

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanística**

Propuesta de optimización de los procesos de compra y de la rotación de inventario en la empresa de acabados DECORPISOS CIA. LTDA

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en administración de Empresas**

Presentado por:

Eduardo José Dávila Rosado

Anthony Sebastián Salazar Jaramillo

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

## **Dedicatoria**

---

El proyecto lo dedicamos a nuestras familias,  
quienes siempre nos impulsaron a vencer cada  
barrera académica y personal.

**-Eduardo Dávila y Sebastián Salazar.**

## **Agradecimientos**

---

Mi más sincero agradecimiento a Eduardo Dávila compañero de este proyecto que con esfuerzo y responsabilidad ha colaborado en cada aspecto del mismo. Un sincero agradecimiento a la Lic. Argentina Quinche administradora de Decorpisos LTDA, por brindar el acceso a la información para la formulación de este proyecto.

**Sebastián Salazar**

## Declaración Expresa

---

Nosotros Eduardo José Dávila y Anthony Sebastián Salazar acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 30 de enero del 2024.



Eduardo José Dávila Rosado



Anthony Sebastián Salazar Jaramillo

## **Evaluadores**



---

**Nombre del Profesor**

Campo Verde Aguirre Ronald Enrique

---

**Nombre del Tutor**

Tobalina Dito Constantino Francisco

## **Resumen**

Este proyecto se centra en DECORPISOS, una empresa ecuatoriana de acabados de construcción, destacando la necesidad de mejorar sus procesos de compra e inventario. El proyecto justifica su importancia en el contexto de un sector de la construcción en constante cambio, donde la eficiencia operativa y la adaptabilidad son cruciales para la competitividad empresarial. Se identificaron problemas significativos en la gestión de compras e inventario de DECORPISOS, como el exceso de stock y la acumulación de productos fuera de temporada, afectando negativamente su flujo de efectivo y ventas. Mediante métodos cualitativos, no experimentales se evaluaron las dinámicas internas y se propuso un modelo de gestión de compras por categorías. Este enfoque reestructuraría la organización, optimizando el control del inventario y mejorando la rotación de productos. La adopción de herramientas analíticas permitiría anticipar las tendencias de mercado, mejorando la satisfacción del cliente y fortaleciendo la posición de DECORPISOS en el mercado. Migrando a un sistema basado en datos donde la gestión por categorías resultó en una mejora en la eficiencia operativa y financiera de DECORPISOS.

**Palabras Clave:** Gestión por categorías, Procesos de compra, Sector de construcción, Compras por categoría.

## ***Abstract***

*This project focuses on DECORPISOS, an Ecuadorian construction finishing company, highlighting the need to improve its purchasing and inventory processes. The project justifies its importance in the context of a constantly changing construction sector, where operational efficiency and adaptability are crucial for business competitiveness. Significant problems in DECORPISOS' purchasing and inventory management were identified, such as excess stock and the accumulation of out-of-season products, negatively impacting its cash flow and sales. Through qualitative, non-experimental methods, the internal dynamics were evaluated, and a category-based purchasing management model was proposed. This approach would restructure the organization, optimizing inventory control and improving product rotation. The adoption of analytical tools would allow for anticipating market trends, enhancing customer satisfaction, and strengthening DECORPISOS' position in the market. Transitioning to a data-based system where category management resulted in an improvement in the operational and financial efficiency of DECORPISOS.*

***Keywords:*** *Category Management, Procurement Processes, Construction Sector, Category Purchasing*

## *Índice general*

Resumen .....	I
<i>Abstract</i> .....	II
Abreviaturas .....	V
Índice de figuras .....	V
Índice de tablas .....	V
Capítulo 1 .....	1
Introducción.....	2
1.1 Descripción del Problema.....	4
1.2 Justificación del problema .....	5
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos .....	7
1.4 Marco teórico.....	8
1.4.1 Proceso.....	8
1.4.2 Proceso de compra .....	8
1.4.3 Modelos de procesos de compra .....	9
1.4.4 Modelos de compras por categoría .....	9
1.4.5 Rotación de inventario .....	10
Capítulo 2 .....	12
Metodología.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1 Población .....	13
2.2 Técnicas de muestreo.....	13
2.3 Instrumentación .....	13

2.4	Técnicas de levantamiento de datos .....	13
2.5	Técnicas de análisis de datos .....	14
2.6	Procedimiento metodológico .....	14
2.6.1	Fase I. Revelar la situación actual de la compañía .....	14
2.6.2	Fase II. Diseño de la gestión por categorías .....	15
2.6.3	Fase III. Planificación de las categorías.....	16
Capítulo 3 .....		18
Resultados y análisis.....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1	Fase I. Situación actual de la compañía.....	19
3.1.1	Análisis financiero .....	19
3.1.2	Recolección de datos.....	26
3.1.3	Resultados de la entrevista.....	29
3.1.4	Flujograma (compras – inventario).....	29
3.1.5	Matriz DOFA .....	30
3.2	Fase II. Diseño de gestión de compras por categorías.....	32
3.2.1	Estructura organizacional de compras por categorías.....	33
3.3	Fase III: Planificación de la categoría .....	35
3.4	Análisis de sensibilidad .....	45
Capítulo 4 .....		47
Conclusiones y recomendaciones .....		48
4.1	<i>Conclusiones</i> .....	48
4.1.2	<i>Recomendaciones</i> .....	49
Referencias .....		51

## Abreviaturas

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
EBITDA	Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization
ERP	Enterprise Resource Planning
CRM	Customer Relationship Management

## Índice de figuras

Figura 1	Formato matriz "DOFA" con medición de impacto .....	15
Figura 2	Métricas sobre la salud financieras de DECORPISOS CIA. LTDA .....	24
Figura 3	Estructura de la deuda DECORPISOS CIA. LTDA .....	25
Figura 4	Análisis de Ratios financieros DECORPISOS CIA.LTDA.....	25
Figura 5	Flujograma de procesos en los distintos departamentos de DECORPISOS CIA. LTDA .....	30
Figura 6	Propuesta de organigrama DECORPISOS CIA. LTDA.....	34

## Índice de tablas

Tabla 1	Estado de resultado integral 2022 DECORPISOS CIA. LTDA .....	20
Tabla 2	Estado de situación financiera DECORPISOS CIA. LTDA.....	22
Tabla 3	Análisis de las entrevistas sobre la gestión de compras e inventario .....	28
Tabla 4	Matriz DOFA con evaluaciones de impacto en DECORPISOS CIA. LTDA .....	31
Tabla 5	Codificación de categorías y subcategorías .....	35
Tabla 6	Desempeño de las categorías .....	37
Tabla 7	CAR: cerámicas de alta rotación.....	39
Tabla 9	CFP: cerámicas formato pequeño .....	39
Tabla 10	PFP: porcelanatos formato pequeño.....	39

Tabla 11 PFM: porcelanato formato mediano.....	40
Tabla 12 PFG: porcelanatos formato grande.....	40
Tabla 13 GFG: megaformatos.....	40
Tabla 14 Simulación de un “scoreboard”.....	42
Tabla 15 Análisis de sensibilidad proyectado con tres escenarios.....	45

# Capítulo 1

## **Introducción**

El mercado de la construcción está en constante cambio y evolución, cada día se busca la implementación de nuevas tecnologías que optimicen la eficiencia al momento de construir. En Ecuador el sector de la construcción constituyó en 2022 el 6.1% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional siendo el quinto sector más importante de la economía ecuatoriana, pero su relación con el crecimiento tiene factores macroeconómicos tan relevantes como el precio del petróleo, tasas hipotecarias e inversión pública. Estos tres principales factores se vieron afectados estos últimos años provocando un decrecimiento en el sector de hasta un 2% con relación al 2019 (niveles prepandemia) donde representaba un 8.2% según datos de las Cuentas Nacionales publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), siendo una de las mayores caídas desde el año 2000.

Actualmente, hay factores que frenan el crecimiento del sector, como la inseguridad e inestabilidad política, provocando un pensamiento en común por detener la inversión para ahorrar en tiempos de incertidumbre y esperar a las decisiones que tomen los gobernantes sobre las tasas hipotecarias y fomento a la inversión. Hasta ahora el incremento del riesgo país y aumento de las tasas de créditos en Estados Unidos ha mantenido a al margen a los bancos que prefieren reducir sus líneas crediticias debido al alto retorno que mantienen los portadores de bonos.

La ciudad de Machala en el 2023 se convirtió en una de las ciudades con mayor porcentaje de inversión recibida, demuestra su crecimiento desde 2022 ya que según datos de la Superintendencia de Compañías (Supercias) se crearon 424 nuevas empresas con capital local y nacional. Pero, al ser una ciudad con gran dependencia del sector agrícola, acuícola y minero, los que han sufrido graves daños en los últimos años, no ha despegado adecuadamente. <sup>001</sup>

En el sector de azulejos y cerámicos vitrificados como lo denomina el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el índice de precios al mercado afectó para el 2023 con una caída de un 1,69 % y esta tendencia se mantuvo progresivamente, debido a la ampliación de la oferta industrial de estos productos, mejores procesos de fabricación y el precio de la materia prima. Esto ha provocado un desfase en el índice de precios al consumidor para las empresas de venta de material de acabados para la construcción, debido al constante cambio de tipos de cerámicas y los precios de estas, lo que las obliga a adquirir las nuevas tendencias y formatos que ofrecen los proveedores, y en muchos casos se observa un alto stock de productos que ya no se producen pero que se adquirió a un precio mayor frente al actual y con un modelo que ya no circula en el mercado.

Esto nos lleva a la investigación que se justifica en un aspecto práctico con el aporte a la empresa DECORPISOS CIA, LTDA, al brindar información estratégica que genera un triple impacto en el ámbito de compras, inventario y ventas. Todo esto a partir de la evaluación de las líneas de productos que se distribuyen, los indicadores financieros que se ven implicados en la gestión de inventario y las estrategias de compras utilizadas para surtir el local según las necesidades de los consumidores.

Este trabajo se justifica por su gran utilidad para los empresarios y gerentes de la compañía, pues mantienen una estrategia conjunta que permita un mayor flujo de efectivo y rotación de inventario según el cambio de tendencias de producción de las fábricas, proponiendo una estructura considerada un nivel de stock saludable, con buenos precios del mercado y evitando fugas de capital por inventario fuera de temporada.

En el ámbito social, formula un aporte a empresarios y gerentes de manera que tengan indicadores financieros, análisis de mercado y optimización de inventarios que otorguen un apoyo a los empleados en cada departamento para realizar su trabajo eficientemente.

Con respecto a compras contarán con una estrategia de adquisición de lotes según las tendencias de mercado, con respecto al inventario podrán gestionar de manera eficiente el stock antiguo liberando espacio para nueva mercadería y, con respecto a ventas, los empleados pueden ofrecer más productos que se encuentran en auge facilitando el proceso de negociación con el stock nuevo y otorgando grandes descuentos y promociones con el stock fuera de temporada facilitando su llegada a la meta mensual.

### **1.1 Descripción del Problema**

Durante los últimos periodos la empresa de acabados DECORPISOS presentó pérdidas financieras y una disminución en las ventas en el año fiscal. Esta situación se origina a raíz de un problema de gestión de inventario, ya que se ha mantenido un nivel considerablemente elevado de mercancía sin una planificación adecuada de sus saldos. Como consecuencia, este exceso de stock redujo la rotación de ciertas líneas de productos que están fuera de temporada, impidiendo realizar nuevas compras.

La falta de estrategia para gestionar los saldos del inventario durante años provocó un aumento progresivo del stock de productos cerámicos fuera de temporada con precios superiores a los actuales, por lo que genera tres complicaciones para vender esos saldos, siendo el primer gran problema el desabastecimiento del producto. Esto porque, al estar fuera de temporada, el fabricante lo dejó de producir o de importar dicho lote, implicando que, si llega a una negociación con el cliente, la empresa no logra completar su pedido y lo obliga a considerar otros productos. El segundo gran problema es el gusto de los consumidores por adquirir lo último en producción; relegando a los productos fuera de temporada como última opción, por último y más importante, se encuentra el cambio de precios existentes entre la mercadería antigua y los precios actuales. En muchos de los casos los lotes de cerámicas y porcelanatos

reflejan un precio de adquisición superior al precio actual del mercado, por lo que al mantener estancados esos materiales se reduce el poder de negociación con los clientes y la competencia.

A esto se suma un problema adicional que afecta mucho a DECORPISOS y a gran parte de las empresas que comercializan productos cerámicos: el terremoto del 16 de marzo del 2023 que sacudió a Machala provocando grandes pérdidas para la empresa, porque muchos lotes de productos se quebraron o trizaron y así se impide su comercialización, aumentando en muchos saldos de inventarios de productos que ya no se venden.

Actualmente, DECORPISOS cerró sus compras de stock en algunas líneas de cerámica y porcelanato con la intención de reducir el inventario y recuperar efectivo acumulado por los últimos años. Así busca liberar espacio en bodega y mejorar el flujo de efectivo de la empresa, sin embargo, se siguen realizando compras para clientes de manera puntual mostrando solo las muestras enviadas por el proveedor. Esto ha sido beneficioso en corto plazo para recuperar efectivo, pero se han perdido gran número de cotizaciones debido a los costos que implica realizar compras puntuales.

Una de las claves que generan este aumento de stock es la gran variedad de formatos y modelos que existen en el mundo de cerámicos y porcelanatos, donde el proveedor fabrica o importa en diferentes proporciones las múltiples variedades que comercializan, esto provoca que exista una limitada producción de los modelos por lo que suele ser común que por no completar algún metraje (ya que el proveedor no cuenta con el mismo), se ven obligados a ofrecer otro modelo arrastrando un saldo extra que mientras corre el tiempo se incrementa su dificultad de comercialización.

## **1.2 Justificación del problema**

DECORPISOS lleva más de 10 años trabajando en el sector de acabados en Machala, y ha sabido afrontar las problemáticas que se han presentado durante los últimos 4 años. Muchos clientes crearon un vínculo de fidelidad con la empresa por la calidad del servicio que ofrecen,

pero estos problemas de altos inventarios impiden a la empresa seguir ofreciendo modelos de cerámicas y porcelanatos que están en constante cambio, la baja liquidez por contar con los altos niveles de saldos en inventarios acumulados por varios años llevó a ofrecer en remate un gran volumen de productos en un periodo corto.

Esta acumulación se pudo haber evitado al momento de contar con una estrategia de gestión de cada tipo de producto, pues se conoce que al igual que la moda de productos de decoración, los cerámicos y porcelanatos cumplen con un periodo de vida relativamente corto según las tendencias de mercado que se analizaron durante el proyecto, lo que demuestra que mantener productos que ya cumplieron su etapa final provocará que se alargue cada vez más su tiempo de retorno hasta el momento en que se pueda vender. Por el contrario, una gestión adecuada y una estrategia de venta independiente de cada tipo y categoría de productos segmentados en sus diferentes etapas de vida, podría reducir ese periodo de recuperación de capital y liberar espacio en las bodegas, disponible para mercadería actual, con mejores precios y tendencias.

La estrategia de corto plazo que se usa para resolver el problema de alto nivel de inventario es congelar las adquisiciones para stock, incentivando al departamento de ventas a ofrecer los productos de bodega. De esta manera, reducen el inventario a fecha, pero al contar con gran variedad de muestras y catálogos se ponen a disposición productos más actuales y, en caso de cerrar la negociación, se realiza una compra puntual para ese cliente. Aun así, no es lo más ideal pues al solo realizar este tipo de compras puntuales el proveedor cierra la oportunidad de descuentos por compras por volumen, lo que se reflejaría en una empresa con precios más altos que la competencia.

En conclusión, DECORPISOS cuenta con un potencial de crecimiento basado en las experiencias de los clientes que regresan y se sienten satisfechos con el servicio recibido, sin embargo, para poder aumentar la cuota de mercado se debe optimizar la eficiencia en los

diferentes procesos de adquisición y control de mercancías. Así se ofrece no solo un servicio de calidad, sino también los modelos y formatos más novedosos del mercado, realizando compras por volumen para obtener mejores descuentos por parte de los proveedores que luego serán trasladados a los clientes por medio de bajos precios; ya que según la investigación en el mercado de Machala el factor principal para la toma de decisiones en este tipo de productos es el costo y estar constantemente liquidando líneas de productos que ya cumplieron su etapa de crecimiento y madurez. Esta técnica es más atractiva para los clientes que buscan precios más bajos creando una oportunidad para recuperar el capital más rápido, evitar saldos por mucho tiempo, mejorar la rotación de inventario, refrescar el inventario y posicionarse en la mente del consumidor como una empresa que ofrece los mejores precios del mercado. Las propuestas son un gran diferenciador al comercializar productos cerámicos y porcelanatos, ya que mantener una estrategia basada en los datos del mercado y propuestas de ventas predice un aumento en las mismas, rentabilidad y mayor liquidez para CIA LTDA.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Proponer un modelo de compras e inventario basado en la evaluación del modelo actual para optimizar procesos de compras e inventarios

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- 1.** Identificar el modelo con el cual se realizará la evaluación de gestión de procesos de compras e inventario.
- 2.** Aplicar el modelo pertinente para evaluar los puntos críticos del proceso de compra e inventario.

3. Proponer acciones y lineamientos basados en la aplicación del modelo para mejorar el proceso de compras e inventario.

## **1.4 Marco teórico**

### **1.4.1 Proceso**

En el ámbito de la gestión empresarial, el término "proceso" se utiliza para describir una secuencia organizada de pasos o actividades interconectadas e interrelacionadas que se ejecutan de manera sistemática con el fin de alcanzar un objetivo específico. Estas actividades pueden abarcar desde la conversión de insumos en productos o servicios, la toma de decisiones hasta la gestión de recursos, entre otras. Estos pueden clasificarse como operativos, que se relacionan directamente con la producción de bienes o servicios, o administrativos, que comprenden actividades de planificación, organización, dirección y control dentro de una organización.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008)

### **1.4.2 Proceso de compra**

El proceso de compra abarca todas las acciones llevadas a cabo para asegurar la obtención eficiente de los recursos esenciales para el funcionamiento de una organización. Este proceso, como describe Escudero (2011), consta de varias etapas clave:

- Análisis de la necesidad.
- Solicitudes ofertas y presupuesto
- Evaluación de las ofertas
- Selección del proveedor
- Negociación de las condiciones
- Solicitud del pedido
- Seguimiento del pedido y los acuerdos

### **1.4.3 Modelos de procesos de compra**

Según Heredia (2013), en el ámbito de la administración de empresas, existen varios modelos de compras que las organizaciones pueden utilizar para gestionar sus procesos de adquisición de bienes y servicios. Algunos de los modelos más comunes son.

**Modelo de compras centralizadas:** En este modelo, todas las decisiones de compra se toman desde una única función centralizada dentro de la organización. Esto permite una mayor coordinación y control sobre las compras, así como la posibilidad de obtener economías de escala al negociar con proveedores.

**Modelo de compras descentralizadas:** En contraste con el modelo centralizado, en este enfoque cada departamento o unidad de negocio tiene autonomía para realizar sus propias compras. Esto puede permitir una mayor agilidad y adaptabilidad a las necesidades específicas de cada área, pero también puede generar duplicación de esfuerzos y falta de coordinación.

**Modelo de compras estratégicas:** Este modelo se basa en la identificación y selección de proveedores estratégicos que pueden aportar un valor significativo a la organización. Se establecen relaciones a largo plazo con estos proveedores, lo que permite una colaboración más estrecha y la posibilidad de obtener beneficios adicionales, como reducción de costos, innovación conjunta y acceso a recursos especializados.

**Modelo de compras por categorías:** En este enfoque, las compras se agrupan en categorías o familias de productos similares. Se analizan y gestionan de manera conjunta para aprovechar economías de escala, mejorar la eficiencia y obtener mejores condiciones de negociación con los proveedores.

### **1.4.4 Modelos de compras por categoría**

La Administración de compras por categorías es un enfoque estratégico integro, por lo que no se limita a la compra, sino que involucra a todos en la empresa. Aunque requiere inversión de tiempo y compromiso, tiene un retorno potencialmente grande. Enfoca las

negociaciones en los efectos totales en la facturación de la categoría, no solo en las ventas individuales. (O'Brien, 2009)

Karolefski y Heller (2006) describen la Administración por Categorías como el proceso de identificar productos que resuelven problemas similares para los consumidores, organizándolos en categorías manejables. Luego, se estructuran subcategorías, segmentos y subsegmentos según cómo los consumidores toman decisiones de compra en esa categoría. La orientación hacia el consumidor es esencial, y no basta con conocer los productos más vendidos o rentables; es crucial entender quiénes son los consumidores y qué los motiva. En este enfoque, detallistas y fabricantes colaboran para maximizar recursos y beneficios mutuos, requiriendo compromiso y acción constante para implementar y ajustar el plan.

Según Karolefski y Heller (2006), la Administración por Categorías sigue 5 pasos: definir la categoría, orientarse hacia los consumidores, planificar la comercialización, aplicar la estrategia y evaluar resultados. Destacan la importancia de una planificación de comercialización basada en un documento escrito que establezca los planes comerciales para un período específico, adaptado al tipo de negocio, productos, y objetivos. Además, subrayan la necesidad de centrar los análisis y decisiones en el consumidor para garantizar que el crecimiento esperado en las ventas no solo sea rentable, sino que también mejore la imagen de la cadena y el fabricante a largo plazo.

#### ***1.4.5 Rotación de inventario***

La rotación de inventarios es el indicador que revela cuántas veces el inventario se convierte en dinero o cuentas por cobrar durante un período específico. Su cálculo proviene de dividir el costo de mercancías vendidas entre el promedio de inventario durante ese periodo, el resultante es un número que representa la cantidad de veces que se realizó la rotación. (Suárez Gallegos & Cárdenas Miranda, 2017)

Esta indica el tiempo que toma vender el inventario y, por ende, su eficiencia en la gestión. Una alta rotación refleja una administración efectiva y menor capital invertido en inventarios. La rapidez en vender reduce los costos asociados al capital inmovilizado. Mantener inventarios sin rotación es financieramente desfavorable, y el objetivo es alcanzar rotaciones mayores a 1. Una rotación de 360 sugiere ventas diarias, ideal para la eficiencia. La meta óptima es lograr inventarios cero, teniendo solo lo necesario para atender los pedidos y evitar recursos ociosos. (Suárez Gallegos & Cárdenas Miranda, 2017).

## **Capítulo 2**

## **2. Metodología**

### **2.1 Población**

La población objetivo consistió en todos los departamentos de compras e inventario de DECORPISOS, una empresa especializada en la venta de productos cerámicos y porcelanatos, ubicada en Machala provincia del Oro. Se identificaron estos departamentos debido a su relevancia para el problema de acumulación de saldos de productos y sus impactos en la rotación del inventario y el flujo de efectivo a largo plazo.

### **2.2 Técnicas de muestreo**

Se realizó un proceso exhaustivo de entrevistas que involucró a todas las personas que conformaban los departamentos de compras e inventario en DECORPISOS. Esta técnica de muestreo exhaustivo garantizó la inclusión de las perspectivas y experiencias en estos departamentos, representando los desafíos y procesos relacionados con la acumulación de saldos de productos. La participación integral de los miembros de los departamentos permitió una comprensión profunda de las dinámicas internas y contribuyó a una evaluación holística de la problemática identificada.

### **2.3 Instrumentación**

Para la instrumentación, se utilizaron entrevistas no estructuradas adaptadas a la problemática de acumulación de saldos de productos y desafíos en la gestión de inventarios. Estos instrumentos fueron validados y ajustados en base al marco teórico de la investigación según las características específicas de DECORPISOS.

### **2.4 Técnicas de levantamiento de datos**

En el período de levantamiento de datos, se entrevistaron estructuradas con el gerente comercial de ventas de DECORPISOS, Quinche. Estas entrevistas proporcionaron información

detallada sobre los procesos cotidianos de la empresa y sincronización en la comunicación con los proveedores, procesos de compra e inventario.

## **2.5 Técnicas de análisis de datos**

Dada la ausencia de grabaciones de audio y la dependencia de apuntes del entrevistador, se eligió el "Análisis de Contenido Simplificado" para maximizar la eficiencia. Esta técnica se adapta a la limitación de recursos y tiempo, facilitando la identificación de temas clave y patrones sin necesidad de transcripciones detalladas. Los pasos por seguir fueron:

**Revisión de Apuntes:** Examinar detalladamente los apuntes de las entrevistas.

**Identificación de Temas:** Reconocer temas recurrentes y conceptos relevantes.

**Categorización:** Agrupar temáticas relacionadas para formar categorías más amplias.

**Análisis de Patrones:** Identificar tendencias y conexiones entre categorías.

**Inferencias:** Sintetizar los hallazgos clave para informar los resultados de la investigación.

## **2.6 Procedimiento metodológico**

### **2.6.1 Fase I. Revelar la situación actual de la compañía**

Se inició el proceso de cambio hacia la gestión por categorías evaluando la situación de DECORPISOS CIA. LTDA. En primer lugar, se midió el compromiso de la dirección con el proceso y se evaluó la capacidad de los recursos humanos y la infraestructura organizacional en términos de conocimientos, habilidades, cultura, proceso de surtido, y disponibilidad de información, hardware y software. Este análisis permitió identificar las fortalezas y debilidades para abordar el proceso de cambio.

Las técnicas y herramientas utilizadas fueron:

- Entrevistas al gerente y personal administrativo

- Observaciones deductivas para el análisis organizacional
- Matriz “DOFA” ;**Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**

**Figura 1**

*Formato matriz "DOFA" con medición de impacto*

TITULO									
	DEBILIDADES (D)			IMPACTO			FORTALEZAS (F)		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
	1						1		
	2						2		
	3						3		
	4						4		
OPORTUNIDADES (O)	IMPACTO								
	ALTO	MEDIO	BAJO						
1									
2									
3									
4									
AMENAZAS (A)	IMPACTO								
	ALTO	MEDIO	BAJO						
1									
2									
3									
4									

### 2.6.2 Fase II. Diseño de la gestión por categorías

**Diseño del proceso de negocio.** Se definió la secuencia de actividades para optimizar la administración de cada categoría, identificando responsables, sistemas de soporte y compromiso financiero esperado. La estructura organizacional se transformó hacia un enfoque horizontal, conformando grupos de trabajo multifuncionales liderados por jefes de categoría.

**Desarrollo de la estructura organizacional.** Se analizó y reestructuró el organigrama de la empresa, migrando hacia estructuras por procesos. La estructura organizacional de DECORPISOS evolucionó hacia una orientación horizontal, conformando grupos de trabajo multifuncionales liderados por jefes de categoría. Estos grupos, integrando personal de compras, marketing, logística y costos, asumieron la responsabilidad completa sobre la gestión de cada categoría. Los gerentes de locales de venta experimentaron una transformación en sus funciones, pasando de definir acciones a ejecutar las estrategias planificadas por los grupos responsables de las categorías.

### **2.6.3 Fase III. Planificación de las categorías**

Se llevaron a cabo las siguientes etapas en la planificación de categorías:

**Definición de la estructura de las categorías.** Se definieron las categorías en conjunto con la gerente comercial, estableciendo un lenguaje común en la gestión del negocio. Además, se exploraron nuevas alternativas de agrupación para obtener beneficios no contemplados por segmentaciones tradicionales. Posteriormente, cada categoría se estructuró con sub-agrupaciones para facilitar el análisis y la comercialización.

**Definición del rol de la categoría.** El rol de cada categoría se definió tomando en cuenta como parámetro principal la estrategia a seguir, estas a su vez basadas en rango de precios, rotación, reaprovisionamiento. Se examinaron los roles de las subcategorías que componen cada categoría.

**Objetivos de implementación.** Se establecieron objetivos de desempeño para las categorías, considerando su potencial de contribución financiera y las metas operativas de la empresa. Estos objetivos se definieron con base en el análisis histórico de ventas, la estructura de márgenes regresivos, y el ciclo de vida del producto, alineando la gestión de inventario con la estrategia financiera global de la empresa.

**Diseño de estrategias y plan táctico.** Se desarrollaron estrategias centradas en la fijación de precios progresivos que apoyaron los objetivos de cada categoría, complementando el análisis del ciclo de vida del inventario. Estas estrategias guiaron las acciones de los jefes de categoría, permitiéndoles establecer márgenes regresivos acordes con cada etapa del producto para estimular las ventas y actualizar el stock. En paralelo, se creó un plan táctico detallado para implementar dichas estrategias, que definió acciones específicas para la promoción y fijación de precios, asegurando la cohesión con el plan estratégico global y fomentando la liquidez y renovación del inventario.

**Creación de un "Scoreboard" para evaluar los resultados.** Se determinaron indicadores para evaluar la situación de cada categoría, incluyendo rentabilidad, productividad y mediciones basadas en el comportamiento del consumidor. Se crearon fichas (scorecards) únicas o conjuntas para evaluar los resultados de cada categoría, considerando aspectos como participación en el mercado, ventas, rotación de existencias y rentabilidad.

En el scoreboard propuesto estará en línea con el ingreso de productos y ventas, con el objetivo de permanecer actualizado en todo momento, la información presentada en el mismo servirá al responsable de categoría para realizar un análisis la situación del producto por lo que basada en la información proporcionada y la planificación inicial tomar la decisión adecuada para cumplir con las metas.

**Supervisar y revisar.** Se llevó a cabo la supervisión continua de cada categoría para evaluar el progreso. En el proceso de revisión participaron los jefes de categoría, analizando mediciones clave de éxito y áreas de mejora. La retroalimentación resultante de la supervisión fue fundamental para ajustar la planificación según fuera necesario.

## **Capítulo 3**

### **3. Resultados y análisis**

#### **3.1 Fase I. Situación actual de la compañía**

##### **3.1.1 *Análisis financiero***

DECORPISOS CIA LTDA, fundada en 2009 en Machala, se especializó en distribuir acabados de construcción, como cerámicos y porcelanatos, y se destacó por su diversa gama de productos, representando principalmente a GRAIMAN. Con el crecimiento del mercado, la empresa añadió proveedores que ofrecieron variedad y diseños únicos, enfrentándose a fluctuaciones estacionales en la demanda de sus productos.

A continuación, se analizaron los estados financieros de DECORPISOS en la Tabla 1 y Tabla 2 para identificar y cuantificar problemas operativos y financieros que la compañía pudo haber estado enfrentando.

**Tabla 1**

*Estado de resultado integral 2022 DECORPISOS CIA. LTDA*

CUENTA	VALOR (En USD)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$1.398.115,09
VENTA DE BIENES	\$1.398.115,09
GANANCIA BRUTA	\$210.416,32
OTROS INGRESOS	\$2.220,73
OTROS	\$2.220,73
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	\$1.187.698,77
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	\$1.187.698,77
(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	\$777.921,67
(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	\$1.215.818,62
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑIA	\$-806.041,52
GASTOS	\$200.531,88
GASTOS DE VENTA	\$170.797,05
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$79.266,10
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	\$15.128,60
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	\$13.798,96
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$4.863,70
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$2.117,88
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	\$2.578,00
COMBUSTIBLES	\$2.456,07
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	\$469,00
TRANSPORTE	\$25.850,18
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	\$3.992,46
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	\$183,91
DEPRECIACIONES:	\$6.425,24
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$6.425,24
GASTO DETERIORO	\$1.860,03
CUENTAS POR COBRAR	\$1.860,03
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$5.140,60
OTROS GASTOS	\$6.666,32
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$3.194,76
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$3.194,76
GASTOS FINANCIEROS	\$26.540,07
INTERESES	\$19.613,08
INTERESES POR PRESTAMOS	\$19.613,08
COMISIONES	\$6.926,99
COMISIONES PAGADAS POR INTERMEDIACIÓN DE VALORES:	\$6.926,99
POR COMISIÓN EN OPERACIONES	\$6.926,99
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$12.105,17
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$1.815,78
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$10.289,39
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$4.034,48
GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO	\$6.254,91
(+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	\$1.215,92
GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$7.470,83
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$7.470,83
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	\$7.470,83
PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$7.470,83

*Nota.* Datos tomados de Superintendencia de Compañías y Valores (2023).

**Tabla 2**

*Estado de situación financiera DECORPISOS CIA. LTDA*

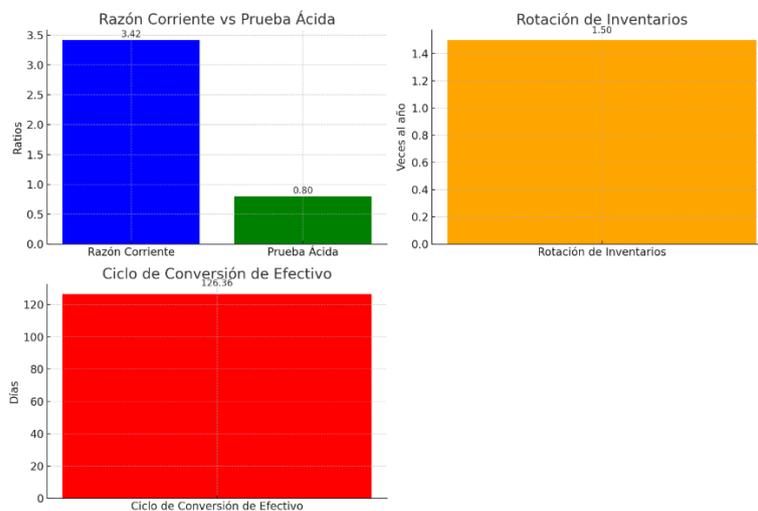
CUENTA	Valor (USD)
ACTIVO	\$1.072.860,77
ACTIVO CORRIENTE	\$1.051.713,15
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$9.019,96
INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$9.019,96
ACTIVOS FINANCIEROS	\$207.017,64
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS	\$208.896,51
DE ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENEREN INTERESES	\$208.896,51
CUENTAS Y DOCUMENTOS A COBRAR A CLIENTES	\$186.003,39
OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS	\$22.893,12
PROVISIÓN POR CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	\$-1.878,87
INVENTARIOS	\$806.041,52
INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD, EN ALMACÉN - COMPRADO A	\$806.041,52
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$29.634,03
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	\$11.915,27
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA ( I, R.)	\$17.718,76
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$21.147,62
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$18.008,76
MUEBLES Y ENSERES	\$45.235,39
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$6.926,52
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	\$11.700,49
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$-45.853,64
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$3.138,86
PASIVO	\$1.004.246,81
PASIVO CORRIENTE	\$307.834,28
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$186.164,69
LOCALES	\$186.164,69
PROVEEDORES	\$186.164,69
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$102.168,86
LOCALES	\$102.168,86
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$19.500,73
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$2.755,10
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$4.034,48
CON EL IEISS	\$2.581,35
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$8.314,02
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$1.815,78
PASIVO NO CORRIENTE	\$696.412,53
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$115.440,22
LOCALES	\$115.440,22
CUENTAS POR PAGAR A RELACIONADAS	\$558.273,07
LOCALES	\$558.273,07
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	\$558.273,07
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$22.699,24
JUBILACION PATRONAL	\$16.666,22
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	\$6.033,02
PATRIMONIO NETO	\$68.613,96
PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	\$68.613,96
CAPITAL	\$25.000,00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$25.000,00
RESERVAS	\$8.472,66
RESERVA LEGAL	\$968,69
RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	\$7.503,97
RESULTADOS ACUMULADOS	\$27.670,47
GANANCIAS ACUMULADAS	\$25.475,50
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ	\$2.194,97
DE LAS NIIF	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$7.470,83
GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$7.470,83

*Nota.* Datos tomados de Superintendencia de Compañías y Valores (2023).

Para abordar el análisis de la liquidez y los niveles de inventario de una empresa utilizando indicadores financieros, se realizó un estudio detallado de ciertas métricas clave. Entre estas estuvieron la Razón Corriente, la Prueba Ácida, la Rotación de Inventarios y el Ciclo de Conversión de Efectivo. Cada una de estas métricas ofreció una perspectiva sobre la salud financiera de la empresa en relación con su liquidez y la gestión de inventarios.

## Figura 2

### *Métricas sobre la salud financieras de DECORPISOS CIA. LTDA*



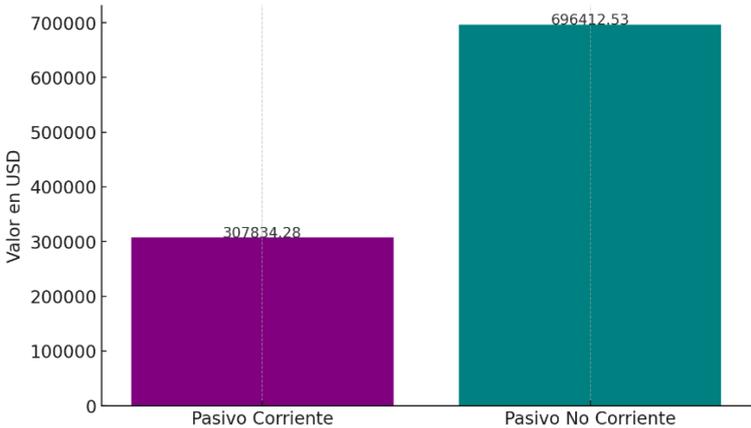
En la figura 2 se observa una razón corriente saludable de 3.42, lo cual destacó su capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo; sin embargo, la prueba ácida ajustada a 0.80 reveló vulnerabilidad sin la liquidez del inventario. La rotación de inventarios, a una tasa de 1.50 veces anuales, sugirió acumulación y una gestión subóptima, potencialmente atando recursos líquidos. Además, un ciclo de conversión de efectivo de 126.36 días señaló un flujo de efectivo lento, anticipando posibles desafíos futuros de liquidez.

La representación gráfica de estas métricas en la figura 2 proporcionó una visualización clara de la posición financiera de la empresa. Los gráficos de barras para la razón corriente y la prueba ácida ilustraron la dependencia del inventario para la liquidez. Mientras tanto, la rotación

de inventarios destacó la pobre gestión de este. Por último, el ciclo de conversión de efectivo resaltó el tiempo que la empresa tardaba en convertir sus operaciones en efectivo.

**Figura 3**

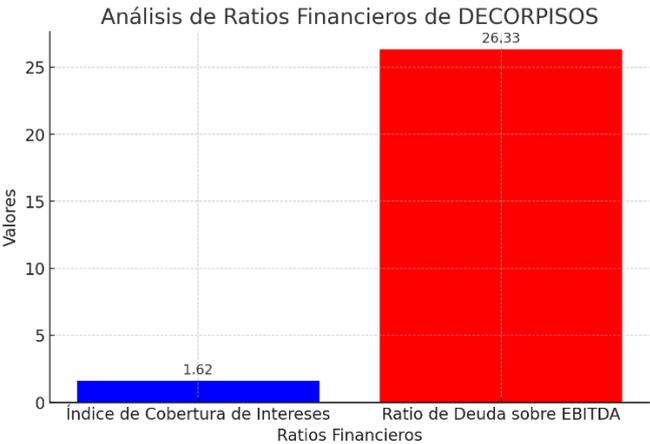
*Estructura de la deuda DECORPISOS CIA. LTDA*



Además, el análisis de la estructura de deuda de la empresa en la figura 3 reveló una proporción mayor de deuda a largo plazo que la deuda a corto plazo. Aunque esto pudo indicar una menor presión de liquidez en el corto plazo, también señaló compromisos financieros significativos a largo plazo, lo que podría afectar la liquidez futura.

**Figura 4**

*Análisis de Ratios financieros DECORPISOS CIA.LTDA*



En la evaluación continua de la salud financiera de DECORPISOS, se incorporaron dos indicadores adicionales: el índice de cobertura de intereses y ratio de deuda sobre EBITDA

(*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), ambos cruciales para comprender la estabilidad y las obligaciones de deuda de la empresa. El análisis visual a través del gráfico de barras reflejó lo siguiente:

- El índice de cobertura de intereses de la figura 4 se mostró en azul con un valor de 1.62, indicativo de que DECORPISOS podía satisfacer sus obligaciones de intereses más de una vez y media con sus ganancias operativas. Esto fue un símbolo de solidez en la capacidad de la empresa para manejar sus costos financieros.
- En la figura 4 se observó en rojo ratio de deuda sobre EBITDA de 26.33, un contraste marcado que señaló una proporción elevada de deuda frente a la rentabilidad operativa. Esta ratio elevada sugirió una carga de deuda significativa que podría plantear desafíos en el manejo y servicio de la deuda a largo plazo.

La figura 4 complementó las métricas discutidas (razón corriente, prueba ácida, rotación de inventarios, y ciclo de conversión de efectivo) que ya señalaban liquidez a corto plazo favorable, pero una eficiencia cuestionable en la gestión de inventario y tensiones de flujo de efectivo a largo plazo. Al considerar la estructura de deuda, se vio que DECORPISOS debía equilibrar su solvencia a corto plazo con las responsabilidades financieras más extensas, poniendo en perspectiva la necesidad de una estrategia fiscal y operativa que manejara eficazmente la liquidez y las obligaciones de deuda.

### **3.1.2 Recolección de datos**

Se realizaron diez visitas a DECORPISOS, durante las cuales se entrevistó a dos personas autorizadas por la empresa. En estas entrevistas no estructuradas se pretendía analizar la situación actual de la compañía en términos de procesos de compra y gestión de inventario. Se enfrentaron limitaciones al documentar las entrevistas, impidiendo la transcripción textual. Sin

embargo, se tomaron apuntes basados en las ideas generales que el entrevistador captó en cada visita y entrevista.

### 3.1.2.1 Análisis de las entrevistas

**Tabla 3**

*Análisis de las entrevistas sobre la gestión de compras e inventario*

CATEGORIAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
<b>Gestión de inventario</b>	<p>"Nos cuesta identificar cuándo reordenar productos debido a un sistema de seguimiento deficiente."</p> <p>"Hay discrepancias frecuentes entre el inventario físico y los registros."</p> <p>"No utilizamos ningún software de gestión de inventario moderno."</p> <p>"El exceso de inventario de algunos artículos nos ha llevado a pérdidas."</p> <p>"Falta de capacitación del personal en la gestión eficiente de inventario."</p> <p>"Necesitamos mejorar nuestro método de pronóstico de demanda."</p>	<p>"Hay confusión sobre la responsabilidad del mantenimiento del inventario."</p> <p>"No revisamos el inventario con la frecuencia necesaria."</p> <p>"Falta de un sistema de clasificación para priorizar productos."</p> <p>"Dificultad para identificar productos obsoletos o de movimiento lento."</p> <p>"El espacio de almacenamiento es insuficiente para nuestro inventario actual."</p> <p>"No hay un proceso claro para el manejo de devoluciones y productos dañados."</p>
<b>Interpretación</b>	<p>La gestión del inventario enfrenta problemas críticos como seguimiento ineficaz, discrepancias en registros, y tecnología obsoleta, además de deficiencias en la capacitación y pronósticos de demanda. El manejo inadecuado de almacenamiento y devoluciones también es problemático, indicando la urgencia de actualizar sistemas y formar al personal en manejo de inventario</p>	
<b>Gestión de compras</b>	<p>"Necesitamos analizar las tendencias de compra de los clientes."</p> <p>"Las decisiones de compra se basan más en la intuición que en datos."</p> <p>"Carecemos de una política de compras a largo plazo."</p> <p>"No hay una estrategia para gestionar las relaciones con proveedores."</p> <p>"Debemos considerar compras grupales para reducir costos."</p> <p>"Falta de evaluación y calificación de proveedores."</p>	<p>"Deberíamos diversificar nuestra base de proveedores."</p> <p>"Es esencial mejorar la negociación de contratos con proveedores."</p> <p>"Falta una revisión periódica de precios y términos."</p> <p>"No hay seguimiento de la calidad y el rendimiento del proveedor."</p> <p>"Necesitamos mejores prácticas para la gestión de riesgos en compras."</p> <p>"Deberíamos considerar opciones de compra sostenible y ética."</p>
<b>Interpretación</b>	<p>Las prácticas de compra se basan en la intuición en lugar de datos y carecen de políticas y estrategias a largo plazo, destacando la necesidad de diversificar proveedores y mejorar la negociación y gestión de riesgos. Se recomienda una planificación de compras más estratégica y basada en datos, enfocada en sostenibilidad y ética.</p>	

### **3.1.3 Resultados de la entrevista**

En la tabla 3, se identificaron problemas críticos en la gestión de inventario como seguimiento ineficaz, discrepancias en registros, tecnología obsoleta, y deficiencias en capacitación y pronósticos de demanda. El manejo inadecuado de almacenamiento y devoluciones resaltó la necesidad de actualizar sistemas y mejorar la formación del personal en manejo de inventario.

Respecto a las prácticas de compra, se descubrió una dependencia excesiva en la intuición en lugar de en datos concretos. Se evidenció la falta de políticas y estrategias a largo plazo, subrayando la importancia de diversificar proveedores y mejorar la negociación y gestión de riesgos. Se recomendó adoptar una planificación de compras más estratégica y basada en datos, con un enfoque en sostenibilidad y ética.

Además, se destacó la atemporalidad en el sector de acabados de la construcción, con modelos de porcelanatos y cerámicos que permanecen, pero se presentan como tendencias. Esto dificulta estimar los gustos del consumidor y afecta el ciclo de vida de los productos, obligando a la empresa a lanzar nuevos diseños y discontinuar modelos fuera de temporada. Esto ha resultado en la acumulación de un inventario considerable de productos fuera de temporada y discontinuados, que son difíciles de vender debido a diseños pasados de moda, insuficiente stock para cubrir necesidades, y variaciones de precios. Estos factores, sumados a la variación de precios por reducción de costos en las empresas fabricantes, han llevado a DECORPISOS a acumular un elevado nivel de inventario con baja rotación, afectando su flujo circulante y limitando su crecimiento.

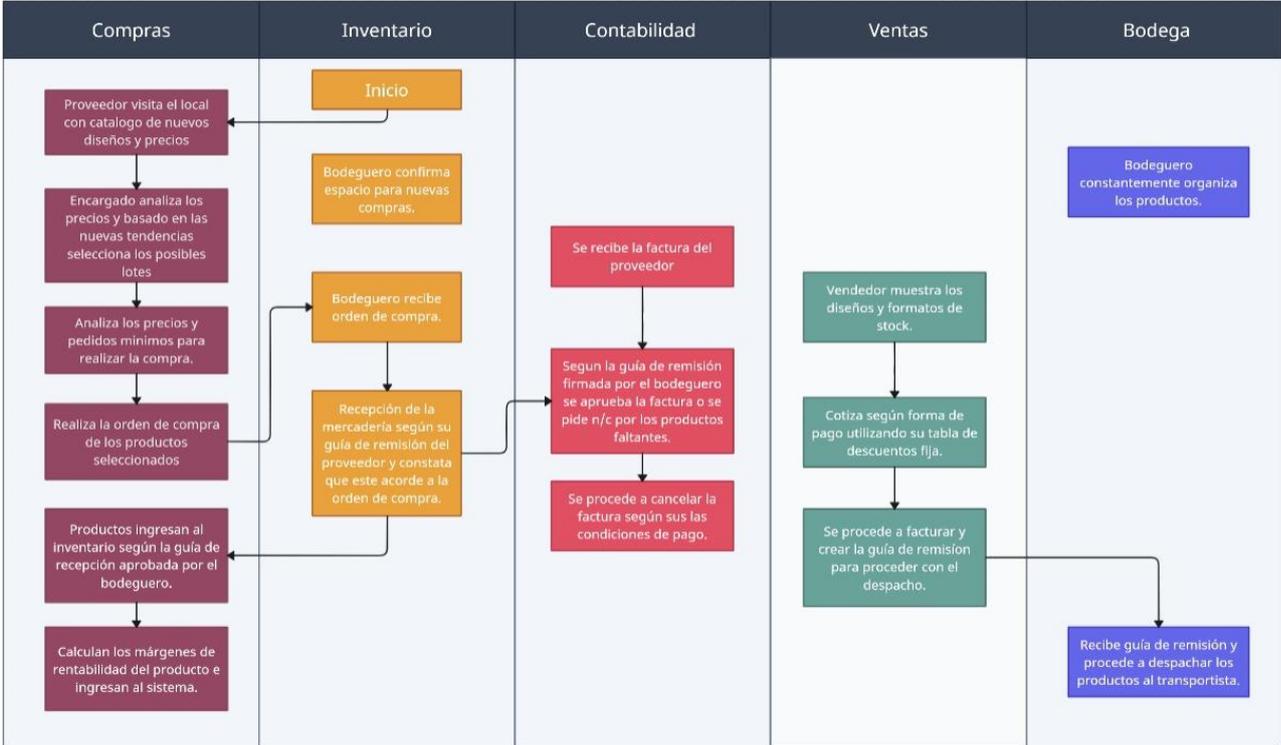
### **3.1.4 Flujograma (compras – inventario)**

La gerente comercial de DECORPISOS jugó un rol esencial en la compra de inventario, utilizando su experiencia para discernir tendencias que atrajeran a los clientes. El criterio de compra se estableció a través de interacciones directas con proveedores, quienes presentaron sus

productos y tendencias. Aunque esto proporcionó una visión actualizada del mercado, también conllevó el riesgo de sesgo por la persuasión de los proveedores, lo que pudo resultar en la selección de productos menos adecuados para la clientela. Este proceso y las funciones operativas del departamento de compras, incluyendo la gestión de facturas, cotizaciones y seguimiento de pedidos, se ilustraron en el flujograma de la empresa detallado en la figura 5, subrayando la importancia de una propuesta de valor que mejorara estos procedimientos.

**Figura 5**

*Flujograma de procesos en los distintos departamentos de DECORPISOS CIA. LTDA*



**3.1.5 Matriz DOFA**

En el análisis FODA se busca identificar los principales factores que intervienen en el proceso de compras, ya que es la gestión que identificamos es importante en el giro del negocio, destacan sus componentes internos, fortalezas y debilidades, y externos.

**Tabla 4**

*Matriz DOFA con evaluaciones de impacto en DECORPISOS CIA. LTDA*

DECORPISOS CIA. LTDA ANALISIS ESTRATEGICO									
		DEBILIDADES (D)		IMPACTO		FORTALEZAS (F)		IMPACTO	
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
		1. Altos niveles de inventario fuera de temporada.	X			1. Amplia experiencia en el sector de acabados.	X		
		2. Limitada gestión de saldos de inventario.	X			2. Fidelidad de clientes y servicio reconocido.		X	
		3. Procesos de compra basados más en intuición que en datos.		X		3. Diversidad de materiales y diseños ofrecidos.		X	
		4. Pérdidas financieras y disminución en ventas.	X			4. Presencia establecida desde 2009.			X
		5. Desafíos en la rotación de inventario.	X			5. Relaciones con proveedores estratégicos.		X	
OPORTUNIDADES (O)		IMPACTO			<p><b>Mejora de la Eficiencia Operativa.</b> Optimizar los procesos de compra e inventario para capitalizar el crecimiento del mercado y mejorar la rentabilidad.</p>	<p><b>Desarrollo de Ofertas Personalizadas.</b> Utilizar la experiencia y conocimiento del mercado para innovar en productos que se alineen con las tendencias actuales y las necesidades específicas de los clientes.</p>			
		ALTO	MEDIO	BAJO					
1. Crecimiento del mercado de la construcción en Machala.		X							
2. Tendencias cambiantes en decoración y acabados.			X						
3. Innovación y tecnología en procesos de fabricación.			X						
4. Potencial de implementación de compras por categoría.		X							
5. Oportunidad de optimización en procesos de compra e inventario.		X							
AMENAZAS (A)		IMPACTO			<p><b>Diversificación y Análisis Predictivo.</b> Diversificar las estrategias de mercado y emplear análisis de tendencias para mejorar la gestión del inventario y la adaptabilidad a las condiciones cambiantes.</p>	<p><b>Innovación y Adaptación al Mercado.</b> Mantener el liderazgo innovando y ajustando la gestión de compras e inventario para responder proactivamente a la competencia y los cambios del mercado.</p>			
		ALTO	MEDIO	BAJO					
1. Inestabilidad política y económica.		X							
2. Competencia con nuevos diseños y precios.		X							
3. Riesgos de sobreinventario por cambios de tendencia.			X						
4. Impacto de desastres naturales en operaciones.				X					
5. Variaciones en las preferencias de los consumidores.			X						

### **3.2 Fase II. Diseño de gestión de compras por categorías**

La implementación del modelo de gestión de compras por categorías en DECORPISOS, una empresa del sector de acabados y decoración fue un proceso meticuloso y estratégico que demostró ser altamente efectivo. Comenzando con un análisis detallado del inventario existente y las tendencias del mercado, se logró una clasificación eficiente de los productos según formatos y rangos de precio. Esta estrategia no solo optimizó el manejo del inventario, sino que también reestructuró la organización interna, creando equipos especializados por categoría, cada uno bajo la dirección de un jefe de categoría.

Los beneficios de este enfoque fueron significativos, incluyendo un mayor control del inventario, una rotación de productos más eficiente, y mejoras en la gestión del flujo de efectivo. Esto condujo a una reducción notable en los costos de inventario y mejoró la capacidad de la empresa para responder rápidamente a las demandas del mercado. Además, se fortaleció la relación con las ventas, al permitir una mejor identificación de las necesidades del cliente y ofrecer opciones más relevantes, aumentando las posibilidades de cerrar ventas.

En el proceso de adaptación del modelo, se introdujeron herramientas analíticas avanzadas para prever tendencias de mercado y ajustar el inventario en consecuencia. Esto permitió a DECORPISOS anticiparse a las necesidades de los clientes, manteniendo un equilibrio entre la variedad de productos y los costos de inventario. La adaptación de este modelo de gestión por categorías demostró ser crucial para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en un mercado altamente competitivo y diversificado. La clasificación por formato y rango de precio, en lugar de por diseño, redujo la carga de trabajo y mejoró la eficiencia operativa, demostrando ser una decisión acertada. La gestión diferenciada de productos de alta rotación frente a los de temporada facilitó la planificación estratégica y la rotación de productos, siendo vital para el éxito de la empresa.

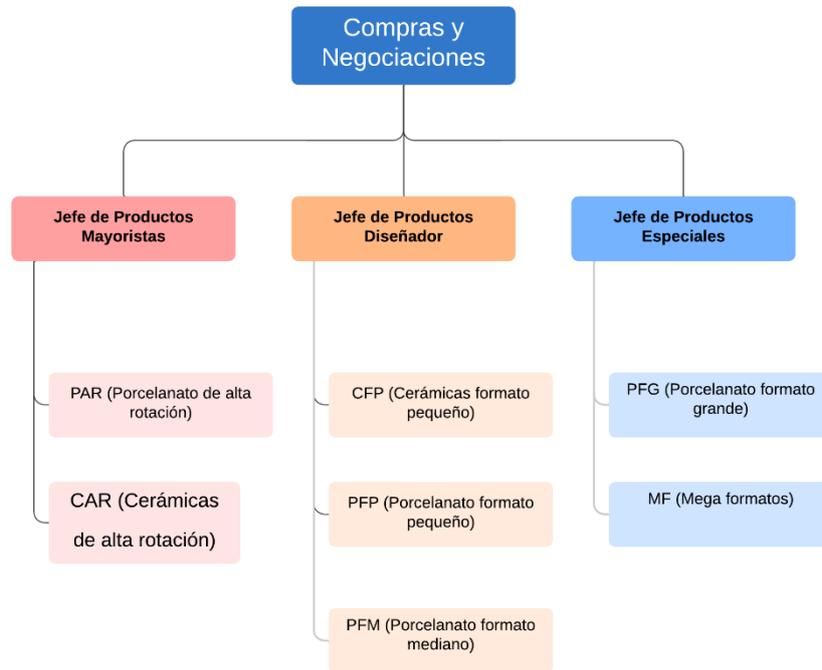
### ***3.2.1 Estructura organizacional de compras por categorías***

DECORPISOS implementó una estructura organizacional horizontal para optimizar la administración de cada categoría de producto. Este cambio estructural implicó la conformación de grupos de trabajo multifuncionales, integrando personal de áreas como compras, marketing, logística y costos. La finalidad era facilitar una gestión integral y eficiente de las categorías, adaptándose así a las dinámicas cambiantes del mercado.

En la figura 6 se indica esta nueva estructura, los jefes de categoría asumieron un rol fundamental, liderando los equipos multifuncionales. Fueron responsables de definir la secuencia de actividades, identificar los sistemas de soporte necesarios y establecer compromisos financieros. Su principal objetivo se centró en la gestión efectiva de cada categoría con su inventario para maximizar la rentabilidad y eficiencia. Estos líderes desempeñaron una colaboración efectiva con diferentes departamentos, adaptándose a las variaciones del mercado. Su éxito se medía en términos de mejoras en el control de inventario, incremento en la rotación de productos y optimización del flujo de efectivo.

**Figura 6**

*Propuesta de organigrama DECORPISOS CIA. LTDA*



En la fFigura 6 se colocó al director de compras en la cúspide quien es el encargado de recibir los requerimientos de cada jefe de categoría y aprobar la compra según los cupos definidos, también es el encargado de evaluar la situación del mercado y aprobar variaciones en los cupos de compras o en los márgenes recomendados, seguido están los jefes de categoría, cada uno a cargo de diferentes categorías de productos quienes serán los principales responsables de supervisar el movimiento de los productos cargo y tomar las decisiones necesarias según las estrategias planteadas para cumplir con los objetivos de cada categoría. Los equipos de categoría incluyeron miembros de distintas áreas, fomentando una estructura colaborativa y menos jerárquica. Esta reestructuración demostró ser una respuesta proactiva y eficaz al dinamismo del mercado, reflejando el compromiso de DECORPISOS con la mejora continua en la gestión de categorías. La importancia de una colaboración interdepartamental y un liderazgo efectivo fue clave en esta transición, destacando la adaptabilidad y la eficiencia operativa como pilares fundamentales en la evolución de la empresa.

### 3.3 Fase III: Planificación de la categoría

#### Definición de categoría

Las categorías de productos se definieron principalmente por formato y rango de precio. Como se menciona en la tabla 5 el formato se refería a las dimensiones de las placas, clasificándolas en pequeñas, medianas o grandes. El rango de precio se dividió en dos niveles para cada formato: económico y premium, sin considerar un valor promedio. Se identificaron categorías estacionales y diseños básicos para productos con demanda constante, manteniéndolos siempre en stock. Las empresas de acabados clasificaron los productos por tamaños, facilitando su gestión. Cada categoría de tamaño tuvo su propia gestión y estrategias, subdividiéndose en subcategorías basadas en la marca del producto, diferenciando entre premium y económicos.

**Tabla 5**

*Codificación de categorías y subcategorías*

COD	CATEGORIAS	SUBCATEGORÍAS
CAR	CERAMICAS ALTA ROTACIÓN	FORMATO PEQUEÑO//FORMATO MEDIANO
PAR	PORCELANATOS ALTA ROTACION	FORMATO PEQUEÑO//FORMATO MEDIANO
CFP	CERAMICAS FORMATO PEQUEÑO	ECONOMICO/PREMIUM
PFP	PORCELANATOS FORMATO PEQUEÑO	ECONOMICO/PREMIUM
CFM	CERAMICA FORMATO MEDIANO	ECONOMICO/PREMIUM
PFM	PORCELANATOS FORMATO MEDIANO	ECONOMICO/PREMIUM
PFG	PORCELANATOS FORMATOS GRANDES	ECONOMICO/PREMIUM
MF	MEGAFORMATOS	GRANITOS/MARMOL/CUARZOS

#### Rol de la categoría

La descripción detallada de las categorías se centró en entender su función y rol crítico en la toma de decisiones de compra. Los líderes de cada categoría evaluaron meticulosamente el desempeño de los productos en términos de ventas, nivel de stock y duración del inventario para determinar la viabilidad de nuevas adquisiciones. Cada categoría se estructuró en función de su

propósito en la empresa, la naturaleza del producto, el perfil del cliente objetivo y las políticas específicas de gestión de inventario.

**Cerámicas Alta Rotación (CAR):** Fueron productos clave para negociaciones por volumen, orientados a dueños de obra, arquitectos que buscaban opciones económicas. Se caracterizaron por tener márgenes más bajos y consistieron en diseños y colores básicos, manteniendo una alta disponibilidad. La disponibilidad es crítica, requiriendo compras en volumen para obtener descuentos.

**Porcelanatos Alta Rotación (PAR):** Similar a CAR, se enfocaron en orientados a dueños de obra, constructores que buscan precios bajos y disponibilidad, con un nivel de stock ligeramente menor al de CAR, pero mayor que cualquier categoría de porcelanato, debido a su costo más accesible.

**Cerámicas Formato Pequeño (CFP):** Incluyeron cerámicos novedosos y de temporada, para orientados a dueños de obra y constructores con precios promedio superiores a CAR y márgenes más altos. Se manejaron con un stock bajo pero variado, a menudo bajo pedido.

**Porcelanatos Formato Pequeño (PFP):** Ofrecieron diseños innovadores y siguieron las tendencias de temporada orientados a dueños de obra y arquitectos. Con márgenes superiores a PAR, su enfoque estuvo en el diseño y el precio, con un stock limitado y ventas principalmente bajo pedido.

**Porcelanato Formato Mediano (PFM):** Ampliaron la variedad de formatos y diseños novedosos, orientados a dueños de obra, arquitectos y diseñadores que valoran la estética y precios competitivos. El stock fue limitado pero diverso, actualizándose constantemente con las tendencias.

**Porcelanatos Formato Grande (PFG):** Incluyeron productos de alto costo, dirigidos a diseñadores y arquitectos que valora la estética y exclusividad a buen precio. El manejo del stock

debe ser variado y se mantiene actualizado con frecuencia para adaptarse a las tendencias cambiantes.

**Megagranitos (GFG):** Esta categoría abarcó productos como granitos y mármoles, con un enfoque en diseños novedosos y exclusivos. Dirigidos a un mercado específico que como arquitectos y diseñadores prioriza la estética y exclusividad, se manejaron con un stock diverso y se debe permanecer actualizado.

### Tabla de desempeño por categoría

Para poder crear la tabla de desempeño por cada categoría, se analizaron las métricas de rotación de inventario histórico para las categorías de alta rotación, mientras que para las otras se analizarán la duración de inventario porque muchos productos de estas categorías se adquirirán a pedido del cliente o en lotes menores, ya que no se puede estimar su acogida con precisión.

La relevancia de condensar esos datos es crear proyecciones sobre la duración esperada por cada categoría como lo indica la tabla 6, así usar esa información como referencia para definir los cupos de compras y formular estrategias de ventas de cada categoría, y regular los volúmenes de inventario que debe tener.

**Tabla 6**

#### *Desempeño de las categorías*

COD	CATEGORIAS	SUBCATEGORÍAS	DETALLE	NIVEL DE STOCK	CUPO STOCK	ROT/DUR ESPERADA (DIAS)
CAR	CERAMICAS ALTA ROTACIÓN	FORMATO PEQUEÑO//FORMATO MEDIANO	ROTACIÓN DE INVENTARIO	25%	\$ 125,000.00	60
PAR	PORCELANATOS ALTA ROTACION	FORMATO PEQUEÑO//FORMATO MEDIANO	ROTACIÓN DE INVENTARIO	25%	\$ 125,000.00	90
CFP	CERAMICAS FORMATO PEQUEÑO	ECONOMICO/PREMIUM	DURACIÓN DE INVENTARIO	10%	\$ 50,000.00	120
PFP	PORCELANATOS FORMATO PEQUEÑO	ECONOMICO/PREMIUM	DURACIÓN DE INVENTARIO	10%	\$ 50,000.00	150
PFM	PORCELANATOS FORMATO MEDIANO	ECONOMICO/PREMIUM	DURACIÓN DE INVENTARIO	10%	\$ 50,000.00	180
PFG	PORCELANATOS FORMATOS GRANDES	ECONOMICO/PREMIUM	DURACIÓN DE INVENTARIO	10%	\$ 50,000.00	210
MF	MEGAFORMATOS	GRANITOS/MARMOL/CUARZOS	DURACIÓN DE INVENTARIO	10%	\$ 50,000.00	240
<b>PRESUPUESTO DE INVENTARIO</b>				<b>100%</b>	<b>\$ 500,000.00</b>	

### **Objetivos de la implementación de gestión por categorías**

1. Aumentar la facturación anual de las categorías de cerámicas y porcelanatos en un 10% para diciembre del próximo año, midiendo las ventas mensuales y comparándolas con el mismo período del año anterior.
2. Mejorar la rotación de inventario en 0.5 puntos antes del fin del segundo trimestre del próximo año, utilizando indicadores de rotación de inventario mensuales.
3. Reducir el excedente de inventario con baja rotación en un 15% para el final del próximo año fiscal.

### **Estrategia de márgenes regresivos por categoría**

El contar con categorías independientes brinda la ventaja de poder establecer estrategias de ventas específicas para cada una, basadas en el análisis del ciclo de vida y la durabilidad del inventario. Este enfoque permite asignar un margen de rentabilidad adecuado a cada etapa del producto para estimular las ventas y asegurar un inventario actualizado.

Una táctica clave identificada es la implementación de márgenes regresivos, ajustando el precio para facilitar la rotación del stock y prevenir el estancamiento de productos. El inventario se clasifica en cinco etapas, comenzando con productos nuevos en la etapa 1, donde se establecen márgenes de rentabilidad altos. En las etapas 2 y 3, se recomiendan márgenes menores para promover la venta de los productos, con la posibilidad de ajustes por parte del jefe de categoría según la situación del mercado y el nivel de stock.

La etapa 4 corresponde al momento en que los productos deberían haberse vendido según el promedio de la categoría. Aquí, los márgenes disminuyen aún más, y es responsabilidad del jefe de categoría decidir si sigue la recomendación de margen para reducir al máximo el inventario. Finalmente, la etapa de liquidación propone los márgenes más bajos, con precios que

pueden llegar a ser al costo, para movilizar los productos de bajo rendimiento y recuperar la inversión.

La estrategia de márgenes regresivos ilustradas en las tablas 7-13 tienen como objetivo mantener un stock saludable, aumentar la liquidez de la empresa y mejorar la percepción de la empresa como competitiva en precios. Esto se logra al asegurar que los productos de menor rendimiento se vendan oportunamente, lo que contribuye a la recuperación rápida del efectivo y a la renovación continua del inventario.

### Márgenes regresivos por categoría

**Tabla 7**

*CAR: cerámicas de alta rotación*

ROT 60 DIAS	CERAMICAS ALTA ROTACIÓN				
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LIQUIDACIÓN
PERIODO	0-15	15-30	30-45	45-60	≥ 75
INVENTARIO ESPERADO	90%	50%	30%	10%	5%
MARGEN RECOMENDADO	20%	18%	15%	12%	8%

**Tabla 8**

*PAR: porcelanatos alta rotación*

ROT 90 DIAS	PORCELANATOS ALTA ROTACIÓN				
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LIQUIDACIÓN
PERIODO (DÍAS)	0-25	25-50	50-75	75-90	≥ 100
INVENTARIO ESPERADO	90%	50%	30%	10%	5%
MARGEN RECOMENDADO	20%	18%	15%	12%	8%

**Tabla 8**

*CFP: cerámicas formato pequeño*

DUR 120 DIAS	CERAMICAS FORMATO PEQUEÑO				
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LIQUIDACIÓN
PERIODO	0-30	30-60	60-90	90-120	≥ 140
INVENTARIO ESPERADO	90%	50%	30%	10%	5%
MARGEN RECOMENDADO	25%	22%	18%	15%	8%

**Tabla 9**

*PFP: porcelanatos formato pequeño*

DUR 150 DIAS	PORCELANATOS FORMATO PEQUEÑO				
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LIQUIDACIÓN
PERIODO	0-45	45-90	90-135	135-150	≥ 170
INVENTARIO ESPERADO	90%	50%	30%	10%	5%
MARGEN RECOMENDADO	30%	25%	20%	16%	10%

**Tabla 10***PFM: porcelanato formato mediano*

DUR 180 DIAS	PORCELANATOS FORMATO MEDIANO				
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LIQUIDACIÓN
PERIODO	0-60	60-90	90-135	135-180	≥ 200
INVENTARIO ESPERADO	90%	50%	30%	10%	5%
MARGEN RECOMENDADO	28%	24%	22%	16%	10%

**Tabla 11***PFG: porcelanatos formato grande*

DUR 210 DIAS	PORCELANATOS FORMATOS GRANDES				
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LIQUIDACIÓN
PERIODO	0-60	60-120	120-180	180-210	≥ 230
INVENTARIO ESPERADO	90%	50%	30%	10%	5%
MARGEN RECOMENDADO	20%	18%	16%	12%	10%

**Tabla 12***GFG: megaformatos*

DUR 240 DIAS	MEGAFORMATOS				
ETAPAS	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	LIQUIDACIÓN
PERIODO	0-90	90-150	150-210	210-240	≥ 260
INVENTARIO ESPERADO	90%	50%	30%	10%	5%
MARGEN RECOMENDADO	20%	18%	16%	12%	10%

### *Scoreboard*

La implementación de la gestión de compras por categoría se realizó para optimizar eficientemente el flujo de productos en la empresa. Cada producto, una vez adquirido, se asignó a una categoría específica con funciones, objetivos y resultados esperados claramente definidos por el jefe de compras. Se integraron estrategias de ventas, incluyendo la táctica de márgenes regresivos, para complementar este enfoque.

La eficacia de esta propuesta dependió críticamente de la implementación de un sistema de control robusto. Este sistema agrupó toda la información relevante del producto, permitiendo a los jefes de categoría tomar decisiones informadas en tiempo real para mantener un nivel de inventario óptimo. Aunque se mantuvo una gestión de compras eficiente, con límites máximos

en los stocks, la clave del éxito residió en la combinación de esta gestión con estrategias efectivas para facilitar la venta de los productos.

Por tanto, se elaboró una matriz de decisión para los jefes de categoría ilustrada en la tabla 14, proporcionando parámetros esenciales para guiar la selección de estrategias adecuadas para mover los productos de manera eficiente y oportuna. Esta matriz se convirtió en una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de categorías. Aquí se detalló su estructura y funcionalidad:

**Categoría:** Clasifica los productos según su categoría, lo que permite aplicar estrategias de gestión diferenciadas.

**Producto:** Nombre o descripción del artículo, que facilita la identificación específica de cada uno.

**Código:** Identificador único del producto, esencial para el seguimiento y la gestión del inventario.

**Marca:** La marca asociada con el producto, que puede influir en las decisiones de gestión debido a la percepción del mercado y la lealtad de los clientes.

**Fecha Compra:** La fecha en que se adquirió el producto, importante para rastrear la antigüedad del inventario y determinar las acciones de rotación.

**Stock Inicial (MT2):** Cantidad original en metros cuadrados del producto adquirido, útil para comparar contra el stock actual y evaluar la rotación.

**Stock Actual (MT2):** Cantidad en metros cuadrados que queda en inventario, indicador clave de la demanda y la eficiencia de las ventas.

**Nivel de Inventario** Representa el porcentaje de stock actual en comparación con el stock inicial, dando una vista rápida de la rotación del producto.

**Días:** Número de días desde la compra, que permite identificar productos que puedan requerir acciones de venta urgentes.

**Etapa:** Refleja la etapa actual del producto en el ciclo de vida de inventario, desde la novedad hasta la liquidación.

**Margen Recomendado:** El margen de rentabilidad sugerido para cada etapa, que va disminuyendo conforme el producto pasa por las etapas para incentivar su venta y mantener el inventario fresco.

Cada columna proporciona datos clave que los jefes de categoría pueden utilizar para tomar decisiones informadas sobre la gestión del producto, como ajustar precios, lanzar promociones o incluso retirar productos del inventario. La matriz está diseñada para ser una representación visual y numérica del estado actual de los productos dentro de su ciclo de vida y su desempeño en el mercado.

**Tabla 13**

*Simulación de un “scoreboard”*

SIMULACIÓN SCOREBOARD											
CATEGORÍA	PRODUCTO	COD	MARCA	FECHA COMPR	STOCK INICIAL (MT2)	FECHA AC	STOCK ACTUAL (MT2)	NIVEL DE INVENTARIO	DIAS	ETAPA	MARGEN RECOMENDADO
PAR	PORCELANATO PENETRA SA5107 50X50	ER0094	ROMAGNA	06/11/2023	250	18/12/2023	96	38%	42	ETAPA 3	15%
PAR	PORCELANATO ARENISCA HUESO 60 X 60	27302	ECUACERAMICA	01/12/2023	150	18/12/2023	125	83%	17	ETAPA 1	20%
PFM	PORCELANATO SUPER GLOSSY 9001 60X60	FMA100144	CERLUX	01/06/2023	56	18/12/2023	48	86%	200	LIQUIDACIÓN	10%
PFP	PORCELANATO MALAGA 30X60 CJ 1.44M2	B844500801	ECUACERAMICA	25/10/2023	84	18/12/2023	64	76%	54	ETAPA 2	22%

En esta simulación podemos deducir basado en los parámetros de cada categoría que en el PORCELANATO “PENETRA” 50X50 perteneciente a la categoría PORCELANATOS DE ALTA ROTACIÓN (PAR), ha llegado a los 42 días desde la fecha de compra, es decir ETAPA 3 y con un 38% del inventario inicial.

Según las métricas de la categoría PAR, en la ETAPA 3 debería contar con un inventario aproximado del 30% y al tener 38% de stock inicial puedo concluir que ha cumplido con las métricas propuestas y recomendar el margen de la etapa 2 o 3 al público según la situación.

De esta manera, se mantiene un nivel de stock saludable liberando espacio para nuevos diseños y formatos, con una recuperación rápida del capital para mejorar el flujo de efectivo de la empresa y mantener políticas de ventas ajustadas a las necesidades del mercado.

## **Supervisión y revisión**

La supervisión y revisión de los procesos de compra y gestión de inventario fueron esenciales para asegurar la eficiencia operativa. A través de revisiones periódicas, se evaluó la efectividad del modelo de gestión por categorías, integrando el análisis de datos con la retroalimentación del equipo de compras, inventario y ventas. Esta combinación proporcionó una comprensión completa del rendimiento y la eficacia de las estrategias implementadas.

La adopción de sistemas ERP y CRM, junto con la utilización de un “*scoreboard*” creado para controlar estas estrategias, ofreció una visión detallada del desempeño en la gestión. Los KPI’s más importantes, como la rotación de inventario, el tiempo de ciclo de compra y la satisfacción del cliente, fueron fundamentales para monitorear el cumplimiento y el control de los objetivos de implementación. Estas herramientas y métricas permitieron identificar áreas de mejora, posibilitando ajustes proactivos en los procesos y políticas de inventario.

Las responsabilidades de supervisión y revisión recayeron en los jefes de Categoría, el director de compras y el equipo de análisis de datos, quienes colaboraron estrechamente para asegurar decisiones informadas y eficaces. El compromiso con la mejora continua, la capacitación del personal y la adopción de nuevas tecnologías y metodologías garantizaron que DECORPISOS se mantuviera a la vanguardia en la gestión de inventario y compras, adaptándose eficientemente a un entorno empresarial en constante cambio.

### 3.4 Análisis de sensibilidad

Para cuantificar los beneficios esperados en la implementación de la propuesta, se realizó un breve análisis de sensibilidad con estadística Bayesiana. Los indicadores financieros evaluados incluyeron ingresos, costos, utilidad bruta y gastos como lo indica la tabla 15. Los escenarios analizados fueron:

**Escenario actual:** Situación financiera actual.

**Escenario pesimista:** Visión negativa del futuro.

**Escenario realista:** Expectativa equilibrada del futuro.

**Escenario optimista:** Visión muy favorable del futuro.

**Tabla 14**

*Análisis de sensibilidad proyectado con tres escenarios*

Indicador Financiero	Escenario Actual	Escenario Pesimista	Escenario Realista	Escenario Optimista
Probabilidad		28%	50%	22%
Ingresos	\$1,400,335.82	\$1,470,352.61	\$1,540,369.40	\$1,568,376.12
Costos	\$1,187,698.77	\$1,247,079.57	\$1,286,208.45	\$1,293,910.30
Utilidad Bruta	\$212,637.05	\$223,273.04	\$254,160.95	\$274,465.82
Gastos	\$200,531.88	\$180,478.69	\$171,454.76	\$168,025.66
Participación Trabajadores	\$1,815.78	\$6,419.15	\$12,405.93	\$15,966.02
Ganancia Antes de Impuestos	\$10,289.39	\$36,375.20	\$70,300.26	\$90,474.13
Impuesto a la Renta	\$4,115.76	\$14,550.08	\$28,120.11	\$36,189.65
Ganancia Neta	\$6,173.64	\$21,825.12	\$42,180.16	\$54,284.48

En el análisis de los indicadores financieros en la tabla 15, se observaron variaciones significativas al comparar el escenario actual con los otros escenarios proyectados. En términos de ingresos, se registró un aumento del 5.00% al pasar al escenario pesimista, un incremento del 10.00% en el escenario realista, y un crecimiento aún mayor, del 12.00%, en el escenario optimista. Por otro lado, la rentabilidad bruta porcentual mantiene una ligera tendencia creciente en comparación con el actual: manteniendo el rendimiento en el escenario pesimista, un

incremento de 8.66% en el realista, y un alza del 15.25% en el escenario optimista con respecto al rendimiento bruto actual del 15.185%.

Cabe recalcar que el año fiscal 2022 DECORPISOS afrontó una serie de gastos inesperados por motivo de comenzar la campaña de liquidación de saldos por lo que se procedió a egresar esos saldos asumiendo la pérdida debido a que gran parte de esos saldos no completaban el requerimiento mínimo o se encontraban en mal estado.

En cuanto a la utilidad bruta, se experimentó un notable incremento: un 3,59% en el escenario pesimista, un 16,34 % en el realista, y un máximo de 22,53 % en el escenario optimista. Finalmente, los gastos se redujeron en todos los escenarios en comparación con el actual: disminuyeron un 11.11% en el pesimista, un 16.96% en el realista, y una reducción aún más significativa del 19.35% en el escenario optimista. Estas variaciones en ingresos, costos, utilidad bruta y gastos reflejan cómo cada escenario impactaría de manera distinta en la salud financiera de la empresa.

# Capítulo 4

## **Conclusiones y recomendaciones**

### ***4.1 Conclusiones***

El análisis del modelo de gestión de procesos de compras e inventario en DECORPISOS destaca deficiencias significativas en la eficiencia operativa. La implementación de una gestión de compras por categorías promete optimizar la gestión, reduciendo costos y mejorando los tiempos de respuesta. Este cambio no solo mejoraría la logística interna, sino que también incrementaría la satisfacción del cliente y fortalecería la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Se identificaron y resolvieron los puntos críticos en los procesos de compra e inventario. Actualmente, existen desafíos como altos niveles de inventario fuera de temporada y una gestión de compras basada en intuición. La simulación de transición a un sistema basado en datos y la gestión por categorías resultó en una gestión de inventario óptima. Además, el cambio de una estructura organizativa vertical a una horizontal, incorporando jefes de categoría, jugó un rol crucial en la mejora de los procesos de compra e inventario en DECORPISOS. Esta reestructuración facilitó una gestión más especializada y ágil, donde cada jefe de categoría pudo optimizar las compras y el manejo del inventario en su área, contribuyendo significativamente a la eficiencia y efectividad operativa global.

Con el análisis inicial se encontró problemas de liquidez y recuperación de capital, debido a que cuenta con una constante dificultad en la gestión de saldos de productos fuera de temporada, lo que llevo a DECORPISOS a solicitar préstamos para cumplir sus obligaciones. Y la mala planificación de gestión de compras detuvo la adquisición de productos para stock para recuperar el capital de los saldos provocando una reducción en ventas. El modelo de compras por categorías se integró para administrar la línea de cerámicos y porcelanatos de manera independiente según su formato ya que cuenta con una naturaleza y enfoque único, por lo que se implementó el modelo para que el departamento de compras establezca los objetivos y

herramientas que faciliten el control de los productos en cada una de sus categorías. La simulación demostró la factibilidad del modelo al proyectar una mejora en la rotación de inventario entre 2 a 4 veces al año. Esto, junto con un mejor control de los productos que facilita la toma de decisión, aporta en mantener un volumen de inventario más cercano a la visión del gerente, liberación de espacio de bodega de hasta un 15% que puede ser utilizado para adquirir nuevas líneas de productos y una considerable mejora en el flujo de efectivo debido a la mejora en la recuperación de capital, lo que extiende el horizonte de posibilidades para amortizar más rápido la deuda, ahorrando el pago de intereses al largo plazo, propuestas de estrategias de marketing para aumentar las ventas y expansión de líneas comerciales.

#### ***4.1.2 Recomendaciones***

La implementación de un modelo de compras por categorías beneficia directamente a la compañía en un mejor control de las compras e inventario, ya que se podrá establecer objetivos y métricas que se podrán utilizar siempre facilitando la toma de decisión. Para poder desarrollar el mayor potencial del modelo se necesita someter a un análisis cuantitativo a cada categoría de producto identificando nuevas subcategorías que podrían comportarse de manera diferente y ajustarla, por lo que la implementación de tecnología que ayude a identificar más detalladamente el comportamiento del cliente con cada producto es fundamental para ofrecer la estrategia más adecuada para el mercado.

El rumbo a las tecnologías de la información siempre anticipa las necesidades del mercado, la tecnología en este campo es cada vez más accesible y tiene oportunidades de uso, entre las más importantes para negocios similares es analizar el comportamiento del consumidor, ya sea en la identificación de puntos fríos y calientes en locales físicos, identificar tendencias de mercado en productos de decoración e identificar más determinantes de compra para adaptar la venta.

El análisis de mercado en un tipo de negocio donde la demanda es de plazo de entrega inciertos y aleatorios dificulta mucho la estimación de esta, a esto hay que considerar que gran parte de los productos de acabados cuentan con una naturaleza estacionaria complica aún más la comercialización. Algunas empresas optan por reducir el precio para ganar ventas, pero esto influye a que necesitan mantener un alto volumen de stock y reducir sus márgenes de ganancia provocando que no puedan crecer en el largo plazo. Debido a que muchos competidores han seguido estrategias parecidas está dejando un espacio de oportunidad para buscar la diferenciación, uno de los posibles caminos para esta estrategia es la identificación precisa de las tendencias de mercado, por medio de análisis cuantitativos llegando a los consumidores con productos más novedosos e innovadores que puedan encontrar en el mercado a disponibilidad manejando un menor inventario que la competencia pero con mayor margen lo que se recomienda la investigación de herramientas que aporten al análisis de tendencias y a la constante innovación de lanzamientos de productos nuevos al mercado.

## Referencias

- Asmat Vidarte, K. R., & García Ríos, B. S. (2018). Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f49f80a3-c463-4a78-a66a-080f9939b1c0/content>
- Arenal Laza, C. (2020). *Gestión de inventarios*. San Millán: Logroño: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 18 de Noviembre de 2023, de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/126745?page=2>.
- Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios*. Málaga: ic editorial. Recuperado el 15 de Noviembre de 2023
- De Santos, D. (1996). *Compras e Inventarios*. Madrid: Mapcal.
- Escudero Serrano, J. M. (2019). *logística de Almacenamiento* (Segunda ed.). (E. P. SA, Ed.) Madrid, España. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=vcSPDwAAQBAJ&lpg=PR1&ots=8qf2KJJnen&dq=L](https://books.google.es/books?id=vcSPDwAAQBAJ&lpg=PR1&ots=8qf2KJJnen&dq=Logistica)ogistica
- GARAY PIMENTEL, C. (2019). *Optimización de KPI's en la Gestión de Almacenes e Integración con Empresas del Grupo UNACEM*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú.: Maestría.
- Juez, J. (2020). *Productividad Extrema: Como ser más eficiente, producir más, y mejor. [en línea]*. Julio Juez. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=2YznDwAAQBAJ&lpg=PT3&ots=tcrI5yx1Sd&dq=Pr](https://books.google.es/books?id=2YznDwAAQBAJ&lpg=PT3&ots=tcrI5yx1Sd&dq=Productivi)oductivi
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill. Recuperado el 30 de noviembre de 2023, de

<https://bibliotecadigital-espoledu-ec.espol.proxybk.com/library/search/perspectiva%20global>

Leenders Flynn, J. (2012). *Administración de compras y abastecimiento*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Mecalux. (2021). *10 KPI de inventario que debes monitorizar en tu almacén*. [en línea].

Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de <https://www.mecalux.es/blog/kpi-inventario>

O'Brien, J. (2009). *Category Management in Purchasing*. London: Kogan Page.

RAE. (2022). *Diccionario de la Lengua Española*. [en línea]. Recuperado el 20 de Noviembre de 2023, de <https://www.rae.es>

Sotelo Cruz, A. C., & Villao Borbor, M. D. (2015). Obtenido de

<https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/54653>

Suárez Gallegos, G., & Cárdenas Miranda, P. (2017). *La rotación de los inventarios y su incidencia en el flujo de efectivo*. Ecuador: Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.