



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2651>

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

Inventory management in merged public companies

Gestão de estoques em empresas públicas incorporadas

Elías Arturo Zambrano-Bravo ^I
e.ezambranob@sangregorio.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-2127-812X>

José Iván Zambrano-Farías ^{II}
izambrano@espam.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8181-0838>

Correspondencia: e.ezambranob@sangregorio.edu.ec

***Recibido:** 25 de febrero del 2022 ***Aceptado:** 23 de marzo de 2022 * **Publicado:** 01 de abril de 2022

- I. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Maestrante en Contabilidad y Auditoría, Universidad, San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo, Ecuador.
- II. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Magister en Calidad y Gestión Integral y Doctorando en Administración y Desarrollo Docente Universidad ESPAM MFL, Calceta, Ecuador

Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo realizar un análisis de la gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas. Para ello, se aplicó una metodología cuantitativa con alcance descriptivo, a través de un estudio de caso de la fusión entre la entidad Senagua con el Ministerio del Ambiente en Ecuador. Se inició con una revisión bibliográfica acerca de gestión de inventarios, con la información se obtuvieron varios indicadores de las variables objeto de estudio, permitiendo evaluar el estado actual de la entidad, en efecto de la fusión en materia de: gestión de inventarios y proceso de fusión. Para la recolección de datos, se elaboró una encuesta para el personal administrativo y demás relacionados con el área de inventarios. Asimismo, en la interpretación de datos se utilizó un programa estadístico, que permitió determinar promedios de los indicadores, validar la herramienta utilizada y visualizar la correlación entre variables. Entre los principales resultados encontrados, se evidenció que el actual Ministerio del Ambiente y Agua, Transición Ecológica; obtuvo indicadores bajos en materia de control, Evaluación, Comunicación, Acoplamiento Operativo, Cultura y Acoplamiento del capital humano.

Palabras clave: Gestión; Inventarios; Fusión; Entidades; Públicas

Abstract

The objective of this research is to carry out an analysis of inventory management in merged public companies. For this, a quantitative methodology with a descriptive scope was applied, in which a case study of the merger between Senagua and the Ministry of Environment in Ecuador is carried out. It began with a bibliographic review of the inventory management systems, then, with this information, several indicators were determined to evaluate the current status of the entity after the merger in terms of: inventory management and merger process. For data collection, a survey was prepared and applied to administrative personnel and others related to the inventory area. For data interpretation, a statistical program was used to determine averages of the indicators, validate the tool used and visualize the correlation between variables. Among the main results found, it was evidenced that the current Ministry of the Environment obtained low indicators in the areas of: Control, Evaluation, Communication, Operational Coupling, Culture and Human Capital Coupling.

Key words: Management; Inventory; Merger; Entities; Public; Management

Resumo

O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise da gestão de estoques em empresas públicas fusionadas. Para isso, foi aplicada uma metodologia quantitativa com escopo descritivo, por meio de um estudo de caso da fusão entre a entidade Senagua e o Ministério do Meio Ambiente do Equador. Iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre gestão de estoques, com a informação foram obtidos diversos indicadores das variáveis em estudo, permitindo avaliar o estado atual da entidade, em vigência da fusão em termos de: gestão de estoques e processo de fusão. Para a coleta de dados, foi desenvolvido um questionário para funcionários administrativos e outros relacionados à área de inventário. Da mesma forma, foi utilizado um programa estatístico na interpretação dos dados, que permitiu determinar médias dos indicadores, validar o instrumento utilizado e visualizar a correlação entre as variáveis. Dentre os principais resultados encontrados, evidenciou-se que o atual Ministério do Meio Ambiente e Águas, Transição Ecológica; obteve indicadores baixos em termos de controle, avaliação, comunicação, acoplamento operacional, cultura e acoplamento de capital humano.

Palavras-chave: Gestão; Os inventários; Fusão; Entidades; público

Introducción

En el mundo globalizado y cada vez más competitivo de hoy día, una estrategia que puede tomar una organización, es la fusión con otras sociedades, de esta manera, se puede conseguir de forma rápida y eficiente, mayor diversificación, ampliación de recursos tanto tangibles como intangibles y mejorar la relevancia que poseen en el medio donde desarrollan sus actividades (Méndez y Naya, 2017). Al respecto, Guzmán y González (2018) mencionan que una fusión, es un procedimiento de concentración de sociedades con la finalidad de disolver estructuras ya existentes sin necesidad de liquidarse para formar una nueva o ser absorbidas por una agrupación más grande, del mismo modo, las empresas que se fusionan, adquieran todas las responsabilidades jurídicas y económicas que se hayan contraído antes de la operación. La fusión de organizaciones ha demostrado tener un gran impacto a nivel mundial, pues, como menciona el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), tan solo en Europa, se realizaron más de 17,555 operaciones de negocios que involucran fusiones y adquisiciones empresariales entre 2003 y 2019 (BBVA, 2021). Por otro lado, según la organización Transactional Track Record (TTR) reporta que en Latinoamérica, únicamente en el mes de noviembre de 2020, se realizaron un total de 168 fusiones y adquisiciones con un importe de más de 8,000 millones de dólares (TTR, 2020).

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

Pese a todo lo anteriormente mencionado, la fusión de sociedades tiene varios desafíos que las organizaciones deben resolver para asegurar una correcta alineación, tanto a nivel económico como administrativo. Respecto a este último desafío, Pacheco et al., (2020) y Bradley (2015) mencionan que uno de los mayores problemas que se generan durante y después de una fusión de asociaciones, es la gestión de recursos, más específicamente en la Gestión de Inventarios (GI), puesto que, al incrementar los recursos y los canales de distribución de una sociedad, puede ocasionar confusión, especialmente, si ninguna de las organizaciones posee un sistema de GI suficientemente flexible que sea capaz de organizar, administrar y solventar todos los requerimientos de la nueva administración de manera eficiente.

Respecto a la gestión de inventarios, Samaniego (2019) menciona que este es un punto crítico en la gestión de cualquier organización, puesto que es la base angular desde la cual, se puede alcanzar una satisfacción total de los clientes, tanto internos como externos, permite generar confiabilidad en los procesos administrativos y puede optimizar el aprovechamiento de recursos de forma sustentable. Del mismo modo, Marqués et al., (2017) y Salas et al., (2017) señalan que una estructura eficiente de gestión de inventarios es capaz de reducir costos de operación y servir como un indicador del desarrollo de una entidad, del mismo modo, menciona que algunos de los factores más importantes a considerar en la gestión de inventario son: la rotación de inventarios en bodega, los costos de tenencia o mantenimiento de inventario, costos producidos por la logística, costos producidos por inexistencias e inversión en infraestructura informática o licencias de software de gestión, entre otros.

Por otra parte, la fusión de asociaciones no es exclusivo de empresas u organizaciones particulares, por el contrario, las entidades públicas también han implementado esta modalidad como una estrategia para optimizar sus recursos en materia de: eliminación de ministerios, reducción de subsecretarías, optimización de gasto público y simplificación de trámites en entidades públicas (Sánchez et al., 2020), (Franco, 2017). Las estrategias anteriormente mencionadas son comúnmente utilizadas cuando los organismos de gobierno buscan optimizar sus recursos, puesto que el gasto público representa una fracción importante de todo el PIB generado en una nación (Moncayo y Salinas, 2019). Al respecto, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) menciona que, tan solo en Ecuador, el gasto público figura como el 36% de todo el PIB que genera el país, es decir casi, 4,000 millones de dólares por año destinados a funcionarios públicos, por lo tanto, la fusión de entidades gubernamentales puede representar un gran ahorro para la población (INEC, 2021).

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

Sin embargo, la fusión de entidades públicas puede acarrear varias problemáticas en la gestión administrativa cuando no son realizadas de manera adecuada, especialmente en la gestión de inventarios. Un ejemplo de lo mencionado es el caso de la Secretaria Nacional del Agua (SENAGUA) que a partir del año 2020 fue absorbida por el Ministerio del Ambiente (MA) y formaron parte de una misma entidad (Ministerio del ambiente, 2020). El problema con esta fusión, es que tanto SENAGUA como Ministerio del Ambiente no contaban con una estructura administrativa adecuada en materia de gestión de inventarios al momento de realizar la fusión, es decir, no poseían un sistema lo suficientemente sólido que administre y de seguimiento al inventario manejado por cada institución en materia de área contable, control de stock, recursos humanos, área de control de activos físicos, entre otros.

Una vez fusionadas las dos entidades públicas, las deficiencias experimentadas entre cada institución incrementaron sustancialmente, causando confusión y aumentando el nivel de dificultad para la gestión administrativa en el área de gestión de inventarios, que, a su vez, propiciaron el cometimiento de errores entre los empleados. Del mismo modo, a manera de estrategia, para disminuir el impacto de los inconvenientes ocasionados durante la fusión, se realizaron procesos manuales empíricos, para poner a buen recaudo los bienes institucionales, por el personal de bodega de SENAGUA.

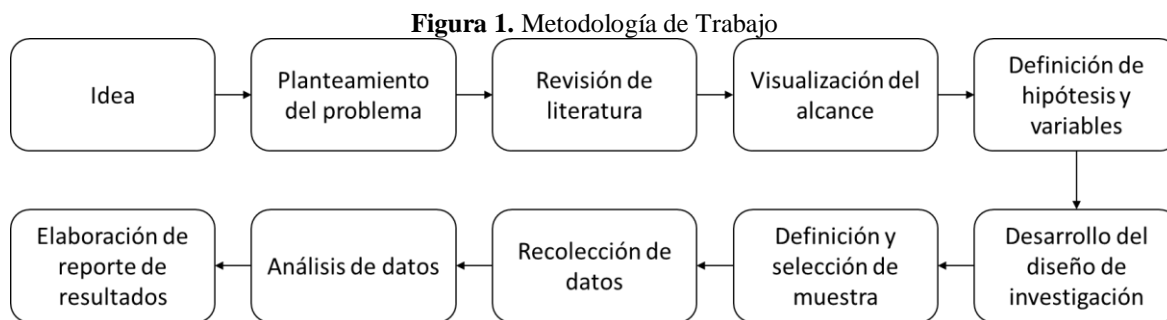
Ante la problemática anteriormente mencionada, resultó especial interés, evaluar el estado actual de la gestión de inventarios que posee el Ministerio del Ambiente, luego de su fusión con SENAGUA; para indagar las razones, que convierten la administración de esta entidad en un proceso complejo en materia de: áreas contables, controles de stock, rotación de equipos, recursos humanos, control de activos físicos, codificación y sistemas informáticos. Para cumplir con este objetivo en esta investigación, se realizó un análisis del estado del arte de la fusión de inventarios; asimismo, se definieron los indicadores de la gestión de inventarios, que permitieron diagnosticar la fusión de inventarios entre SENAGUA y el Ministerio de Ambiente.

Es de recalcar, que esta investigación pretende proporcionar información pertinente y relevante a la actual institución, denominada Ministerio del Ambiente y Agua, Transición Ecológica; sobre el estado actual del sistema de gestión de inventarios luego de la fusión, lo que permitirá mejorar los procesos administrativos y corregir los errores encontrado durante la indagación. Por otro lado, la presente investigación, también realiza un aporte metodológico al conocimiento actual sobre evaluación de gestión de inventarios, luego de la fusión de dos organismos públicos, cuyos resultados podrán ser comparados con otras investigaciones similares.

Metodología

La presente investigación corresponde a un estudio de caso, es decir, se realizan indagaciones detalladas sobre la situación actual de la gestión de inventarios en una empresa pública fusionada, para aportar información nueva, relevante y que permita abrir nuevas líneas de investigación. Asimismo, tiene un alcance descriptivo, puesto que se realizan representaciones literarias acerca del tema abordado en base a una revisión bibliográfica para describir el fenómeno observado.

Por lo consiguiente, esta investigación también incorpora un enfoque cuantitativo, es decir, se diseña una encuesta que fue aplicada a una población objetivo con la finalidad de obtener datos relevantes y cuantificables que pueden ser analizados a través de un software estadístico. A continuación, en la figura 1 se menciona el método utilizado:



Fuente: (Hernández y Mendoza, 2019)

En primera instancia, la elaboración de la investigación inicio con la concepción de la idea inicial, que surgió a través de la observación de una problemática emergente en la entidad analizada. Además, se realizó una revisión de literatura que consistió en revisar información actualizada y relevante en materia de evaluación de gestión de inventarios en los principales repositorios digitales, tanto institucionales como de índole científico en la web, como Scopus, Scielo, Redalyc, Science, Google académico, entre otros. Del mismo modo, se aplicaron algunos operadores tanto boléanos (and) como de proximidad (“”) para realizar combinaciones de palabras clave que agilicen la búsqueda y aseguren la pertinencia de los documentos encontrados en los distintos repositorios.

Para realizar la determinación de indicadores y variables de la gestión de inventarios, se procedió a utilizar la información recopilada durante la indagación bibliográfica, para identificar cuáles son los

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

factores que pueden proveer de suficiente información sobre la condición actual de la gestión de inventarios del Ministerio de Ambiente luego de su fusión con SENAGUA; este proceso se realizó a través de una tabla de incidencia, es decir, determinaron el número de veces que se repetía un indicador en las investigaciones. Los indicadores elegidos junto al número de incidencia se muestran a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Tabla de Indicadores de las variables

Variable	Indicador	Número de Incidencia
Gestión de inventarios	Almacenamiento	5
	Control	7
	Seguimiento	5
	Evaluación	6
Fusión de organizaciones	Comunicación	3
	Acoplamiento operativo	5
	Cultura	7
	Acoplamiento humano capital	5

Determinadas las variables y los indicadores que se manipularon, se procedió a definir cuáles son los métodos que se utilizaron, para lo cual, se basó en la literatura presentada por Hernández y Mendoza (2019) referente al método cuantitativo. Posteriormente, se procedió con el análisis de sistema de gestión de inventarios en el Ministerio del Ambiente y Agua, Transición Ecológica, se desarrolló un instrumento de recolección de datos que fue aplicado a todos los involucrados directos e indirectos de esta actividad en la organización. En el instrumento, se detallaron preguntas que conllevaron a asegurar una indagación completa sobre área contable, control de stock, recursos humanos, área de control de activos físicos, entre otros. A continuación, en la tabla 2 se ilustran los conceptos en los que estuvieron basadas las preguntas:

Tabla 2. Conceptos bases del Instrumento de Recolección de Datos

N°	Concepto	Indicador	Variabes
----	----------	-----------	----------

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

P.1	Frecuencia de conteo físico de inventarios		Gestión de inventarios
P.2	Frecuencia de actualización de inventarios	Almacenamiento	
P.3	Frecuencia de control de cantidades reservadas		
P.4	Control de cantidades mínimas en stock		
P.5	Responsabilidades en el área de inventarios	Control	
P.6	Eficacia de sistema informático para la gestión de inventario		
P.7	Registro de cumplimiento de requerimientos del cliente interno	Seguimiento	
P.8	Control periódico de la disponibilidad de stock en bodega		
P.9	Rotación del stock para planificar futuras compras		
P.10	Control de tiempos de entrega de los proveedores	Evaluación	Fusión de organizaciones
P.11	Registro de los tiempos para surtir los pedidos del cliente interno		
P.12	Registro de satisfacción de clientes internos		
P.13	Trabajo colaborativo con diferentes áreas	Comunicación	
P.14	Opinión de empleados para procesos de planificación		
P.15	Proceso de fusión de políticas de integración	Acoplamiento operativo	
P.16	Integración de estándares operacionales de las dos entidades	operativo	
P.17	Capacitación del personal operativo		
P.18	Cultura operativa, organización y social entre el personal	Cultura	
P.19	Grado de cumplimiento del proceso de fusión		
P.20	Estrés causado por la fusión		
P.21	Interacción con directivos	Acoplamiento de capital humano	
P.22	Acoplamiento a las nuevas políticas y planes operacionales	capital humano	

Finalmente, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se continuó con el análisis de los resultados obtenidos, para identificar cuáles son las razones, por la cual, el sistema de gestión de inventarios del Ministerio del Ambiente y Agua, Transición Ecológica, luego de su fusión, en lugar de ser una fuente de crecimiento institucional, se convierta en un proceso complejo. Para esto se utilizó un programa de análisis estadístico denominado Minitab, realizando un análisis de promedios y correlaciones entre las preguntas. Para evaluar cada pregunta, se utilizó una escala de Likert que tiene un rango de respuestas entre uno a cinco, siendo uno el índice de satisfacción o frecuencia (según sea el caso) más bajo y cinco el más alto.

Asimismo, para validar el instrumento utilizado, se realizó un análisis de Alfa de Cronbach, que es un coeficiente usado para determinar cuál es la fiabilidad de un test o de una escala, es así, que se considera aceptable un coeficiente de 0,70 ó superior y como se puede apreciar a continuación, el instrumento usado si cumple con este requerimiento.

Alfa de Cronbach

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

Alfa

0,7092

Resultados

Luego de la aplicación del instrumento de investigación a las partes interesadas, se procedió a cuantificar las respuestas a través del programa Minitab, en la cual, se evidencia la media, la desviación estándar, los máximos y mínimos.

Como se puede observar en la tabla 3, existen 11 ítems cuyos valores destacan por su baja puntuación (menores a 3) que son las cifras señaladas en rojo, estos datos, están por debajo del promedio, por lo cual, se consideran resultados desfavorables para los indicadores utilizados. Seguidamente, en la tabla 4 se muestran los ítems relacionados con las variables de menor puntuación en el resultado de los promedios junto al tipo de indicador al que pertenece. (ver tabla 3)

Tabla 3. Resultados de promedios, mínimos y máximos de las variables.

Ítems	N	N*	Media	Desv.Est.	Mínimo	Máximo
P3	10	0	3,900	0,568	3,000	5,000
P4	10	0	3,800	0,422	3,000	4,000
P5	10	0	3,100	0,568	2,000	4,000
P6	10	0	<u>2,900</u>	0,876	2,000	4,000
P7	10	0	3,300	0,949	1,000	4,000
P8	10	0	3,800	0,422	3,000	4,000
P9	10	0	3,100	0,568	2,000	4,000
P10	10	0	<u>2,700</u>	0,675	2,000	4,000
P11	10	0	<u>2,700</u>	0,675	2,000	4,000
P12	10	0	<u>2,900</u>	0,876	2,000	4,000
P13	10	0	<u>2,900</u>	1,101	1,000	4,000
P14	10	0	<u>2,600</u>	0,966	2,000	5,000
P17	10	0	<u>1,700</u>	0,675	1,000	3,000
P18	10	0	<u>2,700</u>	0,823	1,000	4,000
P19	10	0	<u>2,300</u>	0,949	1,000	3,000
P20	10	0	4,000	1,247	2,000	5,000
P21	10	0	<u>2,300</u>	0,823	1,000	4,000
P22	10	0	<u>2,100</u>	0,876	1,000	3,000

Tabla 4. Preguntas con los Menores Promedios de la Encuesta

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

Pregunta	Promedio	Indicador	Concepto	Variable
P.6	2,9	Control	Eficacia de S.I. para la G.I.	Gestión de inventarios
P.10	2,7	Evaluación	Tiempos de entrega a proveedores	
P.11	2,7		Tiempo para surtir a cliente interno	
P.12	2,9	Comunicación	Satisfacción de clientes internos	Fusión de organizaciones
P.13	2,9		Trabajo colaborativo con diferentes áreas	
P.14	2,6		Opinión de empleados para procesos de planificación	
P.17	1,7	Acoplamiento operativo	Integración de estándares de las dos entidades	
P.18	2,7	Cultura	Cultura operativa, organización y social entre el personal	
P.19	2,3		Grado de cumplimiento del proceso de fusión	
P.21	2,3	Acoplamiento humano	Interacción con directivos	
P.22	2,1		capital Acoplamiento a las nuevas políticas y planes operacionales	

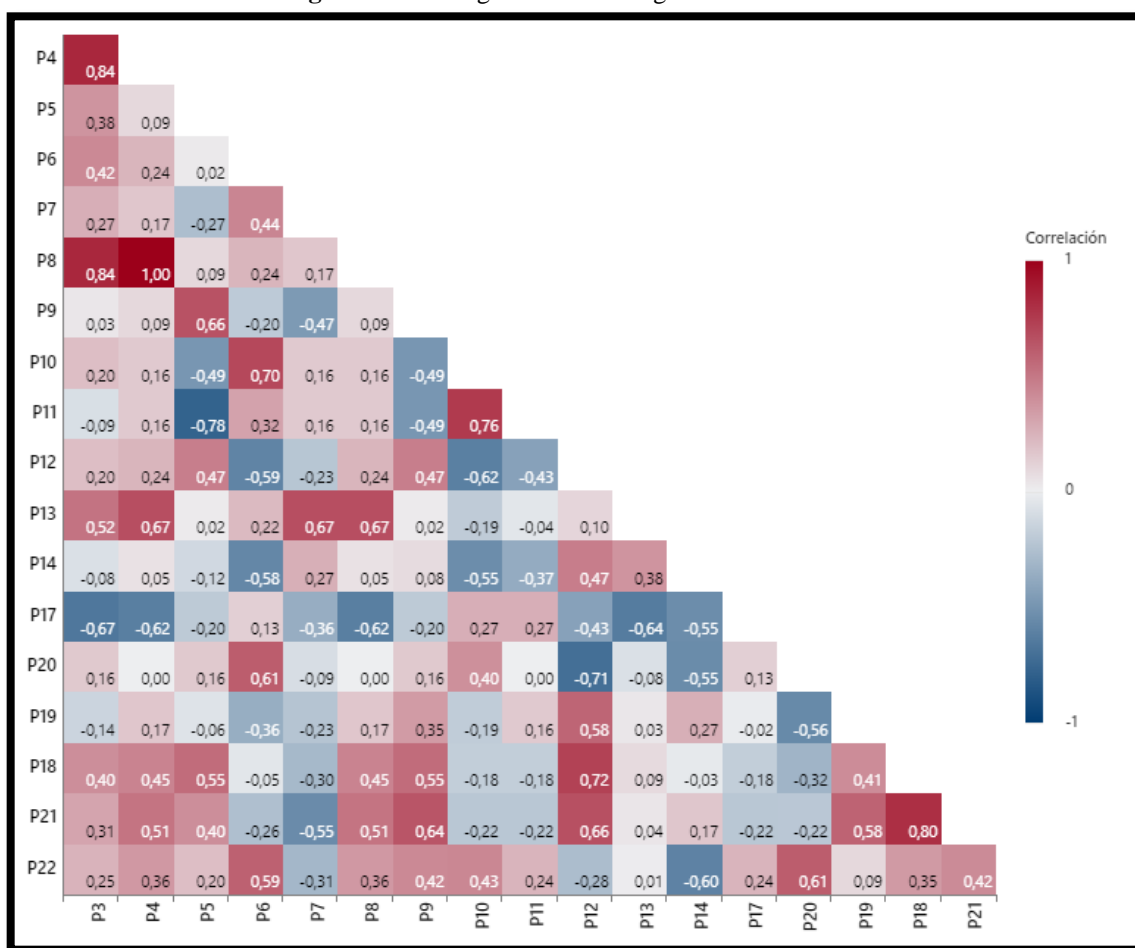
Como se puede observar en la tabla anterior, en la variable de gestión de inventarios, las preguntas con los puntajes más bajos están relacionadas principalmente con los indicadores de evaluación. Es decir, los datos sugieren que la estructura administrativa del Ministerio del Ambiente de sus inventarios, es desfavorable, puesto que los promedios en cuanto a: Tiempos de entrega a proveedores y tiempo para surtir los pedidos del cliente interno, son de 2,7, y 2,7 respectivamente. Asimismo, el indicador de control obtuvo un promedio de 2,9 que está por debajo del promedio de 3.

Por otro lado, en la variable de fusión de organizaciones se refleja que algunos de los promedios más bajos están relacionados con los indicadores de comunicación, puesto que las preguntas sobre: Satisfacción de clientes internos, Trabajo colaborativo con diferentes áreas y opinión de empleados para procesos de planificación obtuvieron un puntaje de 2,9; 2,9 y 2,6 respectivamente. Respecto a los indicadores de acoplamiento operativo, se pudo evidenciar que la pregunta relacionada con la integración de estándares de las dos entidades, obtuvo uno de los promedios más bajos de toda la encuesta con valores de 1,7; es importante considerar, que un factor que incidió para generar una correcta operatividad en la institución, fue la pandemia mundial COVID-19, que se presentó durante el periodo de transición de la fusión. Asimismo, se puede observar que en los indicadores de cultura, se evidencian las preguntas relacionadas con la cultura operativa, organización y social entre el personal; y, el grado de cumplimiento del proceso de fusión, obtuvieron un puntaje de 2,7 y 2,3

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

respectivamente. Y, por último, en el indicador Acoplamiento capital humano, se evidencia sobre las preguntas: interacción con los directivos, y, acoplamiento a las nuevas políticas y planes operacionales, obtuvieron promedios bajos en la encuesta, con valores de 2,3 y 2,1 respectivamente. Además de la determinación de la media de las variables, se realizó un correlograma en el programa Minitab de los datos obtenidos, con la finalidad de confirmar si existe una correlación entre la variable de *Gestión de Inventarios* y la variable *Fusión de Organizaciones*. Al analizar la figura 2, se puede notar que no hay correlación entre las dos variables, puesto que las preguntas con alto puntaje de correlación que están representadas de color rojo intenso y con puntuaciones superiores a 0.80 se relacionan entre preguntas de la misma variable.

Figura 2. Correlograma de las Preguntas de la Encuesta



Por otro lado, como se puede observar en la tabla 5, la pregunta P3 que hace mención a la frecuencia del control de cantidades reservadas y la pregunta P8 referente al seguimiento, se refiere al control

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

periódico de la disponibilidad de stock en bodega, están correlacionadas con un puntaje de 0,84 esto indica, que entre mayor sea la frecuencia que el Ministerio del Ambiente de Agua, Transición Ecológica realice, en el control de la disponibilidad de stop en el inventario, más frecuente serán los seguimientos de las unidades disponibles.

Asimismo, se encontró un porcentaje análogo de correlación entre la pregunta P3 control de cantidades reservadas y la pregunta P4 que hace mención al control de cantidades mínimas de stock en el Ministerio del Ambiente de Agua, Transición Ecológica, por lo tanto, se deduce que; entre mayor frecuencia del control de cantidades de reserva, mejor será el control de las cantidades mínimas de stock.

En el mismo orden de ideas, se puede observar una correlación directa (puntuación de 1) entre la pregunta P4 y la pregunta P8, por lo tanto, se asume que; entre mejor se realice los controles de cantidades mínimas de stock en el Ministerio del Ambiente, mejores serán los controles de la disponibilidad de stock en bodega.

También, se puede observar una correlación de 0,8 entre las preguntas P18 que hace referencia a la Cultura operativa, organización y social entre el personal del Ministerio del Ambiente de Agua, Transición Ecológica y la pregunta P21 referente a la Interacción con directivos. Como se puede observar, la media de ambas preguntas está por debajo de 3, por lo tanto, se asume que el acoplamiento capital humano del personal de la institución fusionada, repercutió de forma considerable en la organización de la fusión. A continuación, se muestra en la tabla 5 las preguntas y las variables correlacionadas.

Tabla 5. Correlación entre Preguntas y Variables de la Encuesta

Variable	Ítems	Media	Correlación entre preguntas	Media	Pregunta	Variable
GI	P3	3,9	0,84	3,8	P8	GI
GI	P3	3,9	0,84	3,8	P4	GI
GI	P4	3,8	1,00	3,8	P8	GI
FO	P18	2,7	0.80	2,3	P21	FO

Conclusiones

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

El estudio bibliográfico reveló que la gestión de inventarios es un punto crítico en la administración de cualquier organización, puesto que es la base angular desde la cual se puede alcanzar una satisfacción total de los clientes, tanto internos como externos, permite generar confiabilidad en los procesos y puede optimizar el aprovechamiento de recursos de forma sustentable. Además, se definieron los indicadores de la gestión de inventarios con base en una revisión bibliográfica en repositorios de índole científico y se comprobó de acuerdo al número de incidencia, que existen algunos hitos que permiten analizar el estado actual de la gestión de inventarios en una organización como: aspectos del almacenamiento, el tipo de control de los bienes, el seguimiento de los procesos y la evaluación de sus sistemas de gestión. Del mismo modo, se comprobó a través de la teoría que existen algunos indicadores que permiten analizar la eficiencia y organización de los procesos de fusión entre organizaciones como: sistemas de comunicación, procesos de acoplamiento de operativo, instauración de cultura y métodos de acoplamiento del capital humano.

El diagnóstico de la fusión de inventarios entre Senagua con el Ministerio del Ambiente evidenció que la entidad posee varios puntos críticos relacionadas con el indicador de evaluación y control en la Gestión de Inventario, especialmente en aspectos como cumplimiento de tiempos de entrega, satisfacción al cliente interno y eficiencia de la gestión. Asimismo, a través de la recolección de datos se comprobó que el proceso de fusión de las organizaciones no ayudó a mejorar los indicadores de gestión de inventarios, adicionalmente, existen puntos bajos en los indicadores de fusión relacionados con el acoplamiento operativo, comunicación, cultura y acoplamiento del capital humano, especialmente en la implementación de estándares operacionales de las dos entidades, antes de la fusión, por lo cual, se presume que el proceso de fusión requiere más tiempo para acoplarse y no se consideró varios indicadores importantes de planificación antes de fusionar los dos inventarios, lo que ocasionó problemas en la gestión.

Referencias

1. BBVA. (2021). *M&A: Evolución del número de operaciones 2003-2019*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/972410/numero-de-acuerdos-de-fusion-y-adquisicion-en-el-europa/>
2. Bradley, L. (2015). Mergers and acquisitions as collaborative challenges. En *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (Vol. 9, pp. 233-246). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(02\)09013-1](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(02)09013-1)

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

3. Franco, F. (2017). La fragmentación del estado en Chile y la gestión de las políticas públicas. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 4(1), 47-70. <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.1.2017.3051>
4. Guzmán Cubillos, J., & González, D. L. (2018). La fusión de empresas, conceptos y principales repercusiones en el clima organizacional para las pymes en Bogotá. *Administración de Empresas*. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1530
5. Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). *Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta | RUDICS*. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
6. INEC. (2021). *Finanzas públicas, fiscales y estadísticas del sector público*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/finanzas-publicas-fiscales-y-estadisticas-del-sector-publico/>
7. Marqués, A. O., Domínguez, S. P. P., Durán, J. I. T., & Gómez, A. R. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, 7(1), 71-82.
8. Méndez Naya, J., & Méndez Naya, J. (2017). Fusiones horizontales de empresas y estrategias de diferenciación de producto. *Estudios de economía*, 44(2), 173-184. <https://doi.org/10.4067/S0718-52862017000200173>
9. Ministerio del ambiente. (2020). *Nueva estructura del Ministerio del Ambiente y Agua está lista – Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica*. <https://www.ambiente.gob.ec/nueva-estructura-del-ministerio-del-ambiente-y-agua-esta-lista/>
10. Moncayo, G. A., & Salinas, V. M. (2019). Hacia un gasto público inteligente: La calidad del gasto público y algunas reflexiones para un Ecuador en crisis. *SATHIRI*, 14(2), 219-241. <https://doi.org/10.32645/13906925.901>
11. Pacheco, D. A. de J., Marteletti, C., & Silveira, R. M. D. (2020). Desafíos para la gestión de inventarios en empresas de distribución de bienes de consumo. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 371-388. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a15>
12. Salas-Navarro, K., Maignel-Mejía, H., Acevedo-Chedid, J., Salas-Navarro, K., Maignel-Mejía, H., & Acevedo-Chedid, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para

Gestión de inventarios en empresas públicas fusionadas

- determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 326-337. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200326>
13. Samaniego, H. (2019). Un modelo para el control de inventarios utilizando dinámica de sistemas. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 6, 134-154. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.6.6>
14. Sánchez, L. A. M., Rivadeneira, G. A. R., & Santillán, D. N. G. (2020). Análisis comparativo del Presupuesto General del Estado y su influencia en la política fiscal en Ecuador, período 2019-2020. *Quipukamayoc*, 28(56), 59-67. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17696>
15. TTR. (2020). *Latinoamérica, Informes por Mercado, Publicaciones—TTR - Transactional Track Record—Transacciones, Empresas, Asesores*. TTRRecord. <https://www.ttrecord.com:443/es/publicaciones/informe-por-mercado/informe-mensual-latinoamerica/America-Latina-Noviembre-2020/2002/>