

MUESTRA GRATUITA

Tu plata está en el depósito

Cómo ordenar el stock, evitar faltantes y liberar dinero inmovilizado



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE COMPRAR

Probá el enfoque con un caso

Doce páginas para entender el problema y empezar a trabajar.

Un depósito lleno puede convivir con faltantes. Esta muestra te propone distinguir cantidades, compromisos y fechas antes de comprar más. No necesitás formación contable para seguir los ejemplos.

Vas a conocer a Centro Repuestos, una empresa ficticia. Después vas a leer extractos completos sobre disponibilidad, cobertura y posición; probar dos ejercicios resueltos y completar una ficha para un artículo propio. Los casos e importes son didácticos, no testimonios ni precios de mercado.

La herramienta incluida en el pack completo permite registrar existencias, movimientos, demanda, pedidos, conteos y lotes; también calcular reposiciones periódicas y revisar escenarios. La muestra no incluye ese Excel ni reemplaza la lectura de sus instrucciones.

La propuesta no es llevar todo el stock a cero. Es decidir qué conservar, cuánto pedir y qué dinero implica. Tampoco se prometen ahorros automáticos: vender, consumir, devolver y dar de baja tienen efectos distintos.

Este producto es digital. La imagen comercial con apariencia de libro físico es ilustrativa; no se envía un ejemplar impreso. Autor: Cr. Ignacio R. Manissero. Revisión del material: septiembre de 2026.

QUÉ SIGUE EN EL PACK

El libro completo tiene 52 páginas, doce capítulos, ocho ejercicios resueltos y herramientas para pasar de la lectura a una política propia.

Un depósito lleno y un pedido sin entregar

Lo que sobra en una estantería no reemplaza lo que falta en otra.

Lucía dirige Centro Repuestos, una pyme ficticia que abastece a talleres. Camina entre estantes llenos, cajas apiladas y pedidos pendientes. La empresa tiene mercadería. Sin embargo, un cliente acaba de pedir filtros y el encargado le advierte que no alcanzan para cubrir las próximas entregas.

La pantalla muestra setenta filtros. Diez están bloqueados por una diferencia de calidad y veinte se reservaron para un trabajo extraordinario. Quedan cuarenta para la demanda habitual. Se consumen diez por día. Hay otras cuarenta unidades encargadas, pero llegarán en una semana. El depósito tiene una cifra; la operación tiene un calendario.

En otra estantería aparecen trescientas cincuenta correas. Se consumen dos por día y no hay pedidos especiales. Esa cantidad equivale a ciento setenta y cinco días de consumo, si el ritmo se mantuviera. Cerca de ellas hay ocho kits de un modelo discontinuado, sin demanda en los seis períodos revisados. Nadie decidió qué hacer con ellos.

El vendedor propone una compra grande de filtros para no volver a discutir el problema. Compras quiere aprovechar un descuento en correas. Administración recuerda que dentro de pocos días hay que pagar sueldos. Cada área ve una parte y las tres pueden tener razones atendibles. Lo que falta es una base común.

Lucía no ordena liquidar todo ni comprar de todo. Pide contar, separar lo no utilizable, confirmar las recepciones y revisar cada artículo con su propia demanda. Descubre que proteger el servicio puede requerir aumentar un stock mientras se reduce otro.

Vamos a seguir esa decisión con números. No habrá una promesa de ahorro automático. Habrá unidades, fechas, responsabilidades y alternativas. La mejora empieza cuando una caja deja de ser algo que “conviene tener” y pasa a responder a una necesidad que la empresa puede explicar.

PREGUNTA DE ARRANQUE

¿Cuánto de lo que figura en tu depósito está realmente disponible y cuánto seguiría ahí aunque dejaras de comprar durante un mes?

Existencia no es disponibilidad

La misma unidad no puede prometerse dos veces.

Existencia física es lo que el registro dice que tenés dentro del perímetro definido. Debe contrastarse con conteos. **Stock utilizable** es la parte apta para vender o consumir. **Disponible libre** es lo utilizable menos los compromisos que corresponde descontar. Un pedido al proveedor no es existencia física: todavía tiene que llegar y ser aceptado.

Usá una secuencia visible. Primero restá de lo físico el stock bloqueado, vencido o pendiente de liberación. Después considerá los compromisos. Si reservaste un artículo para una entrega, no podés ofrecerlo como libre a otro cliente. Conservá el pedido o documento que justifica la reserva y libérala cuando se cancele o se cumpla.

Hay un cuidado adicional cuando usás pronósticos. Si el consumo proyectado ya incluye el pedido reservado, restarlo otra vez exagera la necesidad. En la herramienta de este pack, la columna de reservas reúne **solamente compromisos adicionales no incluidos en la demanda prevista**. Es una convención del modelo: tu sistema habitual podría usar otra.

Centro Repuestos tiene setenta filtros físicos y diez bloqueados. Son sesenta utilizables. Veinte corresponden a un trabajo extra excluido del consumo diario previsto. Quedan cuarenta libres. Las cuarenta unidades en tránsito no aumentan lo que se puede despachar hoy.

No escondas disponibilidades negativas con un cero. Si los compromisos exceden lo apto, necesitás ver la diferencia para resolverla. La fórmula puede mostrar un problema comercial, una carga duplicada o una compra pendiente; no decide cuál de ellos es.

Concepto del filtro F01	Unidades
Existencia física	70
Menos bloqueado	10
Stock utilizable	60
Menos reserva extra no incluida en pronóstico	20
Disponible libre hoy	40

CONTROL CLAVE

Las reservas no cambian la existencia física. La entrega sí. Al registrar la salida, liberá la reserva correspondiente para no descontar dos veces.

Cobertura: para cuántos días alcanza

La cobertura mira lo disponible frente a un ritmo previsto.

La cobertura simple divide unidades disponibles por demanda diaria prevista. Es una lectura hacia adelante bajo un supuesto de ritmo. No es lo mismo que la rotación histórica y tampoco es una fecha garantizada de quiebre.

En el caso, las 350 correas libres y una demanda de 2 por día dan 175 días de cobertura. Los filtros tienen 40 unidades libres y una demanda de 10 por día: cuatro días. No sirve sumar ambas cantidades ni promediar sus días para concluir que la empresa está abastecida.

Usá el mismo calendario. Si el consumo diario está calculado por días corridos, el plazo del proveedor y el período de revisión también deben estar en días corridos. Si utilizás días de operación, convertí los plazos de manera consistente. Mezclar días hábiles con corridos puede adelantar o atrasar una reposición.

La herramienta obtiene una demanda histórica diaria dividiendo seis períodos completos por sus días totales; permite reemplazarla con una previsión diaria explícita. Un cero deliberado es distinto de dejar vacío el campo: vacío usa historia; cero supone demanda prevista nula.

Cuando no hay demanda prevista, no divides por cero ni muestres cobertura cero. La salida debe decir que no hay una cobertura calculable con ese supuesto. No significa que sobre todo: puede tratarse de un artículo nuevo, de consumo esporádico o crítico.

La cobertura tampoco incorpora por sí sola las recepciones futuras. Un artículo con cuatro días de disponibilidad y una entrega en siete puede faltar antes de recibir. Poné fechas al lado del cociente. Más adelante veremos por qué una posición de inventario positiva puede convivir con una urgencia real.

Artículo	Libre hoy	Demanda diaria	Cobertura
Filtro F01	40	10	4 días
Correa R02	350	2	175 días
Kit discontinuado R03	8	0	No calculable

LECTURA CORRECTA

Cuatro días es una proyección al ritmo supuesto. No garantiza que las salidas se distribuyan uniformemente ni que el proveedor llegue a tiempo.

La posición mira más allá de la estantería

Contá lo que tenés, lo que viene y lo que ya está comprometido.

La decisión de reponer no debería depender sólo de la cantidad física. La posición de inventario incorpora existencia, pedidos pendientes y compromisos; la fecha y el estado de esos pedidos importan [1]. En este libro usamos una versión explícita y simplificada: utilizable menos reservas extra más pedidos confirmados pendientes.

“Pendiente” significa ordenado menos recibido. Si encargaste cien y llegaron sesenta, quedan cuarenta. No sumes cien en tránsito y sesenta en el depósito: estarías contabilizando dos veces lo recibido. Una orden cancelada no suma y una propuesta sin confirmar tampoco.

Centro Repuestos tiene sesenta filtros utilizables, veinte reservados fuera del pronóstico y cuarenta confirmados pendientes. La posición es $60 - 20 + 40 = 80$. Ese número sirve para evitar pedidos duplicados. No significa que haya ochenta unidades para entregar hoy.

Conservá dos lecturas. La posición total suma todo lo confirmado pendiente. La disponibilidad para un horizonte sólo incorpora lo que razonablemente llegará dentro de él. Un pedido a treinta días puede evitar una compra repetida, pero no resolver una necesidad dentro de una semana.

La herramienta muestra la posición total y una proyección al plazo habitual del artículo. Excluye de las entradas oportunas los pedidos vencidos que no se reconfirmaron y los posteriores al horizonte. Las alertas obligan a revisar fechas. No reparte el consumo día por día ni determina por sí sola qué pedido adelantar.

Cuando aparece una falta temporal, las alternativas incluyen adelantar una entrega, dividir un pedido, usar un sustituto técnicamente aceptado o negociar el compromiso. Comprar otra vez sin revisar lo encargado puede solucionar una urgencia y crear un exceso cuando lleguen ambas órdenes.

FÓRMULA DEL PACK

Posición = stock utilizable - reservas extra no incluidas en pronóstico + cantidades confirmadas todavía no recibidas.

Mínimos y múltiplos cambian la compra

Redondeá al final y mostrale al dueño qué exceso agrega el proveedor.

El cálculo de necesidad puede dar una cantidad que el proveedor no vende. Hay mínimos comerciales, cajas cerradas, pallets, metros enteros o lotes de fabricación. Esas restricciones se aplican después de calcular la necesidad, no antes.

La regla del Excel es: si la necesidad es cero, el pedido sugerido es cero. Si hay necesidad, se toma el mayor entre necesidad y mínimo, y se redondea hacia arriba al múltiplo de compra. Un mínimo no es una instrucción de comprar cuando no hace falta.

Ejemplo propio: necesitás 37 piezas, el mínimo es 50 y cada caja contiene 12. El mayor es 50; redondear al múltiplo de 12 exige 60 piezas. Las 23 adicionales respecto de la necesidad deben quedar visibles. Quizá sean razonables por consumo próximo; quizá justifiquen negociar otra presentación.

Para los filtros del caso, la necesidad es 120, el mínimo 60 y el múltiplo 20. La sugerencia sigue siendo 120. A \$6.000 de costo unitario de referencia, representan \$720.000 antes de flete, impuestos y condiciones de pago. Ese cálculo no es un presupuesto de caja completo.

Antes de aprobar, compará cantidad final con demanda, vencimiento, espacio y dinero. La unidad mínima puede convertir una buena reposición en una compra excesiva. Podrías consolidar demanda entre sectores, compartir entrega con otro artículo o elegir un proveedor que admita menos cantidad.

Si la sugerencia fue aprobada y se emitió el pedido, registralo inmediatamente como confirmado cuando exista confirmación real. La posición se actualizará y evitará sugerir de nuevo lo mismo. No simules recepción para apagar una alerta: lo que todavía no llegó sigue siendo tránsito.

NO AUTOMATIZAR LA APROBACIÓN

Una cantidad sugerida es una propuesta bajo supuestos. Validá fecha, dinero, aptitud, mínimos y pedidos ya abiertos antes de enviarla al proveedor.

1 y 2 • Disponibilidad y cobertura

Resolvé primero; después contrastá la cuenta y su interpretación.

Ejercicio 1. Lo que realmente está libre. Hay 240 unidades físicas, 18 bloqueadas y 32 reservadas para un pedido extraordinario excluido de la previsión habitual. Además, un proveedor confirmó 70 unidades todavía no recibidas. Calculá utilizable, libre hoy y posición total.

Respuesta. Utilizable = $240 - 18 = 222$. Libre hoy = $222 - 32 = 190$. Posición = $190 + 70 = 260$. Las 70 pendientes no se pueden despachar hoy. La reserva sólo se resta porque no está incluida en la demanda futura utilizada por el modelo.

Qué cambia si el pedido reservado ya está en el pronóstico. No corresponde restarlo otra vez como reserva extra. Habría que usar la convención elegida de manera consistente. Mezclar ambas formas elevaría artificialmente la necesidad.

Ejercicio 2. Días que no se pueden sumar. Un artículo tiene 84 unidades libres y consumo previsto de 6 por día. Otro tiene 15 unidades, pero no hay demanda prevista. ¿Qué cobertura corresponde a cada uno? ¿Se puede prometer que el primero no faltará en las próximas dos semanas?

Respuesta. El primero tiene $84 / 6 = 14$ días de cobertura bajo el ritmo supuesto. Para el segundo no corresponde dividir por cero: la cobertura no es calculable con esos datos. Demanda cero no prueba obsolescencia; puede requerir revisión manual.

No se puede garantizar servicio durante catorce días. Las salidas podrían concentrarse antes, aparecer un pedido extra o detectarse stock bloqueado. La cobertura es una lectura de planificación, no una promesa comercial. Antes de confirmar una entrega, revisá cantidades comprometidas, estado y fechas.

ERROR A EVITAR

No sumes coberturas de artículos diferentes para decidir si toda la empresa está abastecida.

3 y 4 • Objetivo, lote y oportunidad

Una política coherente separa cálculo, redondeo y calendario.

Ejercicio 3. Revisión periódica. La demanda es 4 unidades diarias, el plazo 8 días, la revisión cada 7 días y la seguridad 12 unidades. La posición es 35. El proveedor exige mínimo 20 y múltiplo de 12. Calculá objetivo, necesidad y pedido sugerido.

Respuesta. $\text{Objetivo} = 4 \times (8 + 7) + 12 = 72$. $\text{Necesidad} = \text{máximo entre } 0 \text{ y } 72 - 35 = 37$. El mayor entre necesidad y mínimo es 37. Al redondear a cajas de doce, se piden 48. Las 11 adicionales respecto de la necesidad se deben revisar por vida útil, espacio y caja.

Si la posición fuera 80, la necesidad y el pedido serían cero. El mínimo de veinte no obliga a comprar cuando no hay necesidad. Si se usara revisión continua, habría que definir su propio disparador y cantidad: no se reemplaza la política sin ajustar toda la lógica.

Ejercicio 4. Un pedido tardío. Hay 30 unidades libres. La demanda prevista es 5 diarias. Existen 80 unidades confirmadas para dentro de 20 días; el plazo habitual para una nueva compra es 7 días. ¿Qué posición total hay? ¿Qué señal da la disponibilidad al día 7, sin una compra nueva?

Respuesta. La posición total es $30 + 80 = 110$. Las 80 no son oportunas para el horizonte de siete días. La proyección simple es $30 - 5 \times 7 = -5$. La cobertura libre es seis días. Se necesita revisar cómo atender el hueco, no concluir que la posición de 110 alcanza hoy.

Podría convenir adelantar parte de lo ya encargado, dividir entregas o usar una alternativa aprobada. Emitir otra compra sin gestionar las 80 pendientes podría crear exceso después del día veinte. La respuesta requiere calendario y negociación, además de una fórmula.

CONTROL

Un pedido puede sumar posición y, al mismo tiempo, no servir para cubrir una falta dentro del horizonte.

TU PRIMER ARTÍCULO · FICHA COMPLETABLE

La ficha de tu artículo

Definí qué existe, para qué sirve y qué dato sostiene la política.

Completá los campos en un lector compatible o imprimí la ficha. Guarda texto; no realiza cálculos automáticos.

Empresa, SKU, descripción, unidad base y fecha

Ubicación, propiedad, estado y responsable del artículo

Físico, bloqueado y reservas extra no incluidas en la previsión

Historia, demanda prevista y evidencia de ajustes

Plazo, revisión, seguridad, mínimos y múltiplos

Criticidad, alternativa, aprobación y próxima revisión

EL PACK COMPLETO

De la caja al criterio de reposición

Una guía y cuatro archivos para aplicar el método.

Ebook completo. 52 páginas, doce capítulos, índice navegable, caso integrado Centro Repuestos, ocho ejercicios con respuestas, glosario, fuentes y plan de implementación de 7, 30, 60 y 90 días.

Excel de stock y reposición. Diez hojas: Inicio, Artículos, Movimientos, Demanda, Pedidos, Reposición, Conteos, Lotes, Escenarios y Tablero. Rangos para cuarenta artículos, trescientos movimientos, ochenta pedidos, ochenta conteos y cien registros de lotes. Incluye controles, seis escenarios y un cálculo de recupero de inmovilizados.

Cuaderno PDF completable. Tres fichas con dieciocho campos para describir un artículo, aprobar una reposición y documentar una diferencia o excedente. También puede imprimirse. Guarda texto, no calcula.

Seis modelos operativos en Word. Alta de artículo, recepción y bloqueo, salida y reserva, conteo y ajuste, revisión de reposición y plan de salida de inmovilizados. Editables para adaptarlos a la empresa.

El libro desarrolla clasificación ABC, criticidad, demanda, seguridad, mínimos, vencimientos y caja. Distingue compras sugeridas de órdenes aprobadas, reservas de salidas y valor de stock de efectivo recuperado.

El pack no incluye asesoramiento individual ni implementación. No integra facturación, bancos o escáneres y no reemplaza un sistema multiusuario, de series o múltiples depósitos. Los datos iniciales son ejemplos ficticios.

PARA QUIÉN

Dueños, socios y responsables de compras, depósito, ventas o administración. No exige formación contable; sí reunir datos y mantenerlos actualizados.

CONTINUÁ CON EL PACK

Tu próximo paso no es comprar más

Es elegir qué vale la pena tener y con qué información decidirlo.

Con esta muestra ya podés revisar la disponibilidad de un artículo, calcular cobertura y entender por qué un pedido pendiente no equivale a mercadería para entregar hoy. El siguiente paso es conectar esas cuentas con una política, un calendario y una rutina de control.

En el libro completo vas a seguir las seis referencias de Centro Repuestos, detectar excesos y riesgos distintos, revisar conteos y lotes, y separar el valor inmovilizado de los cobros o pagos que realmente cambian. La planilla reproduce el mismo caso para que puedas verificar las cuentas antes de cargar tu empresa.

Una decisión puede ser comprar filtros, dejar de reponer correas, adelantar guantes o conservar un repuesto crítico. El método no obliga a responder siempre lo mismo: obliga a poder explicar la respuesta.

Autor. Cr. Ignacio R. Manissero · Biblioteca empresarial · Argentina.

Referencias del extracto. La posición de inventario se contrasta con [1] MIT OpenCourseWare, clase 16: [consultar fuente original](#). El resto de los ejercicios y el caso son desarrollos didácticos propios. El ebook completo incluye sus fuentes y criterios de aplicación.

Material educativo de gestión. No garantiza ahorro, ausencia de faltantes ni aptitud técnica de productos. Producto digital; no incluye ejemplar físico.

CONSEGUÍ EL LIBRO COMPLETO

Ir a la tienda de la Biblioteca empresarial

Buscá “Tu plata está en el depósito”. La compra se realiza desde su ficha comercial.

Tu plata está en el depósito

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.