



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN

DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

**Sistema de Control y Gestión de Inventarios para el mejoramiento de Producción
en la empresa Marcseal S.A.**

AUTORA/A:

Lady María Muñoz Arteaga

TUTORA:

Ing. Lexandra Macías Ugalde, MBA.

MANTA – MANABÍ - ECUADOR

2025(1)

 Uleam UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencia Administrativas, Contable y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Lady María Muñoz Arteaga, legalmente matriculado/a en la carrera de ..., período académico 2024-2-2025-1, cumpliendo el total de horas, cuyo tema del proyecto es "Sistema de Control y Gestión de Inventarios para el mejoramiento de Producción en la empresa Marcseal".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 02 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Ing. ~~Lexandra~~ Macías Ugalde, MBA

Docente Tutora

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro, que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención de licenciatura en Mercadotecnia, cuyo tema es: **“Sistema de Control y Gestión de Inventarios para el mejoramiento de Producción en la empresa Marcseal S.A.”**, es un trabajo investigado y realizado bajo mi integridad, misma que fue elaborada por Lady María Muñoz Arteaga, cumpliendo con todas las exigencias, requisitos y datos por parte de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio.

Acceso mis derechos, hechos, opiniones e ideas presentadas en este estudio, la responsabilidad exclusivamente a la autora y titularidad a la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Manta, 02 de agosto del 2025.



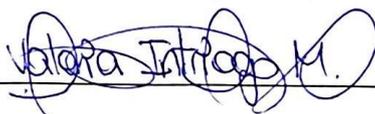
Lady María Muñoz Arteaga

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador, aprueban el Proyecto de Investigación, con tema: **“Sistema de Control y Gestión de Inventarios para el mejoramiento de Producción en la empresa Marcseal”**.

Presentado por Lady María Muñoz Arteaga. De acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, constancia que el mencionado Proyecto de Investigación se encuentra aprobado.

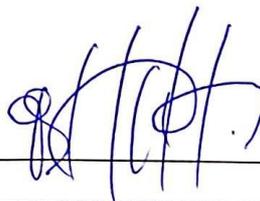
Para constancia firman:



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
Mgs. Intriago Molina Valeria



MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Mgs. Cedeño Choez Pedro Javier



MIEMBRO DEL TRIBUNAL
Mgs. Murillo Delgado Gabriel

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza a lo largo de este proceso. Le agradezco por haber iluminado mi camino, brindándome la sabiduría y la constancia necesaria para enfrentar y superar cada desafío durante mi vida universitaria.

A mis padres, Leyda Arteaga Zambrano y Mario Muñoz Llor, que siempre han brindado su apoyo y amor y me dieron la vida. Su amor y apoyo incondicional me han motivado y me han proporcionado la determinación para perseguir y alcanzar mis metas en la vida, incluso durante momentos difíciles. Por eso, les agradezco. Por confiar en mí, estar presente y recordarme una y otra vez que puedo superar cualquier desafío que enfrente.

A Keyla Muñoz, mi hermana y mi mejor amiga. Que este logro sirva como inspiración para su crecimiento personal y educativo, y que juntas sigamos avanzando hacia nuestras metas, superando los retos que se presentan. A mi hermanita Tahiana Muñoz quien con su alegría, abrazos y forma de ver el mundo con ternura ha sido una luz en mi camino. Gracias por estar siempre con una sonrisa, animándome sin saberlo en los momentos más difíciles.

A mi pareja Cristian Aguilar, por estar a mi lado a lo largo de este proceso, por brindarme su apoyo, su paciencia y su amor en los momentos de mayor exigencia. Su apoyo y confianza en mí fueron una motivación constante para seguir progresando.

A mi pequeña Akira, por ser más que una mascota, una compañera constante en cada momento. Tus miradas, afecto y energía alegre fueron un alivio en medio del cansancio y el estrés. Gracias por tu presencia, inundándome con tu amor puro e inquebrantable, recordándome que nunca estuve solo.

Por último, a mí mismo, por mantenerme firme y no rendirme, demostrando que, con trabajo duro y compromiso, los sueños pueden convertirse en realidad.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la vida y la salud, así como por la fortaleza para alcanzar esta meta. Sin su guía, nada de esto hubiera sido posible.

Gracias a mi familia por su amor incondicional y su paciencia, así como por su paciencia y su apoyo constante a lo largo de este proceso. En especial, a mis padres, quienes siempre me supieron enseñar la importancia del trabajo y la dedicación.

Gracias a mis docentes y mis tutores por compartir su conocimiento, su orientación, así como su dedicación a la motivación a la superación. De manera especial, agradezco a mi tutora Ing. Lexandra Macias Ugalde por su valioso tiempo, sus cuidadosas observaciones y su compromiso en mi formación.

Gracias a mis compañeros y amigos por sus charlas, el ánimo y la solidaridad en la adversidad, en especial en los momentos difíciles. Este triunfo es de todos.

Finalmente, a todas las personas y las instituciones que de una u otra manera contribuyeron a este trabajo, les expreso mi profundo agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPITULO I.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 Definición de Inventarios	15
1.2 Objetivo e importancia de los inventarios	16
1.3 Gestión y administración de Inventario	19
1.4. Variable Independiente	20
1.4. 1 definición del sistema de control y gestión de inventarios.....	20
1.4.2 Componentes principales del sistema de control y gestión de inventarios	22
1.4.3 Principios del sistema de control	23
1.4.4 Importancia del sistema de gestión de inventarios	25
1.5. Variable Dependiente.....	26
1.5.1. Definición de eficiencia empresarial.....	26
1.5.2. Factores que afectan la eficiencia	27
1.5.3 Procesos de la gestión de inventarios.....	29
1.5.4. Indicadores clave de desempeño (KPI).....	30
1.5.5. Tipos de stock	31
1.5.6. Ciclo PVHA	33
1.5.7. Fundamentación legal.....	34

1.6. Antecedentes investigativos.....	36
CAPITULO II	44
DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	44
2.1. Formulación del problema.....	44
2.1.2. <i>Problema general</i>	46
2.1.2.1. <i>Problemas específicos</i>	46
2.2. Objeto de la investigación.....	46
2.3. Campo de investigación.....	46
Objetivos.....	47
2.4.1. Objetivo general.....	47
2.4.2. Objetivos específicos.....	47
2.5. Variables conceptuales.....	47
2.5.1. Variable independiente.....	47
2.5.2. Variable dependiente.....	47
2.6. Tipos de investigación.....	47
2.7. Ubicación.....	48
2.8. Población de estudio.....	48
2.9. Muestra de la población.....	48
2.10. Técnicas o instrumento.....	49
2.11. Análisis e Interpretación de resultados.....	50
2.12. Análisis de Checklist.....	50
2.13. Análisis de entrevista.....	52
2.14. Estado financiero empresa Marcseal S.A.....	56
2.14.1. Estado de ganancias y pérdidas.....	58
2.15. Triangulación de datos.....	59
CAPITULO III	60
Propuesta.....	60

3.1. Título de la propuesta	60
3.2. Descripción de empresa Marcseal S.A	60
3.3. Justificación	61
3.4. Objetivos de la propuesta	63
3.5. Propuesta de fortalecimiento del control de inventarios a partir de la diversificación comercial de Marcseal S.A.	63
3.5.1. Reorganización del portafolio comercial con enfoque logístico	63
3.5.2. Propuesta de nuevos productos para ampliar la rotación y diversificación de inventario	64
3.5.3. Nuevas alianzas estratégicas sugeridas	66
3.5.4. Nuevos clientes potenciales	67
3.6. Marco legal	67
3.7. Modelo Propuesto de Control de Inventarios Adaptado a Marcseal S.A.	69
3.9. Estrategias y herramientas de control de inventarios aplicables en MARCSEAL S.A.	71
3.10. Diagramas de Flujo	74
3.11. Perfiles Profesionales y Funciones del Personal	83
3.13. Procedimientos Operativos	86
3.13.1. Revisión de Documentación	86
3.13.2. Registro y Valoración de Costos	86
3.13.3 Control Físico de Inventarios	87
3.13.4 Compras y Recepción de Mercadería	87
3.13.5 Almacenamiento	87
3.13.6 Devoluciones	88
3.13.7 Ventas y Actualización de Registros	88
3.13.8 Uso del Kardex	88
3.14. Formatos para procedimientos de control de inventarios	89
3.14. Conclusiones y Recomendaciones de la propuesta	99

5. CONCLUSIONES	101
6. RECOMENDACIONES	102
7. BIBLIOGRAFÍA	103
8. ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de inventarios.....	17
Tabla 2. Principales factores que afectan la eficiencia.....	27
Tabla 3. Reorganización del portafolio comercial con enfoque logístico.....	64
Tabla 3. Propuesta de nuevos productos para ampliar la rotación y diversificación de inventario.....	64
Tabla 5. Marco legal.....	68
Tabla 6. Estrategias de control de inventarios para Marcseal S.A.....	70
Tabla 7. Herramientas y Documentación Técnica para el Control de Inventarios en Marcseal S.A.....	71
Tabla 8. Perfiles Profesionales y Funciones del Personal.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pasos a seguir para una óptima gestión de inventarios.....	20
Figura 2. Tipos de stock	32
Figura 3. Ciclo PVHA.....	33
Figura 4. Ubicación.....	48
Figura 5. Análisis DAFO y CAME.....	50
Figura 6. Proceso de control del inventario.....	74
Figura 7. Proceso de compras y almacenamiento	79
Figura 8. Formato de calidad.....	89
Figura 9. Factura	90
Figura 10. Kárdex.....	92
Figura 11. Solicitud de Devolución.....	94
Figura 12. Guía de Remisión.....	95

RESUMEN

El estudio se realizó con el propósito de mejorar la eficiencia operativa de Marcseal S.A., a través del diseño de un sistema eficiente de control y gestión de inventarios. El objetivo fue diseñar dicho sistema, que permita mejorar la eficiencia productiva en la empresa. La metodología empleada fue documental y cualitativa, analizando información relevante sobre prácticas de control de inventarios y sistemas logísticos actuales. Los resultados permitieron determinar que la empresa presentó deficiencias en la organización de sus inventarios, lo que impacta la productividad y eficiencia de los procesos en producción y logística, además que se identificaron herramientas y estrategias que permitirán la mejora de las áreas con problemas identificadas. Se concluye que el desarrollo de un manual de procedimientos permitirá optimizar las operaciones, automatizar tareas repetitivas y reducir inexactitudes dentro del sistema en Marcseal S.A.

Palabras clave: Control de inventarios, Gestión logística, Optimización de procesos, Eficiencia productiva

ABSTRACT

The study was carried out with the purpose of improving the operational efficiency of Marcseal S.A. through the design of an efficient inventory control and management system. The objective was to design such a system, which would improve production efficiency in the company. The methodology used was documentary and qualitative, analyzing relevant information on inventory control practices and current logistics systems. The results made it possible to determine that the company presented deficiencies in the organization of its inventories, which impacts the productivity and efficiency of the processes in production and logistics, in addition to identifying tools and strategies that will allow the improvement of the areas with identified problems. It is concluded that the development of a procedures manual will optimize operations, automate repetitive tasks and reduce inaccuracies within the system at Marcseal SA.

Keywords: Inventory control, Logistics management, Process optimization, Production efficiency

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión eficiente de inventarios representa un componente clave para el desempeño competitivo de las empresas manufactureras, especialmente en sectores donde la precisión y la eficiencia operativa son esenciales. En este contexto, la empresa Marcseal S.A., dedicada a la producción de alimentos, salsas, aderezos y condimentos, constituye un caso de interés para el análisis de sus prácticas actuales de inventario.

Según Alvarado y Cedeño (2023), el control interno influye en la gestión del proceso de inventarios, gracias a la identificación de errores y correcta administración de los recursos. En el caso de Marcseal S.A., resulta relevante analizar la existencia y aplicación de procedimientos para registrar, verificar y evaluar sus insumos, con el fin de comprender cómo estos procesos pueden incidir en la eficiencia operativa, los tiempos de entrega y la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

No obstante, se identifican problemáticas recurrentes como el riesgo de pérdidas económicas por caducidad de productos, inadecuada rotación de inventarios, desajustes entre la planificación de compras y la demanda real, así como retrasos en la entrega de pedidos por deficiencias en el registro y control de materias primas. Estas situaciones no solo generan costos adicionales, sino que también afectan la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Por su parte, Cardona et al. (2019) destacan que la adecuada gestión del almacenamiento y del inventario de materias primas es un factor clave para mantener la continuidad de los procesos industriales, especialmente en industrias donde ciertos productos pueden deteriorarse con el tiempo. Bajo esta perspectiva, resulta pertinente indagar cómo Marcseal S.A. gestiona su planificación de abastecimiento y rotación de inventarios, para identificar prácticas que favorezcan la conservación de insumos y eviten el riesgo de obsolescencia o pérdida de materiales.

El presente estudio se desarrollará bajo un enfoque de métodos mixtos, combinando técnicas cualitativas (entrevistas y observación directa a los responsables de inventario) con herramientas cuantitativas (análisis estadístico de los registros de entradas, salidas y pérdidas de inventario). Esta integración metodológica permitirá

comprender tanto la perspectiva de los actores involucrados como los datos objetivos que reflejan la magnitud de las problemáticas detectadas, generando un diagnóstico integral de la situación.

Finalmente, se espera realizar la identificación de las principales debilidades en el control de inventarios, el diseño de propuestas de mejora orientadas a optimizar el flujo de materiales, la reducción de pérdidas por caducidad, la implementación de indicadores de gestión y la recomendación de recursos tecnológicos que fortalezcan el sistema actual. De esta forma, se busca que Marcseal S.A. logre incrementar su eficiencia operativa, mejorar sus tiempos de respuesta y consolidar un modelo de gestión de inventarios más confiable y sostenible.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de Inventarios

Ramos & Pacheco (2023) indica que, el inventario es definido como como “El conjunto de bienes utilizados en la producción o productos terminados que una empresa mantiene durante su actividad normal, existen tres categorías generales de inventario: materias primas (cualquier insumo utilizado para producir productos terminados), y productos terminados o listos para la venta” (p.4). En otras palabras, enfatiza que el inventario es crítico para las operaciones ininterrumpidas, ya que ayuda a mantener el equilibrio entre el proceso de producción y la disponibilidad de los productos terminados.

Además, los inventarios se definen como existencias de activos tangibles que se mantienen a la espera de su consumo o venta, y por lo tanto, constituyen una inversión importante, así como una parte significativa del costo total de producción (Demiray et al., 2024). Esta definición aclara que los inventarios no son simplemente recursos mantenidos en stock, sino que también son un factor muy importante en la estructura de costos de la empresa. Su correcta gestión impacta directamente en la rentabilidad y eficiencia financiera.

Valenzuela et al. (2024) alude que el inventario también se lo puntualiza como la relación ordenada de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con detalle, valoración y otros datos que proporcionen información útil” (p.2). En otras palabras, esta definición resalta la importancia del inventario no solo como un conjunto de bienes, sino como una herramienta de control organizada que facilita la toma de decisiones dentro de la empresa.

De hecho, el inventario es la acumulación de materiales que más tarde necesitarán satisfacer una demanda futura y puede consistir en materias primas, trabajo en proceso y productos terminados (Becerra et al., 2022). Esta perspectiva destaca el papel estratégico del inventario como un amortiguador ante la demanda, permitiendo a la empresa ser receptiva. Su correcta clasificación ayuda a optimizar la planificación y el flujo de producción.

Además, el inventario incluye las materias primas que actualmente están en el proceso de producción y los bienes producidos que se mantienen para la venta. En efecto, el inventario de una empresa representa uno de sus activos más importantes, ya que su rotación representa uno de los impulsores más importantes del negocio y, por lo tanto, del valor de la empresa y las ganancias para sus accionistas (Ali et al., 2024). Así, esta definición destaca la importancia del inventario como un activo clave para la generación de ingresos; una rotación eficiente no solo impulsa el rendimiento operativo, sino también la rentabilidad del negocio.

1.2 Objetivo e importancia de los inventarios

El inventario se basa y se encuentra estrechamente relacionado con dos funciones principales de la empresa y su logística, como la compra y la distribución, ya que la empresa tiene que controlar gran parte de su inventario para garantizar y mantenerse al día, con las entregas adecuadas y oportunas que logran satisfacer las necesidades de los clientes (Ramos & Pacheco, 2023).

También, el objetivo principal de los inventarios es asegurar la disponibilidad continua de materiales, insumos y productos terminados necesarios para la producción y venta, evitando interrupciones en los procesos operativos (Villamil et al., 2024). Generalmente, los objetivos del inventario incluyen:

- Inclusión de inventarios de seguridad para evitar costos de oportunidad por falta de stock.

- Reducir el costo de compras inesperadas por desabasto o el costo de almacenamiento en bodega por exceso de existencias.
- Mantener equilibrada la oferta y la demanda de materiales.
- Minimizar la incursión en costes de distribución ya que permite la planificación del transporte

En la tabla 1 se observan los tipos de inventarios con su respectiva descripción.

Tabla 1. *Tipos de inventarios*

Categoría	Tipos de Inventarios	Descripción (Industria de Alimentos)
Según el momento	Inventario Inicial	Registro de materias primas e insumos disponibles antes de iniciar la producción alimentaria.
	Inventario Final	Control del stock de productos e insumos al cierre de un periodo para evaluar la producción.
Según la periodicidad	Inventario Intermitente	Se realiza en fechas específicas del año para verificar materias primas y productos perecibles.
	Inventario Perpetuo	Registro diario y automatizado de entradas y salidas de ingredientes, envases y productos.
Según su forma	Inventario de Materias Primas	Almacena ingredientes como harina, azúcar, aceite, carnes, frutas, etc.
	Inventario en Proceso	Incluye alimentos que están en etapas de preparación o cocción, no listos para su distribución.
	Inventario de Productos Terminados	Alimentos ya empacados y listos para ser comercializados.

	Inventario de Suministros de Fábrica	de	Materiales auxiliares como envases, etiquetas, guantes, utensilios de cocina, etc.
	Inventario Mercancías	de	Productos adquiridos para venta directa (ej. snacks comprados a terceros).
Según su función	Inventario en Tránsito		Ingredientes o productos alimenticios en camino desde el proveedor o entre plantas.
	Inventario de Ciclo		Excedente de productos por haber producido más ante disponibilidad de ingredientes.
	Inventario Seguridad	de	Reserva de alimentos en caso de retrasos en la producción o distribución.
	Inventario Previsión	de	Stock extra de alimentos preparado por si aumenta la demanda repentinamente.
	Inventario Desacoplamiento	de	Productos semielaborados almacenados entre procesos (ej. masa antes de hornear).
Según la logística	Inventario Especulación	para	Compra de ingredientes anticipada ante posibles subidas de precio o demanda estacional.
	Inventario Obsoleto		Alimentos vencidos o dañados que ya no pueden ser comercializados.
	Inventario en Ductos		Ingredientes o productos en transporte hacia el almacén o planta de producción.

	Inventario de Seguridad (Logístico)	de Stock extra de alimentos de alta demanda para evitar quiebres por retrasos logísticos.
	Inventario Naturaleza Regular	de Productos que se mueven constantemente y requieren reposición frecuente (ej. leche, pan).
Otros tipos	Inventario Físico	Conteo real de insumos, productos elaborados y materiales auxiliares.
	Inventario Mínimo	Cantidad mínima de cada ingrediente clave para no interrumpir la producción.
	Inventario Máximo	Límite superior para evitar desperdicio, sobre todo en productos perecibles.
	Inventario Disponible	Ingredientes y productos que siempre deben estar en stock por su alta rotación.
	Inventario en Línea	Lotes de productos o ingredientes que están por llegar para ser utilizados de inmediato.

Nota. Adaptado de (Cardona et al., 2019; Manosalvas et al., 2020).

1.3 Gestión y administración de Inventario

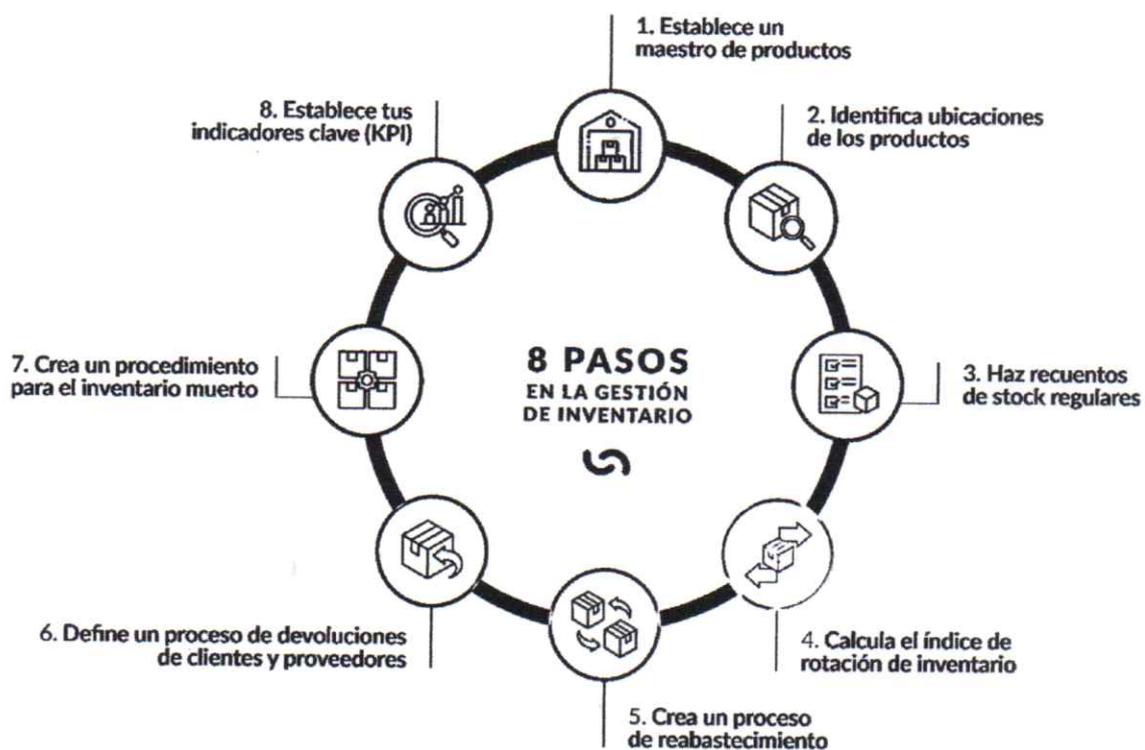
La gestión de inventario se define como un conjunto de decisiones, reglas, directrices y/o políticas que determinan cuánto inventario se debe mantener, cuándo se debe reabastecer y cuánto mantener (Sánchez et al., 2023). Por lo que, esta definición destaca la gestión de inventarios como un proceso estratégico que busca equilibrar la cantidad y el tiempo de reposición, donde su adecuada aplicación previene tanto la escasez como el exceso de stock.

Por su parte, en la Gestión de inventarios describe Villamil et al., (2024) que es una estrategia que se mantiene el entorno empresarial para controlar adecuadamente el

inventario de una organización, el papel que juega el inventario es de interés para las actividades logísticas que permiten reducir los costos y a la vez mejorar el control de las múltiples unidades almacenadas, dentro de la gestión también se regula las existencias con que se cuentan en materia prima, provisiones, procesamiento y productos terminados para abastecer la demanda.

Alharbi (2025) indica que la gestión de inventarios es una acción interrelacionada con la cadena de valor y con estrategias que tiene el propósito de satisfacer al cliente, es la necesidad de crecimiento en ambientes competitivos, bajo estrategias de diferenciación en el manejo del nivel de servicio a las necesidades del negocio. En la figura 1 se observan 8 Pasos a seguir para una correcta gestión de inventarios.

Figura 1. Pasos a seguir para una óptima gestión de inventarios



Nota. Obtenido de (Andrade & Guerrero, 2023).

1.4. Variable Independiente

1.4.1 definición del sistema de control y gestión de inventarios

Un sistema de control es definido como un conjunto estructurado de procedimientos que ayudan a una organización a asegurar que sus recursos se utilizan de

manera eficaz y eficiente, y que las operaciones están alineadas con las políticas y objetivos corporativos (Munyaka & Venkata, 2022, p.17). Por lo que, esta definición enfatiza que, un sistema de control no solo regula procesos, sino que también garantiza el uso óptimo de los recursos, su adecuada aplicación vigoriza el cumplimiento de metas organizacionales y mejora el rendimiento institucional.

Por su parte, Borbor & López (2024) define al sistema de control y gestión de inventarios como un instrumento organizacional clave para mantener el equilibrio entre el abastecimiento y la demanda, reducir pérdidas y garantizar la eficiencia operativa. En otras palabras, esta definición destaca el papel estratégico del sistema de inventarios en la sostenibilidad operativa de la empresa evitando tanto el exceso de inventario, que genera costos adicionales por almacenamiento y riesgo de obsolescencia o falta de productos.

Ramos & Pacheco (2023) indican que, “El sistema de control y gestión de inventarios es el conjunto de procesos, herramientas y estrategias que permiten planificar, supervisar, registrar y optimizar el flujo de materiales dentro de una organización, asegurando la disponibilidad adecuada de existencias al menor costo posible” (p.16). En otras palabras, resalta la función integral del sistema de inventarios como clave para la eficiencia operativa al equilibrar disponibilidad y costos, se favorece la continuidad productiva y la competitividad empresarial.

Asimismo, el sistema de control y gestión de inventarios se refiere al conjunto de métodos, procedimientos, herramientas y tecnologías empleadas para supervisar, planificar y regular la cantidad, disponibilidad y ubicación de los recursos materiales dentro de una empresa, su objetivo principal es mantener un equilibrio entre el suministro de materiales y las necesidades del proceso productivo (Alvarado & Cedeño, 2023).

Salas et al. (2019) señala que, un sistema de control y gestión de inventario, se refiere a los procesos y tecnologías utilizados para supervisar y controlar el inventario de una empresa a lo largo de la cadena de suministro, por lo general esto incluye lo siguiente:

“Un seguimiento de los niveles de inventario, la gestión de la reposición de existencias y la optimización de los procesos para garantizar la disponibilidad de los productos adecuados en el momento oportuno, minimizando al mismo tiempo los costes y el desperdicio; en esencia, se trata de equilibrar la necesidad de contar

con suficiente inventario para satisfacer la demanda con los costes de mantenimiento de dicho inventario” (p.327).

De hecho, un sistema de control y gestión de inventarios es un marco que permite a las empresas rastrear, gestionar y optimizar sus inventarios, asegurando que tengan la cantidad adecuada de stock disponible en el momento adecuado (Piao et al., 2023). En otras palabras, destaca el papel estratégico del sistema de inventario, ya que impacta la toma de decisiones operativas, donde una implementación precisa del sistema reduce costos, previene faltantes de stock y apoya procesos de producción ininterrumpidos.

Especialmente, este sistema busca equilibrar la necesidad de satisfacer la demanda de los clientes con el deseo de minimizar los costos de almacenamiento y el capital inmovilizado en el inventario, además implica el seguimiento del inventario, la gestión de reabastecimientos y la minimización de desperdicios, lo que impacta la eficiencia y la rentabilidad de la cadena de suministro (González, 2020).

1.4.2 Componentes principales del sistema de control y gestión de inventarios

Un sistema eficaz de control y gestión de inventario se basa en la colaboración de varios componentes clave, estos incluyen previsión de la demanda, planificación de inventario, adquisiciones, seguimiento y optimización del inventario, estos componentes ayudan a las empresas a mantener niveles óptimos de existencias, minimizar costos y garantizar el cumplimiento oportuno de los pedidos (Castañeda et al., 2024).

De modo que, un sistema de gestión y control de inventarios consta de varios componentes clave que trabajan en conjunto para optimizar los niveles de inventario, minimizar costos y garantizar operaciones eficientes, los cuales son cruciales para gestionar el flujo de mercancías desde los proveedores hasta los clientes, asegurando que los productos correctos estén disponibles en el momento adecuado y en las cantidades correctas adecuadas (Santos et al., 2024). A continuación se darán a conocer los principales componentes del sistema de control y gestión de inventarios:

- 1. Clasificación de inventarios (Método ABC):** Categoriza los productos según su valor, importancia o impacto, permitiendo enfocar los esfuerzos en los ítems más críticos, en tres grupos A: artículos de alto valor y baja cantidad, B: artículos de valor moderado y C: artículos de bajo valor y alta

cantidad, por lo que esto facilita concentrar esfuerzos y recursos en los ítems que generan mayor impacto económico.

2. **Políticas de pedido y reabastecimiento:** Establecen cuándo y cuánto ordenar, utilizando modelos como la Cantidad Económica de Pedido (EOQ) o el Punto de Reorden.
3. **Registro y monitoreo de inventarios:** Son reglas o directrices que definen el momento y la cantidad con la que se debe realizar una orden de compra o reposición, con sistemas y herramientas para controlar las entradas, salidas y niveles de stock en tiempo real o de forma periódica.
4. **Almacenamiento y organización física:** Adecuación del almacenamiento y del espacio correspondiente para facilitar el acceso, la conservación y la seguridad de los productos.
5. **Control de calidad:** Inspección y control para evitar la merma de los productos por deterioro o caducidad, asegurando que se encuentren dentro de los estándares.
6. **Gestión de proveedores:** Comunicación y coordinación con proveedores conforme a la entrega oportuna y dentro de los requisitos de calidad y condiciones ventajosas.
7. **Tecnologías de apoyo:** Mejora de la precisión y eficiencia a través de softwares ERP, códigos de barras, RFID, y otros sistemas automatizados.
8. **Indicadores de desempeño (KPIs):** Medición de la rotación de inventarios, niveles de stock, costos asociados y otros indicadores para evaluar la eficacia del sistema.

1.4.3 Principios del sistema de control

Un sistema de control debe estar diseñado para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que las actividades se alineen con las metas institucionales (Ali et al., 2024, p.2). Es decir, resalta que el sistema de control no solo supervisa procesos, sino que actúa como un eje clave para alinear las acciones operativas con la visión y metas estratégicas de la organización.

Por lo tanto, los sistemas de control funcionan según los principios de monitorear una variable de proceso, compararla con un punto de ajuste deseado y luego tomar medidas correctivas para minimizar la diferencia, donde la clave está en incluir la retroalimentación, avance y robustez, todos trabajando para mantener la estabilidad y

lograr el rendimiento deseado del sistema Mittal et al. (2024). A continuación, los principales principios de un sistema de control son los siguientes:

- 1. Orientación a los objetivos:** Todo sistema de control debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Su función es ayudar a cumplir metas de productividad, eficiencia, calidad o rentabilidad.
- 2. Medición precisa del desempeño:** El sistema debe basarse en indicadores cuantificables y observables que permitan comparar lo ejecutado con lo planificado (por ejemplo: niveles de inventario, rotación, tiempos de reabastecimiento).
- 3. Retroalimentación oportuna:** Para que haya un buen control, debe brindar información en tiempo real que ayude a corregir errores o retocarse.
- 4. Economía y eficiencia:** El control debe generar beneficios mayores a su costo de implementación, siendo práctico y no enfocado en generar más trámites.
- 5. Flexibilidad y adaptabilidad:** Se refiere a la capacidad para enfrentarse a factores internos, tales como productos y procesos. También externos como la demanda o escasez de materias primas.
- 6. Simplicidad y claridad:** Las reglas, procedimientos e indicadores deben ser comprensibles para todos los niveles de la organización.
- 7. Responsabilidad definida:** Cada persona o unidad involucrada debe conocer su rol en el control, para facilitar el seguimiento y la toma de decisiones.
- 8. Integración con otros sistemas:** El sistema de control debe estar conectado con otros sistemas de la organización, como el sistema de producción, compras o ventas.
- 9. Enfoque preventivo:** Al controlar un sistema, no solo se puede detectar un error, sino que un buen sistema de control también permite prevenir problemas monitoreándolos de forma continua, así como mejorar los procesos y eliminarlos de raíz.
- 10. Enfocar lo importante (principio de selectividad):** El sistema debe controlar solo la gestión que impacte en la negio que debe relacionarse en

base al método ABC de inventarios: concentración en los productos más valiosos al negocio y hacer los esfuerzos en dichos productos.

1.4.4 Importancia del sistema de gestión de inventarios

La administración de inventarios es importante para las empresas porque ayuda a optimizar los niveles de existencias, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente. Una adecuada gestión de inventarios de las empresas ayuda a que los productos estén disponibles cuando son requeridos, esto evita la ocurrencia de quiebres y sobrestock, es decir, se traduce una mejor eficiencia, un mejor flujo de caja y una rentabilidad más alta (Huerta et al., 2023).

Conjuntamente, tiene suma relevancia ya que ayuda en la reducción de costos, es decir, a través de un manejo más eficiente de inventarios, resulta más fácil para las empresas economizar asociados con el almacenamiento, el depósito y las posibles pérdidas por obsolescencia o daños Carpitella & Izquierdo (2025). Por lo que, destaca que una gestión eficiente de inventarios no solo mejora el control de existencias, sino que también representa una estrategia clave para aumentar la rentabilidad empresarial mediante la reducción de costos innecesarios.

Además, un sistema de gestión de inventarios optimiza los recursos financieros al evitar excesos de inventario o faltantes, la empresa reduce costos de almacenamiento, deterioro, obsolescencia y pérdidas económicas, por lo que esto mejora la eficiencia financiera y el uso del capital, asimismo mejora la toma de decisiones, por lo tanto, proporciona información actualizada y confiable sobre los niveles de stock, tiempos de reposición y rotación de productos, lo que facilita la planificación y las decisiones estratégicas (Yilmaz, 2025).

Cabe mencionar que, favorece la productividad debido que al tener un control eficiente del flujo de materiales, se reducen tiempos muertos, se mejora la programación de la producción y se fortalece la coordinación interna, otra importancia que destaca en este sistema es que reduce el riesgo de pérdidas, por lo que controla los niveles de inventario, minimizando errores humanos, robos, caducidad o acumulación innecesaria de productos Guo et al. (2025). Lo que quiere decir que, cómo el sistema de gestión de inventarios impacta directamente en la eficiencia operativa, al minimizar errores y

pérdidas, se optimiza el rendimiento interno y se fortalece la capacidad productiva de la empresa.

Además, contribuye al cumplimiento normativo, en otras palabras, ayuda a cumplir con estándares de calidad, trazabilidad, seguridad alimentaria o normativas contables, especialmente en sectores regulados como el alimenticio o farmacéutico, donde la trazabilidad de los productos es obligatoria, este sistema permite identificar el lote, fecha de producción, caducidad y origen de los insumos, garantizando transparencia y responsabilidad ante auditorías o inspecciones (Santos et al., 2024, p.4).

1.5. Variable Dependiente

1.5.1. Definición de eficiencia empresarial

Cardona et al. (2019) explican que la eficiencia empresarial “es una capacidad organizacional para lograr sus objetivos mientras minimiza recursos durante el proceso, siempre que se preserve el resultado deseado” (p.5). Esto indica que, en este caso, vemos que la eficiencia es mucho más amplia en concepto que la simplificación de recortar recursos.

Por su parte, la eficiencia empresarial, se define generalmente como el grado en el que una empresa utiliza eficazmente sus recursos (como tiempo, dinero y materiales) para alcanzar sus objetivos, a menudo medido como la relación entre productos e insumos; además refleja qué tan bien una empresa minimiza el desperdicio y maximiza la productividad en sus operaciones (Alvarado & Cedeño, 2023).

Vasilev & Milkova (2022) mencionan que, la eficiencia empresarial se refiere a qué tan bien una empresa utiliza sus recursos como tiempo, dinero, materiales incluso mano de obra, para producir bienes o servicios, por lo que también se la define de la siguiente manera:

“La eficiencia empresarial es la relación entre los recursos que consume una organización y su volumen de producción de bienes, servicios e ingresos, en términos más sencillos, se trata de obtener más resultados con los mismos insumos o lograr el mismo resultado con menos recursos, cabe enfatizar que, la eficiencia se puede medir mediante el tiempo, el coste, la energía o los materiales, es decir, una empresa manufacturera puede medir la eficiencia calculando el número de

unidades producidas por hora en relación con el volumen de materias primas utilizadas” (p.3).

En otras palabras, la eficiencia empresarial describe la eficacia con la que una empresa genera productos y servicios en relación con el tiempo y el dinero necesarios para producirlos, de modo que, una empresa que utiliza medidas de eficiencia comunes y aprovecha técnicas para mejorar la eficiencia puede reducir el desperdicio en toda su organización, lo que a menudo conduce a mayores ganancias, un personal más feliz y productivo y También clientes más satisfecho (Corella & Olea, 2023).

Piao et al. (2023) indican que, “La eficiencia empresarial es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, cuanto menor es el desperdicio y mayor el aprovechamiento, mayor es la eficiencia” (p.3). Es decir, destaca que la eficiencia empresarial depende del equilibrio entre insumos y resultados, minimizar el desperdicio y maximizar el uso de recursos fortalece el rendimiento organizacional y sobre todo la rentabilidad.

De tal modo que, la eficiencia también es puntualizada a cómo una empresa se desempeña con la tecnología existente en relación con la industria o demás competidores, y por otro lado considerando que la productividad se refiere a la evolución tecnológica de la empresa en el tiempo, comparativamente con la industria o demás competidores (Munyaka & Venkata, 2022).

1.5.2. Factores que afectan la eficiencia

Los factores que afectan la eficiencia empresarial son todos aquellos elementos internos y externos que influyen en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando los recursos de manera óptima, tales como la gestión del talento humano, la tecnología, el liderazgo, el manejo del tiempo y las condiciones del entorno económico y competitivo Huerta et al. (2023). A continuación, se presenta en la siguiente tabla los principales factores:

Tabla 2. Principales factores que afectan la eficiencia

Factor	Descripción
Gestión de recursos	Uso adecuado de recursos humanos, financieros y materiales para evitar desperdicios.

Capacitación y desempeño del personal	El conocimiento y habilidades del equipo influyen directamente en la productividad.
Tecnología e innovación	Automatiza procesos, reduce errores y mejora la velocidad y calidad de las operaciones.
Gestión del tiempo	Una planificación bien compuesta evitará cualquier forma de retrasos, gastos excesivos y tiempo de espera innecesario.
Comunicación interna	Se evitan errores y superposiciones y se mejora la coordinación con interacciones más fluidas entre los distintos silos.
Gestión de inventarios	Un control adecuado del stock ayuda a evitar escasez, exceso de inventario y pérdidas financieras.
Liderazgo y toma de decisiones	Líderes efectivos dentro de la empresa involucrarán al equipo relevante y se asegurarán de que se tomen las decisiones pertinentes dentro del negocio.
Clima organizacional	Un ambiente de trabajo positivo mejora el compromiso y el rendimiento del personal.
Estrategia empresarial	Define el rumbo de la empresa; una estrategia mal definida reduce la eficiencia global.
Condiciones del entorno externo	Factores como la economía, leyes o competencia afectan el desempeño si no se gestionan bien.

Nota. Adaptado de (Yilmaz, 2025).

Cabe decir que, además la eficiencia empresarial se ve afectada por una multitud de factores internos y externos, donde los factores internos incluyen la estructura organizacional, la motivación de los empleados y los procesos operativos, mientras que los factores externos abarcan las condiciones del mercado, la competencia y las regulaciones gubernamentales, por lo que la optimización de estos factores puede

conducir a una mayor productividad, una reducción de costos y una mayor rentabilidad (Alharbi 2025).

1.5.3 Procesos de la gestión de inventarios

Los procesos de la gestión de inventarios son el conjunto de actividades planificadas, organizadas y controladas que permiten mantener, registrar y controlar de forma eficiente las existencias de materiales, insumos o productos terminados, asegurando su disponibilidad oportuna, optimizando los recursos y reduciendo costos asociados al almacenamiento, desabastecimiento o exceso de inventario (González, 2020, p.135).

Sánchez et al. (2023) señalan que, en el caso de los procesos de la gestión de inventarios en alimentos comprenden las actividades sistemáticas de planificación, adquisición, recepción, almacenamiento, control y distribución de productos alimenticios, con especial atención a la trazabilidad, condiciones de conservación, fechas de caducidad y normativas sanitarias, para garantizar la seguridad, calidad y disponibilidad oportuna de los productos, tal como se describen a continuación:

- 1. Planificación del inventario de alimentos:** Se basa en las estimaciones de consumo, fechas de caducidad, demanda estacional y frecuencia de entrega. Se deben considerar tanto los artículos perecederos como los no perecederos, y los volúmenes deben ajustarse para minimizar el desperdicio.
- 2. Adquisición de alimentos:** Es necesario elegir proveedores certificados que cumplan con los estándares de salud y calidad requeridos (por ejemplo, BPM, HACCP). Es esencial garantizar la trazabilidad de cada producto alimenticio, que debe ser monitoreada desde la fuente.
- 3. Recepción e inspección sanitaria:** Se realiza un control riguroso al recibir alimentos: revisión de la temperatura, integridad de empaques, fechas de caducidad y condiciones de transporte. Todo se debe registrar para asegurar la trazabilidad.
- 4. Almacenamiento según tipo de producto:** Los alimentos se almacenan según sus características como refrigerados o congelados (cadenas de frío), secos en ambientes controlados y separación entre productos crudos y cocidos.

5. **Control y monitoreo continuo:** Requiere un sistema actualizado que registre entradas, salidas y lotes, controlando fechas de vencimiento, temperatura, y niveles de stock. Esto permite tomar decisiones rápidas y seguras.
6. **Reabastecimiento seguro y oportuno:** Basado en el punto de pedido y en las proyecciones de demanda, considerando los tiempos de entrega del proveedor, la capacidad de almacenamiento y la rotación esperada de cada producto.
7. **Gestión de mermas y productos no conformes:** Los alimentos que caducan, se dañan o llegan en mal estado deben separarse, registrarse y desecharse según normas sanitarias. También se evalúa su impacto en los costos y se aplican mejoras preventivas.
8. **Auditorías y control de calidad:** Implica inspecciones internas y externas (sanitarias, contables y operativas), revisión de documentación, registros y condiciones físicas del inventario alimentario.
9. **Evaluación y mejora continua del sistema:** La optimización está asociada con pérdidas debido a la caducidad, entregas oportunas y la tasa de rotación de los artículos alimenticios, lo que lleva a una reducción.

1.5.4. Indicadores clave de desempeño (KPI)

Los indicadores clave de desempeño (KPI) son métricas utilizadas para medir y evaluar el éxito de un proceso o actividad en una organización. Sánchez et al., (2023) sostiene que “un buen sistema de control de inventarios debe incluir indicadores claros y precisos que permitan tomar decisiones basadas en datos objetivos y no solo en intuiciones” (p. 14).

Los KPI más utilizados en la gestión de inventarios son:

- **Rotación de inventarios:** En este se revisan cuántas veces se utilizan o venden los artículos en un inventario. Cardona et al., (2019) mencionaban que “la rotación adecuada de inventarios no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los costos asociados al almacenamiento y manejo de productos perecederos” (p. 6).
- **Nivel de desperdicio de alimentos:** Este KPI calcula la proporción de alimento que se pierde en la porción, elaboración o servicio. “La medición del desperdicio de alimentos es fundamental para identificar las causas y así aplicar acciones correctivas, como la mejora en la planificación de los menús

o la optimización de los procesos de almacenamiento” (Piao et al., 2023, p. 16).

- **Costos de inventarios:** Evalúa los costos de un inventario, así como control, manejo, almacenamiento, compras y las mermas por deterioro o caducidad. Armijos (2024) menciona que "la reducción de los costos de inventarios es una de las principales metas en la gestión eficiente de los recursos, ya que contribuye directamente a la rentabilidad" (p. 25).
- **Nivel de satisfacción del cliente:** Aunque no es un KPI directamente relacionado con los inventarios, este indicador está estrechamente vinculado con la eficiencia en la gestión de inventarios (González, 2020).
- **Tiempo de reposición de inventarios:** Mide la cantidad de tiempo transcurrida entre la realización de un pedido y la recepción de los productos. Ramos y Pacheco (2023) mencionan que “un tiempo de reposición corto permite responder rápidamente a cambios en la demanda, mejorando su capacidad de adaptación y reduciendo el riesgo de escasez de productos” (p. 10). La eficiencia en este proceso es contablemente mejor en la evasión de faltantes o excesos de productos.
- **Cumplimiento de las normativas de almacenamiento:** Este indicador, de acuerdo a Andrade y Guerrero (2023), mide el cumplimiento de los faltantes normativos relacionados a la higiene y las temperaturas adecuadas para productos perecederos.

Por último, hacen hincapié en que los KPI son esenciales para evaluar la efectividad de la gestión de inventarios. “El uso de indicadores clave de desempeño es esencial para evaluar el desempeño del sistema de control de inventarios” (Carreño, et al., 2024; p. 50)

A través y con la evaluación de estos indicadores, los gerentes y responsables de la operación están en la posibilidad de tomar decisiones y aplicar estrategias que optimicen los recursos, aumenten la rentabilidad y minimicen el desperdicio de alimentos.

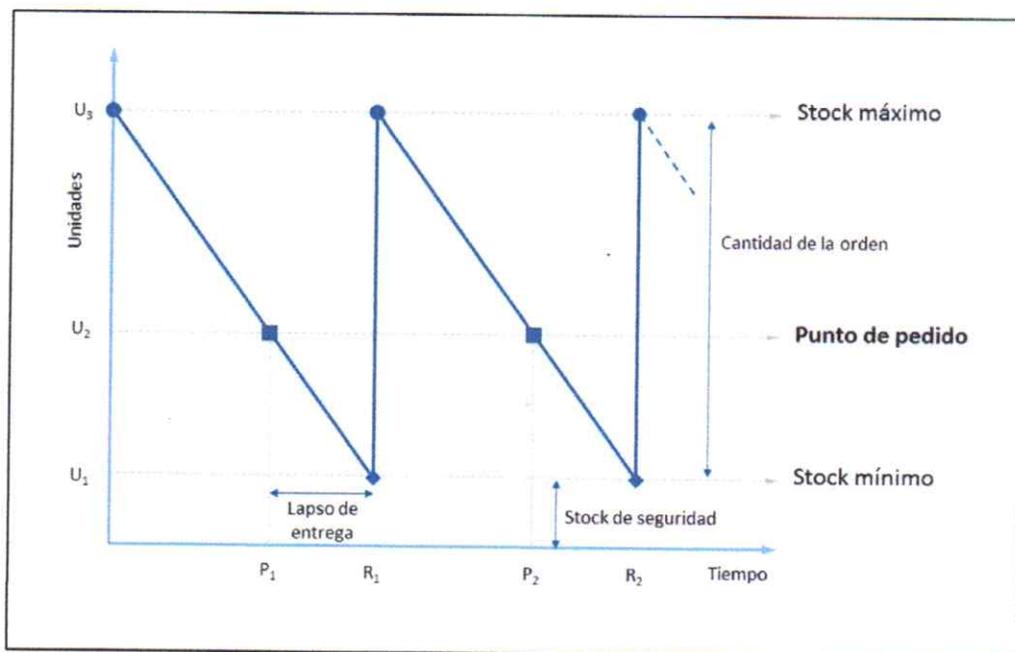
1.5.5. Tipos de stock

El stock o inventario se refiere a la cantidad de productos o materiales que la empresa tiene almacenados para garantizar que las operaciones comerciales no se vean

interrumpidas. La gestión adecuada del stock ayuda a la reducción de costos, mejora el servicio al cliente y la planificación de recursos, como lo indican Sanchez & Rubio (2020).

Como se observa en la figura 2, la dinámica del stock mínimo, máximo y de seguridad relaciona los niveles de inventario a lo largo del tiempo y los ciclos de pedido.

Figura 2. Tipos de stock



Nota. Existencias fundamentales para la gestión de inventarios. Obtenido de Armijos (2024).

Estos tipos de stock son fundamentales en la gestión logística y se describen a continuación:

- **Stock mínimo:** Es la cantidad de inventario que se tiene que mantener en la empresa para que no se pare la operación. Este nivel de inventario, tal como lo explican Chopra & Meindl (2019), funciona como una alerta que activa la necesidad de hacer un nuevo pedido antes de que se seque el inventario de emergencia.
- **Stock máximo:** Es el nivel de inventario más alto que una empresa debe tener. Exceder significa tener un exceso de productos y, por lo tanto, un costo de almacenamiento. Tener un stock máximo, como lo explican Russell & Taylor

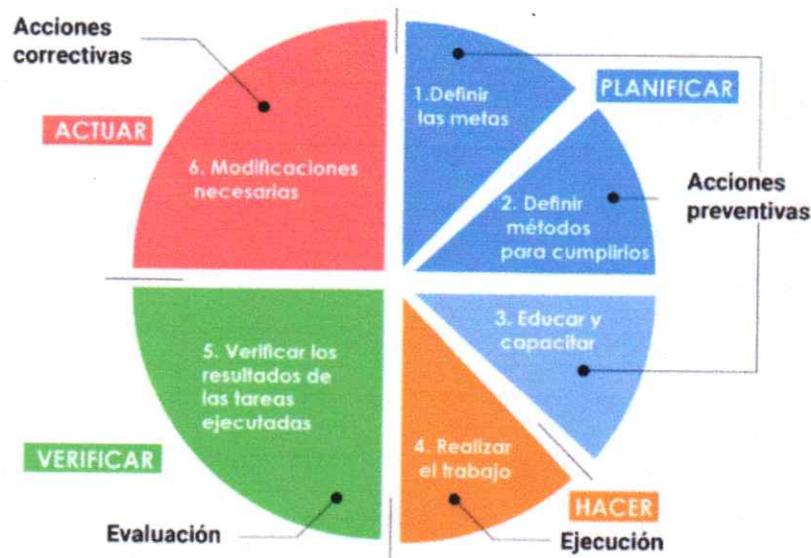
(2019), permite mantener el stock junto a las economías de escala en las compras sin caer en sobreacumulación.

- **Stock de seguridad:** Es el stock de reserva. Se trata de una cantidad adicional de productos mantenidos para cubrir otros imprevistos como el retraso en la entrega e incluso la demanda que sobrepasa lo habitual.

1.5.6. Ciclo PVHA

El ciclo PVHA es una herramienta clave en el manejo y control de inventarios, particularmente en empresas que manejan productos perecederos o de rápida rotación. El ciclo consta de las siguientes cuatro fases: Planear, Verificar, Hacer y Actuar (González, 2020, p.135), el cual se ilustra en la Figura 3.

Figura 3. Ciclo PVHA



- **P (Planear):** En esta etapa, se deben establecer objetivos de control, definir políticas claras para gestionar inventarios y planificar acciones para garantizar el cumplimiento de las regulaciones internas y externas. Se tienen en cuenta factores como cantidades de producto, frecuencia de rotación y procesos de recepción y despacho.
- **V (Verificar):** Aquí es donde se evalúa la adherencia a la planificación. Para esto, se realizan auditorías internas, conteos físicos y auditorías que comparan el inventario registrado y el físico. Esta fase es útil para la detección de errores, correctivas por desviaciones y la prevención de fraudes o pérdidas involuntarias.

- **H (Hacer):** En esta fase, se ponen en acción las actividades planificadas. Se completan tareas operativas como clasificación de productos, almacenamiento adecuado, seguimiento de lotes, aplicación de métodos FIFO/FEFO u otros, y registro sistemático en el sistema contable o logístico.
- **A (Actuar):** En cuanto a esta fase, son los procesos de toma de decisiones que deben tomarse tras la verificación. Si se detectan fallos, se corrigen los procedimientos; si las acciones son efectivas, se estandarizan como buenas prácticas. También se revisan los indicadores de desempeño y se ajustan los planes futuros.

El ciclo PVHA es una herramienta de mejora continua aplicada a la gestión de inventarios que funciona mediante la repetición sistemática de cuatro fases: en la etapa de planear se definen las necesidades de stock, se proyecta la demanda, se establecen políticas de almacenamiento y se fijan indicadores de control; en la fase de verificar se evalúa el cumplimiento de lo planificado, contrastando registros físicos y digitales para identificar errores o desviaciones; en la fase de hacer se ejecutan las actividades de recepción, almacenamiento, rotación, despacho y control de calidad de los productos, aplicando acciones correctivas inmediatas cuando es necesario; finalmente, en la etapa de actuar se toman decisiones estratégicas basadas en los resultados obtenidos, como ajustar políticas de inventario, adoptar nuevas tecnologías o capacitar al personal, con el fin de consolidar mejoras antes de reiniciar el ciclo.

Su importancia radica en que permite a la empresa mantener un proceso dinámico y en constante perfeccionamiento, reduciendo pérdidas por caducidad o exceso de stock, mejorando la trazabilidad, asegurando un mayor control de los recursos, aportando información confiable para la toma de decisiones y facilitando que la organización se adapte ágilmente a cambios en la demanda, normativas o condiciones del mercado, lo que en conjunto fortalece la eficiencia operativa y la competitividad empresarial.

1.5.7. Fundamentación legal

El control y gestión de inventarios en las empresas ecuatorianas se enmarca dentro de las disposiciones establecidas por la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual en su artículo 284 señala que la política económica tiene como uno de sus objetivos asegurar una adecuada distribución de los recursos y promover la eficiencia productiva. En concordancia, la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) y su Reglamento

determinan que los inventarios deben registrarse, valorarse y ajustarse conforme a principios contables y tributarios reconocidos, de manera que reflejen la realidad económica de la empresa y eviten distorsiones en los estados financieros.

Los asientos de ajustes por pérdidas derivadas de siniestros, caducidad o mermas inevitables deben fundamentarse en lo dispuesto en el artículo 10 de la LRTI, el cual establece que únicamente los costos y gastos necesarios, debidamente justificados y relacionados con la actividad generadora de renta, son deducibles para efectos tributarios. Así, las pérdidas debidamente documentadas pueden registrarse como ajustes contables siempre que cuenten con el respectivo sustento.

En el caso de la baja de inventarios por obsolescencia, vencimiento o inutilización, la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 2 – Inventarios, adoptada en Ecuador a través de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), dispone que los inventarios deben valorarse al costo o al valor neto realizable, el que sea menor. Esto implica que, cuando los bienes ya no tienen valor comercial, procede la baja contable para reflejar razonablemente la situación financiera de la empresa.

El deterioro de inventarios se regula también en la NIC 2, que establece que el valor de los inventarios debe reducirse cuando existan indicios de deterioro físico, caducidad, obsolescencia o disminución de precios. Este ajuste debe reconocerse como un gasto del período, garantizando que los estados financieros no sobrevaloren los activos.

Por otro lado, los faltantes y sobrantes detectados en procesos de inventario físico deben registrarse de acuerdo con lo establecido en el Código de Comercio del Ecuador (artículos 45 y siguientes), que obliga a los comerciantes a llevar contabilidad organizada, inventarios iniciales y balances fidedignos. En caso de faltantes, estos deben documentarse mediante actas de responsabilidad o informes técnicos; mientras que los sobrantes deben reconocerse como ingresos extraordinarios o ajustes positivos al inventario, siempre que se verifique su existencia real y se sustente con evidencia documental.

Adicionalmente, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros exige, a través de sus resoluciones y normas contables, que todas las sociedades mantengan registros de inventarios actualizados, presenten sus estados financieros conforme a NIIF y apliquen controles internos que aseguren la trazabilidad de los bienes. Esto implica que

la empresa Marcseal debe documentar sus políticas de control, conciliación y ajuste de inventarios en manuales y procedimientos internos, a fin de cumplir con la normativa vigente.

De tal modo que el presente marco legal aplicable al sistema de control y gestión de inventarios en Marcseal está sustentado en la Constitución, la LRTI y su Reglamento, el Código de Comercio, la NIC 2 adoptada en el país, así como en las disposiciones de la Superintendencia de Compañías. Todo ello establece las bases normativas para registrar asientos de ajustes por pérdidas, bajas, deterioros, faltantes y sobrantes, asegurando que los inventarios reflejen de manera veraz y razonable la situación económica de la empresa y permitiendo mejorar la eficiencia en la producción y la toma de decisiones.

1.6. Antecedentes investigativos

1.6.1. Antecedente #1

Título del ensayo académico: Investigación de un sistema de inventario sostenible con deterioro controlado no instantáneo para productos ecológicos.

Fecha de consulta: lunes 03 de junio del 2025

Título del documento: Investigación de un sistema de inventario sostenible con deterioro controlado no instantáneo para productos ecológicos.

Autor: Mohammed Alharbi

Año de publicación: 2025

Este estudio se centra en el diseño de un modelo matemático para la gestión de inventarios sostenibles en productos ecológicos con deterioro controlado no instantáneo. La investigación utilizó técnicas de simulación computacional y modelado cuantitativo para representar diferentes escenarios de demanda y así medir el impacto del deterioro gradual en los niveles de stock. Los resultados evidenciaron una disminución significativa en las pérdidas por caducidad y una mejora de hasta un 10 % en la rentabilidad empresarial. Este enfoque muestra que los inventarios perecederos pueden ser gestionados con criterios de sostenibilidad, combinando rentabilidad y reducción de desperdicios. La metodología del estudio resulta innovadora porque integra matemáticas aplicadas con la toma de decisiones estratégicas, ofreciendo soluciones aplicables en industrias de alimentos donde el deterioro es un factor crítico.

La relevancia de este antecedente para Marcseal S.A. es evidente, dado que la empresa trabaja con productos alimenticios como salsas y aderezos, los cuales tienen un tiempo de vida útil limitado y requieren un control riguroso en su almacenamiento y rotación. Implementar modelos similares permitiría no solo reducir las pérdidas económicas por caducidad, sino también mejorar la planificación de compras y la satisfacción del cliente. Sin embargo, cabe señalar que el contexto de aplicación original pertenece a países con mercados tecnológicamente avanzados, lo que representa un reto para su adaptación en Ecuador. A pesar de ello, este antecedente constituye un marco sólido para entender cómo el control del deterioro puede convertirse en un factor clave de innovación, sostenibilidad y competitividad en la gestión de inventarios de Marcseal S.A.

1.6.2. Antecedente #2

Título del ensayo académico: Gestión sostenible de inventarios en las cadenas de suministro: tendencias e investigaciones futuras.

Fecha de consulta: viernes 21 de junio del 2025

Título del documento: Gestión sostenible de inventarios en las cadenas de suministro: tendencias e investigaciones futuras.

Autor: Sebastián Carpitella y Javier Izquierdo

Año de publicación: 2025

Otro trabajo académico se enfocó en la revisión de literatura sobre gestión sostenible de inventarios en cadenas de suministro, resaltando las tendencias actuales en la aplicación de tecnologías digitales como inteligencia artificial, Internet de las Cosas y sistemas ERP. El análisis concluyó que estas herramientas permiten minimizar desperdicios, optimizar la trazabilidad de productos, mejorar la planificación y reducir costos operativos. Además, se destacó que la sostenibilidad en la gestión de inventarios ya no se limita al aspecto ambiental, sino que se ha convertido en una estrategia empresarial clave para responder a mercados cada vez más exigentes.

Este aporte resulta de gran importancia para las empresas alimentarias, pues evidencia que la actualización tecnológica no es opcional, sino esencial para asegurar competitividad. La adopción de sistemas automatizados permitiría controlar de manera más precisa los insumos perecederos, evitando pérdidas y optimizando tiempos de entrega. Asimismo, la integración de un ERP especializado posibilitaría un mayor control de los procesos de abastecimiento y producción, fortaleciendo la trazabilidad en la cadena de valor. De esta manera, el antecedente demuestra que la innovación tecnológica es un factor decisivo para lograr sostenibilidad y eficiencia en la gestión de inventarios.

1.6.3. Antecedente #3

Título del ensayo académico: Evaluación de la gestión de inventarios y facturación en el almacén Peregrine Falcón.

Fecha de consulta: jueves 04 de julio del 2025

Título del documento: Evaluación de la gestión de inventarios y facturación en el almacén Peregrine Falcón.

Autor: Brayan Andrade y Melani Guerrero

Año de publicación: 2023

Esta investigación sobre gestión de inventarios y facturación en una empresa comercial detectó serias deficiencias al comparar el stock físico con el registrado digitalmente, lo que evidenció la ausencia de un sistema automatizado. Se identificaron productos inexistentes en el inventario real, errores en la planificación de compras y un promedio de 150 discrepancias que generaban sobrecostos. Estos hallazgos muestran cómo la falta de digitalización no solo afecta la confiabilidad de los registros, sino que incrementa el riesgo de pérdidas económicas y limita la eficiencia de la cadena de valor.

Este antecedente es significativo para comprender las consecuencias de mantener procesos de control basados en sistemas manuales. En industrias donde los productos son perecederos, los errores en la gestión de inventarios pueden traducirse en pérdidas críticas para la empresa. La implementación de herramientas digitales en tiempo real permitiría alinear los registros físicos con los digitales, evitando duplicidades y desperdicios. Además, la experiencia evidencia que la automatización no solo mejora la exactitud en los procesos, sino que fortalece la capacidad de planificación y asegura una mayor eficiencia operativa.

1.6.4. Antecedente #4

Título del ensayo académico: Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados.

Fecha de consulta: domingo 16 de junio del 2025

Título del documento: Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados.

Autor: Jhon Cardona, Jaime Orejuela y Claudia Rojas

Año de publicación: 2019

Esta investigación realizada en el sector de alimentos concentrados identificó que los principales problemas en la gestión de inventarios se relacionan con la rotación lenta de materias primas, dificultades en el reabastecimiento y acumulación de productos obsoletos. El estudio, basado en observación directa, evidenció que la falta de una planificación adecuada incrementa los tiempos de inactividad en la producción y disminuye la disponibilidad de insumos clave. Asimismo, se destacó que el control ineficiente del inventario afecta la calidad de la producción y genera pérdidas económicas considerables en el mediano plazo.

Este antecedente aporta elementos importantes para analizar la situación de empresas del sector alimenticio, donde los productos perecederos requieren un control más riguroso. Una adecuada planificación en el abastecimiento y en la rotación de inventarios permite evitar acumulaciones innecesarias y reducir los riesgos de caducidad. Además, demuestra que la logística interna debe garantizar la continuidad operativa mediante compras oportunas y sistemas de control eficientes. Este análisis resulta relevante, ya que refleja cómo los errores en la gestión de inventarios repercuten directamente en la productividad, la rentabilidad y la competitividad en la industria.

1.6.5. Antecedente #5

Título del ensayo académico: Mejora de la gestión de inventario mediante estrategias de stock de seguridad.

Fecha de consulta: martes 02 de julio del 2025

Título del documento: Mejora de la gestión de inventario mediante estrategias de stock de seguridad.

Autor: Selim Demiray, Zeynep Ceylan y Sami Bulkan

Año de publicación: 2024

Este estudio se enfocó en demostrar los beneficios de implementar estrategias de stock de seguridad en cadenas de producción sujetas a demanda incierta. A través de modelos computacionales se analizaron diferentes escenarios, en los cuales se evidenció que mantener un nivel adicional de inventario redujo significativamente el riesgo de desabastecimiento y las interrupciones en la cadena productiva. También se concluyó que esta práctica mejoró el servicio al cliente y disminuyó hasta en 20 horas mensuales los tiempos de inactividad, generando ahorros económicos y mayor estabilidad en la producción.

Este antecedente resulta muy útil para comprender cómo el stock de seguridad puede convertirse en una herramienta estratégica en industrias alimentarias. La incertidumbre de la demanda y la posibilidad de retrasos en el abastecimiento son factores que pueden detener la producción si no se cuenta con inventario adicional. La implementación de este tipo de estrategias permite responder de manera más efectiva a las necesidades del mercado y mantener la continuidad operativa. Además, refuerza la idea de que el control de inventarios no debe centrarse únicamente en la reducción de costos, sino también en garantizar la confiabilidad del suministro.

1.6.6. Antecedente #6

Título del ensayo académico: Implementación de un sistema de control de inventarios y costos para una franquicia de restaurantes en la ciudad de Guayaquil.

Fecha de consulta: viernes 05 de julio del 2025

Título del documento: Implementación de un sistema de control de inventarios y costos para una franquicia de restaurantes en la ciudad de Guayaquil.

Autor: Joselyn de Jesús

Año de publicación: 2021

Este trabajo aplicado en una franquicia de restaurantes mostró la implementación de un sistema digital de control de inventarios y costos mediante una metodología con enfoque mixto que combinó entrevistas con análisis financiero. Los resultados fueron positivos, ya que se logró optimizar la utilización de insumos perecederos, reducir el desperdicio y generar ahorros económicos de aproximadamente quince mil dólares en un período de seis meses. Este hallazgo evidenció cómo la digitalización de procesos permite

gestionar de manera más eficiente los recursos, mejorando la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa.

Este antecedente es especialmente relevante para industrias donde la manipulación de productos perecederos exige controles estrictos y oportunos. El caso analizado demuestra que la integración de herramientas tecnológicas de gestión digital impacta directamente en la reducción de pérdidas y en la optimización de recursos financieros. También refuerza la importancia de adoptar sistemas que garanticen información en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas. La experiencia confirma que el uso de tecnología aplicada a la gestión de inventarios no es un gasto, sino una inversión que se traduce en eficiencia y sostenibilidad.

1.6.7. Antecedente #7

Título del ensayo académico: Desarrollo de un sistema web para control de inventarios.

Fecha de consulta: martes 18 de junio del 2025

Título del documento: Desarrollo de un sistema web para control de inventarios.

Autor: Baudelio Armijos

Año de publicación: 2024

Esta investigación desarrollada en el sector de restaurantes diseñó e implementó un sistema web para la gestión de inventarios, utilizando metodologías de desarrollo de software con pruebas aplicadas en entornos reales. El sistema permitió registrar con mayor precisión las entradas y salidas de insumos, redujo de manera considerable los errores humanos y evitó pérdidas generadas por fallas en los controles manuales. Además, la digitalización de los procesos permitió mejorar la disponibilidad de productos, disminuir los riesgos de desabastecimiento y aumentar la satisfacción del cliente.

Este antecedente evidencia que la automatización de inventarios es clave para fortalecer la trazabilidad y la eficiencia de los procesos en empresas que trabajan con productos perecederos. Su relevancia radica en demostrar cómo un sistema digital puede transformar la gestión, pasando de ser reactiva a ser preventiva. La experiencia demuestra que al minimizar errores humanos y contar con información actualizada en tiempo real, se logra una mayor capacidad de respuesta ante cambios en la demanda. Asimismo, resalta que la innovación tecnológica debe ser considerada una prioridad estratégica en la gestión de inventarios del sector alimentario.

1.6.8. Antecedente #8

Título del ensayo académico: Estrategia de control interno para el área de inventarios.

Fecha de consulta: miércoles 12 de junio del 2025

Título del documento: Estrategia de control interno para el área de inventarios.

Autor: Lizeth Manosalvas, Luisa Baque y Gabriel Peñafiel

Año de publicación: 2020

En una empresa de distribución se aplicó una estrategia de control interno para fortalecer la gestión de inventarios, utilizando entrevistas al personal de almacén y análisis de los flujos de trabajo. El estudio permitió identificar debilidades en los procesos, errores frecuentes y pérdidas económicas asociadas a un deficiente control. Los resultados mostraron que la aplicación de controles internos estructurados redujo los costos de error en un 22 % y mejoró la disponibilidad de productos en el tiempo requerido. Además, se fortaleció la seguridad en la gestión de insumos y se optimizó la operación general del almacén.

Este antecedente resalta la importancia del control interno como un mecanismo indispensable para la eficiencia en la gestión de inventarios. La experiencia analizada demuestra que no basta con contar con sistemas digitales, sino que es necesario establecer normas, procedimientos y controles que garanticen el uso adecuado de los recursos. Asimismo, pone de manifiesto que las pérdidas económicas no siempre se deben al deterioro o caducidad de los productos, sino también a errores humanos y a fallas en el control documental. La lección principal es que un inventario eficiente debe estar respaldado por un control interno sólido y transparente.

1.6.9. Antecedente #9

Título del ensayo académico: Desarrollo de un sistema de control de inventario para una empresa comercializadora de sistemas de riego.

Fecha de consulta: sábado 29 de junio del 2025

Título del documento: Desarrollo de un sistema de control de inventario para una empresa comercializadora de sistemas de riego.

Autor: Angie Corella y José Olea

Año de publicación: 2023

En una empresa dedicada a la comercialización de sistemas de riego se desarrolló un sistema digital de control de inventarios, utilizando metodologías de diseño y aplicación de software. Los resultados evidenciaron mejoras en la precisión de los registros, reducción del tiempo de procesamiento de pedidos y disponibilidad de reportes en tiempo real para la toma de decisiones. Asimismo, se logró automatizar el flujo de productos, lo que redujo errores operativos y mejoró la satisfacción del cliente en relación con la rapidez y exactitud de la entrega de productos.

Este antecedente pone en evidencia la importancia de personalizar los sistemas de gestión de inventarios según las necesidades de cada empresa. En este caso, la digitalización no solo mejoró la exactitud del control, sino que también generó mayor competitividad al optimizar los tiempos de respuesta. Para la industria alimentaria, esto significa que el diseño de un sistema adaptado a la naturaleza de los productos perecederos es clave para asegurar eficiencia y sostenibilidad. La investigación demuestra que el éxito en la gestión de inventarios radica en alinear la tecnología con las características particulares del negocio.

1.6.10. Antecedente #10

Título del ensayo académico: Integración de sistemas de gestión en empresas de la industria alimentaria.

Fecha de consulta: miércoles 26 de junio del 2025

Título del documento: Integración de sistemas de gestión en empresas de la industria alimentaria.

Autor: Diego Castañeda, Julio Mejía, Carlos Carlos, Daniel Castillo y Hugo Reséndiz

Año de publicación: 2024

Un análisis comparativo entre empresas que adoptaron sistemas de gestión integrados y aquellas que no lo hicieron evidenció que la integración de procesos mejora significativamente la eficiencia operativa. Las organizaciones que implementaron sistemas integrados lograron reducir errores logísticos, optimizar el flujo de información y disminuir costos operativos. Además, se observó que la trazabilidad mejoró de manera sustancial, lo cual facilitó la planificación de recursos y aumentó la productividad. Estos resultados demuestran que los sistemas integrados fortalecen la coordinación interna y ofrecen ventajas competitivas claras.

Este antecedente resulta muy valioso, ya que resalta la importancia de contar con sistemas de gestión que no funcionen de manera aislada, sino que estén interconectados. En industrias de alimentos, donde el control de inventarios está directamente ligado a la producción y distribución, la integración de sistemas permite evitar retrasos y garantizar la continuidad operativa. Asimismo, la experiencia confirma que la falta de integración genera duplicidades, pérdida de información y mayores costos. La lección principal es que la integración de sistemas constituye un pilar fundamental para lograr eficiencia, trazabilidad y sostenibilidad en la gestión empresarial.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Formulación del problema

En todo el mundo la gestión de inventarios ha adquirido una relevancia creciente dentro de las cadenas de suministro, especialmente debido a la creciente globalización y la evolución de las tecnologías en la última década (González, 2020), de tal modo que las empresas deben enfrentarse a desafíos derivados de la necesidad de reducir costos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad en la gestión de sus recursos.

Antes de que se implementaran sistemas avanzados de control e inventario, las empresas operaban utilizando papel y otros sistemas obsoletos. Debido a esto, surgieron problemas como quedarse sin existencias, tener demasiado stock y no poder ver los niveles de los productos y otras métricas importantes en tiempo real. Todo esto dificultaba mucho la toma de decisiones. Los errores ocurrían a menudo, y las empresas en general tenían que lidiar con unos gastos generales mucho más altos en lo que respecta a la planificación, la rotación de stock, la adaptación a cambios rápidos en el mercado y simplemente ser flexibles (Alvarado y Cedeño, 2023).

Según Becerra, et al. (2022), las empresas deben incorporar tendencias sostenibles en la gestión de inventarios, buscando adaptarse a las demandas del mercado y los cambios climáticos, lo que implica una integración de nuevos métodos de control de existencias. Estas tendencias no solo optimizan los procesos de producción, sino que

también ofrecen una ventaja competitiva a las empresas que implementan soluciones tecnológicas avanzadas.

En Ecuador, lo mismo ocurre con las empresas donde la falta de control adecuado sobre los registros de inventario puede incurrir en grandes pérdidas económicas y en un desempeño por debajo de lo esperado. La industria ecuatoriana, en especial en el renglón alimentario, tiene la necesidad de adoptar nuevas tendencias en la administración de los inventarios (Manosalvas et al., 2020).

Una mala administración de los inventarios por parte de Cardona, et al. (2019) aumenta el gasto operativo y paraliza la producción, lo cual tiene especial relevancia para empresas como Marcseal S.A., dedicada a la producción de alimentos y sazónadores. En este sentido, muchas empresas todavía utilizan sistemas centrales de la computadora de hace 30 años, lo cual en conjunto con la falta de sistemas de información hace más lenta y más imprecisa la toma de decisiones, lo que a la larga afecta la competitividad del sector.

En Marcseal S.A., la falta de control sistematizado en el manejo de inventarios afecta la producción de la cadena de valor, que a su vez afecta el flujo de venta. Lo que conlleva altos costos por la falta de control sistematizado en el manejo de abastecimiento, el control y la falta de un sistema automatizado adecuado, que, en última instancia, afecta la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda.

González (2020) muestra cómo, para lograr un rendimiento óptimo, las empresas necesitan ajustar sus marcos de gestión de inventarios a las condiciones del mercado y los recursos disponibles, incorporando tecnología y las mejores normas de la industria dentro de sus procesos.

Con relación a la competitividad a nivel zonal, los sectores productivos de Manabí y otras provincias de Ecuador, requieren iniciar una verdadera reingeniería de sus procesos productivos si aspiran a competir con éxito.

De tal modo que la implementación de políticas de control de stocks o de gestión de inventarios más ajustadas permite a las organizaciones reducir los costes y elevar la calidad de los productos. Guo et al. (2025) mencionan que las marcas propias y el control estratégico de inventarios son una de las principales herramientas para la mejora de la competitividad en una economía de mercado.

Cabe mencionar que la falta de una metodología adecuada de gestión de inventarios también impacta la integración y colaboración dentro de las cadenas de suministro de las empresas ecuatorianas. Según Salas et al. (2019), la falta de coordinación entre los diversos pasos de la cadena de suministro lleva a ineficiencias en la gestión de materias primas y en la distribución de productos terminados. En el caso de Marcseal S.A., la falta de visibilidad y control sobre el sistema de inventario ralentiza la producción, lo que impacta en la cadena de suministro y afecta la satisfacción del cliente.

Por último, la implementación eficiente de sistemas de gestión de inventarios también ayudaría a monitorear los procesos internos en Marcseal S.A., y mejoraría la competitividad de la empresa en el mercado regional al reducir los costos operativos, mejorar la capacidad de respuesta de la empresa a los cambios en la demanda y proporcionar un mejor control de los recursos de la empresa durante la optimización de los procesos productivos, lo que apoyaría la competencia en la región.

2.1.2. Problema general

¿De qué manera afecta la ausencia de un sistema eficiente de control y gestión de inventarios en la optimización de los procesos de producción de Marcseal S.A., y en su competitividad en el mercado regional?

2.1.2.1. Problemas específicos

- ¿Cuáles son las principales deficiencias en el manejo de inventarios en la sucursal de Manabí de Marcseal S.A.?
- ¿Qué estrategias y herramientas de control de inventarios son más adecuadas para la actividad productiva de Marcseal S.A.?

2.2. Objeto de la investigación

Marcseal S.A., sucursal Manabí.

2.3. Campo de investigación

Procesos operativos internos relacionados con el control y gestión de inventarios en la empresa Marcseal S.A., sucursal Manabí.

Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Proponer un sistema eficiente de control y gestión de inventarios que permita mejorar la eficiencia productiva en la empresa Marcseal S.A.

2.4.2. Objetivos específicos

- Analizar las deficiencias actuales en el manejo de inventarios en la sucursal de Manabí de la empresa Marcseal S.A.
- Investigar estrategias y herramientas de control de inventarios adecuados para la actividad productiva
- Plantear un sistema de control y gestión de inventarios adaptado a las necesidades operativas de la empresa Marcseal S.A., que contribuya a optimizar los procesos logísticos y productivos.

2.5. Variables conceptuales

2.5.1. Variable independiente

Sistema de control y gestión

2.5.2. Variable dependiente

Eficiencia en la producción de la empresa Marcseal S.A.

2.6. Tipos de investigación

La investigación en este caso se ubica dentro del diseño documental porque se apoya en la síntesis y el análisis de documentos bibliográficos, normativos y científicos que se relacionan con la gestión de inventarios en Marcseal S.A., sucursal Manabí. Este tipo de investigación se establece con el objetivo de revisar, interpretar y reflexionar de manera crítica sobre los documentos que contienen e informan sobre el fenómeno en estudio en cuestión y aportan información empírica acerca del mismo, tal como menciona Arias (2021).

Complementariamente, el estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, es decir cualitativo centrado en la problemática que busca comprender la realidad de los inventarios a través de los actores que se involucran e intervienen en los procesos y cuantitativos debido que se cuantifico y analizó la información.

2.10. Técnicas o instrumento

- **Observación directa:** Según Arias (2021), “la observación directa consiste en registrar hechos, comportamientos y características tal como ocurren en el entorno natural del fenómeno estudiado, sin manipularlo” (p. 89). Esta técnica fue utilizada para identificar, de forma empírica y sistemática, cómo se ejecutan los procesos operativos relacionados con el inventario en Marcseal S.A., lo cual permitió detectar rutinas, omisiones o buenas prácticas en el ambiente real de trabajo.
- **Checklist:** Rodríguez, Oré y Vargas (2021) afirman que “el checklist es un instrumento que permite comprobar el cumplimiento de requisitos, condiciones o actividades mediante ítems previamente definidos” (p. 51). En este estudio se diseñó un checklist enfocado en el control de procesos de almacenamiento, rotación de insumos y actualización de registros, con el fin de contrastar la normativa interna con las acciones reales ejecutadas en la empresa.
- **Entrevista:** Como señala Arias (2021), “una entrevista es una técnica que permite obtener información de primera mano a través de un diálogo estructurado o semi-estructurado, lo que facilita una comprensión profunda del fenómeno” (p. 92). En este estudio, se realizaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con el gerente de producción y los supervisores de Marcseal S.A., centrándose en la efectividad de los sistemas actuales, la capacitación del personal y la percepción de posibles mejoras en la gestión del inventario.

2.11. Análisis e Interpretación de resultados

2.11.1. Análisis D.A.F.O y C.A.M.E de la empresa

Figura 5. Análisis DAFO y CAME

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persistencia de procesos manuales en la sucursal de Manabí. • Falta de alertas automáticas en el sistema actual (Mobilvendedor). • Trazabilidad por lote en tiempo real aún no implementada por completo. • Ausencia de un plan anual documentado para mejoras logísticas. <p>Corregir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Migrar completamente al sistema WMS en todas las sedes, incluyendo Manabí. • Activar funciones de alerta automática para niveles críticos de stock. • Aplicar la Primera Verificación del Historial de Abastecimiento (PVHA) con trazabilidad por lote. • Diseñar e implementar un plan anual de mejoras logísticas y actualizaciones tecnológicas. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas estimadas en \$8.000 por vencimiento de productos. • Alta dependencia del personal para ejecutar procesos manuales. • Dificultad para responder con agilidad a cambios en la demanda del canal HORECA. • Competencia creciente con empresas más automatizadas en sus operaciones. <p>Afrontar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar acuerdos con proveedores para intercambios y devoluciones de productos próximos a vencer. • Automatizar tareas críticas de control y rotación de inventario. • Utilizar los KPIs actuales para proyectar la demanda y responder con rapidez. • Capacitar al personal en el uso del WMS para reducir la dependencia operativa y avanzar en digitalización.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación mensual continua al personal de inventarios. • Uso regular de KPIs como rotación de stock, toneladas procesadas y demanda. • Auditorías externas semestrales que refuerzan el control físico y digital. • Planificación quincenal eficiente para el abastecimiento de insumos. <p>Mantener</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el calendario de capacitaciones mensuales al personal logístico. • Usar sistemáticamente los KPIs como base para la toma de decisiones. • Mantener las auditorías semestrales como herramienta de control y mejora. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de implementación del sistema WMS para control y trazabilidad. • Posibilidad de integrar alertas automáticas y reportes en tiempo real con WMS. • Acuerdos existentes con proveedores para devolución o cambio de productos próximos a vencer. • Potencial de fortalecer el posicionamiento logístico en el canal HORECA mediante tecnología y eficiencia. <p>Explotar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la adopción total del WMS en el área de inventarios y capacitación del personal. • Desarrollar un tablero de control con reportes automáticos y alertas en tiempo real. • Formalizar los contratos con cláusulas específicas

2.12. Análisis de Checklist

Este sistema permitió la asignación de evaluación a cada aspecto evaluado, proporcionando un análisis cuantitativo adicional al juicio cualitativo. Los resultados obtenidos muestran que el nivel general de cumplimiento es moderado, con la mayoría de las evaluaciones oscilando entre 2 y 2.5 de 3, indicando prácticas aceptables, pero con un margen significativo de mejora para Marcseal S.A.

1 representa “no cumple”,

2 indica “cumple parcialmente” y

3 equivale a “cumple totalmente”.

Observaciones:

- Las políticas formales y prácticas documentadas para los sistemas de gestión de inventarios fueron verificadas en su totalidad, obteniendo una puntuación perfecta de 3/3, ya que todos los archivos se encontraron actualizados y disponibles en los puntos de control designados.
- En cuanto al manual de procedimientos, el personal evaluado afirmó conocerlo y aplicarlo, justificando la puntuación de 2.5/3, que surge de la falta de actualizaciones constantes en la capacitación para algunos empleados.
- Si bien la lista de proveedores estaba organizada y actualizada, no lo tenían integrado en el sistema digital, por lo tanto, no alcanzó la puntuación máxima.
- Durante la recepción de productos, parecieron contar con documentación completa y un registro físico; sin embargo, presentan retrasos significativos en el sistema digital, lo que resultó en una puntuación de 2.5/3.
- No toda la colaboración dentro del centro conoce el procedimiento referente a la devolución de productos defectuosos, por eso la evaluación del procedimiento fue de 2/3.
- Este el caso de etiquetado de productos la mayoría estaba rotulado, lo que se traduce en el cumplimiento de rotulado, pero no se hace de manera técnica, por eso se asignó la calificación de 2.5/3.
- El sistema digital de control de inventarios no se usa por completo por el personal, esto genera que el sistema alcanza 2/3 de cumplimiento.
- Las zonas de almacenamiento están delimitadas y catalogadas por el centro. El cumplimiento promedio en este caso es del 83% asignando la calificación de 2.5/3.

- El cumplimiento de la gestión de espacios designados para productos que están por caducar se califica en un 2.5/3.
- El almacenamiento de productos en mal estado se gestiona con un control inadecuado, particularmente en las áreas destinadas a resguardar insumos deteriorados, el uso de contenedores se califica en 2/3.
- El uso de herramientas tecnológicas para el análisis de ventas se basa en medios tecnológicos. Se justifica con la calificación de 2/3, ya que su aplicación tiene control intermitente, temporal y no está institucionalmente fijada.
- La aplicación del método FIFO o FEFO se inspecciona en un 70% de los estantes, resultando en una calificación parcial de 2/3.
- El control documental es de tipo parcial, alcanzando 2.5/3 por contener registros, pero exhibir lentitud en la entrega de informes históricos.
- La evaluación de proveedores, si bien es realizada, no se incorpora en los informes comparativos ni análisis consolidados, obteniendo resultado de 2/3.
- Con respecto al control de acceso, se observará un 90% de exactitud en los registros de entradas y salidas de productos, reportando ligeras faltas, por lo que se obtuvo 2.5/3.
- Los procedimientos de reposición no siempre reflejan consumo reciente, otorgando 2/3.
- A pesar de que el sistema tiene la capacidad de generar informes pertinentes, no todo el personal los tiene a disposición, por ello se asignó 2/3.

2.13. Análisis de entrevista

Con el propósito de conocer en profundidad el sistema de control y gestión de inventarios de la empresa Marcseal S.A., se realizaron entrevistas a tres colaboradores clave: el Sr. Carlos Javier Ponce Rezabala, jefe de Producción; el Sr. Jhon Fredi García Henao, Supervisor de Planta; y el Sr. Mario José Muñoz Loor, encargado de composición, logística y distribución. Esta entrevista se llevó a cabo el 16 de junio de 2025. Fue posible reconocer tanto fortalezas como oportunidades de mejora en el proceso logístico de la organización.

A continuación, se presentan las preguntas relevantes y el análisis basado en las respuestas de los entrevistados:

Preguntas realizadas:

1. ¿Desde cuándo está operando Marcseal S.A., y qué productos fabrican principalmente?
2. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la empresa en el manejo de inventarios y la producción?
3. ¿Marcseal S.A. ha sido auditada por alguna autoridad o entidad externa en relación con la gestión de inventarios? Si es así, ¿con qué frecuencia se realizan estas auditorías?
4. ¿Cómo describiría el sistema actual de control y gestión de inventarios en Marcseal S.A.? ¿Qué aspectos considera que necesitan mejorar?
5. ¿Cómo se gestionan los proveedores de insumos en Marcseal S.A.? ¿Con qué criterios se seleccionan y qué tan frecuentemente se realizan los pedidos de insumos?
6. ¿Ha tenido Marcseal S.A. pérdidas económicas por un mal manejo de los inventarios? Si es así, ¿puede estimar las pérdidas mensuales?
7. ¿Cómo maneja Marcseal S.A. los insumos próximos a caducar o con baja rotación? ¿Utilizan algún proceso específico para asegurar su uso antes de la fecha de vencimiento?
8. ¿Utiliza Marcseal S.A. indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia en la gestión de inventarios y su impacto en la producción?
9. ¿El personal encargado de la gestión de inventarios ha recibido formación o capacitación específica sobre el sistema de control? ¿Con qué frecuencia se realiza esta capacitación?

Análisis de la entrevista al Sr. Carlos Javier Ponce Rezabala, jefe de producción:

- **Análisis de la pregunta 1:** El señor Carlos Ponce afirmó que Marcseal S.A., ha trabajado durante 2 años y 6 meses y se especializa en la producción de ketchup de tomate, mayonesa, mostaza, salsa BBQ, salsa de miel, salsa de

soja, queso cheddar y salsa picante, entre otras. El entrevistado señala que debe haber un monitoreo constante de los stocks durante los ciclos de producción debido a la diversa gama de productos.

- **Análisis de la pregunta 2:** Indica que uno de los principales desafíos que enfrenta la empresa es mantener actualizadas las historias de inventario para evitar el desperdicio de stock, y que además es crucial mantener el equilibrio proporcional de los niveles de stock definidos para evitar exceso de productos.
- **Análisis de la pregunta 3:** Marcseal S.A., tiene auditorías semestrales realizadas por organizaciones externas que verifican los datos del sistema contra los conteos físicos de inventario.
- **Análisis de la pregunta 4:** Señala que la empresa actualmente está utilizando Mobilvendor, pero está en el proceso de cambiar a un sistema más cómodo llamado WMS, que permitirá un mejor control del inventario, seguimiento de lotes y una gestión más eficiente.
- **Análisis de la pregunta 5:** Señala que los pedidos se realizan cada dos semanas, lo que ayuda a mantener un flujo de inventario constante sin sobreabastecimiento.
- **Análisis de la pregunta 6:** El entrevistado admitió que la empresa ha sufrido pérdidas de alrededor de \$8,000 debido a una mala gestión de inventario.
- **Análisis de la pregunta 7:** Para prevenir la expiración de inventario, la empresa tiene acuerdos contractuales con proveedores para intercambiar productos que están cerca de sus fechas de caducidad. Esta medida demuestra precauciones que reducen el desperdicio, mejoran la utilización de recursos y optimizan la eficiencia.
- **Análisis de la pregunta 8:** Tal como se indica, la empresa cuenta con varios KPI, como rotación de stock y mantenimientos preventivos. Estos KPI son esenciales para la producción de bienes en consideración a la demanda real del mercado.
- **Análisis de la pregunta 9:** En última instancia, el señor Ponce indicó que el personal del área de inventarios cuenta con capacitaciones mensuales, lo que aporta positivamente al fortalecimiento de habilidades y mejora el desempeño en la ejecución de funciones del sistema.

Análisis de la entrevista con el señor Jhon Fredi García Henao, el supervisor de la planta

- **Análisis de la pregunta 1:** La empresa Marcseal S.A., ha estado funcionando por aproximadamente 27 años y se dedica a la producción de salsas, tales como: salsa de tomate, mayonesa, mostaza, salsa BBQ y ají, entre otras.
- **Análisis de la pregunta 2:** El entrevistado indica que el equilibrio es crítico para alinearse tanto con el potencial de mercado como la sobreproducción de bienes que los llevan a ser obsoletos, un proceso que requiere una buena planificación.
- **Análisis de la pregunta 3:** Comentó que la empresa es auditada por terceras partes semestralmente, donde los datos del sistema son comparados con los registros físicos de inventario. Asimismo, mencionó que se analizan ciertos procesos logísticos, tales como la logística inversa, que refuerzan la cultura de la organización al mejoramiento.
- **Análisis de la pregunta 4:** El sistema Mobilvender se utiliza para el control de inventarios, pero se planea pronto cambiar a WMS, que permitirá un control más detallado por lotes y unidades, mejorando así la trazabilidad y la eficiencia operativa.
- **Análisis de la pregunta 5:** Indica que los pedidos se realizan de manera quincenal, lo que permite una renovación oportuna del stock sin abrumar al almacén.
- **Análisis de la pregunta 6:** La entrevistada afirmó que la empresa ha sufrido pérdidas económicas atribuibles en gran parte a inventarios vencidos como resultado de un mal control de inventario.
- **Análisis de la pregunta 7:** Indica que, para ayudar a mitigar el riesgo de vencimiento, la empresa tiene acuerdos con algunos proveedores para la devolución o cambio de productos que están por vencer.
- **Análisis de la pregunta 8:** Confirmó el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) como toneladas procesadas, rotación de inventario, niveles mínimos y máximos, demanda del mercado y mantenimiento preventivo.
- **Análisis de la pregunta 9:** Indicó que la persona encargada del sistema de gestión de inventario tiene sesiones de capacitación mensuales destinadas a reforzar la aplicación de los procedimientos establecidos.

Análisis de la entrevista con el Sr. Mario José Muñoz Loor, Gerente de Logística

- **Análisis de la pregunta 1:** El Sr. Muñoz declaró que ha estado durante 27 años y fabrica varios tipos de salsas, que incluyen cheddar, ají, mostaza miel y salsa china.
- **Análisis de la pregunta 2:** Indica que existen desafíos para mantener niveles de stock para satisfacer la demanda sin excesos innecesarios.
- **Análisis de la pregunta 3:** Indica que la empresa es auditada externamente cada seis meses, lo que involucra la reconciliación de datos del sistema frente al conteo físico del inventario.
- **Análisis de la pregunta 4:** Mobilvender es el sistema que están utilizando actualmente, sin embargo, el cambio a WMS ya está en proceso.
- **Análisis de la pregunta 5:** En cuanto a la gestión de proveedores, incluyen la calidad del material suministrado, el precio y si el producto pasa las pruebas realizadas.
- **Análisis de la pregunta 6:** Afirma que la empresa ha sufrido económicamente debido a una mala gestión de inventarios por aproximadamente ocho mil dólares.
- **Análisis de la pregunta 7:** Ella describió que la empresa tiene contratos con los proveedores para gestionar cambios cercanos a la fecha de vencimiento.
- **Análisis de la pregunta 8:** Indicó que los indicadores clave de rendimiento (KPI) de producción son: rotación de inventario y niveles de stock. Estos KPI son útiles para evaluar la efectividad del sistema y para la toma de decisiones oportunas.
- **Análisis de la pregunta 9:** Confirmó que el personal asignado a esa área ha sido capacitado mensualmente, lo que ha sido esencial para la mejora en la calidad del trabajo y la gestión de los recursos. }

2.14. Estado financiero empresa Marcseal S.A.

Se observa la comparación de los estados financieros en la empresa Marcseal S.A., sede principal, durante los periodos 2024-2025

Concepto	2023	2024
ACTIVO	10,197,909.01	12,124,244.85

Activo Corriente	6,938,065.79	8,147,570.18
- Efectivo y Equivalentes	552,267.63	879,221.32
- Activos Financieros	2,465,759.04	2,892,387.80
- Cuentas por Cobrar (neto)	2,538,634.87	2,954,830.70
- Inventarios	3,041,105.75	3,693,848.48
- Anticipos y Pagos Anticipados	725,612.86	391,919.00
- Activos por Impuestos Corrientes	114,160.85	290,193.57
Activo No Corriente	3,259,843.22	3,976,674.67
- Propiedad, Planta y Equipo (neto)	3,157,383.33	3,820,429.56
- Intangibles y Otros Activos	102,459.89	156,245.11
PASIVO	4,947,321.10	6,741,270.75
Pasivo Corriente	3,954,440.59	5,051,122.85
- Cuentas y Documentos por Pagar	2,465,293.67	4,085,356.78
- Otras Obligaciones Corrientes	756,221.57	856,999.12
- Anticipos Recibidos	32,925.35	108,766.95
Pasivo No Corriente	992,880.51	1,690,147.90
- Obligaciones Financieras	325,408.10	650,435.06
- Provisiones a Largo Plazo (beneficios empleados)	339,366.51	422,973.87
- Otras Provisiones	133,761.70	162,726.38
PATRIMONIO	5,250,587.91	5,382,974.10
Capital Suscrito y Pagado	880,800.00	880,800.00
Reservas (legal y facultativas)	170,069.27	170,069.27
Otros Resultados Integrales (ORI)	391,687.56	391,687.56
Resultados Acumulados	3,431,682.85	3,817,640.45
Ganancia Neta del Periodo	376,348.23	122,776.82

En 2024 la empresa mostró un incremento del 18.9 % en activos totales respecto a 2023, impulsado principalmente por mayores inventarios y cuentas por cobrar, lo que evidencia un crecimiento en operaciones. Sin embargo, este aumento estuvo acompañado por un crecimiento más fuerte del pasivo (+36.3 %), debido a mayores cuentas por pagar

a proveedores y obligaciones financieras, lo que implica una mayor dependencia de financiamiento externo.

El patrimonio creció apenas un 2.5 %, reflejando que la generación de utilidades fue limitada: la ganancia neta cayó de USD 376,348 en 2023 a USD 122,776 en 2024, lo que reduce la capacidad de autofinanciamiento. Esto muestra que la empresa amplió sus operaciones, pero con menor rentabilidad y mayor carga de pasivos, situación que debe monitorearse para evitar riesgos de liquidez y solvencia en el mediano plazo.

2.14.1. Estado de ganancias y pérdidas

A continuación, se observa el estado de pérdidas y ganancias en la sucursal Manabí acorde al análisis de los dos últimos años.

Concepto	2023 (USD)	2024 (USD)
Ingresos de Actividades Ordinarias (Ventas Netas)	8,500,000	8,900,000
(-) Devoluciones, Rebajas y Descuentos	-50,000	-70,000
Ingresos Netos por Ventas	8,450,000	8,830,000
(-) Costo de Ventas	-6,200,000	-6,600,000
Utilidad Bruta	2,250,000	2,230,000
(-) Gastos de Administración	-850,000	-1,000,000
(-) Gastos de Ventas y Distribución	-650,000	-900,000
Resultado Operativo (EBIT)	750,000	330,000
(+/-) Otros Ingresos / Gastos Operativos	50,000	20,000
Resultado de Operación	800,000	350,000
(-) Gastos Financieros	-180,000	-200,000
(+) Ingresos Financieros	20,000	10,000
Resultado Antes de Impuestos (RAI)	640,000	160,000
(-) Impuesto a la Renta	-263,652	-168,000
Utilidad Neta	376,348	-8,000

El análisis del Estado de Resultados de Marcseal S.A., refleja que, aunque en 2024 las ventas netas crecieron un 4,5 % respecto a 2023, este incremento no se tradujo en mayores utilidades debido al aumento desproporcionado de los costos de ventas (+6,4 %) y de los gastos operativos (+26,6 %), lo que redujo la utilidad bruta y el resultado

operativo. A ello se sumó una mayor carga financiera por intereses (+11,1 %) y menores ingresos financieros, factores que deterioraron la rentabilidad. Como consecuencia, la utilidad neta de USD 376.348 obtenida en 2023 pasó a una pérdida de USD 8.000 en 2024, evidenciando ineficiencias en la gestión de inventarios, costos y gastos. En términos contables, el margen de la empresa se contrajo y los recursos se destinaron principalmente a cubrir gastos fijos y financieros, sin generar valor agregado.

Este escenario advierte la necesidad de optimizar procesos internos, mejorar el control de inventarios y contener los gastos administrativos y de ventas para recuperar la rentabilidad futura.

2.15. Triangulación de datos

A partir de las entrevistas con tres colaboradores de Marcseal S.A., y su revisión teórica, además de analizar los hallazgos del checklist, es posible identificar una clara alineación en múltiples dimensiones fundamentales en la gestión de inventarios. De la misma forma, en el checklist se supervisa que si bien hay procedimientos que están documentados y actualizados y existen áreas de almacenamiento bien delimitadas, hay deficiencias en la integración del sistema digital, etiquetado sistemático de productos y en el control de documentos. Estos puntos concuerdan con lo mencionado por los entrevistados, quienes reconocen avances importantes como la capacitación mensual del personal, el uso de KPI y la migración hacia el sistema WMS, pero también admiten pérdidas económicas cercanas a USD 8.000 anuales por rotación inadecuada y exceso de stock.

En este sentido, González (2020) advierte que un modelo de inventarios competitivo debe equilibrar la disponibilidad de productos con el control de costos, evitando sobreabastecimiento y caducidad. Ali y col. (2024) destacan que la digitalización completa de la cadena de suministro mejora la trazabilidad y mitiga los fallos operativos, lo que refuerza la necesidad de que Marcseal S.A., implemente aún más el uso de sus sistemas y automatice las alertas de stock. Igualmente, Cardona et al. (2019) subrayan que un control eficaz del inventario requiere la estandarización de los flujos de trabajo y el registro en tiempo real.

Asimismo, Manosalvas et al. (2020) señalan que un control interno sólido implica no solo políticas documentadas, sino también una cultura organizacional que fomente el

cumplimiento diario, algo que en Marcseal S.A., es positivo gracias a la formación continua del personal. Por su parte, Alharbi (2025) plantea que, en sistemas con deterioro controlado, como ocurre con productos alimenticios, la gestión preventiva y el uso de estrategias como el FIFO o FEFO resultan indispensables para minimizar pérdidas y optimizar recursos, coincidiendo con la práctica actual de la empresa de devolver productos próximos a caducar. En conjunto, la triangulación confirma que Marcseal S.A., cuenta con una base sólida procedimientos formales, zonas de almacenamiento organizadas, capacitación constante, pero requiere fortalecer la integración tecnológica, la coherencia en el etiquetado y la estandarización del control documental para alcanzar un nivel óptimo de gestión de inventarios.

CAPITULO III

Propuesta

3.1. Título de la propuesta

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

3.2. Descripción de empresa Marcseal S.A

La empresa Marcseal S.A., fue fundada el 23 de diciembre de 1998 por emprendedores ecuatorianos, Marcseal S.A., forma parte del grupo KFC y tiene su sede principal en Carcelén, Quito, desde entonces se dedica a la fabricación y comercialización

de salsas, aderezos, entre otros productos, liderando el canal institucional HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) (MARCSEAL, 2023). Es decir, la trayectoria de Marcseal desde 1998 evidencia su consolidación en el sector alimenticio ecuatoriano, su liderazgo en el canal HORECA demuestra su capacidad de adaptación y posicionamiento en mercados especializados.

En contexto, Marcseal S.A., es una empresa ecuatoriana sólida y versátil, con más de 25 años, combina producción de alta calidad con innovación, responsabilidad ambiental y expansión nacional, además de haber consolidado procesos digitales y alianzas estratégicas académicas; que, en este momento, lidera el sector de Servicios de Alimentos para el canal Institucional-HORECA sobre el cual ha desarrollado un modelo para satisfacer a los grandes, medianos y pequeños operadores gastronómicos (MARCSEAL, 2024).

Hasta ahora, su cartera incluye varios tipos de salsas, aderezos, especias, aceites, servilletas y dulces y embutidos y productos para consumo masivo, en marcas como Marcello's Cooking choice, Los cuates, La Tejana; además, ofrece servicios de maquila industrial: producción y envasado personalizado para terceros, contando con instalaciones y personal calificado (MARCSEAL, 2023). Por lo tanto, la diversidad del portafolio de esta empresa evidencia su enfoque en la innovación y atención a distintos segmentos del mercado, además su servicio de maquila industrial fortalece su modelo de negocio al generar valor tanto para su marca como para terceros.

Esta empresa tiene oficinas localizadas en Guayaquil, Ambato, Cuenca, Santo Domingo, Machala y Manta, además de la oficina principal en Quito (MARCSEAL, 2024). Además, dio empleo a más de 339 personas en 2023; además que hubo un aumento del 27.5 por ciento en los ingresos operativos ese año, aunque su margen neto disminuyó levemente en un 0.27 por ciento (Ekos, 2023). Esto nos permite ver que Marcseal SA es capaz de mantener un aumento constante en los ingresos, mostrando una fuerte vulnerabilidad en sus ganancias.

3.3. Justificación

Una vez analizadas las operaciones logísticas y productivas de la empresa Marcseal S.A., a través de entrevistas, análisis DAFO, revisión documental y aplicación de un checklist, se identificaron deficiencias en el manejo de inventarios en Marcseal S.A., del área operativa de la sucursal Manabí.

Es imprescindible el diseño de un manual de prácticas para el control de inventarios; en el que se señalen prácticas útiles, herramientas de tecnología apropiadas y métodos adaptados a la realidad operativa de Marcseal S.A., siendo un manual que se espera se adopte como una guía técnica y práctica para mejorar la gestión de inventarios, facilitando la toma de decisiones, optimizando recursos y reduciendo errores comunes en el proceso de abastecimiento y almacenamiento.

Este manual se aplica a todas las áreas de Marcseal S.A., involucradas directa o indirectamente en la gestión de inventarios: gerencia, compras, logística, producción, mantenimiento, ventas y contabilidad. Su implementación será obligatoria y transversal, con evaluaciones periódicas de cumplimiento.

La elaboración del presente manual se realizó con base en:

- Observación directa de procesos internos.
- Análisis documental de registros de compras, ventas y stock.
- Entrevistas a personal operativo y directivo.
- Adaptación de buenas prácticas para el sector alimenticio.



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

3.4. Objetivos de la propuesta

3.4.1. Objetivo General

Elaborar un Manual de procedimientos para el control de inventarios que oriente la optimización de los procesos logísticos y productivos en la empresa Marcseal S.A., sucursal Manabí.

3.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar y seleccionar estrategias y herramientas modernas de control de inventarios aplicables al sector productivo alimenticio.
2. Diseñar un manual técnico que compile procedimientos, estrategias y recomendaciones adaptadas a las necesidades operativas de la empresa.

3.5. Propuesta de fortalecimiento del control de inventarios a partir de la diversificación comercial de Marcseal S.A.

En el presente apartado se propone un conjunto de acciones estratégicas para fortalecer el control de inventarios de Marcseal S.A., donde dichas acciones están orientadas a mejorar la eficiencia operativa y optimizar la gestión de existencias en una empresa del sector alimenticio con productos de alta rotación y variabilidad.

3.5.1. Reorganización del portafolio comercial con enfoque logístico

Marcseal S.A., maneja un portafolio diverso que atiende diferentes canales: institucional (HORECA), consumidor final y clientes con productos personalizados. Para mejorar el control de inventarios, se propone reorganizar este portafolio con base en criterios logísticos y de rotación:



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Tabla 3. Reorganización del portafolio comercial con enfoque logístico

Línea Comercial	Características	Estrategia sugerida de inventario
Marcello's	Productos en galón, frasco y sachet para restaurantes, caterings y comedores industriales	Control por lote, sistema FIFO, inventarios de seguridad
Cooking Choice	Salsas gourmet de valor agregado en envases pequeños	Clasificación ABC, gestión por SKU, control por fecha de caducidad
Personalizados	Desarrollo de fórmulas para grandes cadenas como KFC y Menestras del Negro	Producción bajo demanda (Just-in-Time), mínimo inventario disponible

Este enfoque permite implementar políticas diferenciadas de inventario según la naturaleza del canal y del producto, optimizando el espacio de almacenamiento, los tiempos de reposición y la trazabilidad.

3.5.2. Propuesta de nuevos productos para ampliar la rotación y diversificación de inventario

Con la finalidad de mejorar la rotación de productos, evitar obsolescencia y captar nuevos segmentos de mercado, se propone ampliar el portafolio con líneas de productos innovadores que respondan a tendencias actuales de consumo:

Tabla 4. Propuesta de nuevos productos para ampliar la rotación y diversificación de inventario



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Categoría sugerida	Descripción	Justificación
Salsas saludables	Línea reducida en sodio, sin azúcar y sin gluten (ej. mayonesa light, ketchup sin azúcar, salsa BBQ baja en sodio)	Dirigido a consumidores con restricciones dietéticas y mercados saludables
Salsas monodosis biodegradables	Porciones individuales en empaques ecológicos (5ml-10ml), ideales para catering, aerolíneas, hoteles y hospitales	Mejora la rotación, reduce desperdicio y amplía alcance institucional
Salsas tradicionales ecuatorianas	Chimichurri criollo, salsa de maní, ají con aguacate, curtido de cebolla con limón y sal	Potencial para mercados locales y exportación; refuerza identidad de marca
Mix de aderezos listos para ensaladas	Vinagretas con hierbas, mostaza-miel, pesto balsámico	Fortalece línea gourmet, incrementa diversidad sin grandes cambios de proceso
Salsas veganas	Salsas sin ingredientes de origen animal, como tártara vegana o queso vegano	Demanda creciente en canales retail y cadenas de comida saludable

La implementación de estos productos permitiría mantener inventarios activos, segmentar la producción y generar nuevas fuentes de ingresos.



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

3.5.3. Nuevas alianzas estratégicas sugeridas

Con el objetivo de fortalecer la distribución, mejorar la planificación de inventarios y ampliar el alcance comercial, se sugieren las siguientes alianzas estratégicas:

1. Alianzas con cadenas de supermercados

- **Supermaxi, Tía, Mi Comisariato, Coral Hipermercados**
 - Modalidad: venta directa o marcas privadas.
 - Beneficio: plan de pedidos fijos, control anticipado de inventario, ingreso a canal retail masivo.

2. Alianzas con empresas de alimentos preparados y catering

- **La española, Alimentos Kinkon, DePrati Eventos**
 - Modalidad: venta institucional recurrente.
 - Beneficio: estabilización del volumen de salida y reducción de inventarios ociosos.

3. Alianzas logísticas y tecnológicas

- **Empresas como Novatech, Softlogix o Kruger Corporation**
 - Modalidad: implementación de soluciones ERP o software de trazabilidad con códigos QR/RFID.
 - Beneficio: monitoreo en tiempo real, reducción de errores humanos y sincronización con producción.

4. Convenios con plataformas de delivery y marketplaces

- **PedidosYa, Rappi, Uber Eats, Tienda EC**
 - Modalidad: integración con canales digitales de venta.



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

- Beneficio: mayor rotación de productos de línea gourmet y mayor visibilidad comercial.

3.5.4. Nuevos clientes potenciales

Además de sus actuales clientes (KFC, Menestras del Negro, La Parrilla del Ñato), se sugiere a Marcseal S.A., explorar relaciones comerciales con nuevos segmentos que podrían sostener una demanda estable:

- **Hoteles y resorts:** Oro Verde, Barceló, Decameron, Royal Decameron. Requieren salsas monodosis y productos personalizados para buffets.
- **Clínicas y hospitales:** proveedores de alimentación institucional, interesados en productos saludables y monodosis.
- **Cadenas de comida saludable y vegana:** Urban Vegan, Green Deli, Wild Coffee, con interés en aderezos y salsas sin aditivos.
- **Empresas exportadoras de comida lista:** para incluir productos Marcseal como parte de kits internacionales.

3.6. Marco legal

La propuesta se enmarca dentro de la normativa ecuatoriana vigente que regula la gestión empresarial, el control de inventarios, y los procesos de producción en empresas del sector industrial y alimenticio. A continuación, se mencionan los principales cuerpos legales y reglamentos aplicables:



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Tabla 5. Marco legal

Ley / Norma	Artículo / Acuerdo	Contenido relevante
Constitución de la República del Ecuador (2008)	Art. 284	Redistribución equitativa de los recursos y el desarrollo sostenible, respaldando la propuesta al buscar optimizar procesos internos mediante un sistema eficiente de control de inventarios.
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)	Art. 10	En el cumplimiento de habilidades gerenciales se consideran prácticas productivas que fomentan el desarrollo de la economía sustentable, incluyendo sistemas ordenados y controlados tales como los de inventarios.
Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para Alimentos Procesados – ARCSA	Acuerdo Ministerial 067 (ARCSA-DE-067-2015-GGG)	Obligatoriedad de implementar control de inventarios, control de salida, y de rotación de éste, control de trazabilidad de lotes, control de almacenamiento de los productos, control de almacenamiento de productos.
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Sección 13 (NIIF para PYMES)	Preservación de registros de inventarios, asegurando que el inventario físico corresponda con el



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

		valor en libros y el control preventivo de los mismos con la contabilidad.
Código del Trabajo del Ecuador	Art. 42	Proveer sistemas que faciliten la gestión de inventarios y que, en términos generales, la tecnología disponible, para el adecuado desempeño de los trabajadores.

3.7. Modelo Propuesto de Control de Inventarios Adaptado a Marcseal S.A.

Esta propuesta busca definir un conjunto de prácticas concretas y flexibles para mejorar el control de inventarios de la empresa Marcseal S.A., dentro del rubro de la producción y comercialización de alimentos. Estas prácticas apuntan a la mejora de la gestión de los materiales, insumos y productos, reforzando la operatividad diaria y los gastos que se generan por un incorrecto manejo del stock.

Beneficios esperados:

1. Mejora del flujo de insumos y productos terminados en cada etapa del proceso productivo.
2. Disminución de pérdidas económicas derivadas del vencimiento, deterioro o exceso de stock.
3. Incremento en la mejora de la trazabilidad y del cumplimiento de las normativas sanitarias, indispensables en el sector alimentario.
4. Decisiones basadas en datos y en la previsión de la demanda.
5. Automatización parcial o total en los procesos de gestión de inventario.
6. Mejor control de la rotación de producto.

A continuación, se presenta una tabla con seis estrategias alineadas a la operatividad de Marcseal S.A., indicando su tiempo estimado de aplicación y los resultados esperados.

Tabla 6. Estrategias de control de inventarios para Marcseal S.A.

Estrategia	Tiempo de Aplicación Recomendado	Resultado Esperado
Análisis ABC	Corto plazo (2-3 semanas)	Priorización eficiente del inventario según su valor y rotación
FIFO / FEFO	Muy corto plazo (1-2 semanas)	Reducción de pérdidas por vencimiento; mejora en rotación de productos perecederos
Conteos cíclicos o periódicos	Inmediato e iterativo (inicial en 3-4 semanas, luego mensual)	Control constante, detección oportuna de errores; operación sin interrupción
Control de temperatura y trazabilidad	Mediano plazo (1-2 meses)	Cumplimiento normativo, trazabilidad completa y reducción de riesgos sanitarios
Ciclo PVHA (Planear-Verificar-Hacer-Actuar)	Mediano plazo (2-4 meses)	Mejora continua, estandarización de procesos, retroalimentación y ajuste de estrategias



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

3.9. Estrategias y herramientas de control de inventarios aplicables en MARCSEAL S.A

El control de inventarios en Marcseal S.A., se ha basado en un enfoque sistemático y proactivo, buscando siempre una reducción de costos y una mejora en la eficiencia operativa, y una correcta implementación de herramientas y procesos adecuados es fundamental para evitar desajustes entre el inventario físico y digital. En la tabla se observan algunas herramientas y documentación de la empresa.

Tabla 7. Herramientas y Documentación Técnica para el Control de Inventarios en Marcseal S.A.

Categoría	Herramienta/Documento	Descripción
Herramientas Tecnológicas	Factura Electrónica	Documento digital obligatorio que registra transacciones de compra/venta.
	Nota de Crédito	Utilizada para ajustes o devoluciones por errores o productos defectuosos.
	Solicitud de Devolución	Formulario interno que permite registrar devoluciones por fallos de calidad o rotación lenta.



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

	Kárdex	Herramienta central del control físico y financiero del inventario.
	Formato de Control de Calidad	Registro de condiciones físicas y sanitarias de los productos recibidos.
	Guía de Remisión	Asegura la trazabilidad del transporte de mercancías desde el proveedor hasta la empresa.
	PVHA (Primera Verificación del Historial de Abastecimiento)	Herramienta moderna para evaluar proveedores y anticipar faltantes.
Documentación Técnica Utilizada	Orden de compra	Documento que autoriza la compra de insumos de acuerdo con las necesidades de la empresa.
	Informe de recepción	Registro que documenta la entrada de productos o insumos a la empresa, verificando la cantidad, calidad y condición de los productos.
	Requisición interna	Formulario interno que especifica los productos



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

necesarios, su cantidad y el propósito de la compra.

Formulario de cotización

Documento que permite la comparación de precios y condiciones entre varios proveedores.

Registro de entrada y salida de productos

Registro detallado de las entradas y salidas de inventarios, utilizado para el seguimiento de existencias.

3.10. Diagramas de Flujo

Figura 6. Proceso de control del inventario

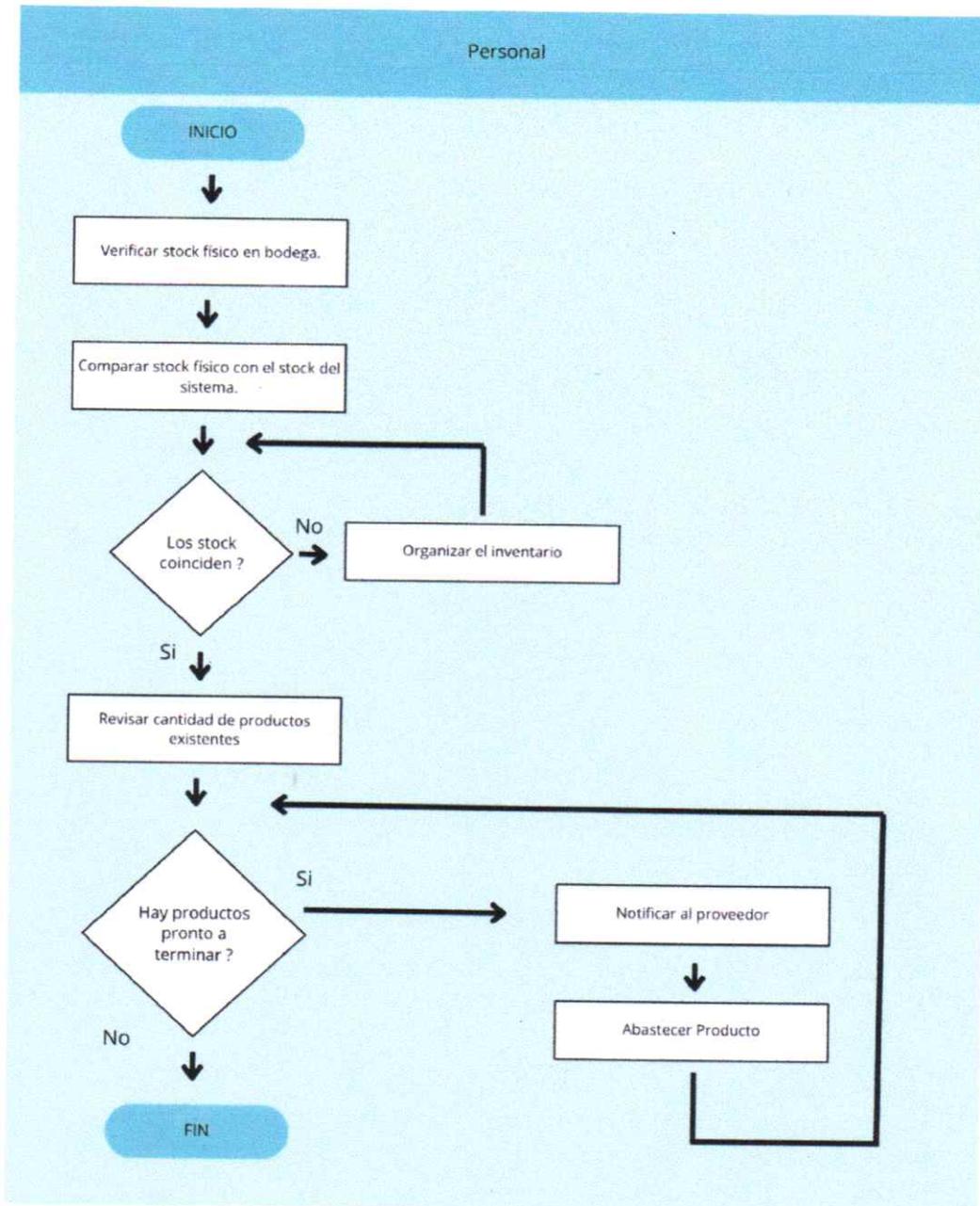
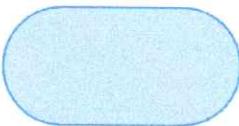
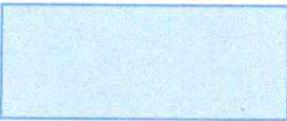


Tabla de símbolos usados en el flujograma de inventarios

Símbolo	Utilidad o significado en el flujograma
	Indica el punto de inicio y finalización del proceso de control de inventarios (INICIO y FIN).
	Representa una actividad realizada por el personal, como “Verificar stock físico en bodega”, “Comparar stock físico con el stock del sistema”, “Revisar cantidad de productos existentes”, “Organizar el inventario”, “Notificar al proveedor” o “Abastecer producto”.
	Señala un punto de decisión con dos posibles respuestas (Sí o No).
	Muestra la secuencia lógica y el orden de las actividades dentro del proceso de inventario. Indica hacia dónde continúa el proceso.



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Funciones y Procedimientos del Proceso de Control de Inventarios

1. Inicio del proceso

El proceso de control de inventarios inicia con la intervención del personal encargado de bodega, quien tiene la función de garantizar que los registros contables y físicos coincidan. Su responsabilidad principal es activar la secuencia del procedimiento cada cierto periodo, ya sea de forma diaria, semanal o mensual, de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa Marcseal.

2. Verificación del stock físico en bodega

El procedimiento comienza con la revisión física del inventario almacenado. El personal debe contar con un listado de productos y recorrer las áreas de almacenamiento para verificar la existencia real de cada artículo. Esta función implica contar los productos, comprobar que estén en condiciones óptimas y anotar cualquier diferencia o novedad detectada en el momento de la inspección.

3. Comparación del stock físico con el stock del sistema

Posteriormente, se compara el stock físico y el stock registrado en el sistema informático. La función del personal en esta etapa es contrastar los datos obtenidos en la bodega con la información digital, garantizando que no existan discrepancias. El procedimiento incluye ingresar las cantidades en el sistema, generar reportes comparativos y dejar constancia escrita de los resultados.

4. Decisión: ¿Los stock coinciden?

En esta fase se evalúa si los valores físicos y los registrados en el sistema son iguales. Si la respuesta es No, la función del personal será proceder a organizar el inventario; esto implica identificar las causas de la diferencia, corregir los registros, y en



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

caso de faltantes, levantar informes de responsabilidad. Si la respuesta es Sí, el proceso continúa hacia la verificación de la cantidad de productos existentes.

5. Organización del inventario

Cuando se detectan diferencias, se activa el procedimiento de organización del inventario, que consiste en reubicar productos en su lugar correspondiente, etiquetar correctamente, separar los productos dañados o próximos a vencer y ajustar el sistema informático con los datos reales. Esta función permite mantener un inventario ordenado, confiable y útil para la planificación de compras.

6. Revisión de la cantidad de productos existentes

Superada la conciliación, el personal procede a evaluar los niveles de inventario disponibles. El procedimiento incluye revisar la cantidad mínima establecida para cada producto, identificar los artículos con baja rotación, y determinar cuáles son los que necesitan control inmediato. Esta función asegura que no existan rupturas en la cadena de abastecimiento.

7. Decisión: ¿Hay productos próximos a terminar?

En este punto, el personal debe analizar si existen artículos cercanos al límite de stock mínimo. Si la respuesta es No, el proceso finaliza y se asegura que el inventario está en condiciones óptimas. Si la respuesta es Sí, se activa el procedimiento de comunicación con el proveedor.

8. Notificación al proveedor

Cuando se detectan productos próximos a agotarse, la función del personal es informar oportunamente al proveedor correspondiente. El procedimiento contempla emitir una orden de compra o notificación formal, indicando cantidades necesarias, plazos



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

de entrega y condiciones de pago. Esta acción evita la interrupción en la producción de la empresa Marcseal.

9. Abastecimiento de productos

Tras la notificación, se inicia el procedimiento de reposición de inventarios. El personal encargado recibe la mercadería, verifica que cumpla con las especificaciones requeridas y la registra en el sistema. La función incluye actualizar el stock físico y digital, así como emitir los documentos de ingreso correspondientes.

10. Cierre del proceso

Finalmente, el proceso concluye con la confirmación de que el inventario se encuentra actualizado, organizado y disponible para el área de producción. El personal es responsable de archivar los registros de control y garantizar la trazabilidad de todas las actividades realizadas, de forma que se pueda realizar una auditoría o revisión en cualquier momento.

Figura 7. Proceso de compras y almacenamiento

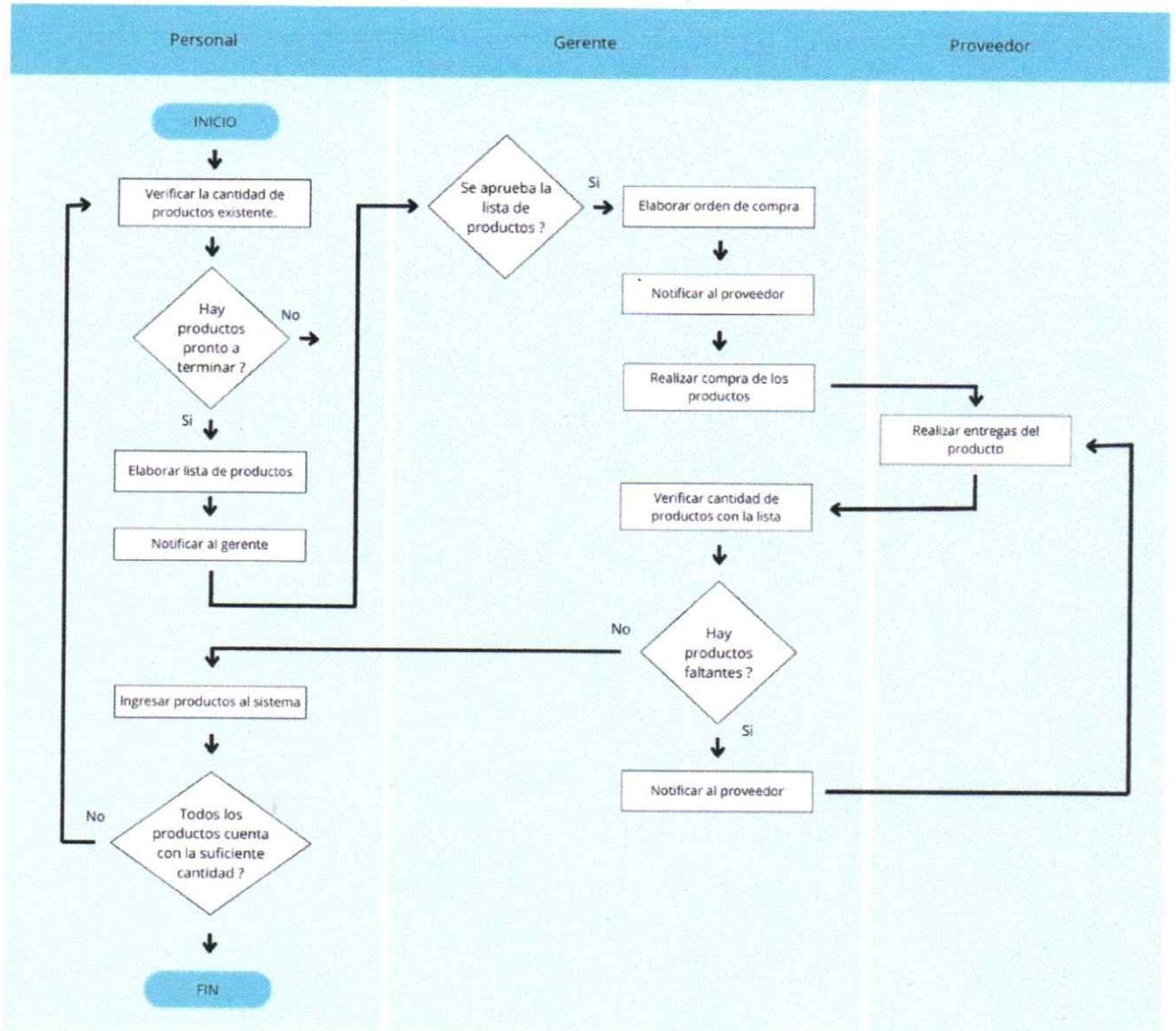
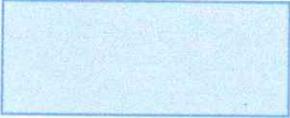


Tabla de símbolos usados en el flujograma de abastecimiento de inventarios

Símbolo	Utilidad o significado en el flujograma
	<p>Indica el punto de inicio y finalización del proceso de control y abastecimiento de inventarios.</p>
	<p>Representa las actividades que realizan el personal, gerente y proveedor, como verificar cantidad de productos, elaborar lista, elaborar orden de compra, notificar al proveedor, realizar compra, entregar productos, ingresar al sistema, etc.</p>
	<p>Señala los puntos de decisión en el proceso, con opciones de “Sí” o “No”. En el flujograma se usan para: “¿Hay productos pronto a terminar?”, “¿Se aprueba la lista de productos?”, “¿Hay productos faltantes?”, “¿Todos los productos cuentan con la suficiente cantidad?”.</p>
	<p>Muestra la secuencia lógica del proceso, la dirección del flujo de actividades y la conexión entre personal, gerente y proveedor.</p>



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Funciones y Procedimientos del Proceso de Abastecimiento de Inventarios

1. Inicio del proceso

El procedimiento comienza con el personal de bodega, cuya función es verificar de manera periódica la cantidad de productos disponibles. Este paso garantiza que el inventario esté actualizado y que se pueda anticipar la reposición de insumos antes de que ocurra una ruptura de stock.

2. Verificación de productos existentes

El personal realiza un conteo físico de los productos en la bodega y contrasta los resultados con el inventario registrado en el sistema. Si identifica que existen productos próximos a agotarse, debe elaborar un listado de dichos artículos. Este procedimiento busca mantener un control preventivo sobre los niveles de inventario.

3. Elaboración y notificación de lista de productos

Cuando se detectan productos con cantidades críticas, el personal tiene la función de elaborar una lista detallada con nombre, código, cantidades mínimas y requeridas. Esta lista es remitida al gerente mediante una notificación formal, que incluye observaciones relevantes sobre el estado del inventario.

4. Aprobación de la lista por parte del gerente

El gerente recibe la lista de productos y evalúa su pertinencia según las necesidades de producción y el presupuesto disponible. Si la lista es aprobada, se procede a la elaboración de una orden de compra. En caso contrario, se devuelven las observaciones al personal para su corrección o ajuste.



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

5. Elaboración de orden de compra

Una vez validada la lista, el gerente prepara la orden de compra oficial, en la que se detallan las cantidades, características y condiciones de adquisición de los productos. Este documento constituye el respaldo legal y administrativo para iniciar el proceso de abastecimiento.

6. Comunicación con el proveedor

El gerente cumple la función de notificar al proveedor seleccionado, enviando la orden de compra y acordando condiciones de entrega, plazos y forma de pago. De este modo, se activa el procedimiento de adquisición formal.

7. Compra y entrega de productos

El proveedor realiza la entrega de los productos de acuerdo con lo estipulado en la orden de compra. Su función es garantizar la puntualidad, calidad y cantidad comprometida. Este paso es esencial para que la cadena de suministro se mantenga fluida.

8. Verificación de productos entregados

Una vez recibida la mercadería, el gerente en coordinación con el personal debe verificar la cantidad y calidad de los productos recibidos contra lo especificado en la orden y la lista inicial. Si los productos cumplen con lo solicitado, se procede con el registro en el sistema; en caso contrario, se notifica al proveedor sobre faltantes o inconformidades.

9. Manejo de productos faltantes

Si en la verificación se detectan faltantes, el procedimiento establece que el gerente notifique inmediatamente al proveedor para gestionar la entrega del saldo



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

pendiente. Este paso asegura que la empresa no interrumpa su producción por problemas de abastecimiento.

10. Registro en el sistema

El personal de bodega ingresa en el sistema informático los productos recibidos, actualizando el stock disponible. Esta función garantiza la trazabilidad y mantiene la base de datos al día, evitando errores en reportes y proyecciones.

11. Verificación final

Finalmente, el personal confirma que todos los productos cuentan con suficiente cantidad para garantizar la continuidad de la producción. Si la respuesta es afirmativa, el proceso se da por concluido; si no, se reinicia el ciclo con la notificación al gerente.

12. Cierre del proceso

El procedimiento concluye con el registro documental y digital de todas las actividades: lista de productos, orden de compra, entrega del proveedor, verificación y registro en sistema. Estos documentos constituyen la evidencia formal del proceso de abastecimiento.

3.11. Perfiles Profesionales y Funciones del Personal

Los perfiles profesionales y sus funciones son fundamentales para asegurar que el personal encargado de la gestión de inventarios cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para ejecutar los procedimientos establecidos.



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Medición de la Gestión de Inventarios

En el marco de la propuesta planteada para Marcseal S.A., la medición de la gestión de inventarios se realizó a través de indicadores de gestión, ya que estos permitieron evaluar directamente la eficiencia de los procesos logísticos, el control de existencias y la optimización del flujo de productos. A diferencia de los indicadores financieros, que se centraron en el impacto económico, los indicadores de gestión ofrecieron una visión operativa más precisa de cómo se administró el stock, lo cual respondió de manera más adecuada al objetivo de fortalecer el control interno de inventarios.

Dentro de los indicadores de gestión más relevantes para la empresa se destacaron:

- **Rotación de inventarios:** midió cuántas veces se renovó el stock en un periodo determinado, permitiendo identificar el dinamismo de los productos y evitar acumulaciones innecesarias.
- **Exactitud del inventario:** comparó los registros físicos con los digitales, asegurando la confiabilidad de la información registrada.
- **Tiempo de reposición:** evaluó el período requerido para abastecer nuevamente un producto desde que se solicitó hasta que llegó a bodega.
- **Nivel de servicio:** reflejó la capacidad de la empresa para atender oportunamente los requerimientos de clientes internos y externos sin incurrir en faltantes.

La aplicación de estos indicadores de gestión permitió a Marcseal S.A., mantener un control constante sobre sus inventarios, reducir pérdidas por vencimiento o deterioro, mejorar la trazabilidad y garantizar que los procesos logísticos estuvieran alineados con las necesidades de producción y comercialización.



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Tabla 8. *Perfiles Profesionales y Funciones del Personal*

Área	Perfil Profesional	Funciones
Gerente General	Título superior en Administración o afines, experiencia mínima 5 años	Supervisión general del control de inventarios, toma de decisiones estratégicas, planificación de compras, revisión de procesos operativos.
Producción	Ingeniería en Alimentos, experiencia mínima 2 años	Control de consumo de materia prima, manejo de caducidades, elaboración de reportes de stock disponible y solicitud de insumos necesarios.
Logística y Bodega	Técnico en Logística, manejo de WMS y control físico	Recepción de productos, organización del almacenamiento según PVHA, gestión del Kardex, seguimiento de inventarios.
Control de Calidad	Ingeniero Químico o de Alimentos, conocimientos en BPM	Verificación de la calidad de los insumos recibidos, pruebas de laboratorio, cumplimiento de normas sanitarias y de calidad.
Ventas y Contabilidad	Profesional con experiencia en ventas y contabilidad	Coordinación de salidas de inventarios, actualización de registros en Kardex, verificación de facturas y cotizaciones, control de devoluciones.



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

3.13. Procedimientos Operativos

Los siguientes procedimientos detallan las mejores prácticas para la gestión de inventarios en Marcseal S.A. Los procedimientos están estructurados por áreas de responsabilidad, y deben ser seguidos en el orden y manera descrita para garantizar un control efectivo.

3.13.1. Revisión de Documentación

Responsables: Gerente, Logística, Control de Calidad

Pasos a seguir:

1. Verificar que toda la documentación de compras esté completa (orden de compra, cotización, factura, guía de remisión).
2. Asegurar que los productos recibidos coincidan con lo registrado en la documentación.
3. Archivar todos los documentos correctamente, tanto en formato físico como digital.

3.13.2. Registro y Valoración de Costos

Responsables: Contabilidad, Gerencia

Pasos a seguir:

1. Registrar cada entrada de inventario en el sistema (Kárdex).
2. Valorar los productos según el costo promedio ponderado o el último precio de compra.
3. Actualizar el sistema con los precios de venta y las existencias disponibles.



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

3.13.3 Control Físico de Inventarios

Responsables: Logística, Producción

Pasos a seguir:

1. Realizar conteos físicos de inventarios de manera mensual.
2. Comparar las existencias físicas con los registros en el sistema (Kárdex).
3. Ajustar discrepancias entre el inventario físico y digital.
4. Generar informes de inventarios y pérdidas.

3.13.4 Compras y Recepción de Mercadería

Responsables: Logística, Gerente

Pasos a seguir:

1. Solicitar cotizaciones a proveedores seleccionados.
2. Emisión de orden de compra a proveedores aprobados.
3. Recepción de mercancía, verificación de calidad, cantidad y conformidad con la orden.
4. Inscripción de productos recibidos en el Kardex y almacenamiento adecuado.

3.13.5 Almacenamiento

Responsables: Logística

Pasos a seguir:

1. Asegurar el almacenamiento de productos según las condiciones establecidas (temperatura, humedad, etc.).



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

2. Etiquetar y clasificar productos por lote y fecha de caducidad, utilizando el sistema PVHA.
3. Seguir el sistema de almacenamiento FIFO (Primero en Entrar, Primero en Salir) y FEFO (Primero en Expirar, Primero en Salir).

3.13.6 Devoluciones

Responsables: Logística, Producción, Contabilidad

Pasos a seguir:

1. Identificar productos defectuosos o que no cumplen con los estándares de calidad.
2. Elaborar la solicitud de devolución y coordinar con el proveedor para la recolección.
3. Registrar la devolución en el sistema de inventarios y actualizar el Kardex.

3.13.7 Ventas y Actualización de Registros

Responsables: Ventas, Contabilidad

Pasos a seguir:

1. Procesar las ventas de productos, generando las facturas correspondientes.
2. Actualizar el Kardex y el sistema de inventarios para reflejar las salidas de productos.
3. Archivar las facturas y la documentación relacionada con las ventas.

3.13.8 Uso del Kardex

Responsables: Logística, Contabilidad

Pasos a seguir:



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Figura 9. Factura



MARCSEAL S.A

Dirección Matriz Antonio flor v Antonio Basantez

Dirección Sucursal AV LAS ACACIAS SN Y CALLE 30

Contribuyente Especial Nro 636

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD SI

Agente de Retención 1

R.U.C. 1791410653001

FACTURA N° 013-001-000083919

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN
2707202501179141065300120130010000839193959933411

FECHA DE AUTORIZACIÓN
27/07/2025 22:38:44

AMBIENTE: PRODUCCIÓN

EMISIÓN: NORMAL

CLAVE DE ACCESO



2707202501179141065300120130010000839193959933411

Razón Social:

Fecha Emisión:

Identificación:

Guía Remisión:

Código Principal	Código Auxilliar	Cantidad	Descripción	Unidad	Precio Unitario

Información Adicional

Nombre Comercial Cliente

Dirección

Codigo cliente

Teléfono

Ruta

Email

Usuario

Termino de Pago

Fecha de Vencimiento

Bodega

SUBTOTAL 0%	
SUBTOTAL NO SUJETO DE IVA	
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	
DESCUENTO	
VALOR A PAGAR	



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Forma de Pago	Valor	Plazo	Tiempo

MARCSEAL S.A.

DEBO Y PAGARE A MARCSEAL S.A INCONDICIONALMENTE Y SIN PROTESTO EN TOTAL DE ESTA FACTURA A LA FECHA DEL VENCIMIENTO, EN

CASO DE MORA ME COMPROMETO A PAGAR SOBRE EL TOTAL DE LA DEUDA EL MAXIMO DE INTERES BANCARIO VIGENTE EN EL MERCADO MAS

LOS COSTOS JUDICALES, INCLUYENDO HONORARIOS DEL ABOGADO DE MARCSEAL S.A RENUNCIO EL DOMICILIO Y ME SOMETO A LOS JUECES

DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, Y AL JUICIO EJECUTIVO O VERBAL SUMARIO A ELECCION DE MARCSEAL S.A

VTO. BUENO

RECIBÍ CONFORME



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Figura 10. Kárdex

Kardex - Artículo 500696

Bodega: PTMNB

Fecha de inicio: 01/07/2025

Fecha de finalización: 31/07/2025

Fecha de Documento	Tipo	Documento	Comentario	Inventario	Costo	Monto	Inventario Actual	Monto Actual	Lote	Fecha de Expiración
01/07/2025	Antes			531						
01/07/2025	Factura	FA013-001-000081175		-2	1,948628	-3,897256	529	1,948628	1030,823959	2524
01/07/2025	Factura	FA013-001-000081176		-8	1,948628	-15,589024	521	1,948628	1015,234935	2524
01/07/2025	Factura	FA013-001-000081177		-8	1,948628	-15,589024	513	1,948628	999,645911	2524
01/07/2025	Factura	FA013-001-000081190		-1	1,948628	-1,948628	512	1,948628	997,697283	2524
01/07/2025	Factura	FA013-001-		-1	1,948628	-1,948628	511	1,948628	995,748655	2524



"Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marc seal
S.A."

		000081 199								
01/07/2 025	Factura	FA013- 001- 000081 200		-1	1,94862 8	- 1,94862 8	510	1,948628	993,80 0027	2524
01/07/2 025	Factura	FA013- 001- 000081 212		-1	1,94862 8	- 1,94862 8	509	1,948628	991,85 1399	2524
01/07/2 025	Factura	FA013- 001- 000081 240		-4	1,94862 8	- 7,79451 2	505	1,948627	984,05 6887	2524
01/07/2 025	Factura	FA013- 001- 000081 248		-1	1,94862 7	- 1,94862 7	504	1,948628	982,10 826	2524
01/07/2 025	Factura	FA013- 001- 000081 252		-2	1,94862 8	- 3,89725 6	502	1,948627	978,21 1004	2524
02/07/2 025	Transfe rencia	TR2815 4- 000266	ABAST ECIMI ENTO CDL UIO	800	2,01916 5	1615,33 2	1302	1,991969	2593,5 43004	2526
02/07/2 025	Factura	FA013- 001- 000081 285		-6	1,99196 9	- 11,9518 14	1296	1,991969	2581,5 9119	2524



"Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A."

02/07/2025	Factura	FA013-001-000081300	-1	1,991969	-1,991969	1295	1,991969	2579,599221	2524
02/07/2025	Factura	FA013-001-000081332	-1	1,991969	-1,991969	1294	1,991969	2577,607252	2524
02/07/2025	Factura	FA013-001-000081343	-5	1,991969	-9,959845	1289	1,991969	2567,647407	2524

Figura 11. Solicitud de Devolución



MARCSEAL S.A.
 Dirección: Antonio Flor y Antonio Ibarra
 M202
 Dirección: Antonio Flor y Antonio Ibarra
 Buzones
 Obligado a llevar contabilidad: 0
 Contribuyente Especial: 038
 Agencia de Inscripción: 1000004

R.C.U.: 179410833001
 SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN: RCP187511000004
 NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:

FECHA DE AUTORIZACIÓN: 24/7/2025 18:20
 AMBIENTE: PRODUCCIÓN
 EMISIÓN: NORMAL
 CLAVE DE ACCESO:

Razón Social: MUÑOZ OILER MARIA NICHIELA
 Fecha de Emisión: 23/7/2025
 IDENTIFICACIÓN: 1311843252
 Guía de Remisión:

Código Principal	Código Auxiliar	Cant.	Descripción	Unidad	P. Unidad	OTD	Precio Unitario
30030	18010073901	2	30030 - ACRIBADO DE MACHONIA DOYRACH 200 (L)	DOY	1,000	0,780	1,560
30070	18010073905	1	30070 - SALVA DE CUBO CHECKAR DOYRACH 200 (L)	DOY	1,002	0,370	0,71
30080	18010073908	2	30080 - TRISAC TOMATE MACHONIA MONTAGADA DOYRACH	PAU	1,870	0,940	3,36
30100	18010073906	1	30100 - ALFHO DOYRACH 200 (L)	DOY	0,442	0,020	0,42

INFORMACIÓN ADICIONAL:
 Nombre Comercial Cliente: COMERCIAL BOCCA REAL/ALONA
 Dirección: CHORRI, CALLE ALFHO LAJUNCHO S Y CANCHO ANGRAGE - BUCARINA
 Código Cliente: CL-000888
 Teléfono: 843023820
 Ruta: 177UNIB
 Email: 10000041000004@marcseal.com
 Usuario: LAZARUSO LAZARUSO@marcseal.com
 Teléfono de Pago: 0047400
 Fecha de Validación: 23/7/2025
 Botón: 0000
 Comentario: 0000

Forma de Pago: VERO PAGO TERCERO
 OTRO: CON UTILIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO 0,00 0 000

SOLO EFECTIVO - MARCSEAL S.A.

DEB: PÁGARE A MARCSEAL S.A. INCONDICIONALMENTE Y SIN PROTESTO EN TOTAL DE ESTA FACTURA A LA FECHA DEL VENCIMIENTO EN CASO DE NO HABER COMPLETADO A PAGAR SOBRE EL TOTAL DE LA DEUDA EL SALVADO DE INTERÉS BANCARIO VENCIDO EN EL MERCADO SEGURO COSTOS JUDICIALES INCLUYENDO HONORARIOS DEL ABOGADO DE MARCSEAL S.A. REALIZADO EL DOMINGO 1 DE SEPTIEMBRE A LOS JUZGOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA Y EL JUICIO EJECUTIVO 0 VERA: SALVADO DE MARCSEAL S.A.

Subtotal 15%: 0,72
 Subtotal 0%: 0,00
 Subtotal sin impuestos: 1,18
 Descuento: 0,07
 IVA 15%: 0,17
 TOTAL: 0,96



MARCSEAL S.A.
 Dirección: Antonio Flor y Antonio Ibarra
 M202
 Dirección: Antonio Flor y Antonio Ibarra
 Buzones
 Obligado a llevar contabilidad: 0
 Contribuyente Especial: 038
 Agencia de Inscripción: 1000004

R.C.U.: 179410833001
 SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN: RCP187511000004
 NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:

FECHA DE AUTORIZACIÓN: 24/7/2025 18:20
 AMBIENTE: PRODUCCIÓN
 EMISIÓN: NORMAL
 CLAVE DE ACCESO:

Razón Social: MUÑOZ OILER MARIA NICHIELA
 Fecha de Emisión: 23/7/2025
 IDENTIFICACIÓN: 1311843252
 Guía de Remisión:

Código Principal	Código Auxiliar	Cant.	Descripción	Unidad	P. Unidad	OTD	Precio Unitario
30030	18010073901	2	30030 - ACRIBADO DE MACHONIA DOYRACH 200 (L)	DOY	1,000	0,780	1,560
30070	18010073905	1	30070 - SALVA DE CUBO CHECKAR DOYRACH 200 (L)	DOY	1,002	0,370	0,71
30080	18010073908	2	30080 - TRISAC TOMATE MACHONIA MONTAGADA DOYRACH	PAU	1,870	0,940	3,36
30100	18010073906	1	30100 - ALFHO DOYRACH 200 (L)	DOY	0,442	0,020	0,42

INFORMACIÓN ADICIONAL:
 Nombre Comercial Cliente: COMERCIAL BOCCA REAL/ALONA
 Dirección: CHORRI, CALLE ALFHO LAJUNCHO S Y CANCHO ANGRAGE - BUCARINA
 Código Cliente: CL-000888
 Teléfono: 843023820
 Ruta: 177UNIB
 Email: 10000041000004@marcseal.com
 Usuario: LAZARUSO LAZARUSO@marcseal.com
 Teléfono de Pago: 0047400
 Fecha de Validación: 23/7/2025
 Botón: 0000
 Comentario: 0000

Forma de Pago: VERO PAGO TERCERO
 OTRO: CON UTILIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO 0,00 0 000

SOLO EFECTIVO - MARCSEAL S.A.

DEB: PÁGARE A MARCSEAL S.A. INCONDICIONALMENTE Y SIN PROTESTO EN TOTAL DE ESTA FACTURA A LA FECHA DEL VENCIMIENTO, EN CASO DE NO HABER COMPLETADO A PAGAR SOBRE EL TOTAL DE LA DEUDA EL SALVADO DE INTERÉS BANCARIO VENCIDO EN EL MERCADO SEGURO COSTOS JUDICIALES INCLUYENDO HONORARIOS DEL ABOGADO DE MARCSEAL S.A. REALIZADO EL DOMINGO 1 DE SEPTIEMBRE A LOS JUZGOS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA Y EL JUICIO EJECUTIVO 0 VERA: SALVADO DE MARCSEAL S.A.

Subtotal 15%: 0,72
 Subtotal 0%: 0,00
 Subtotal sin impuestos: 1,18
 Descuento: 0,07
 IVA 15%: 0,17
 TOTAL: 0,96



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Figura 12. Guía de Remisión



MARCSEAL S.A.

GUIA ITINERANTE		Ref: 013-001 000003971	Entrega: 25/07/25			
		Emisión: 09/07/25				
		N° Despacho: 250700316				
Punto de Partida: ANTONIO BASANTES No.0E1-137 y ANTONIO FLOR						
Observación:						
DESTINATARIO		Razon Social: Ver Anexo Adjunto	CI/RUC: Ver Anexo Adjunto			
		Punto de Llegada: Ver Anexo Adjunto				
Código	Descripción	Emp.	Und.	Peso	Volumen	Total
500112	500112 - Salsa de Tomate Botella Vidrio 400g	0 BOT	36	15,12000	0,4546	36,00
500890	500890 - Salsa de Tomate Doypack 550g	0 DOY	120	67,20000	0,2765	120,00
500904	500904 - Aderezo con Tomate La Economica Mini	0 UND	192	201,56000	0,2922	192,00
500918	500918 - Salsa con Tomate Sch 7gr Caja X 1000 U	0 CAJ	51	391,64000	1,1934	51,00
500923	500923 - Salsa con Tomate Sch 7g Fda x 100 Und	0 FDA	148	108,25000	0,4357	148,00
500929	500929 - Aderezo con Tomate La Economica Galo	0 GAL	180	652,68000	1,0125	180,00
500122	500122 - Mayonesa Baja en Calorías Medio Balde	0 MB	18	31,36000	0,2567	18,00



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

500562	500562 - Salsa de Queso Cheddar Cooking Choice	0 FCO	36	9,72000	0,0159	36,00
500696	500696 - Mayonesa Profesional Balde 3.8kg	0 BAL	32	130,18000	1,1854	32,00
500729	500729 - Salsa Honey Mustard Doypack 200g	0 DOY	72	15,12000	0,0756	72,00
500730	500730 - Salsa de Queso Cheddar Doypack 200g	0 DOY	202	42,42000	0,2121	202,00
500888	500888 - Aderezo de Mayonesa La Economica Doy	0 DOY	36	36,72000	0,1221	36,00
500095	500095 - Mostaza Balde 3.8kg	0 BAL	114	463,75000	4,4265	114,00
500752	500752 - Mostaza Mini Balde 1kg	0 MB	29	34,80000	0,6106	29,00
500763	500763 - Mostaza Premium Sch 30g Ristra x 12 Un	0 RIS	72	28,80000	0,0019	72,00
500864	500864 - Mostaza Premium Doypack 400g	0 DOY	86	35,26000	0,0212	86,00
500882	500882 - Mostaza Premium Doypack 1000 g	0 DOY	34	34,68000	0,1153	34,00
500892	500892 - Tu Sazon Doypack 400 g	0 DOY	72	29,52000	0,0143	72,00
500922	500922 - Mostaza Sch 5g Fda x 100 Und	0 FDA	153	80,48000	0,4504	153,00
500715	500715 - Salsa de Aji Fco 210g	0 FCO	56	13,38000	0,0235	56,00
500719	500719 - Salsa de Aji Sch 5g Fda x 100 Und	0 FDA	65	34,19000	0,1914	65,00



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

500916	500916 - Salsa de Aji Sch 5g Caja x 1000 Und	0 CAJ	16	91,34000	0,3744	16,00
500700	500700 - BBQ Doypack 200g	0 DOY	144	30,24000	0,1512	144,00
500884	500884 - BBQ Doypack 1000 g	0 DOY	36	36,72000	0,1221	36,00
500389	500389 - Salsa China Fco 116 g	0 FCO	360	47,52000	0,0645	360,00
500914	500914 - Salsa China Sch 5g Caja x 1000 Und	0 CAJ	47	265,75000	1,0998	47,00
500158	500158 - Vinagre Blanco Fco 500 ml	0 FCO	72	39,56000	1,0267	72,00
500159	500159 - Vinagre Blanco Galon 3.3kg	0 GAL	628	2220,61000	23,9877	628,00
500713	500713 - Vinagre Manzana Fco 500ml	0 FCO	108	58,95000	0,0980	108,00
500759	500759 - Apanadura Fda 1kg	0 FDA	14	14,18000	0,0999	14,00
500989	500989 - Aceite con Achiote Doypack 200 ml	0 DOY	72	13,75000	0,0756	72,00
500990	500990 - Aceite con Achiote Botella 280 ml	0 BOT	126	35,41000	0,0930	126,00
500991	500991 - Aceite con Achiote Botella 450 ml	0 BOT	72	31,97000	0,0575	72,00
500992	500992 - Aceite con Achiote Botella 950 ml	0 BOT	381	341,00000	0,5828	381,00
500996	500996 - Chimichurri Botella 530 g	0 BOT	24	13,44000	0,0177	24,00
501002	501002 - Aliño Botella 530 g	0 BOT	36	20,16000	0,0266	36,00
501008	501008 - Pasta de Ajo Botella 530 g	0 BOT	36	20,16000	0,0266	36,00



Acompaña tu vida...

“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

600159	600159 - Margarina Bonella Vital Balde 3K	0 BAL	194	640,20000	1,5490	194,00
600203	600203 - Crema Lava Vajilla Estrella Balde Limon	0 BAL	37	185,00000	11,9880	37,00
600427	600427 - Mermelada de Frutilla Doypack 200g	0 DOY	72	14,40000	1,0068	72,00
600428	600428 - Mermelada de Mora Doypack 200g	0 DOY	72	14,40000	1,0068	72,00
600429	600429 - Mermelada de Piña Doypack 200g	0 DOY	72	14,40000	1,0068	72,00
600500	Muestra no disponible para la venta Mermelada de	0 UND	37	3,77000	0,0200	37,00
600501	Muestra no disponible para la venta Mermelada de	0 UND	37	3,77000	0,0200	37,00
600502	Muestra no disponible para la venta Mermelada de	0 UND	19	1,94000	0,0103	19,00
600503	Muestra no disponible para la venta Mermelada de	0 UND	37	3,77000	0,0200	37,00
600178	600178 - Esponja Bronce Estrella 1x18x50	0 UND	48	7,20000	0,0004	48,00
TOTALES		0	5175	7257,84000	78,4897	5175,00

Entregado Por	Declaro haber recibido la mercadería en esta guía y me comprometo a transportarla entre los lugares indicados asumiendo responsabilidad por su integridad bajo cualquier circunstancia y respecto	He recibido del transportista los productos detallados en la presente guía de remisión
_____ Firma del Bodeguero	_____ Firma del Transportista	_____ Firma Autorizada



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Estos formatos están diseñados para asegurar el cumplimiento de los procedimientos de inventario y facilitar el seguimiento de las transacciones y devoluciones de productos.

3.14. Conclusiones y Recomendaciones de la propuesta

Conclusiones

La implementación de un sistema de control de inventario eficiente en Marcseal S.A., mejora la productividad de la empresa y el flujo de productos dentro de la empresa. Las herramientas y procesos tecnológicos proporcionados en este manual buscan lograr el cumplimiento de las políticas y regulaciones relevantes dentro de la industria alimentaria en términos de control de inventario industrial y la competitividad general de la empresa.

El uso de factura electrónica, kárdex y solicitud de devolución, entre otros, indica que los procesos sean sistemáticos y auditables, lo que mejora los procesos de toma de decisiones en general. Además, la aplicación de sistemas de información como PVHA hace posible prever faltantes, evaluar proveedores y posibilita una planificación precisa de compras y gestión de recursos.

La educación continua para el personal, la tecnología moderna y el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) resultan en procesos de control de inventario y flujo de trabajo que son cruciales para garantizar la eficiencia operativa.



“Manual de procedimientos para el control de inventarios en la Empresa Marcseal S.A.”

Recomendaciones

- Se recomienda que el equipo de almacén tiene que formarse mensualmente en nuevos sistemas, protocolos y avances en técnicas de almacenamiento si quiere seguir compitiendo en el sector.
- Además, se debe crear un sistema mejorado de trazabilidad que identifique el origen y calidad de todos y cada uno de los productos dentro de la cadena de valor. Implementar un sistema de trazabilidad mejorado que rastree el origen y la calidad de los productos a lo largo de toda la cadena de valor. Esto puede incluir la integración de un WMS (Sistema de Gestión de Almacenes) que ayudará en el seguimiento en tiempo real de lotes y productos.
- La rotación de inventarios, la baja por caducidad y la eficiencia de almacenamiento son algunos de los KPIs que necesitan revisión mensual. Es crítico medir estos KPI mensualmente. Triangular estas métricas revelarán información crítica para realizar cambios de proceso a tiempo.
- Crear un sistema para evaluar a los proveedores y rastrear el rendimiento de los proveedores de manera trimestral para confirmar que se siguen cumpliendo los estándares de entrega y calidad establecidos.
- Para mejorar la logística interna, es clave propiciar una comunicación fluida entre compras, logística, producción y ventas. Fijar espacios comunes de discusión y hacer auditorías de inventario regularmente ayudará a anticipar faltantes y alinear las prioridades de cada área, logrando que la operación funcione como un solo engranaje.

5. CONCLUSIONES

- Después de llevar a cabo un análisis del sistema de gestión de inventario de Marcseal S.A., ubicado en la sucursal de Manabí, se descubrieron varios problemas en la gestión de inventario que afectan directamente la eficiencia de los procesos logísticos de la operación.
- Entre los principales problemas se encontraron el inadecuado manejo de inventarios a pesar de contar con un software de apoyo, la deficiente clasificación de productos y la mala gestión en la rotación de insumos y en la aplicación de controles. Estas falencias provocaron desperdicios, limitaron el flujo y la revisión del inventario, lo cual afectó directamente la eficiencia operativa y generó pérdidas económicas durante el año 2024.
- El estudio dirigido a analizar herramientas y estrategias para el control de inventarios señala que existen múltiples recursos tecnológicos que pueden optimizar la administración de inventarios en Marcseal S.A. Se pueden mencionar como ejemplos los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) y los de escaneo por códigos de barras y de radiotransmisores de frecuencia (RFID). La implementación de estos dispositivos en el sistema de administración de la empresa permitiría mejorar la trazabilidad y la visibilidad del inventario durante y después de cada etapa del proceso productivo.
- El diseño de un sistema de control de inventarios a la sección de oportunidades estratégicas log portrucktrasz de Marcseal S.A, es para mejorar la logística y la producción, que además permita la posibilidad de incorporar otras tecnologías que brinden un control de inventarios superior y que mejoren la toma de decisiones.

6. RECOMENDACIONES

- Es fundamental establecer un sistema digital para la gestión de inventarios que facilite la sincronización en tiempo real de los productos y la automatización de procesos repetitivos. Se sugiere además que los productos sean clasificados con base en su movimiento y demanda para mejorar los tiempos de respuesta y la utilización del espacio de almacenamiento. La gestión descrita será más efectiva si se complementa con un sistema de capacitación permanente en nuevas tecnologías para el uso del sistema por parte del personal.
- Se propone que la empresa implemente un sistema de gestión de inventarios que funcione con un software de tipo ERP, el cual esté interconectado con otros procesos de la empresa tales como compras y ventas. También se sugiere la utilización de RFID o códigos de barras para el registro y control de los productos, lo cual reduciría los errores humanos y mejoraría la eficiencia en la gestión de inventarios.
- Se sugiere desarrollar un sistema a medida que se alinee con las necesidades específicas de la sucursal en Manabí y que garantice que siga siendo escalable para las otras ramas de la empresa. Es extremadamente importante realizar una evaluación de necesidades de la empresa, delineando los procesos de producción y logística, para garantizar que el sistema desarrollado sea fácil de usar y efectivo en la optimización de recursos. También es crucial incluir un plan de capacitación para el personal para asegurar que el nuevo sistema de gestión de inventarios se implemente y utilice como se pretende.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alharbi, M. (2025). Investigación de un sistema de inventario sostenible con deterioro controlado no instantáneo para productos ecológicos. *Sostenibilidad*, 17(3), 9. <https://doi.org/10.3390/su17031156>
- Ali, A., Fayad, A., Alomair, A., & Al Naim, A. (2024). El rol de la cadena de suministro digital en la eficacia de la gestión de inventarios en empresas. *Sostenibilidad*, 16(18), 1–9. <https://doi.org/10.3390/su16188031>
- Alvarado, J., & Cedeño, R. (2023). El control interno y su incidencia en la gestión del proceso de inventarios en el Minimarket. *Cofin Habana*, 17(1), 12. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v17n1/2073-6061-cofin-17-01-e1.pdf>
- Andrade, B., & Guerrero, M. (2023). Evaluación de la gestión de inventarios y facturación en el almacén Peregrine Falcón. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 3328–3348. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5576/8423>
- Armijos, B. (2024). *Implementación de un sistema web para la gestión logística en el restaurante Manos Piuranas - Piura* [Tesis de Ingeniería en Sistemas, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/39490/GESTION_LOGISTICA_IMPLEMENTACION_ARMIJOS_HUAMAN_BAUDELIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Becerra, P., Mula, J., & Sanchis, R. (2022). Gestión sostenible de inventarios en las cadenas de suministro: tendencias e investigaciones futuras. *Sostenibilidad*, 14(5), 10. <https://doi.org/10.3390/su14052613>
- Borbor, A., & López, J. (2024). Estrategias de control de inventario de suministros para

- la mejora de la rentabilidad de una compañía. *Revista InveCom*, 4(2), 13.
<https://ve.scielo.org/pdf/ric/v4n2/2739-0063-ric-4-02-e040285.pdf>
- Cardona, J., Orejuela, J., & Rojas, C. (2019). Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados. *Revista EIA*, 15(30), 195–208. <http://www.scielo.org.co/pdf/eia/v15n30/2463-0950-eia-15-30-195.pdf>
- Carpitella, S., & Izquierdo, J. (2025). Tendencias en prácticas de gestión de inventario sostenible en la Industria 4.0. *Procesos*, 13(4), 12.
<https://doi.org/10.3390/pr13041131>
- Castañeda, D., Mejía, J., Carlos, C., Castillo, D., & Reséndiz, H. (2024). Integración de sistemas de gestión en empresas de la industria alimentaria. *Ingeniería Industrial*, 46, 107–128. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ingind/n46/1025-9929-ingind-46-107.pdf>
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139.
<https://scielo.isciii.es/pdf/orl/v11n2/2444-7986-orl-11-02-139.pdf>
- Demiray, S., Ceylan, Z., & Bulkan, S. (2024). Mejora de la gestión de inventario mediante estrategias de stock de seguridad. *Sistemas*, 12(7), 10.
<https://doi.org/10.3390/systems12070260>
- Ekos. (2023). *Marcseal S.A.* (pp. 1–2). <https://ekosnegocios.com/empresa/marcseal-sa>
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 133–142.
<https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v28n1/0718-3305-ingeniare-28-01-133.pdf>
- Guo, J., Wang, H., Song, G., Cui, H., & Zhao, Q. (2025). Gestión estratégica de

- inventarios con marcas privadas. *Sistemas*, 13(3), 12.
<https://doi.org/10.3390/systems13030203>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Ed. McGraw-Hill).
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Huerta, M., Leiva, V., Rojas, F., Wanke, P., & Cabezas, X. (2023). Una metodología para los efectos de consolidación de la gestión de inventarios con demanda aleatoria dependiente en serie. *Procesos*, 11(7), 1–13.
<https://doi.org/10.3390/pr11072008>
- Manosalvas, L., Baque, L., & Peñafiel, G. (2020). Estrategia de control interno para el área de inventarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 288–293.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-288.pdf>
- MARCSEAL. (2023). *Principales marcas* (pp. 1–3).
<https://www.marcseal.com.ec/marcas>
- MARCSEAL. (2024a). *Historia de Marcseal* (pp. 1–5).
<https://www.marcseal.com.ec/nuestra-historia>
- MARCSEAL. (2024b). *Investigación y desarrollo* (pp. 1–2).
<https://www.marcseal.com.ec/desarrollo>
- Mittal, M., Jain, V., Pandey, J., Jain, M., & Dem, H. (2024). Optimización de la gestión de inventario: un análisis exhaustivo de modelos. *Matemáticas*, 12(1), 1–10.
<https://doi.org/10.3390/math12010070>
- Munyaka, J., & Venkata, S. (2022). Conceptos e implementaciones de gestión de inventario: una revisión sistemática. *Revista Sudafricana de Ingeniería Industrial*,

33(2), 15–36.

https://www.researchgate.net/publication/362344346_INVENTORY_MANAGEMENT_CONCEPTS_AND_IMPLEMENTATIONS_A_SYSTEMATIC_REVIEW

Piao, M., Zhang, D., Lu, H., & Li, R. (2023). Un método de gestión de inventario de la cadena de suministro. *Ciencias Aplicadas*, 13(13), 12.

<https://doi.org/10.3390/app13137510>

Ramos, M., & Pacheco, A. (2023). Hacia la excelencia en el control de inventario: un enfoque innovador basado en una plataforma web. *F1000Research*, 12, 14–21.

<https://doi.org/10.12688/f1000research.140745.2>

Rodríguez, C. R., Oré, J. L. B., & Vargas, D. E. (2021). *Las variables en la metodología de la investigación científica* (Vol. 78). 3Ciencias.

Salas, K., Maignel, H., & Acevedo, J. (2019). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2), 326–337.

<https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-01-00326.pdf>

Sánchez, Y., Trujillo, L., Marqués, M., & Pancorbo, J. (2023). Planificación del Sistema de Inventarios. Caso de Estudio Photoclub Flash, División Comercial Hicacos.

Economía y Negocios, 14(1), 26–39.

<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/eyn/v14n1/2602-8050-eyn-14-01-00026.pdf>

Santos, J., Martins, M., Pinto, R., & Vieira, S. (2024). Hacia una gestión sostenible de inventarios: un enfoque multiobjetivo para la optimización de existencias en cadenas de suministro con múltiples almacenes. *Algoritmos*, 17(6), 1–12.

<https://doi.org/10.3390/a17060271>

- Valenzuela, C., Benalcázar, G., & Delgado, Z. (2024). Gestión de inventarios en organizaciones de emprendimiento: Una aproximación teórica. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), 193–204.
<https://ve.scielo.org/pdf/prcsh/v6n2/2665-0169-prcsh-6-02-193.pdf>
- Vasilev, J., & Milkova, T. (2022). Modelos de optimización para la gestión de inventarios con un número limitado de artículos en stock. *Logística*, 6(3), 1–10.
<https://doi.org/10.3390/logistics6030054>
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648–649. <https://www.redalyc.org/pdf/214/21453378014.pdf>
- Villamil, C., Montesinos, S., & Vázquez, C. (2024). Propuesta de mejora para el control y el manejo de un almacén. *Ingeniería Industrial*, 47, 15–32.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/ingind/n47/1025-9929-ingind-47-15.pdf>
- Yilmaz, O. (2025). Revisión de la literatura sobre la agrupación de inventarios con aplicaciones. *Sostenibilidad*, 17(2), 10. <https://doi.org/10.3390/su17020797>

8. ANEXOS

CHECKLIST

Fecha: ___ / ___ / ___

Detalle	Sí Cumple	No Cumple	Observaciones
A Existencia de políticas documentadas sobre la gestión de inventarios y control de calidad.	x	<input type="checkbox"/>	
B Manual de procedimientos claro y accesible para todos los empleados responsables del inventario.	x	<input type="checkbox"/>	
C Listado de proveedores actualizado por tipo de producto y condiciones de entrega.	x	<input type="checkbox"/>	
D Recepción de productos con la documentación completa (factura, comprobante de entrega, etc.)	x	<input type="checkbox"/>	
E Procedimientos establecidos para devoluciones de productos que no cumplan con los estándares de calidad.	x	<input type="checkbox"/>	
F Etiquetado claro y visible de todos los productos (nombre, fecha de ingreso, cantidad).	x	<input type="checkbox"/>	
G Existencia de un sistema de control de inventarios visible para todos los empleados responsables.	x	<input type="checkbox"/>	
H Utilización del sistema digital para monitorear entradas y salidas de productos en tiempo real.	x	<input type="checkbox"/>	
I Organizaciones de zonas delimitadas para la clasificación de insumos según tipo y fecha de caducidad.	x	<input type="checkbox"/>	
J Espacios separados y señalizados para productos próximos a caducar o de uso inmediato.	x	<input type="checkbox"/>	
K Presencia de contenedores diferenciados para productos en mal estado o residuos.	x	<input type="checkbox"/>	
L Uso de herramientas tecnológicas para analizar las ventas y ajustar las compras de insumos.	x	<input type="checkbox"/>	
M Métodos documentados y accesibles de rotación de inventarios (FIFO, FEFO, etc.)	x	<input type="checkbox"/>	

N	Métodos establecidos para el análisis de productos de baja rotación y optimización de pedidos.	x	<input type="checkbox"/>
O	Control de inventarios documentado y visible para todo el personal encargado.	x	<input type="checkbox"/>
P	Implementación de alertas automáticas o notificaciones sobre niveles de stock mínimo y máximo.	x	<input type="checkbox"/>
Q	Existencia de manuales de procedimientos accesibles que detallen el manejo de productos y control de inventarios.	x	<input type="checkbox"/>
R	Evaluación periódica del cumplimiento de los proveedores en términos de calidad y plazos.	x	<input type="checkbox"/>
S	Registro detallado de todas las entradas y salidas de productos, con fechas y cantidades visibles.	x	<input type="checkbox"/>
T	Se asegura que los productos más antiguos se utilicen primero.	x	<input type="checkbox"/>
U	Existen procesos claros para la reordenación de productos en función de la demanda y consumo real.	x	<input type="checkbox"/>
V	El sistema de gestión de inventarios incluye la opción de generar reportes sobre la rotación de inventarios.	x	<input type="checkbox"/>

ENTREVISTA

Esta entrevista tiene como objetivo analizar el sistema de control y gestión de inventarios que permita a Marcseal S.A. mejorar su producción. Gracias, sus respuestas serán de gran ayuda para comprender mejor las necesidades de tu restaurante y cómo este sistema puede mejorar su funcionamiento.

Nombre del entrevistado: Carlos Javier Ponce Rezabala

Edad: 37

Fecha: 16 / 06 / 2025

1. **¿Desde cuándo está operando Marcseal S.A. y qué productos fabrican principalmente?**

Lleva operando 2 años 6 meses. Los productos que fabrican principalmente son salsa de tomate, mayonesa, mostaza, bbq, salsa honey, queso cheddar, aji, salsa china, entre otras.

2. **¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la empresa en el manejo de inventarios y la producción?**

Saber obtener un histórico en stock para evitar que los productos se caduquen. En alta producción, manejo máximo y mínimo de stock para la rotación del mercado para evitar que se caduquen en bodega, en las máximas debemos tener stock para que el cliente no vaya a realizar un pedido que no podamos enviar completo.

3. **¿Marcseal S.A. ha sido auditada por alguna autoridad o entidad externa en relación con la gestión de inventarios? Si es así, ¿con qué frecuencia se realizan estas auditorías?**

Si, semestralmente por empresas externas del sistema vs el físico. Los procesos de retorno o logística inversa.

4. **¿Cómo describiría el sistema actual de control y gestión de inventarios en Marcseal S.A.? ¿Qué aspectos considera que necesitan mejorar?**

Si, actualmente manejamos un sistema llamado Mobilvendedor y muy pronto cambiaran este sistema por WMS el cual nos ayudara a optimizar procesos de vender cada producto e identificar procesos por lote y por cantidad.

5. **¿Cómo se gestionan los proveedores de insumos en Marcseal S.A.? ¿Con qué criterios se seleccionan y qué tan frecuentemente se realizan los pedidos de insumos?**

Se solicitan pruebas de insumo, pruebas de productos y precios. Se realizan con una frecuencia de 15 días.

6. **¿Ha tenido Marcseal S.A. pérdidas económicas por un mal manejo de los inventarios? Si es así, ¿puede estimar las pérdidas mensuales?**

Si, por mal manejo de inventario y se perdieron aproximadamente 8mil dólares.

7. **¿Cómo maneja Marcseal S.A. los insumos próximos a caducar o con baja rotación? ¿Utilizan algún proceso específico para asegurar su uso antes de la fecha de vencimiento?**

Si, se hace un contrato con el proveedor para poder realizar el cambio de producto con el fin de que no se caduque.

8. **¿Utiliza Marcseal S.A. indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia en la gestión de inventarios y su impacto en la producción?**

Si, dirigidas por la empresa. KPIs como: KPIs de tonelada, KPIs de procesados, KPIs horarias, KPIs de demanda de mercado, stock de mínimo y stock de máxima, KPIs de insumos y KPIs de mantenimientos preventivos de la máquina de producción.

9. **El personal encargado de la gestión de inventarios, ¿ha recibido formación o capacitación específica sobre el sistema de control? ¿Con qué frecuencia se realiza esta capacitación?**

Si, cada mes hacen refuerzan al personal encargado con capacitaciones.

ENTREVISTA

Esta entrevista tiene como objetivo analizar el sistema de control y gestión de inventarios que permita a Marcseal S.A. mejorar su producción. Gracias, sus respuestas serán de gran ayuda para comprender mejor las necesidades de tu restaurante y cómo este sistema puede mejorar su funcionamiento.

Nombre del entrevistado: Carlos Javier Ponce Rezabala

Edad: 37

Fecha: 16 / 06 / 25

1. **¿Desde cuándo está operando Marcseal S.A. y qué productos fabrican principalmente?**

Lleva operando 27 años aproximadamente. Los productos que fabrican principalmente son salsa de tomate, mayonesa, mostaza, bbq, queso cheddar, ají, entre otras.

2. **¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la empresa en el manejo de inventarios y la producción?**

Saber obtener un historico en stock para evitar que los productos se caduquen. En alta producción, manejo máximo y mínimo de stock para la rotación del mercado para evitar que se caduquen en bodega, en las máximas debemos tener stock para que el cliente no vaya a realizar un pedido que no se pueda enviar.

3. **¿Marcseal S.A. ha sido auditada por alguna autoridad o entidad externa en relación con la gestión de inventarios? Si es así, ¿con qué frecuencia se realizan estas auditorías?**

Si, semestralmente por empresas externas del sistema vs. el físico, los procesos de retorno o logística inversa.

4. **¿Cómo describiría el sistema actual de control y gestión de inventarios en Marcseal S.A.? ¿Qué aspectos considera que necesitan mejorar?**

Si, actualmente manejamos un sistema llamado Mobilvendedor y muy pronto cambiarán este sistema por WMS el cual nos ayudara a optimizar procesos de vender cada producto e identificar procesos por lote y por cantidad.

5. **¿Cómo se gestionan los proveedores de insumos en Marcseal S.A.? ¿Con qué criterios se seleccionan y qué tan frecuentemente se realizan los pedidos de insumos?**

Se solicitan pruebas de insumo, pruebas de productos y precios. Se realiza con una frecuencia de 15 días.

6. **¿Ha tenido Marcseal S.A. pérdidas económicas por un mal manejo de los inventarios? Si es así, ¿puede estimar las pérdidas mensuales?**

Si, por mal manejo de inventario y se perdieron aproximadamente \$8000,00.

7. **¿Cómo maneja Marcseal S.A. los insumos próximos a caducar o con baja rotación? ¿Utilizan algún proceso específico para asegurar su uso antes de la fecha de vencimiento?**

Si, se hace un contrato con el proveedor para poder realizar el cambio de producto con el fin de que no se caduque.

8. **¿Utiliza Marcseal S.A. indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia en la gestión de inventarios y su impacto en la producción?**

Si, dirigidas por la empresa. KPIs como: KPIs de tonelada, de procesadas, KPIs horarias, KPIs de demanda de mercado, stock de mínimo y stock de máxima, entre otros.

9. **El personal encargado de la gestión de inventarios, ¿ha recibido formación o capacitación específica sobre el sistema de control? ¿Con qué frecuencia se realiza esta capacitación?**

Si, cada mes refuerzan al personal encargado con capacitaciones.

ENTREVISTA

Esta entrevista tiene como objetivo analizar el sistema de control y gestión de inventarios que permita a Marcseal S.A. mejorar su producción. Gracias, sus respuestas serán de gran ayuda para comprender mejor las necesidades de tu restaurante y cómo este sistema puede mejorar su funcionamiento.

Nombre del entrevistado: Jhon Fredi Garcia Henao

Edad: 36

Fecha: 16 / 06 / 25

1. **¿Desde cuándo está operando Marcseal S.A. y qué productos fabrican principalmente?**

Marcseal S.A. llevandoperando casi 27 años. Se dedican a la elaboración de aderezos como salsa de tomate, mostaza, mayonesa, salsa BBQ, ají y otras variedades.

2. **¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la empresa en el manejo de inventarios y la producción?**

Uno de los desafíos más grandes ha sido mantener un equilibrio entre la rotación del inventario y la demanda del mercado, para evitar tanto el desabastecimiento como la caducidad.

3. **¿Marcseal S.A. ha sido auditada por alguna autoridad o entidad externa en relación con la gestión de inventarios? Si es así, ¿con qué frecuencia se realizan estas auditorías?**

Si, se realizan auditorías externas cada seis meses, para comparar el sistema con el inventario físico, También se revisan los procesos de logística inversa.

4. **¿Cómo describiría el sistema actual de control y gestión de inventarios en Marcseal S.A.? ¿Qué aspectos considera que necesitan mejorar?**

Actualmente usamos mobilvendedor. Sin embargo, próximamente cambiaremos al sistema WMS, que será más eficiente para el control por lotes y unidades.

5. **¿Cómo se gestionan los proveedores de insumos en Marcseal S.A.? ¿Con qué criterios se seleccionan y qué tan frecuentemente se realizan los pedidos de insumos?**

Seleccionamos a los proveedores por calidad, pruebas de insumos y precio. Los pedidos se realizan cada quince días.

6. **¿Ha tenido Marcseal S.A. pérdidas económicas por un mal manejo de los inventarios? Si es así, ¿puede estimar las pérdidas mensuales?**

Si, se han perdido aproximadamente \$8000 por mal manejo, especialmente por productos vencidos.

7. **¿Cómo maneja Marcseal S.A. los insumos próximos a caducar o con baja rotación? ¿Utilizan algún proceso específico para asegurar su uso antes de la fecha de vencimiento?**

Tenemos acuerdos con los proveedores para realizar devoluciones o intercambios antes de la fecha de vencimiento.

8. **¿Utiliza Marcseal S.A. indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia en la gestión de inventarios y su impacto en la producción?**

Si, utilizamos indicadores como toneladas procesadas, demanda del mercado, stock mínimo, y máximo, e incluso mantenimiento de maquinaria.

9. **El personal encargado de la gestión de inventarios, ¿ha recibido formación o capacitación específica sobre el sistema de control? ¿Con qué frecuencia se realiza esta capacitación?**

Si, se capacita mensualmente al equipo de inventario para reforzar conocimientos y buenas prácticas.

ENTREVISTA

Esta entrevista tiene como objetivo analizar el sistema de control y gestión de inventarios que permita a Marcseal S.A. mejorar su producción. Gracias, sus respuestas serán de gran ayuda para comprender mejor las necesidades de tu restaurante y cómo este sistema puede mejorar su funcionamiento.

Nombre del entrevistado: Mario Jose Muñoz loor

Edad: 43

Fecha: 16 / 06 / 25

1. **¿Desde cuándo está operando Marcseal S.A. y qué productos fabrican principalmente?**

La empresa funciona desde hace 27 años. Elaboramos una variedad de salsas, entre ellas cheddar, ají, honey mustard, salsa china, entre otras.

2. **¿Cuáles han sido los mayores desafíos que ha enfrentado la empresa en el manejo de inventarios y la producción?**

Evitar acumulaciones innecesarias de stock y garantizar que tengamos suficiente productos para los pedidos sin caer s en el sobreabastecimiento.

3. **¿Marcseal S.A. ha sido auditada por alguna autoridad o entidad externa en relación con la gestión de inventarios? Si es así, ¿con qué frecuencia se realizan estas auditorías?**

Si, semestralmente con entidades externas. También revisamos el sistema contra el inventario real.

4. **¿Cómo describiría el sistema actual de control y gestión de inventarios en Marcseal S.A.? ¿Qué aspectos considera que necesitan mejorar?**
Usamos mobilvendedor, pronto cambiaremos de sistema al WMS. que nos ofrecera mayor trazabilidad por lote y control de cantidades.
5. **¿Cómo se gestionan los proveedores de insumos en Marcseal S.A.? ¿Con qué criterios se seleccionan y qué tan frecuentemente se realizan los pedidos de insumos?**
Evaluamos calidad de insumo, precios y pruebas.
La frecuencia de pedidos es quincenal.
6. **¿Ha tenido Marcseal S.A. pérdidas económicas por un mal manejo de los inventarios? Si es así, ¿puede estimar las pérdidas mensuales?**
Sí, por mala gestión de inventarios hemos perdido cerca de \$8000 dentro de la sucursal.
7. **¿Cómo maneja Marcseal S.A. los insumos próximos a caducar o con baja rotación? ¿Utilizan algún proceso específico para asegurar su uso antes de la fecha de vencimiento?**
Intercambiamos con proveedores ante su caducidad para reducir el impacto.
8. **¿Utiliza Marcseal S.A. indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia en la gestión de inventarios y su impacto en la producción?**
Sí, usamos KPIs que evalúan desde la producción por hora hasta el mantenimiento de maquinas.
9. **El personal encargado de la gestión de inventarios, ¿ha recibido formación o capacitación específica sobre el sistema de control? ¿Con qué frecuencia se realiza esta capacitación?**
Sí, el personal responsable del inventario se capacita mensualmente.