaticen la entrada y salida de mercadería para que así el departamento contable, compras y financiero puedan tomar las decisiones más acertadas sobre esta área de la empresa.

### Pregunta 7. ¿Existen indicadores de control o reportes para controlar la reposición de mercadería para la venta?

**Tabla 7** Existencia de indicadores de control o reportes de inventario

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	20%
NO	5	50%
No sabe/No responde	3	30%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).



**Figura 12** Existencia de indicadores de control

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).

#### Análisis.

Sobre los indicadores de control que avalen la reposición de mercadería para la venta, el 50% mencionó que NO existen los mismos y un 30% manifestó que no sabe sobre estos instrumentos de gestión. Bajo este contexto, es preciso que la empresa cuente con alguna herramienta de control para optimizar los pedidos, aprovechar ofertas, crédito y demás beneficios que puedan ofrecer los proveedores; además, es necesario quedar bien con los clientes respecto al tiempo de entrega, agilidad de procesos, plazos de pago y garantizar la calidad de los productos, en especial de oficinas y útiles escolares, ya que todo esto comprende la imagen corporativa de la organización ante el mercado.

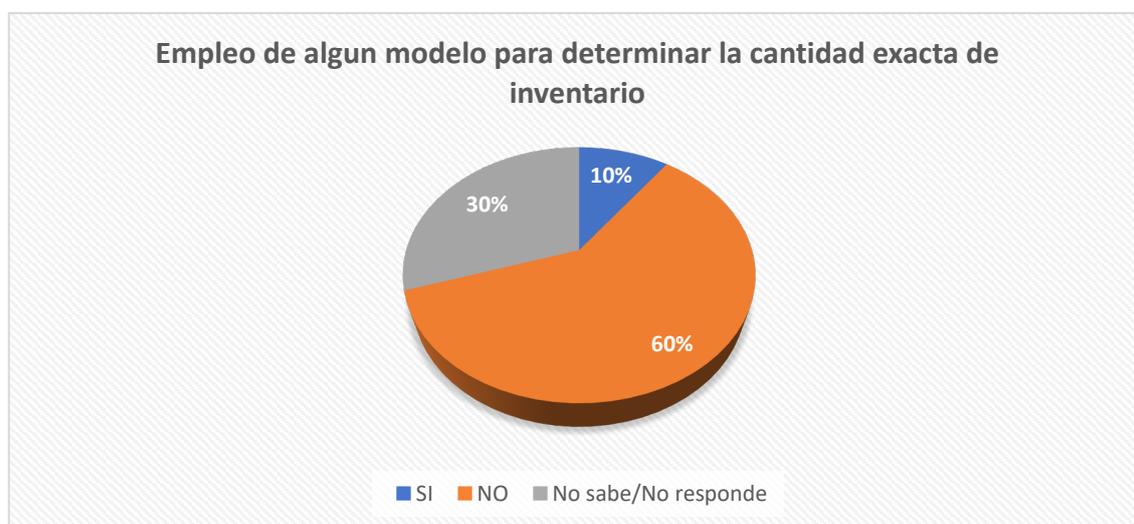
**Pregunta 8. ¿La empresa aplica algún modelo para determinar la cantidad de existencias máximas y mínimas que deben manejarse en el área de inventario?**

**Tabla 8** Empleo de algún modelo para determinar la cantidad de existencias del inventario

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	10%
NO	6	60%
No sabe/No responde	3	30%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).



**Figura 13** Empleo de algún modelo para determinar la cantidad exacta de inventario

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).

**Análisis.**

Respecto a la cantidad de existencias máximas y mínimas, el 60% está totalmente en desacuerdo sobre la forma en la que el área de inventario maneja estos rubros, el 10% considera que, SI es correcto, mientras que al 30% le es indiferente al no saber mucho al respecto. Se evidencia la necesidad de llevar los procedimientos de forma más eficiente donde a través del análisis de los resultados se pueda eliminar apreciaciones subjetivas y mejorar la observación directa a través de datos confiables para evaluar correctamente los logros e identificar los errores y los productos que poseen baja rotación; con la finalidad de promover estrategia de marketing que generen mayor venta.

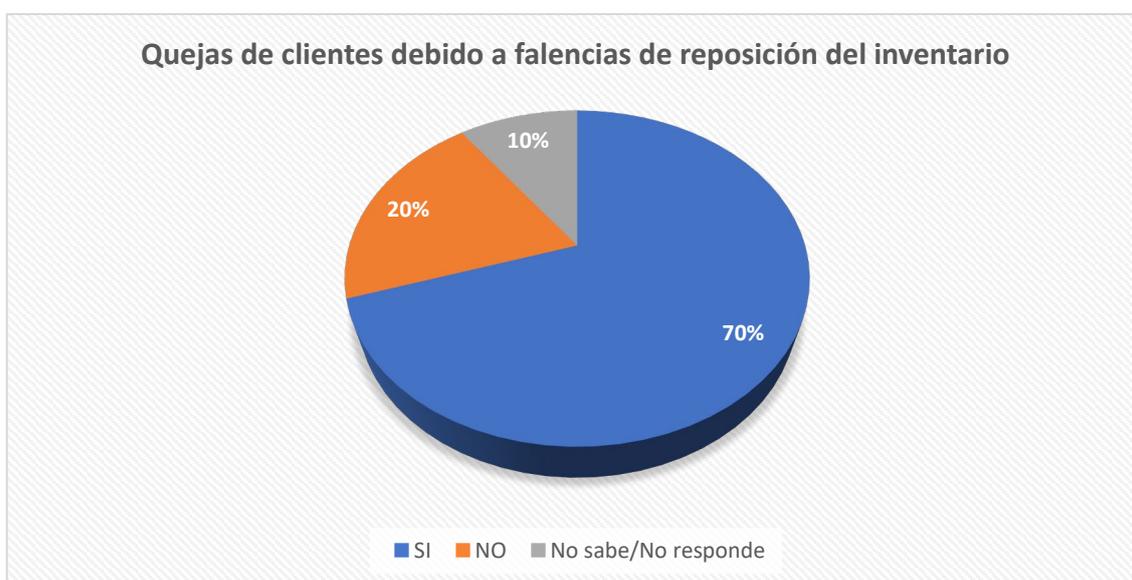
**Pregunta 9. ¿Han existido reclamos por parte de los clientes debido a las falencias que se han presentado en el área de reposición de mercadería?**

**Tabla 9** Quejas de clientes debido a falencias en el área de reposición de mercadería

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	7	70%
NO	2	20%
No sabe/No responde	1	10%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).



**Figura 14** Quejas de clientes debido a falencias de reposición del inventario

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).

**Análisis.**

Respecto a las quejas y reclamos de los clientes, el 70% asegura totalmente la existencia de las mismas, el 10% no opina y el 20% restante se muestra totalmente en desacuerdo. Bajo estas circunstancias, donde la atención al cliente se ve completamente afectada, es urgente que la jefatura del almacén emplee herramientas prácticas donde se pueda clasificar, entender el comportamiento del consumidor, interpretar resultados y trabajar en un proceso de mejora continua que contemple como primera instancia la satisfacción del cliente, ya que son quienes generan la utilidad del negocio.

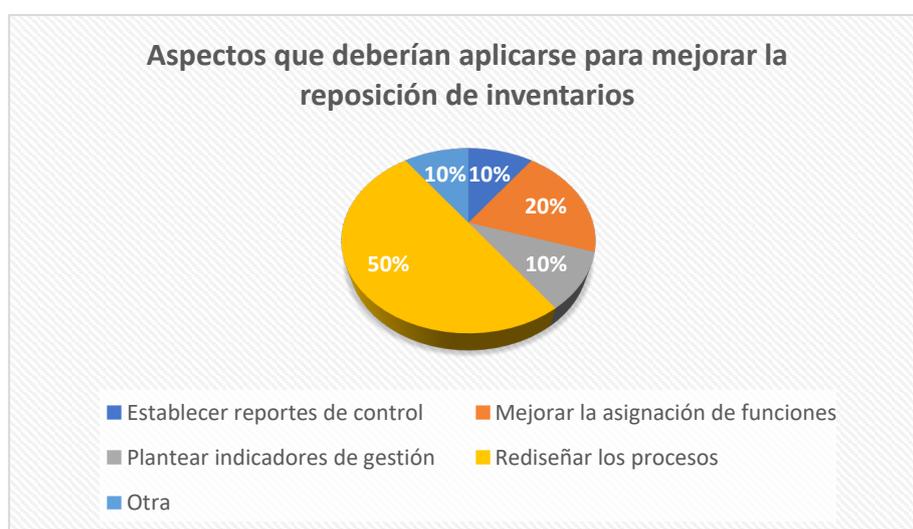
**Pregunta 10. ¿Qué aspectos considera que deberían aplicarse para mejorar la reposición actual de inventarios en la empresa JUAN MARCET S.A.?**

**Tabla 10 Aspectos que deberían aplicarse para mejorar la reposición de inventarios**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Establecer reportes de control	1	10%
Mejorar la asignación de funciones	2	20%
Plantear indicadores de gestión	1	10%
Rediseñar los procesos	5	50%
Otra	1	10%
TOTAL	10	100%

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).



**Figura 15.** Aspectos que deberían aplicarse para mejorar la reposición de inventarios

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).

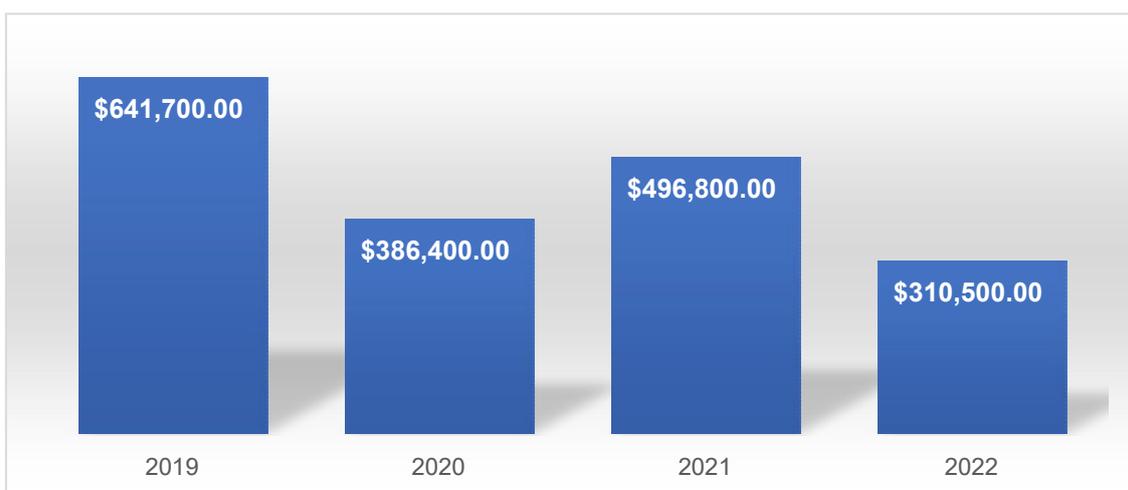
**Análisis.**

El 50% considera que se deben rediseñar los procesos, el 20% piensa que se debe mejorar la asignación de funciones y un 10% plantear indicadores de gestión. De esta forma, todos los encuestados coinciden en que el almacén debe mejorar el área de inventarios en sus diferentes partes e implementar estrategias de control interno a fin de fortalecer la competitividad de la organización; por otro lado, es necesaria esta gestión para controlar el desarrollo de las actividades, verificar información, evaluar efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad atención y demás parámetros que van a diagnosticar el estado real de la organización.

### 3.7 Situación actual de la empresa

En el presente apartado se desarrollan temas relacionados al funcionamiento de la empresa, estructura, productos, ventas; además, se muestra un análisis micro y macro del sector que ayudará a comprender la situación actual de la empresa y el medio en el que desarrolla sus funciones. También se dará a conocer con más detalle el tamaño de la empresa y las probabilidades que la misma tenga para gestionar el presente estudio en uno de sus almacenes.

#### 3.7.1 Cifras Históricas de Ventas



**Figura 16.** Cifras Históricas de Ventas del almacén Juan Marcet en Entre Ríos

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

En la figura 16, se puede observar y comparar el flujo monetario en relación con las ventas que la empresa ha tenido desde el año 2019. Durante estos cuatro años la varianza de dichos ingresos ha sido de 200.000 dólares, aproximadamente, esto, tomando en cuenta que del año 2022 se tiene información solo hasta el mes de junio.

#### 3.7.2 Línea de Productos

En la tabla 1 se define la línea de productos de la empresa Juan Marcet, la subcategorización o también llamado desglose de componentes, así como el porcentaje de participación de cada una de las líneas hasta el mes de junio del 2022. La tabla ayuda a determinar que la venta de Productos de Oficina representa el mayor porcentaje del total de ventas de la empresa en el almacén ubicado en el Centro Comercial Riocentro Entre Ríos. La venta de productos de oficina figura con el 32% del total de todos los productos vendidos.

**Tabla 11 Línea de Productos**

Línea de Productos	Descripción de productos	% Participación
Arte y Manualidades	Blocks y cartulinas de arte	18%
	Lápices de color y grafitos	
	Lienzos y soporte para pintar	
	Marcadores y rotuladores	
	Pasteles y carboncillos	
	Pinceles y brochas	
	Pinturas de arte	
	Borrador moldeable para carboncillo	
	Cartulina para acuarela A4 de 300 g.	
Óleo pastel - 12 colores	10%	
Decoración para fiestas		
Envoltorios		
Juguetes		
Libros y accesorios		
Novedades decorativas		
Regalos y novedades		
Cartucheras	27%	
Diarios		
Arte y creatividad escolar		
Calculadoras		
Creatividad escolar		
Cuadernos		
Dibujo técnico escolar		
Escritura y accesorios escolares		
Instrumentos musicales escolares		
Juegos didácticos		
Mochilas		
Organización y papelería escolar		
Pizarras escolares y accesorios		
Lápices escolares		
Fomix		
Tableros Pizarra		
Papel crepé		

	Agendas y cuadernos	
	Escritura ejecutiva	
	Identificación	
	Organización y archivo	
	Pizarras y accesorios	
	Sobres y porta documentos	
	Suministros de escritorio	
Oficina	Suministros de oficina	32%
	Tablero de corcho	
	Porta tarjeta acrílica	
	Set de clips	
	Pizarra magnética	
	Folder plástico oficina	
	Planner teen	
	Notas adhesivas	
	Portalápices	
	Accesorios y suministros de cómputo	
	Celulares y accesorios	
	Computadoras y Tablet	
	Dispositivo de almacenamiento	
	Impresoras y suministros	
Tecnología	Periféricos	13%
	Redes y Wifi	
	Audífonos	
	Smartwatch	
	Cooler Pad	
	Earbuds	

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizúete, N. (2022).

### 3.7.3 Análisis FODA

A continuación, se presenta en una matriz las fortalezas, debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del sector en el que se envuelve.

**Tabla 12 FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>El local ofrece una amplia gama de productos de buena calidad, para satisfacer los gustos exigentes de sus clientes.</p> <p>Local ubicado estratégicamente en un sector de crecimiento económico alto donde se concentra su target de mercado.</p> <p>Realizan constantes capacitaciones a sus colaboradores, para garantizar un buen servicio al cliente, procurando conseguir la fidelización del mismo.</p> <p>Poseen colaboradores comprometidos que se adaptan a las diversas etapas que se presentan en los momentos claves de la entidad.</p> <p>Ofrecen precios competitivos.</p>	<p>Demanda creciente de los productos ofrecidos por el almacén.</p> <p>La eliminación del arancel por importación de celulares, laptops y tablets permite mejorar los precios, lo cual mejora la demanda de los mismos.</p> <p>Gobierno eliminó los cupos de importación para teléfonos celulares, lo cual permitiría a la empresa adquirir una mayor cantidad de productos a menor precio.</p> <p>El creciente desarrollo de la tecnología a nivel global, permitiría tener siempre nuevos productos para vender.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>No emplean ningún método de reabastecimiento de inventario que les permita conocer con eficacia cuanto y cuando deben obtener su mercadería.</p> <p>Falta de tácticas de mercadeo para ser más reconocidos en el mercado.</p> <p>La página Web de la empresa es poco eficaz ya que carece de más información que contribuiría a que los clientes puedan adquirir los productos en línea.</p> <p>No cuentan con un servicio posventa para sus clientes ni servicio técnico para los productos tecnológicos que se adquieren en el almacén lo que afectaría la fidelización de clientes.</p>	<p>Inestabilidad política y económica del país.</p> <p>Inseguridad ciudadana.</p> <p>Existe demasiada competencia en el mercado.</p> <p>Algunos competidores directos poseen mayor reconocimiento que la empresa Juan Marcet, como Súper Paco, por ejemplo.</p> <p>Cambios en las leyes de importación que pudiera encarecer o limitar los productos que vienen del extranjero.</p>

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizúete, N. (2022).

En base a esta matriz FODA del almacén Juan Marcet ubicado en el Centro Comercial Entre Ríos, se puede identificar varias estrategias a aplicar, pero en este estudio se centrará en diseñar un nuevo modelo de inventarios para lograr el buen funcionamiento de la misma.

### 3.7.4 Análisis PESTEL

*Tabla 13 PESTEL*

FACTORES	ECUADOR
<b>Político</b>	<p>El Ecuador cambió de mandatario en el año 2021 y pasó de un partido político socialista a formar parte de un partido encaminado al capitalismo. La Asamblea Nacional se encuentra compuesta en su mayoría por representantes del partido opositor al que pertenece el presidente Guillermo Lasso (CREO/21), lo que dificulta su toma de decisiones en el poder. La corrupción política, alto precio internacional de los combustibles, inflación mundial al alza, y alto desempleo, colocan al país con unos bajos niveles de Gobernabilidad.</p>
<b>Económico</b>	<p>El Gobierno se encuentra entregando créditos con tasas de hasta el 1% anual y hasta 30 años plazo destinado a emprendedores, lo que contribuiría a reactivar económicamente al país. Incremento del sueldo básico a \$425,00 Incremento de impuestos para personas naturales y jurídicas. Alza de precios de costo de víveres básicos lo que limita el gasto de las familias ecuatorianas. Las exportaciones no petroleras recuperan su desempeño con una amplia oferta en los mercados internacionales. Se prevé que la economía ecuatoriana crecerá en el 2022 en un 3,5%; pero con la reciente paralización de junio del 2022, el Banco Central del Ecuador, estima ahora un crecimiento de tan solo el 2,3%. Se busca renovar nuevos tratados comerciales, en especial con China, México, Argentina y Canadá, lo que permitiría el ingreso de ciertos productos de esas naciones con cero aranceles, favoreciendo al consumidor ecuatoriano y a empresas que importan productos de estos países, como papelería, equipos tecnológicos, etc.</p>
<b>Social</b>	<p>El Gobierno logró cumplir con su campaña de vacunación masiva a más del 90% de la población ecuatoriana para reducir los efectos negativos de la pandemia mundial que desató el virus del Covid-19, permitiendo un paulatino regreso a la normalidad y una mejoría en términos económicos. La informalidad laboral sigue creciendo en el país, permitiendo que tan solo el 33% de la PEA gana el salario básico decretado por el Gobierno. Se implementó una estrategia nacional para reducir los índices de desnutrición infantil en el Ecuador, desde que la mujer queda embarazada hasta que su hijo(a) cumpla los cinco años de edad.</p>
<b>Tecnología</b>	<p>Se creó la primera agenda digital como base para fortalecer la transformación digital como iniciativa del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL). A raíz de la cuarentena impuesta por la pandemia del Covid-19, los ecuatorianos se acostumbraron a las compras electrónicas.</p>

<b>Legal</b>	Propuesta de reformas laborales y fomento de inversiones con la Ley Creando Oportunidades. Eliminación de cuotas de importación de equipos tecnológicos.
<b>Ecológico</b>	Implementación de los derechos de participación y acceso a la información ambiental.

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuetete, N. (2022).

### **3.7.5 Cinco fuerzas de Porter**

#### ***3.7.5.1 Amenaza de nuevos competidores***

En la actualidad existe una gran posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector de la tecnología, especialmente el de los teléfonos celulares, laptops y tablets, debido a la eliminación de aranceles a la importación implementada por parte del gobierno anterior. Esta medida podría incentivar la existencia de nuevos emprendimientos para la venta de productos tecnológicos, reduciendo de esta forma la participación del mercado que la empresa ha alcanzado hasta la fecha.

#### ***3.7.5.2 Poder de negociación de los proveedores***

El poder de los proveedores con respecto a la empresa Juan Marcet es bajo, ya que la empresa cuenta con una larga lista de proveedores a las que se les hace casi el mismo monto, en dólares, de productos diversos, sobre todo en papelería. Al mismo tiempo, la empresa está constantemente buscando nuevos proveedores para mantener precios competitivos y evitar posibles problemas de retrasos o inconvenientes.

#### ***3.7.5.3 Poder de negociación de los consumidores***

Se puede indicar que el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que, dentro de la lista de clientes del almacén, no se encuentran empresas cuyas compras superen ni el 5% del total de ventas; es decir, al final del año existen muchísimos clientes que compran el triple, en dólares, de lo que compran todos los otros clientes corporativos juntos. Otra de las razones por la que el poder de negociación de los consumidores es bajo es porque existen pocas empresas distribuidoras de materiales y suministros escolares y de oficina en la ciudad que podrían ofrecer sus productos a menores precios o mejores condiciones de pago, razón por la cual, la empresa debe tener accesibilidad a negociaciones y mantener sus precios a niveles competitivos para su target de mercado.

#### ***3.7.5.4. Amenaza de productos sustitutos***

No existe como tal una amenaza de productos sustitutos ya que los suministros u útiles escolares comercializados actualmente difícilmente podrán ser sustituidos, quizás el material con el que se elabora actualmente el papel sí, pero por ahora la producción de estos sustitutos es insuficiente para abarcar la demanda actual por los mismos.

#### ***3.7.5.5. Amenaza de competidores existentes***

En el cantón Samborondón, actualmente existen pocas papelerías que puedan hacerle frente a Juan Marcet, sin embargo, su competencia más dura y directa son las tiendas de Súper Paco y Papelesa, que también poseen una amplia línea de productos similares y de a poco están incursionando en la comercialización de productos tecnológicos. Por estas razones la empresa debe estar a la vanguardia de que los productos que ofrezca sean actuales, de calidad y con precios competitivos.

#### **3.7.6. Situación actual del manejo de inventario de Juan Marcet**

Al realizar una investigación del manejo de inventario y su forma de reposición, se encontró que se realiza de forma poco asertiva, ya que no se emplea ningún método o modelo de reposición conocido, simplemente se efectúa un conteo de mercadería que es posterior al ingresado al sistema de base de datos; además, la forma en cómo se fija la cantidad que cada producto es pedido nuevamente se realiza por medio de una deducción visual en las ventas y sus variaciones. Sin embargo, no existe ningún cálculo matemático o un método para analizar de la forma más óptima el realizar un pedido que se refleje en un resultado positivo en relación a la cantidad pedida, precio del producto y número de veces de reposición al año.

##### ***3.7.6.1 Ventas***

Para simplificar el estudio, se van a escoger los productos de oficina, que es donde más se han reportado casos de falta de mercadería o de reposición inmediata, lo cual ha provocado el aumento de quejas por parte de compradores habituales al local ubicado en el centro comercial Entre Ríos. Y que también, según la Tabla 1, son los productos que más salida en ventas tienen en el negocio descrito.

### 3.7.6.2 Ventas anuales

En la tabla 12 se puede observar que desde el año 2019 hasta el 2021, la venta de útiles y suministros de oficina ha tenido un comportamiento cíclico debido al inicio de la pandemia mundial del Covid-19 en marzo del 2020, que con las medidas aplicadas como la cuarentena, mermó drásticamente las ventas del local, excepto justamente en suministros de oficina porque muchos empleados y empresarios se vieron obligados a trabajar desde sus casas y adquirir elementos necesarios de oficina para trabajar de la mejor manera desde sus hogares. Ya en el año 2021, se puede observar un ligero incremento de las ventas, pero no igual al que se obtuvo en el año 2019, el último periodo pos-covid.

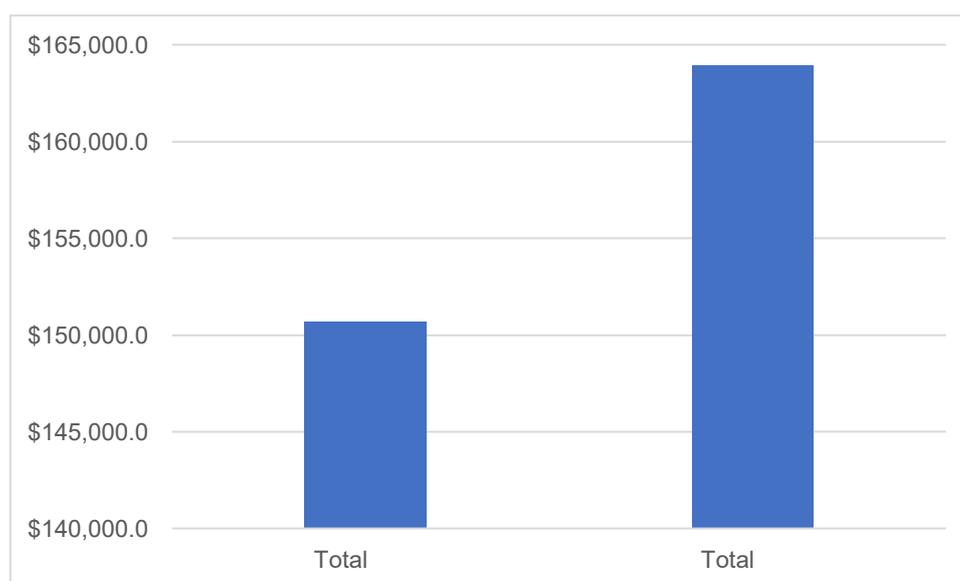
**Tabla 14** Ventas anuales de productos de oficina

Venta Neta	Año			Total General
	2019	2020	2021	
Productos de Oficina	\$198.927,00	\$150.696,00	\$163.944,00	\$513.567,00

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).

En la Figura 17, se puede observar que el incremento de ventas de productos de oficina entre el año 2020 y 2021 creció en un 8,79% cifra muy inferior al decrecimiento que obtuvieron las ventas de estos productos comparando el año 2019 con el 2020, pese a que estos productos fueron los más vendidos en el local durante los meses más fuertes con la pandemia mundial del Covid-19.



**Figura 17.** Variación de ventas de productos de oficina años 2020-2021

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

### 3.7.6.3 Comportamiento de la venta en los meses de los años 2020 – 2021

**Tabla 15 Ventas mensuales 2020-2021**

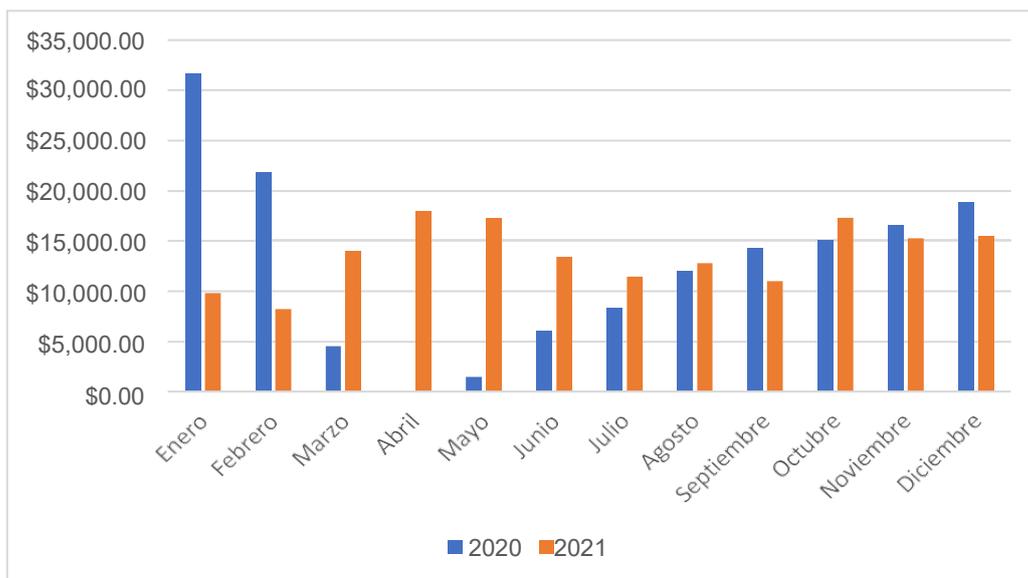
Mes	2020	2021
Enero	\$31.646,16	\$9.836,64
Febrero	\$21.850,92	\$8.197,20
Marzo	\$4.520,88	\$13.935,24
Abril	\$0,00	\$18.033,84
Mayo	\$1.506,96	\$17.214,12
Junio	\$6.027,84	\$13.443,41
Julio	\$8.288,28	\$11.476,08
Agosto	\$12.055,68	\$12.787,63
Septiembre	\$14.316,12	\$10.984,25
Octubre	\$15.069,60	\$17.296,09
Noviembre	\$16.576,56	\$15.246,79
Diciembre	\$18.837,00	\$15.492,71
<b>Total</b>	<b>\$150.696,00</b>	<b>\$163.944,00</b>

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizueté, N. (2022).

Las ventas de los productos de oficina en el local empezaron bien durante los dos primeros meses del año 2020, incluso durante los primeros días del mes de marzo, pero con la llegada al país de los primeros casos confirmados de Covid-19, el Gobierno de turno se vio obligado a confinar a las personas en su casa en una cuarentena obligada y los negocios no indispensables, como este, se vieron forzados a cerrar sus puertas, por lo que se puede observar un descenso repentino de las ventas hasta llegar a cero durante el mes de abril del 2020. Ya desde mayo las ventas empezaron a subir poco a poco, pero a un bajo ritmo, no pudiendo alcanzar ni siquiera en diciembre las ventas que se obtuvieron durante los primeros meses de ese período.

Ya en el año 2021, si bien se empezó con un ligero decrecimiento de las ventas en comparación a esos mismos meses del año anterior, a partir del mes de marzo los ingresos empezaron a mejorar y si bien existió un ligero estancamiento de las mismas, al final las ventas del año 2021 superaron a las del período anterior, aunque no se consiguió alcanzar la meta propuesta durante ese año.



**Figura 18.** Ventas mensuales 2020-2021

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

En la figura 18 se puede observar que las ventas se apuntalan durante los meses de marzo, abril y mayo, y en ambos periodos, existió un incremento durante los últimos meses del año; en el 2020 fue por el regreso parcial a la presencialidad en los trabajos, y el año anterior, gracias a la reactivación económica y el pago acumulado en algunos casos de los débitos, impulsó la compra de varios productos necesarios para cerrar el año en las empresas.

### 3.7.7 Compras

Los productos adquiridos por la empresa Juan Marcet son en su mayoría importados por la organización, siendo los productos de producción nacional de entre un 20 a 25% de todo lo que se vende en los almacenes de la entidad.

Los encargados de las importaciones dentro de la empresa, tienen conexiones con importantes fabricantes de Colombia, Perú, Chile, México, Estados Unidos y China, entre otras naciones. Lo que comúnmente hace la empresa es contactarse con la empresa exportadora, mandar una ficha técnica, donde se describen la cantidad y detalles de los productos que se solicitan; a continuación, la empresa compradora recibe una notificación de aprobación del pedido con el monto a pagar. Cuando todos los detalles de la compra están finalizados, se procede con el envío de los productos, que son enviados bajo las condiciones de las normas Incoterms pactadas previamente con la empresa con la que se negocia, dependiendo de la relación y confianza que exista entre esta y la empresa Juan

Marcet. El tiempo de espera para la llegada de los productos es de aproximadamente dos semanas.

### 3.7.7.1 Análisis de las compras mensuales de los años 2020-2021

**Tabla 16** Compras mensuales de los años 2020-2021

Meses	2020	% de participación	2021	% de participación
Enero	\$12.545,00	15,57%	\$14.165,42	13,71%
Febrero	\$21.398,83	26,55%	\$8.115,23	7,85%
Marzo	\$1.808,35	2,24%	\$14.386,09	13,92%
Abril	\$0,00	0,00%	\$6.270,86	6,07%
Mayo	\$602,78	0,75%	\$7.213,54	6,98%
Junio	\$2.411,14	2,99%	\$6.885,65	6,66%
Julio	\$3.315,31	4,11%	\$5.377,36	5,20%
Agosto	\$4.822,27	5,98%	\$4.590,43	4,44%
Septiembre	\$5.726,45	7,11%	\$5.115,05	4,95%
Octubre	\$7.534,80	9,35%	\$5.492,12	5,31%
Noviembre	\$9.117,11	11,31%	\$10.377,66	10,04%
Diciembre	\$11.302,20	14,03%	\$15.369,75	14,87%
<b>Total general</b>	<b>\$80.584,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$103.359,16</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizúete, N. (2022).

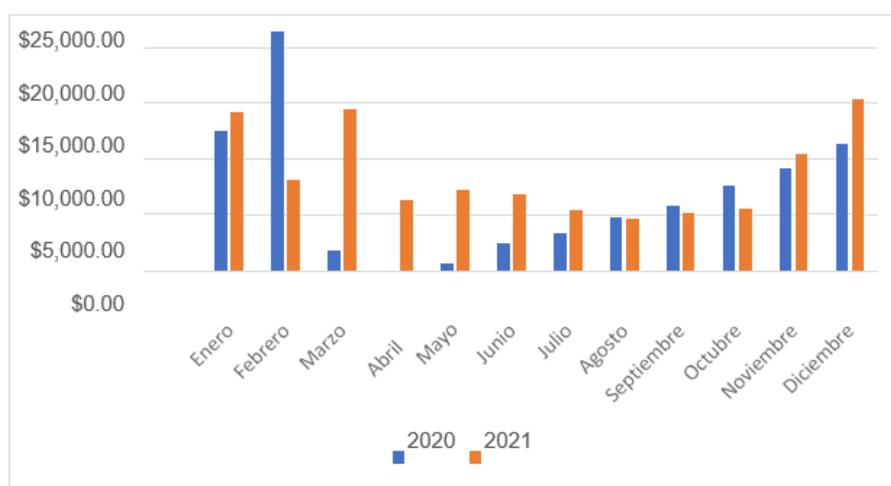
Las compras durante el año 2020 empezaron bien durante los dos primeros meses, existiendo una fuerte compra en el mes de febrero, sin suponer lo que se venía con la pandemia mundial del Covid-19, por lo que en marzo las compras decayeron drásticamente y en abril ya fueron de cero, al encontrarse el local cerrado totalmente desde el 16 de marzo del 2020 hasta el 30 de abril del mismo periodo. A partir del mes de mayo se autorizó una apertura parcial del local concentrándose en ese entonces en la compra de útiles escolares y muy poco por productos de oficina. Ya en los meses de junio, julio y agosto se pudo mantener el local abierto por más horas y pasó lo que se anticipaba desde marzo de ese mismo período: que las ventas se iban a enfocar más en productos de oficina que en escolares porque la realidad virtual de las clases no exigía ya la compra de tantos útiles escolares; en cambio, el transformar hogares en oficina si permitió la venta continua de este tipo de productos que siguió de largo hasta el final de ese año.

A partir de octubre hasta el final de ese año, se concentraron la mayor cantidad de compras durante la pandemia en el año 2020, puesto que ya muchas empresas empezaban a traer de vuelta a sus oficinas a sus empleados, por lo que la compra de utensilios y herramientas de oficina volvió a crecer de nuevo, aunque no en los niveles de antes de

pandemia, como en años anteriores. Sin embargo, se terminó por comprar US\$ 80.584,24, un valor muy inferior a lo reportado en años anteriores pese al incremento reportado durante el último trimestre de ese año.

En el año 2021, ya con la tienda atendiendo de forma presencial en horarios normales, pero todavía con un aforo limitado, se empezaron a recuperar las compras, que se concentraron en 3 meses específico: enero, marzo y diciembre. Aunque febrero normalmente es un mes muy bueno en cuanto a ventas de productos de oficina, el temor de una segunda ola y una nueva cuarentena, hizo que los directivos de la empresa no abaraten su inventario y no se equivocaron, puesto que efectivamente se vino una segundo ola, y un nuevo encierro, pero con un poco más de flexibilidad, que igualmente perjudicaron las ventas desde marzo hasta mayo, por lo que en marzo llegó la última buena compra y de ahí se mantuvo en niveles casi iguales las compras desde abril hasta octubre, no pasando del 6%. Ya en noviembre y en diciembre, y con una franca recuperación económica, las compras volvieron a incrementarse, pero en un porcentaje mucho menor que en el año 2020.

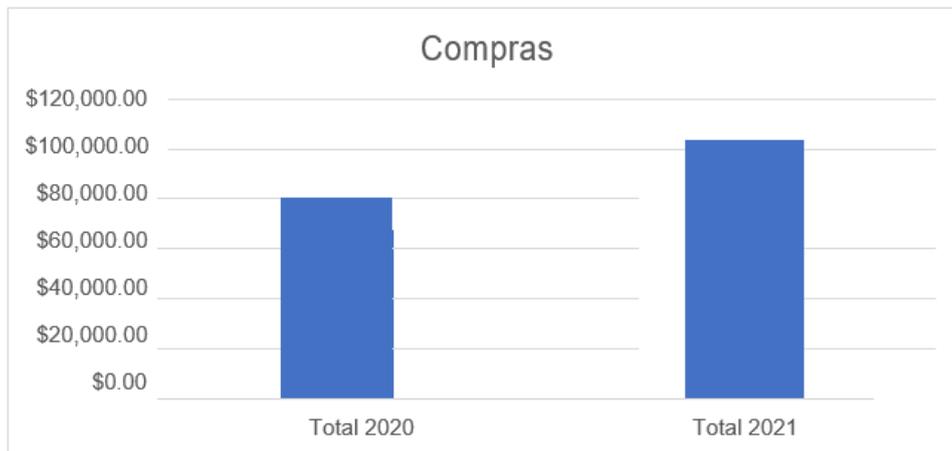
Sin embargo, las compras en el año 2021 fueron mayores que en el 2020, pese a la segunda y tercera ola de Covid-19 que azotó al País y al mundo en general.



**Figura 19.** Compras mensuales de los años 2020 – 2021

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

En la figura 19 se puede observar con mayor detalle los meses donde existieron más compras: en el año 2020, fueron enero, febrero y diciembre; mientras que en el 2021 fueron en enero, marzo y diciembre. Si bien enero y diciembre se repiten, por causa del Covid-19 hubo una ligera variación de compra entre los años 2020 y 2021, ya que justo en marzo empezó la declaratoria de emergencia y el local ya no pudo comprar en las cantidades que usualmente lo hacía durante ese mes.



**Figura 20.** Variación de compras

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

La tasa de variación de compras entre el año 2020 y 2021 fue del 28,26%, una variación más sustancial que la que existió entre las ventas de los mismos años. Esta variación pudo deberse a factores externos como el incremento de demanda en el mercado de productos de oficina que pudo haber variado y, por ende, afectado la compra de suministros de oficina, o a factores internos como el mal manejo del inventario que provoca mayores gastos en compras.

### 3.7.8 Inventario

#### 3.7.8.1 Inventario Promedio 2020

*Tabla 17 Inventario Promedio 2020*

Mes	Inv. Inicial	Ventas Mes	Compras mes	Inv. Final	Sell Through	ROT
Ene	\$158.230,80	\$31.646,16	\$12.545,00	\$177.331,96	20%	
Feb	\$177.331,96	\$21.850,92	\$21.398,83	\$177.784,05	12%	
Mar	\$177.784,05	\$4.520,88	\$1.808,35	\$180.496,58	3%	
Abr	\$180.496,58	\$0,00	\$0,00	\$180.496,58	0%	
May	\$180.496,58	\$1.506,96	\$602,78	\$181.400,75	1%	
Jun	\$181.400,75	\$6.027,84	\$2.411,14	\$185.017,46	3%	
Jul	\$185.017,46	\$8.288,28	\$3.315,31	\$189.990,42	4%	
Ago	\$189.990,42	\$12.055,68	\$4.822,27	\$197.223,83	6%	
Sep	\$197.223,83	\$14.316,12	\$5.726,45	\$205.813,50	7%	
Oct	\$205.813,50	\$15.069,60	\$7.534,80	\$213.348,30	7%	
Nov	\$213.348,30	\$16.576,56	\$9.117,11	\$220.807,76	8%	
Dic	\$220.807,76	\$18.837,00	\$11.302,20	\$228.342,56	9%	
		<b>\$150.696,00</b>	<b>\$80.584,24</b>	<b>\$194.837,81</b>		<b>0,77</b>

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizuete, N. (2022).

Por medio de la evaluación de datos de compras y ventas del local Juan Marcet ubicado en el C.C. Entre Ríos, hasta el 30 de junio del 2022 y la información del inventario actual proporcionado por la misma, se pudo deducir el inventario promedio que el local comercial gestionó durante el período 2020. Este inventario promedio del año fue de \$194.837,81; como siguiente paso se procedió a calcular el sell trough mensual, el cual quiere decir que en el mes más bajo, que fue el mes de mayo (excluyendo abril por el cierre forzado del negocio por petición de las autoridades sanitarias debido al impacto del Covid-19), las ventas realizadas con respecto al inventario promedio fueron del 1%, mientras que en los meses más altos que fueron enero y febrero, las ventas concretadas representaron el 20% y 12% respectivamente del inventario promedio calculado, proporcionando así un índice de rotación de 0.77, que significa que la totalidad del inventario del local durante el periodo 2020 solamente ha sido cambiado tal número de veces, lo que a su vez significa que posiblemente la empresa ha tenido existencias de hasta 12 meses de antigüedad, claramente por culpa de la pandemia que mermó tantas las ventas como las compras de nueva mercadería.

### 3.7.8.2 Inventario Promedio 2021.

**Tabla 18 Inventario promedio 2021**

Mes	Inv. Inicial	Ventas mes	Compras mes	Inv. Final	Sell Through	ROT
Ene	\$228.342,56	\$9.836,64	\$14.165,42	\$232.671,34	4,31%	
Feb	\$232.671,34	\$8.197,20	\$8.115,23	\$232.589,37	3,52%	
Mar	\$232.589,37	\$13.935,24	\$14.386,09	\$233.040,21	5,99%	
Abr	\$233.040,21	\$18.033,84	\$6.270,86	\$221.277,23	7,74%	
May	\$221.277,23	\$17.214,12	\$7.213,54	\$211.276,65	7,78%	
Jun	\$211.276,65	\$13.443,41	\$6.885,65	\$204.718,89	6,36%	
Jul	\$204.718,89	\$11.476,08	\$5.377,36	\$198.620,17	5,61%	
Ago	\$198.620,17	\$12.787,63	\$4.590,43	\$190.422,97	6,44%	
Sep	\$190.422,97	\$10.984,25	\$5.115,05	\$184.553,78	5,77%	
Oct	\$184.553,78	\$17.296,09	\$5.492,12	\$172.749,81	9,37%	
Nov	\$172.749,81	\$15.246,79	\$10.377,66	\$167.880,67	8,83%	
Dic	\$167.880,67	\$15.492,71	\$15.369,75	\$167.757,71	9,23%	
		<b>\$163.944,00</b>	<b>\$103.359,16</b>	<b>\$201.463,23</b>		<b>0,81</b>

**Fuente:** Juan Marcet S.A. (2022).

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizquete, N. (2022).

El inventario promedio calculado del 2020 fue de \$201,463.23. Así pues, con el conocimiento histórico de mercaderías, se procedió al cálculo del Sell Trough que representa el porcentaje de ventas que el local pudo concretar con respecto al inventario inicial del mes. Es decir que, en el mes de febrero del 2021 se llegó a vender solo el 3,5% del inventario inicial de ese mismo mes, siendo el mes más bajo, mientras que en octubre se logró la venta del 9,3%, en noviembre el 8,8%, y en el mes de diciembre se vendió el 9,2% del inventario inicial, siendo estos los meses con mayor porcentaje de venta de la existencia inicial.

Adicionalmente, se ejecutó el cálculo del índice de rotación que tienen los productos de oficina en el local de la empresa. Este índice, en la presente investigación dio como resultado 0.81, lo que implica que el inventario promedio de la empresa fue renovado 0,81 veces durante el año 2021. Se puede notar que con respecto al año posterior no existió mejoría alguna con respecto a este índice, lo que quiere indicar que la vejez del stock fue de 12 meses aproximadamente, que representa lo mismo a lo acontecido el periodo anterior (2020).

## **3.8 Propuesta**

### **3.8.1 Generalidades**

Una vez realizada la investigación de campo en la sucursal de la empresa que es objeto de estudio, se pudo establecer la necesidad de mejorar la gestión de reposición del inventario provocado principalmente a la carencia de un modelo organizacional que permita controlar de forma eficiente los movimientos de mercancías dentro del negocio por parte del personal de ventas, para así determinar la cantidad de stock que debe manejarse adecuadamente para satisfacer la demanda del mercado.

Se deben diseñar procesos operativos necesarios para complementar de manera eficiente la gestión interna del inventario, pudiendo así estimar la cantidad exacta de productos disponibles para la venta, optimizando el tiempo de trabajo de los vendedores, ya que los productos se encontrarán siempre en percha y se evitará que el cliente tenga que esperar innecesariamente para adquirirlo, o, como ya se ha visto, vaya donde la competencia a comprarlo.

Si la empresa logra que su manejo de reposición de mercaderías funcione, entonces se podrá obtener una ventaja competitiva que le permita a la entidad destacar dentro de su mercado, aumentando el ingreso de dinero y la rentabilidad de la misma.

### **3.8.2 Plan de acción de la propuesta**

El plan de acción se divide en 4 aspectos importantes, los cuales deben garantizar un adecuado manejo de la reposición de los inventarios en la sucursal Entre Ríos de la empresa JUAN MARCET S.A.

#### ***3.8.2.1 Planificación de los procesos de inventario***

Es fundamental para la programación de los procesos del departamento de inventarios, se tomen en cuenta operaciones como:

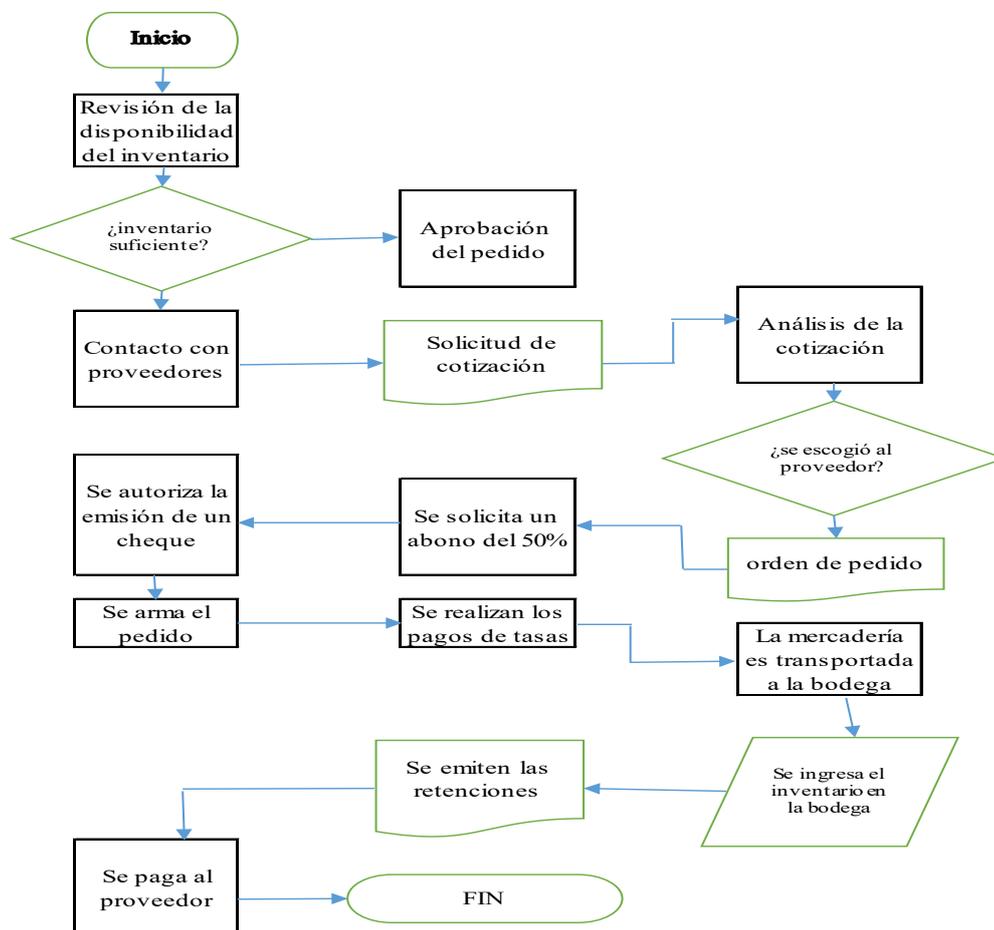
- Abastecimiento de productos
- Almacenamiento e inventario
- Comercialización
- Conteo físico preventivo

### *Proceso de abastecimiento de productos*

Este proceso está enfocado en el abastecimiento eficiente de los productos que la empresa comercializa, contando siempre con un stock disponible conforme a la demanda del mercado, siendo los procesos recomendados los siguientes:

- El área de compras revisa el inventario disponible para definir si existen las cantidades suficientes y poder abastecer al mercado durante un periodo definido, que regularmente puede ser 1 mes.
- De existir un inventario suficiente, entonces el área de compras debe generar un pedido al área de bodega que sea aprobado por los altos mandos de la entidad.
- En caso de que no exista un inventario suficiente, entonces el área de compras debe contactarse con los proveedores para así efectuar una cotización y negociación.
- El proveedor procede a enviar una cotización, en la cual se establecen las condiciones de pago, así como los plazos de entrega.
- El área de compras analiza la cotización recibida, en el caso de no estar de acuerdo se realiza un contacto con otro proveedor, hasta satisfacer las necesidades de la empresa.
- Una vez que se toma la decisión y se elige el proveedor, previa autorización del jefe de compras, se elabora y firma una orden de pedido, la cual debe ser enviada al proveedor.
- El proveedor confirma que cuenta con la mercadería solicitada, se solicita un adelanto del valor del pedido, el cual regularmente es del 50% del total de este.
- El área de compras debe comunicarse con el contador de la empresa para que autorice la emisión de un cheque con la cantidad exacta dirigido hacia el proveedor.
- El contador debe aprobar la solicitud y emitir un cheque para que el pedido sea despachado a la brevedad posible.
- Cuando el pedido sea armado por el proveedor, este debe comunicarse con el Jefe de Compras para revisar y constatar lo solicitado y proceder al despacho
- Una vez confirmado el pedido, el proveedor lo envía por el medio más adecuado, coordinando con el área de compra el proceso de desaduanización y el pago de las tasas arancelarias.

- Una vez nacionalizada la mercadería, se transporta a las bodegas de la empresa, donde se revisa e ingresa en el sistema de inventarios y se ubica donde corresponde.
- Luego del ingreso y almacenamiento de mercadería, se recibe la orden de pedido por parte del Jefe de Sucursal y se solicita al Jefe de compras que lo apruebe.
- El contador efectúa las retenciones necesarias, realiza el asiento contable pertinente y solicita la autorización del gerente para realizar el pago final al proveedor.
- Con la aprobación del Gerente General, se procede a entregar el cheque o realizar la transferencia hacia el proveedor y entonces finaliza el pedido.

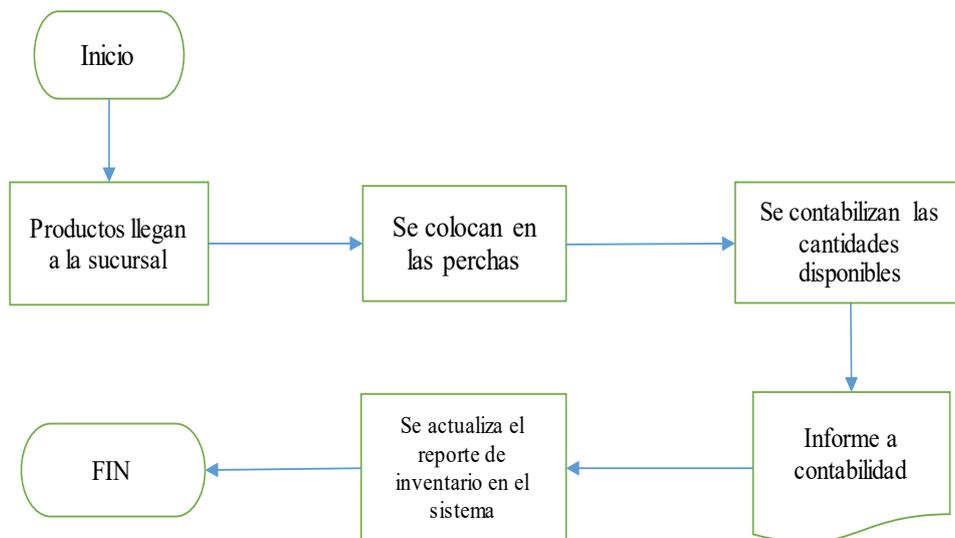


**Figura 21.** Diagrama de proceso de abastecimiento de productos  
 Elaborado por: Manzo, M. y Vizúete, N. (2022).

### *Proceso de almacenamiento de inventario de bienes listos para la venta*

Es un proceso enfocado a verificar el ingreso y despacho de los productos para la venta, para así contar con un stock adecuado para su posterior comercialización y satisfacción de los clientes que posee la empresa:

- Cuando los productos se encuentran en la sucursal, se procede a colocarlos en un sitio en el cual puedan estar disponibles para su posterior comercialización al cliente.
- El Jefe de Sucursal debe contabilizar las cantidades disponibles, clasificando los bienes por tipo.
- Se efectúa un informe, el cual va dirigido al área contable para así efectuar el asiento pertinente.
- El área contable pide que se realice un conteo físico de la mercadería que se encontraba previamente en inventario, para mantener actualizado el reporte del sistema, terminando así el proceso.

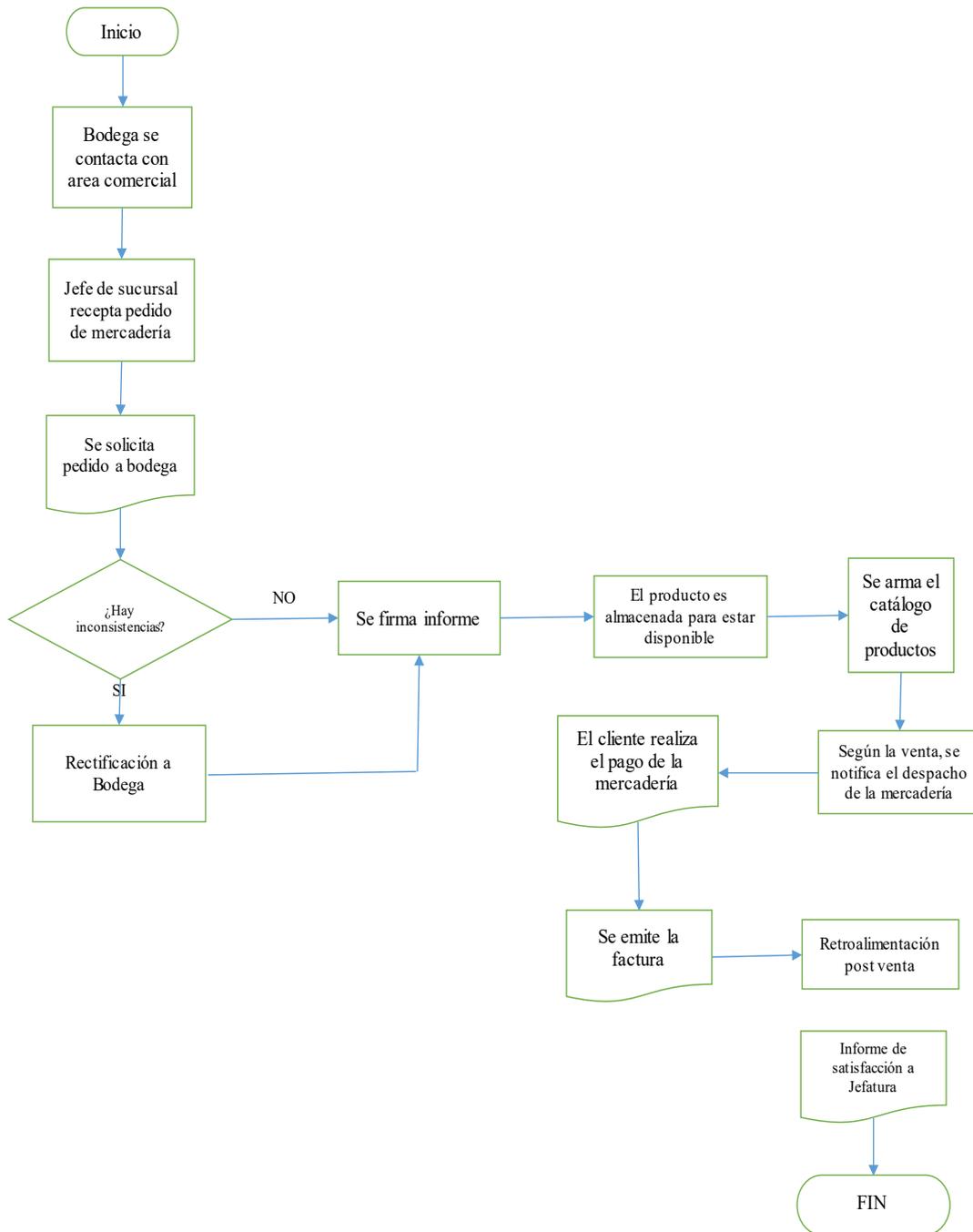


**Figura 22.** Diagrama de proceso de almacenamiento de mercadería  
**Elaborado por:** Vizuite, N. y Manzo, M. (2022)

### *Proceso de comercialización*

Este proceso tiene como objetivo lograr satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la comercialización de productos de calidad, cumpliendo así sus expectativas, proceso que debe contar con los pasos presentados a continuación:

- La comercialización se trata de la salida de un producto de la bodega hacia el almacén y por ende se relaciona directamente con los inventarios de la empresa.
- El jefe de la sucursal receipta los pedidos de mercadería, solicita la entrega del pedido a la bodega y verifica que se encuentre correcto de acuerdo a lo que se haya solicitado.
- En caso de presentarse inconsistencias, se solicita una rectificación, pero si todo se encuentra en orden, entonces se firma el informe y posterior traslado del producto hacia el almacén.
- Cuando el producto llega al almacén, este se almacena para que esté disponible para su venta.
- El producto se fotografía para colocarlo en catálogos o muestrarios que pueda mantener la empresa.
- De acuerdo con los pedidos de los clientes, se notifica el despacho de inventario de la bodega, lo que se lleva a cabo mediante dar de baja el ítem dentro del sistema contable.
- Se efectúa la venta, recibándose el pago y emitiéndose una factura.
- El vendedor se contacta con los clientes para generar una retroalimentación que permita validar la información y evaluar el nivel de satisfacción del cliente.
- El informe se remite al jefe de sucursal para que así pueda tomar las decisiones necesarias, terminando así el proceso.

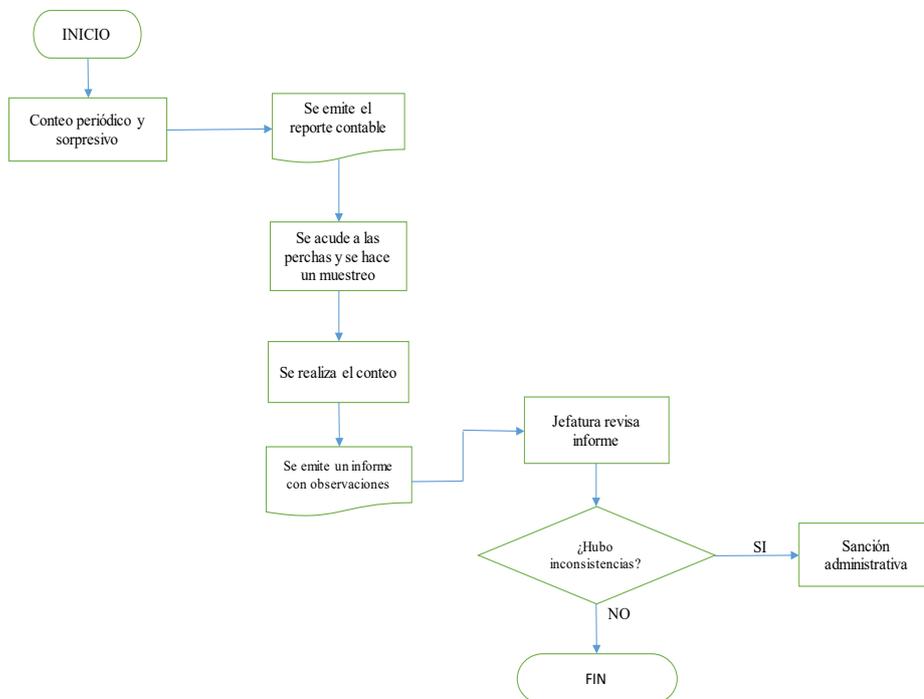


**Figura 23.** Diagrama de proceso de comercialización  
**Elaborado por:** Vizuite, N. y Manzo, M. (2022)

### Proceso de conteo preventivo

Es un proceso que garantiza que la información del inventario permita pronosticar la rotación de los bienes, optimizando las ventas y reduciendo los costos de almacén:

- De acuerdo a la política de control que se propone, se solicitará un conteo de forma constante pero sorpresiva, para poder verificar los productos en stock y disponibles.
- La asistente contable elabora un reporte para el sistema contable para lograr la conciliación entre los productos disponibles para la venta.
- El software contable genera un muestreo aleatorio verificando las entradas y salidas.
- Efectuado el conteo físico, la asistente contable elabora un informe sobre las observaciones, para informar la existencia de faltante, sobrante o si el inventario se encuentra cuadrado.
- El reporte se envía al jefe de sucursal, quien toma la decisión de autorizar un ajuste contable en el inventario, aplicando la sanción administrativa en el caso de ser necesario.
- Si no existieron inconsistencias, termina el proceso.



**Figura 24.** Diagrama de proceso de conteo preventivo  
**Elaborado por:** Vizueté, N. y Manzo, M. (2022)

### 3.8.2.2 Reportes necesarios para el control del inventario

Se diseñan algunos reportes que deben considerarse para una óptima reposición de la mercadería, con el fin de que se garantice un adecuado manejo de los productos, pudiendo señalar así la custodia de los vendedores y las responsabilidades de estos; a continuación, se presentan los formatos propuestos:

<b>N° 002-002-0001</b>				
<b>ORDEN DE COMPRA</b>				
Fecha				
	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
	día	mes	año	
<b>NOMBRE DEL PROVEEDOR:</b> _____				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR:</b> _____				
<b>FECHA DE PEDIDO:</b> _____				
<b>FECHA DE PAGO:</b> _____				
No. ítem	Producto	Cantidad	Descripción	Valor
<b>Observaciones:</b>			<b>Subtotal</b>	
			<b>IVA 12%</b>	
			<b>Valor Total</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>		

**Figura 25.** Formato propuesto para orden de pedido  
**Elaborado por:** Vizuete, N y Manzo, M. (2022)

También se propone el registro para egreso de mercadería en el local, bajo el siguiente formato:



### *Funciones de la asistente contable ligadas a la reposición del inventario*

En lo que respecta al inventario, la asistente contable se vuelve la máxima autoridad en el local, puesto que es la encargada de auditar, debido a que posee una alta experiencia contable para efectuar los ajustes necesarios, para cuadrar la información financiera de la empresa, para alcanzar sus objetivos, por lo que la asistente contable poseerá las siguientes funciones:

- Efectuar el ingreso del inventario dentro del sistema.
- Realizar los asientos y ajustes contables que sean pertinentes.
- Auditar las existencias en bodega, por medio de un conteo físico de forma periódica.
- Informar al jefe de sucursal de las novedades que se den en el área de inventarios.
- Efectuar las retenciones, organización de facturas y cuadro del inventario dentro del sistema.
- Verificar el cumplimiento de los procesos que posee el área de inventario.

### *Funciones del jefe de sucursal ligadas a la reposición del inventario*

Las funciones en cuanto a la gestión de inventario resultan similares para todos los jefes de sucursales de la empresa, las cuales son las siguientes:

- En caso de que se realicen distintos pedidos de inventarios, es necesario que se soliciten cotizaciones a los proveedores, efectuando posteriormente un análisis de acuerdo a aspectos como tiempos de entrega, precios, calidad y demás.
- Las falencias o inconsistencias identificadas en los procesos, se deben notificar a la asistente contable, al contador, y al gerente de la empresa, para la toma de los correctivos necesarios.
- En las distintas bodegas se debe efectuar el almacenamiento de manera ordenada, lo que se traduce en ubicar correctamente cada producto de acuerdo a sus características específicas y así facilitar su gestión.
- De manera periódica los jefes de sucursales pueden verificar la rotación de su inventario, enviando un reporte al contador para el respaldo del informe de auditoría.
- Los distintos reportes emitidos como solicitud de inventario, orden de compra, informe de ingreso de mercadería, entre otros, deben firmarse y respaldarse con la documentación pertinente para así garantizar la transparencia de los procesos

propios del inventario.

#### ***3.8.2.4 Control de las actividades implícitas en el inventario***

El control de inventarios se relaciona con el establecimiento de políticas internas, así como el diseño de indicadores de control

##### *Políticas de control de inventario*

La salida de las mercancías e insumos de la bodega es uno de los aspectos trascendentales de la reposición correcta del inventario, por lo que se definen las siguientes políticas:

- La salida de las mercancías se debe comunicar por parte del departamento de ventas al área de bodega y contable.
- Cuando se retira la mercancía de bodega, se debe notificar el área a la que irá.
- Toda la mercadería se debe registrar en un Kárdex, esto acompañado de la firma del responsable.

El control de inventario es el último punto dentro del sistema de inventario, por lo que garantiza su adecuado funcionamiento y utilidad, estableciéndose las siguientes políticas:

- Es preciso que se cuente con la documentación necesaria para llevar los procesos de inventario para la realización del control interno.
- La toma de inventario físico se llevará a cabo cada dos meses, situación que se desarrollará entre el jefe de bodega y una persona responsable del área contable.
- Si se detecta un faltante o una falencia dentro del sistema, entonces se desarrollarán los correctivos pertinentes.
- Queda terminantemente prohibido que salga o entre mercadería a la empresa sin los documentos que la respalden, aplicando las respectivas sanciones en caso de no respetarse.
- Indicadores de control de inventario

Los indicadores se vuelven las herramientas indispensables para todo tipo de sistema con el afán de contribuir con el mantenimiento de un control cuantitativo sobre los resultados o sobre el desempeño de los procesos. Los resultados obtenidos deben

medirse siempre con un referente, esto para determinar si existe una necesidad de corregir algún proceso, mientras que los resultados de los indicadores serán de utilidad como una medida gerencial para evaluar el desempeño de la organización en relación con sus objetivos, responsabilidades y metas. Los indicadores generales para la presente propuesta son los siguientes:

- **Rotación del Stock:** Es la proporción entre las ventas y las existencias promedio, por lo que indica el número de veces que el capital invertido puede ser recuperado por las ventas.

$$\text{Rotación del stock} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Stock Promedio}}$$

- **Duración del Inventario:** Es la proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período, indicando las veces que dura el inventario que se posee en la empresa.

$$\text{Duración del Inventario} = \frac{\text{Inventario Final}}{\text{Ventas Promedio}}$$

- **Vejez del Inventario:** El nivel de mercancía no disponible para despachos por obsolescencia, deterioro, averiadas, devueltas en mal estado, vencimiento, entre otras.

$$\text{Vejez del inventario} = \frac{\text{Unidades dañadas} + \text{Obsoletas} + \text{Vencidas}}{\text{Unidades disponibles del inventario}}$$

- **Valor Económico del Inventario:** Mide el porcentaje del costo del inventario físico dentro del costo de las mercaderías de la organización.

$$\text{Valor económico del inventario} = \frac{\text{Valor Inventario Físico}}{\text{Valor Costo de Venta del Mes}}$$

### 3.8.2.5 Cronograma e inversión para la ejecución de la propuesta

En el cronograma a presentarse a continuación se muestran los aspectos como responsables, recursos y costos, siendo necesario contar con un asesor administrativo externo, el cual se encargará de desarrollar la propuesta en conjunto con el personal de la empresa.

**Tabla 19** Cronograma e inversión de ejecución de la propuesta.

No.	Actividad	Responsable	Presupuesto	Tiempo de ejecución
1	Diseño de estructura organizacional, políticas de inventario y manual de funciones	Jefe de sucursal Capacitador interno	\$500,00	2 semanas
2	Diseño de los procesos de inventario	Jefe de sucursal Capacitador interno	\$400,00	2 semanas
3	Capacitaciones contables	Capacitador interno	\$318,75	2 semanas
4	Capacitaciones técnicas	Capacitador interno	\$318,75	2 semanas
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.537,50</b>	<b>8 semanas</b>

**Elaborado por:** Manzo, M. y Vizueté, N. (2022).

### 3.8.2.6 *Análisis costo/beneficio*

El costo de la propuesta ya fue valorado en el punto anterior y se determinó un valor de USD 1.537,50.

En cuanto a beneficios, el local durante los últimos meses por ventas perdidas debido a que los clientes no encontraban los productos en perchas y no querían esperar tantos días (3 días como máximo) para obtener el producto, se iban a la competencia a conseguirlo.

Durante los último dos meses (junio y julio), estas pérdidas por quejas de los clientes al no encontrar los productos ni en percha ni en bodega, sumaron un total de:

Junio:	\$760,00
Julio:	\$1,045,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$1.805,00</b>

La relación costo/beneficio resulta entonces de:

$$1.805,00/1.537,50 = \$1,17$$

Al ser mayor que uno, se puede afirmar que por cada dólar que se invierte en la propuesta, se obtiene una ganancia bruta de \$0,17.

## CONCLUSIONES

El local de Juan Marcet S.A. ubicado en el centro comercial “Entre Ríos”, ha presentado inconsistencias en el área de inventario entre los que se destacan la no reposición a tiempo de parte de los productos de oficina como primera opción, lo cual fue ratificado por el personal entrevistado; es decir, que al momento que el cliente va a escoger un producto en percha no lo encuentra, y los vendedores acuden a bodega y no hay tal producto en existencia, con la consecuente pérdida de esa venta pues muchos clientes no están dispuestos a esperar días para que la mercadería se encuentra disponible. Esto obliga a la jefatura de la sucursal, tomar medidas firmes para corregir esta situación, de tal forma que se garantice un nivel de reposición que genere ventas y rentabilidad para la empresa.

Otro de los problemas que se identificó fue la falta de manuales de funciones y la necesidad de mejorar los procedimientos relacionados al área de inventario, pues no están correctamente definidos, según el personal entrevistado. Evidentemente, estos errores han traído inconvenientes con los clientes, quienes se quejan por no disponer del inventario que solicitan para abastecerse oportunamente.

La investigación cuantitativa permitió ver que el inventario no está rotando como debería hacerlo para un local de las características presentes y por el tipo de productos que vende, por lo que se hace necesario establecer un modelo organizacional con el diseño de políticas y procesos que faciliten la reposición adecuada de la mercadería.

Finalmente, después de analizar la inversión en la propuesta, y la recompensa en ya no perder ventas por esta situación, se estimó una relación costo/beneficio de \$1,17, que implica que por cada dólar que se invierte en la propuesta, existe una ganancia bruta de \$0,17.

## RECOMENDACIONES

Previo a la implantación del modelo sugerido, el local debe evaluar periódicamente su demanda, a través de controles y registros de los meses en los que existan mayores ventas, de forma tal que posea un registro histórico que les ayude a anticiparse a posibles estacionalidades.

El local debe revisar constantemente los inventarios para evitar quiebres de stock o, en su defecto, sobre stock que terminan ocasionando pérdidas.

Calcular la rotación de forma mensual para verificar la mejora o prevenir retrocesos en los procesos de abastecimiento.

Así también, se aconseja que se identifiquen probables fluctuaciones en pedidos de grandes magnitudes para evitar reabastecimientos frecuentes en cortos lapsos de tiempo.

Como recomendación más importante, se aconseja implementar de manera permanente la clasificación de artículos como “regular”, “no regular” y “no resurtible” como una política que permita identificar el nivel apropiado de artículos que debe existir durante los diferentes meses del año.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, S., & Vanegas, P. (27 de Febrero de 2020). Propuesta de un modelo de reposición de inventarios para una empresa distribuidora de productos electrónicos en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Obtenido de Trabajo de Titulación: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14212/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-612.pdf>
- Durán, Y. (10 de 11 de 2011). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. Obtenido de Revista Visión Gerencial Año 11 N°1 pg. 55-78:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Juan Marcet. (2022). Nuestra Historia. Obtenido de Acerca de nosotros: <https://juanmarcet.com/acerca-de/>
- Palacios, A. (2018). Propuesta del Plan de Mejora continua de la empresa comercial UTILESA Cía. Ltda. Obtenido de Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8005/1/13729.pdf>
- Preciado, G., & Quezada, F. (23 de 04 de 2018). Plan de Negocio para el incremento de las ventas en los artículos de papelería de la empresa Juan Marcet en la ciudad de Guayaquil. Obtenido de Tesis de Grado: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28615/1/Tesis%20Final.pdf>
- Salazar, M., & Salazar, J. (2018). La gestión de almacén y su incidencia en la eficiencia operativa en la distribución y control de materiales y equipos forenses de la división médica legal III - Lambayeque, 2017. Obtenido de Tesis para optar al título de: Contador Público: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1869/1/TL\\_SalazarCubasMonica\\_SalazarQuesquenJohana.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1869/1/TL_SalazarCubasMonica_SalazarQuesquenJohana.pdf)