

COMERCIO

Promesa comercial y disponibilidad real en el retail paraguayo (2020-2025)*Commercial promise and real availability in Paraguayan retail (2020-2025)*

[Marcos Andrés Félix Cajé Muñoz¹](#), [Emiliano Joel Estigarribia Canese²](#)

¹Universidad Autónoma de Asunción. Asunción, Paraguay.

²Universidad Politécnica y Artística del Paraguay (UPAP). Asunción, Paraguay.

Recibido: 16/02/2026

Aceptado: 20/04/2026

Editor responsable: [Marcela Achinelli](#) Universidad Nacional de Asunción, Facultad de Ciencias Económicas

RESUMEN

Entre 2020 y 2025 el comercio minorista paraguayo abrió canales digitales mucho más rápido de lo que reorganizó su depósito, su salón de ventas y sus sistemas. El quiebre de stock es la factura de ese desfase: el cliente compra un producto que el catálogo muestra disponible y que la empresa después no entrega. Este trabajo estudia cómo se enlazan, en ese período, la coherencia omnicanal, la gestión de inventarios y la aparición de quiebres. No medimos asociaciones ni estimamos correlaciones: buscamos entender por qué ocurre lo que ocurre en un problema que la gestión suele cerrar como incidencia de logística. Aplicamos un enfoque cualitativo de alcance descriptivo-interpretativo, con diseño documental y un protocolo explícito de búsqueda y selección sobre bases académicas y fuentes institucionales, contrastado con la experiencia de dirección comercial en el sector retail paraguayo. El análisis ordenó los hallazgos en cinco categorías: fragmentación de procesos, integración de sistemas, gestión de inventarios, gobernanza de datos y lógica decisional. El faltante funciona menos como error de reposición y más como señal de que la empresa prometió por encima de lo que su información le permitía ejecutar. El inventario es el punto donde esas cinco condiciones se cruzan. La analítica avanzada rinde según la madurez que la sostiene y, montada sobre registros defectuosos, multiplica el error en vez de corregirlo. El trabajo entrega un esquema que ordena estas relaciones y queda disponible para verificación empírica en mercados emergentes.

PALABRAS CLAVE: desalineación organizacional; visibilidad de inventario; comercio minorista; economías emergentes; Paraguay

ABSTRACT

Between 2020 and 2025 Paraguayan retail opened digital channels far faster than it reorganized its warehouse, sales floor and systems. Stockouts are the bill for that gap: customers buy a product the catalogue shows as available and the firm then fails to deliver. This study examines how omnichannel coherence, inventory management and the occurrence of stockouts connect during that period. We did not measure associations or estimate correlations: we sought to understand why the problem happens in a matter management usually closes as a logistics incident. We applied a qualitative, descriptive-interpretive approach with a documentary design and an explicit protocol of search and selection across academic databases and institutional sources, contrasted with commercial management experience in the Paraguayan retail sector. The analysis

sorted findings into five categories: process fragmentation, systems integration, inventory management, data governance and decision logic. A stockout works less as a replenishment error and more as a signal that the firm promised beyond what its information allowed it to execute. Inventory is where those five conditions meet. Advanced analytics perform according to the maturity that sustains them and, built on faulty records, multiply error instead of correcting it. The study delivers a scheme that orders these relationships and remains open to empirical testing in emerging markets.

KEY WORDS: organizational misalignment; inventory visibility; retail; emerging economies; Paraguay

RESUMO

Entre 2020 e 2025, o varejo paraguaio abriu canais digitais muito mais rapidamente do que reorganizou seus depósitos, áreas de vendas e sistemas. A ruptura de estoque é a consequência desse descompasso: o cliente compra um produto que o catálogo indica como disponível, mas que a empresa acaba não entregando. Este trabalho analisa como a coerência omnicanal, a gestão de estoques e a ocorrência de rupturas se inter-relacionam nesse período. Não medimos associações nem estimamos correlações; buscamos compreender a dinâmica de um problema que a gestão costuma classificar apenas como uma falha logística. Adotamos uma abordagem qualitativa de caráter descritivo-interpretativo, utilizando pesquisa documental e um protocolo explícito de busca e seleção em bases acadêmicas e fontes institucionais, confrontando os resultados com a experiência de gestão comercial no varejo paraguaio. A análise organizou as descobertas em cinco categorias: fragmentação de processos, integração de sistemas, gestão de estoques, governança de dados e lógica de tomada de decisão. A falta de produto funciona menos como um erro de reposição e mais como um sinal de que a empresa prometeu além do que suas informações permitiam executar. O estoque é o ponto de convergência dessas cinco condições. A análise avançada de dados depende da maturidade que a sustenta e, quando baseada em registros falhos, multiplica o erro em vez de corrigi-lo. O trabalho apresenta um esquema que organiza essas relações, disponibilizando-o para verificação empírica em mercados emergentes.

PALAVRAS-CHAVE: desalinhamento organizacional; visibilidade de estoque; varejo; economias emergentes; Paraguai

AKYTÃ

2020 ha 2025 aja memureko michĩva paraguaypegua ombohape hasaha ñandutigua pya'etereive oñemohendarõ guarégui viruñongatureko, ikoty ñemuha ha hembiaporapekuéra . Umi mba'erepy opareirõ ha'e oiko jehepyme'ẽ juavy: ñemuhára ojogua peteĩ mba'erepy oĩva techaukahápe ha upéi mba'epoharenda nome'ẽi. Ko tembiapo ohapykueho mba'éiha ojuaju , pe arapa'ũme , joja hasahateĩva, tembiaporape mba'erepy papapyrã ha oparei jehu . Noroha'ãi atykuéra ni juajukõi : rohekante mba'ére oiko oikóva peteĩ apañuáime tembiaporape oñembotyhápe mba'e ojehuva'ekue ñemohenda . Roiporu peteĩ ñema'ẽ tekogua heko techauka-ñeikumbygua, tembiaporape kuatiapyre ha peteĩ mba'ereko rape hesakã jeheka ha jeporavo mbo'eharenda ha maradurendatee, ombojovakéva tembiasapyre ñemureko oisambyhýva ñemureko michĩ paraguaygua ryepýpe .Pe ñehesa'ỹijo omohenda umi ojejuhuva'ekue po tendápe:aporape ñemboja'o, aporekoaty ñembojuaju, mba'erepypapapy ñemongu'e , apopyre pu'aka ha py'apeteĩmbyre.Umi oĩmba'ýva oku'e'íve myengovia jejavyrõ ha tuichave techaukaha mba'epoharenda he'íva'ekuuu ikatuha ojapo. Pe mba'erepypapapyre ha'e kytã po teko ojuasaha . Pe tesa'ỹijo pypuku oikoite mba'éichagua tyarõ rehe ojepyaso ha, ojejapóva terarenda imeguáva rehe, ombohetave jejavy omoĩ porãve rãngue. Pe tembiapo ome'ẽ peteĩ mba'eanga omyatyrõva ko'ã juaju ha opyta jehecha chaerã ñemuhakuéra heñoitávape .

ÑE'Ë REKOKATU: Ñembosako'i rysýisarambi, mba'erepypapapy jehechakuaáva, ñemuha michĩvéva, virurekokuéra reñói, Paraguay

AUTOR CORRESPONDIENTE Marcos Andrés Félix Cajé Muñoz. Máster en Dirección Comercial y Marketing. Universidad Autónoma de Asunción. Asunción, Paraguay.
Email: caje.marcos@gmail.com

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES MAFCM conceptualización, investigación, curación de datos y redacción del borrador original. Revisó y aprobó la versión final del manuscrito. EJEC supervisión, validación, metodología, redacción, revisión y edición. Revisó y aprobó la versión final del manuscrito.

FINANCIAMIENTO Propio.

CONFLICTO DE INTERÉS Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

INTRODUCCIÓN

Entre 2019 y 2021 las transacciones electrónicas locales en Paraguay se multiplicaron por siete. El peso del comercio electrónico local sobre el producto de la actividad comercial trepó de 0,5 % a 1,5 %, y el escenario central lo proyecta cerca del 4,6 % para 2025 (Herrera, 2023). Los electrodomésticos y artículos electrónicos captaron el 15 % de esas compras, detrás de los marketplaces. Es un rubro de ticket alto, rotación lenta y stock caro de inmovilizar, y por eso paga cara cualquier diferencia entre lo que el catálogo publica y lo que el depósito puede despachar.

El salto ocurrió en el mostrador digital. La trastienda no lo acompañó. Muchas empresas sumaron sitios web, catálogos en redes, ventas por mensajería y pasarelas de pago sin redefinir quién decide sobre el stock ni con qué dato. Quedaron arquitecturas híbridas: el frente comercial exhibe estándares de 2025 y el circuito que debe cumplir la promesa conserva las planillas del modelo anterior. Cuando la promesa excede a la operación aparece el faltante. El cliente lo atribuye a la marca, no al proceso.

Verhoef, Kannan y Inman (2015) delimitaron el tránsito desde la lógica multicanal, donde los canales conviven sin integrarse, hacia una configuración que articula los puntos de contacto en un recorrido único. Desde América Latina, la revisión de Roldán Sepúlveda, Valencia Cárdenas, López Cadavid, Restrepo Morales y Vanegas López (2022) encontró que el término circula con significados dispares; sus autores proponen tratarlo como construcción multidimensional, que compromete a la vez la estrategia y las capacidades de ejecución. El diagnóstico converge en Asmare y Zewdie (2022): la integración de canales falla poco por ausencia de tecnología y mucho por ausencia de rediseño organizacional. Ninguna de esas revisiones ubica el problema en el software.

Un segundo grupo de trabajos mira la costura entre marketing y operaciones. Bijmolt, Broekhuis, de Leeuw, Hirche, Roederkerk, Sousa y Zhu (2021) analizaron cuatro frentes de decisión omnicanal, surtido, inventario, entrega y devoluciones, y mostraron que ninguno admite resolución unilateral: cada uno combina una demanda comercial con una restricción operativa. Roederkerk, de Leeuw y Hübner (2023) identifican la coordinación entre funciones como la restricción que gobierna el modelo. Zhang, Ren, Wang y He (2023) ubican la visibilidad compartida del inventario entre las condiciones que determinan el desempeño del sistema. Risberg (2023), al sistematizar la literatura logística del comercio electrónico, ordena esas dependencias en un marco de decisión donde la disponibilidad funciona como variable de diseño y no como dato heredado del depósito.

La discusión clásica sobre inventarios equilibra costo de mantenimiento contra nivel de servicio (Chopra y Meindl, 2019; Simchi-Levi, Kaminsky y Simchi-Levi, 2021). Ese equilibrio se rompe cuando una misma heladera, ubicada en una sucursal, debe responder a un cliente de salón y a un pedido web con plazos distintos. Bansal, Bisi,

Roy y Venkateshan (2024) demuestran que habilitar el stock de tienda para atender pedidos en línea altera la política de reposición y obliga a fijar prioridades por adelantado. Chen, Liang, Shen, Shen y Xue (2022) llegan a un planteo equivalente al estudiar la planificación del canal físico dentro de configuraciones omnicanal. La dependencia alcanza también al surtido (Vasilyev, Maier y Seifert, 2023). La disponibilidad deja de describir el depósito y pasa a describir la coordinación.

Christopher (2016) ya vinculaba la indisponibilidad recurrente con cortes en el flujo de información antes que con errores de reposición. En operaciones que combinan canales el argumento gana fuerza, porque el producto muchas veces está en el depósito y aun así no figura como asignable para el canal donde entró el pedido. Patra, Panja y Mondal (2024) modelan esa tensión y muestran cómo una operación integrada modifica los niveles de pedido y el riesgo de faltante frente a un esquema de canal único.

La expectativa depositada en la analítica avanzada merece un tratamiento aparte. Rooderkerk, DeHoratius y Musalem (2022) revisaron la investigación disponible, entrevistaron practicantes y describieron una brecha persistente entre lo que las herramientas prometen y lo que la decisión minorista incorpora. DeHoratius, Musalem y Rooderkerk (2023) atribuyen esa brecha a la calidad del dato y al reparto difuso de responsabilidades, no a limitaciones del algoritmo. Un pronóstico alimentado con un maestro de productos mal cargado no corrige el error. Lo reparte más rápido.

Sobre Paraguay la evidencia disponible describe el mercado sin explicarlo. Herrera (2023) documenta la evolución del comercio electrónico, sus barreras y sus escenarios de crecimiento, y registra dos objeciones dominantes del comprador local: las demoras de entrega y la imposibilidad de verificar que el producto exista al momento de pagar. Falta el paso siguiente, que conecte esas quejas con la forma en que las empresas están organizadas por dentro.

Nuestro objetivo fue comprender e interpretar cómo se configuran las articulaciones entre la coherencia omnicanal, la gestión de inventarios y la ocurrencia de quiebres de stock en el retail paraguayo durante 2020-2025. La formulación es comprensiva y no correlacional. No medimos variables ni estimamos asociaciones estadísticas: reconstruimos, desde literatura especializada y fuentes institucionales, cómo se enlazan estas dimensiones en la operación diaria. Dos preguntas ordenaron el recorrido. ¿Qué condiciones organizacionales anteceden a la aparición recurrente de faltantes cuando una empresa combina canales? Y si el inventario media entre la promesa comercial y su ejecución, ¿bajo qué condiciones la incorporación de herramientas analíticas mejora la coherencia percibida en lugar de deteriorarla?

MATERIALES Y MÉTODOS

Trabajamos con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo-interpretativo y diseño documental. La pregunta lo exigía: interesaba entender por qué se producen los faltantes y qué condiciones los hacen posibles, no cuantificar cuántos ocurren. Por esa razón evitamos el vocabulario correlacional tanto al formular el objetivo como al exponer los resultados.

Ejecutamos la búsqueda entre noviembre de 2025 y marzo de 2026 sobre cinco bases académicas: Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SciELO y Redalyc. Sumamos Dialnet y Google Académico para ampliar la cobertura en español y portugués. Incorporamos además fuentes institucionales de acceso público sobre el mercado paraguayo, entre ellas publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo, series del Banco Central del Paraguay y reportes del Instituto Nacional de Estadística.

Las ecuaciones combinaron descriptores en tres idiomas mediante operadores booleanos. La expresión base fue: (“omnichannel” OR “omnicanalidad” OR “omnicanal”) AND (“inventory management” OR “gestión de inventarios” OR “gestão de estoques”)

AND (“stockout” OR “out-of-stock” OR “quiebre de stock” OR “ruptura de estoque”). Corrimos búsquedas secundarias con los descriptores “channel integration”, “data governance”, “retail analytics” y “comercio electrónico Paraguay”.

Definimos cuatro criterios de inclusión antes de examinar los resultados. El documento debía provenir de una revista con revisión por pares, de un libro de referencia disciplinar o de un organismo multilateral. Exigimos además tratamiento explícito de la dimensión organizacional u operativa del retail omnicanal. La ventana de publicación abarcó 2015-2025, con prioridad asignada a lo posterior a 2020. Cuarto criterio: texto completo en español, inglés o portugués. Excluimos los aportes de modelización matemática que no discutían implicancias de gestión, los estudios de comportamiento del consumidor sin anclaje operativo, la literatura gris sin trazabilidad institucional y los registros duplicados.

El cribado avanzó en tres momentos. La identificación inicial arrojó 214 registros; al depurar duplicados quedaron 168, que revisamos por título y resumen. Cuarenta y uno pasaron a lectura completa. Aplicados los criterios sobre ese conjunto, el corpus analítico quedó en 17 documentos, de los cuales 14 corresponden al quinquenio 2021-2025. Esos 17 documentos integran la totalidad de las referencias citadas en el artículo. Cada uno fue volcado a una matriz que registró autoría, año, procedencia, tipo de fuente, enfoque metodológico, categoría asignada y aporte al problema.

Sometimos el corpus a un análisis de contenido temático de orientación inductiva. Marcamos primero los pasajes que trataban el problema. Los agrupamos después por afinidad y, tras dos rondas de revisión, quedaron cinco categorías: fragmentación de procesos, integración de sistemas de información, gestión de inventarios, gobernanza de datos y lógica decisional. Comparar las categorías entre sí dejó ver relaciones que se repetían, y con ellas armamos el esquema de la sección siguiente.

Incorporamos como insumo complementario la experiencia de uno de los autores en la dirección comercial de empresas del sector retail paraguayo, bajo formatos multidepartamental y especializado, sistematizada para este trabajo. Ese material no operó como evidencia empírica ni sustituyó observación sistemática. Sirvió para verificar si lo que describe la literatura internacional se parece a lo que ocurre en un mercado sobre el cual casi no hay investigación publicada. Declaramos su alcance de forma explícita para que el lector pueda ponderarlo.

Adoptamos cuatro criterios propios de la investigación cualitativa. Cada categoría quedó definida antes de aplicarse, y verificamos su uso uniforme a lo largo del análisis. La triangulación teórica integró aportes de la gestión de operaciones, el marketing minorista, los sistemas de información y la economía del desarrollo. Documentamos cada etapa del protocolo, de modo que un tercero pueda auditarla o replicarla. Explicitamos también la posición del investigador frente al sector estudiado, junto con las precauciones que tomamos para que la familiaridad con el rubro no sesgara la lectura del corpus.

El diseño impone restricciones. Al no incorporar datos primarios, el estudio no estima cuántos faltantes ocurren en el mercado paraguayo ni cuánto cuestan, tampoco establece causalidad. Los hallazgos valen como interpretación, no como generalización estadística. La escasez de literatura académica sobre el retail paraguayo nos obligó a apoyar la contextualización en fuentes institucionales de finalidad descriptiva. La experiencia profesional aporta conocimiento del terreno e introduce un sesgo de posición que compensamos de manera parcial mediante triangulación y declaración explícita. El período delimitado corresponde a una etapa abierta. Las conclusiones describen un proceso en curso.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El corpus dejó ver cinco condiciones que, enlazadas entre sí, explican por qué la coherencia omnicanal cuesta tanto sostener en el retail paraguayo. Las exponemos en el orden en que operan y las discutimos frente a la literatura consultada.

El sector paraguayo es heterogéneo. Cadenas de alcance nacional con cierta integración operativa conviven con empresas medianas en proceso de formalización y con comercios pequeños de estructura flexible y escasa sistematización. Esa dispersión produce niveles de madurez muy distintos frente a un desafío común. Los datos de Herrera (2023) muestran un crecimiento sostenido del comercio electrónico local y una ampliación acelerada de la base de comercios participantes; también muestran que la inversión se concentró en la interfaz de venta y en los medios de pago.

La digitalización avanzó de forma asimétrica. El punto de contacto con el cliente se moderniza; el circuito que debe honrar la promesa conserva su lógica anterior. El canal digital termina operando como una vitrina más de la sucursal, y no como una configuración que obliga a redefinir flujos y responsabilidades. Asmare y Zewdie (2022) describen ese patrón entre los obstáculos frecuentes de la transición omnicanal. Roldán Sepúlveda et al. (2022) lo sitúan en el origen de la confusión conceptual del campo: se declara omnicanalidad allí donde apenas se sumó un canal.

Los pedidos que entran por plataformas digitales se tramitan con circuitos propios, a cargo de equipos distintos de los que atienden el salón, y con planillas auxiliares que conviven con el sistema principal. Cada planilla paralela corta el flujo de información y multiplica las oportunidades de error.

El efecto excede la demora. Cuando ventas, logística, depósito e inventarios responden a objetivos funcionales separados, cada área optimiza su indicador y el resultado agregado se vuelve inconsistente: el vendedor persigue su cuota, el depósito cuida el espacio y compras protege el capital inmovilizado. Bijmolt et al. (2021) anticipan ese desenlace al describir la costura entre marketing y operaciones como el punto donde se resuelven o se ignoran las interdependencias del modelo. Roederkerk et al. (2023) refuerzan el argumento: sin un mecanismo de coordinación explícito, la integración queda librada a la buena voluntad de las áreas.

Sistemas desincronizados y brecha entre disponibilidad informada y real

Los módulos que administran inventario, ventas y canales digitales trabajan con frecuencias de actualización distintas. Un lavarropas vendido en salón a media mañana puede seguir publicado como disponible hasta la sincronización nocturna. La brecha es técnica; su efecto, comercial. El cliente compra algo que ya no existe.

Zhang et al. (2023) ubican la visibilidad compartida del inventario entre los determinantes del desempeño en operaciones omnicanal, y el corpus revisado apunta en la misma dirección. Cancelar un pedido cuesta poco y daña mucho: se pierde la venta, se paga la reversión del cobro y se quema la confianza que el canal digital todavía necesita construir. Encaja entonces que las objeciones más señaladas por el comprador paraguayo sean las demoras de entrega y la imposibilidad de verificar que el producto exista (Herrera, 2023). Ambas remiten a una promesa que el sistema no respalda.

El inventario, punto donde se cruzan las condiciones anteriores

La tercera condición concentra a las demás. En el corpus revisado, buena parte de los faltantes descritos no responde a que el producto no exista sino a que no está disponible para quien lo pidió. La unidad está en una sucursal que nadie habilitó para atender pedidos digitales, o quedó reservada para un cliente de salón y nadie liberó la reserva.

Bansal et al. (2024) demuestran que habilitar el stock de tienda para demanda en línea cambia de raíz la política de reposición y exige reglas de prioridad fijadas de antemano.

La planificación del canal físico, muestran Chen et al. (2022), deja de ser autónoma apenas comparte inventario con el canal digital, y la dependencia llega hasta el surtido (Vasilyev et al., 2023). Todos convergen: la disponibilidad resulta de la coordinación. Christopher (2016) y Chopra y Meindl (2019) describían el inventario como amortiguador de la variabilidad; en operaciones que combinan canales traduce, además, lo que el comercial promete a lo que la operación puede cumplir. Cuando esa traducción falla, el faltante llega.

Gobernanza de datos y decisión reactiva

La cuarta condición y la quinta se alimentan mutuamente. Sin criterios compartidos sobre quién actualiza qué dato, con qué periodicidad y bajo qué definición, circulan versiones divergentes de un mismo stock dentro de la empresa. Sobre esa base se deciden reposiciones y asignaciones que cada área defiende con argumentos válidos y que en el agregado se contradicen.

Nadie firma el faltante.

La lógica reactiva completa el cuadro. Cuando la gestión gira alrededor de resolver incidentes, la anticipación pierde espacio y el ciclo se realimenta: cada quiebre consume la capacidad que habría evitado el siguiente. Rooderkerk et al. (2022) documentan la brecha entre capacidad analítica disponible e incorporación efectiva a la decisión minorista. DeHoratius et al. (2023) la explican por condiciones organizacionales antes que técnicas, entre ellas los datos poco confiables y la baja confianza en lo que el modelo recomienda.

De ahí una implicación práctica para el mercado paraguayo. Montar un pronóstico sobre un maestro de productos con códigos duplicados y stock mal cargado no neutraliza el problema. Lo agrava: viste de objetividad una recomendación construida sobre registros defectuosos. Depurar el dato, asignar responsables, estabilizar el proceso y recién entonces automatizar la decisión. Esa secuencia vende menos que un anuncio de inteligencia artificial y sostiene el resultado. La Tabla 1 ordena las cinco condiciones, su manifestación en el retail paraguayo y su efecto sobre la coherencia omnicanal.

Tabla 1. Principales desalineaciones organizacionales y su efecto sobre la coherencia omnicanal

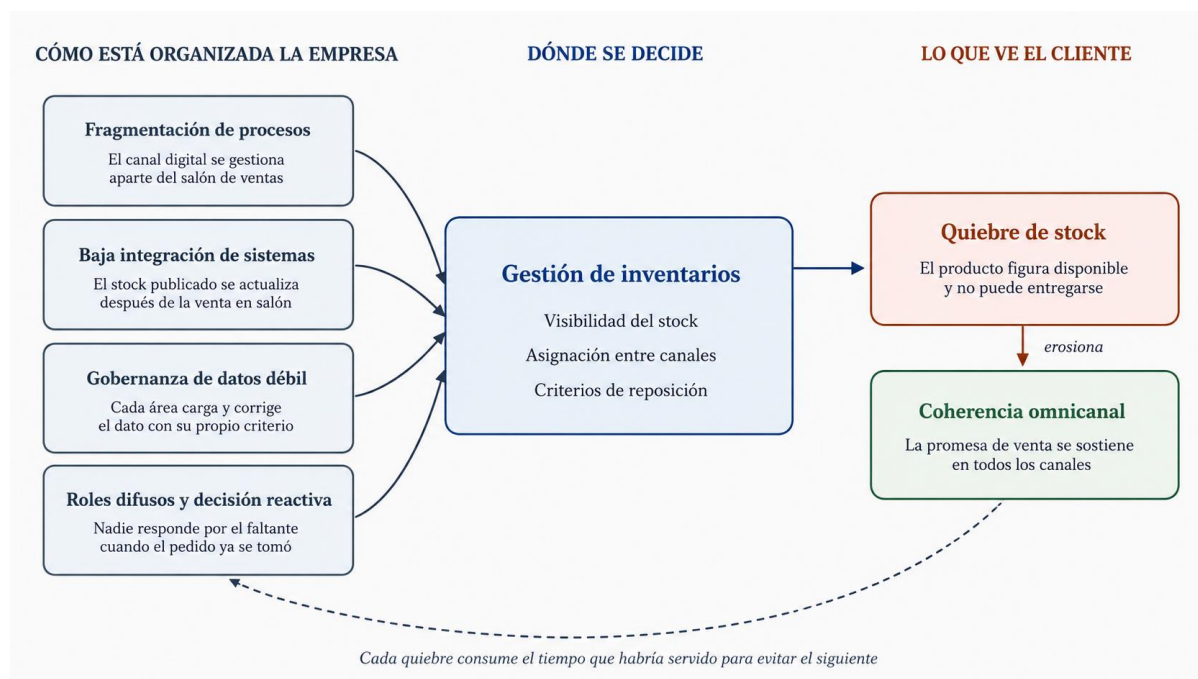
Dimensión organizacional	Manifestación observada	Efecto sobre la coherencia omnicanal
Procesos	El canal digital se gestiona aparte del salón de ventas	Disponibilidad y plazos que no coinciden entre canales
Sistemas de información	El stock publicado se actualiza después de la venta	Información de stock poco confiable para el cliente
Gobernanza de datos	Cada área carga y corrige el dato con su propio criterio	Decisiones de reposición sobre información parcial
Roles y responsabilidades	Sin responsable definido sobre el inventario omnicanal	Nadie responde por el faltante ya comprometido
Lógica decisional	Predominio de respuestas reactivas	Quiebres que se repiten y promesa comercial desgastada

Nota. Elaboración propia a partir del análisis del corpus documental.

La Figura 1 recoge esas relaciones y explicita la dirección en que operan. Las condiciones organizacionales no producen el faltante de forma directa: lo hacen a través del inventario, que es donde se decide qué unidad atiende a qué canal. El faltante erosiona después la coherencia percibida, y esa pérdida realimenta la lógica reactiva

que originó el problema. El planteo resulta compatible con la lectura de Bijmolt et al. (2021) y Rooderkerk et al. (2023) sobre la interdependencia entre decisiones comerciales y operativas, y precisa dónde se ubica el inventario dentro de ella.

Figura 1. Modelo interpretativo de la desalineación organizacional y su expresión en quiebres de stock



Nota. Elaboración propia. Las flechas continuas indican dirección de incidencia; la línea discontinua representa el efecto de realimentación.

El quiebre de stock cambia de estatuto dentro de este esquema. Deja de ser un incidente que se resuelve reponiendo y pasa a funcionar como indicador de gestión: señala en qué punto del circuito la empresa perdió alineación. La relectura mueve la atención desde el síntoma hacia las condiciones que lo producen.

El hallazgo dialoga con la discusión sobre economías emergentes. La heterogeneidad estructural del sector paraguayo, la baja bancarización y las restricciones de infraestructura que documenta Herrera (2023) delimitan un contexto donde trasplantar modelos diseñados para mercados maduros rinde poco. Consolidar procesos, unificar la información de stock, definir responsabilidades y escalar tecnológicamente después: ese trayecto parece más viable que el salto tecnológico ambicioso. La observación se apoya en lo que constatan Rooderkerk et al. (2022) y DeHoratius et al. (2023). La capacidad analítica rinde en proporción a la madurez que la sostiene.

CONCLUSIONES

Los obstáculos de la transición omnicanal en el retail paraguayo se explican principalmente por desajustes organizacionales y de forma secundaria por limitaciones tecnológicas. La línea divisoria no separa a las empresas que disponen de herramientas de las que carecen de ellas. Separa a las que alinearon la promesa comercial con lo que su información permite ejecutar de las que todavía no.

El aporte del trabajo es directo: dejar de leer el quiebre como falla de reposición y leerlo como señal de desalineación. El cambio habilita un diagnóstico distinto y mueve la intervención hacia el punto donde el problema nace. El inventario ocupa el centro: allí

lo que el comercial promete se traduce a lo que la operación puede cumplir, y allí la traducción falla sin que ninguna área lo advierta a tiempo.

Sobre la tecnología, el estudio recorta expectativas extendidas. La analítica avanzada y la inteligencia artificial ofrecen posibilidades reales, condicionadas por la calidad del dato y por la claridad del proceso. Donde esas condiciones faltan, la sofisticación agrega riesgo. Para empresas que operan en mercados emergentes, el orden de la inversión pesa tanto como el monto.

Las limitaciones ya enunciadas acotan estas afirmaciones. El trabajo no aporta evidencia primaria ni cuantifica el fenómeno: ofrece un marco de lectura construido sobre literatura especializada y fuentes institucionales, contrastado con experiencia de dirección comercial en el sector. Su utilidad reside en ordenar un problema poco estudiado en Paraguay y en proponer relaciones que admiten verificación.

Queda planteada una agenda. Contrastar el esquema mediante estudios de caso múltiples en empresas del sector, o cruzar datos operativos de disponibilidad y cumplimiento contra un índice de alineación organizacional construido para ese fin. La verificación empírica en distintos segmentos del retail paraguayo permitiría precisar el alcance del modelo y evaluar su transferencia a otros mercados de la región.

Disponibilidad de los datos de la investigación: Los datos que respaldan los hallazgos de esta investigación y que no se encuentran sujetos a restricciones derivadas de acuerdos de confidencialidad o disposiciones normativas podrán ser proporcionados por el autor de correspondencia, previa solicitud razonable realizada a través del correo electrónico correspondiente: caie.marcos@gmail.com

COMENTARIOS DE EVALUACIÓN

Este artículo fue sometido a un proceso de evaluación a través de revisión por pares en modalidad anónima, de acuerdo con la política de transparencia editorial de la revista. Los revisores, que participaron de manera anónima en este proceso, dieron su consentimiento para la publicación de los comentarios emitidos durante la revisión.

Comentarios del evaluador 1 Expone claramente el problema, su relevancia, el contexto paraguayo, el objetivo del estudio. Sin embargo, el Marco Teórico presentado en la introducción es recomendable sintetizar en párrafos continuos. Se recomienda eliminar la tabla que se presenta como imagen. Metodología: Describe adecuadamente el enfoque cualitativo, diseño documental-argumentativo, estrategia de análisis y criterios de rigor. Sin embargo, al tratarse de una investigación documental debería especificarse claramente el procedimiento de selección de la literatura (bases de datos, criterios de inclusión, período de búsqueda, palabras clave y proceso de análisis documental). La sección debe redactarse en tiempo pasado. Resultados y Discusión: Empezar con el título Resultados y Discusión. Incorporar al menos una figura o esquema conceptual que sintetice el modelo propuesto de relaciones entre coherencia omnicanal, control de inventarios y quiebres de stock. Conclusiones: Son coherentes con el objetivo y el desarrollo del trabajo.

Comentarios del evaluador 2: El título se presenta dentro del enfoque cuantitativo (retail paraguayo) pero la metodología y los resultados se manifiestan como un estudio de caso (cualitativo). El objetivo del trabajo busca analizar la relación entre variables, pero también afirma más que identificar correlaciones entre variables se orienta a interpretar cómo se configuran las mismas (pareciera ser un estudio descriptivo y no correlacional). Para un adecuado diseño metodológico debiera tener congruencia entre el título, el planteamiento del problema, el objetivo del estudio y la literatura existente. Por tanto, favor considerar la revisión del diseño metodológico conforme a los resultados obtenidos en la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asmare, A., y Zewdie, S. (2022). Omnichannel retailing strategy: A systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(1), 59-79. doi:10.1080/09593969.2021.2024447
- Bansal, V., Bisi, A., Roy, D., y Venkateshan, P. (2024). Integrated inventory replenishment and online demand allocation decisions for an omnichannel retailer with ship-from-store strategy. *European Journal of Operational Research*, 316(3), 1085-1100. doi:10.1016/j.ejor.2024.02.027
- Bijmolt, T. H. A., Broekhuis, M., de Leeuw, S., Hirche, C., Roederkerk, R. P., Sousa, R., y Zhu, S. X. (2021). Challenges at the marketing-operations interface in omnichannel retail environments. *Journal of Business Research*, 122, 864-874. doi:10.1016/j.jbusres.2019.11.034
- Chen, J., Liang, Y., Shen, H., Shen, Z.-J. M., y Xue, M. (2022). Offline-channel planning in smart omnichannel retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(5), 2444-2462. doi:10.1287/msom.2021.1036
- Chopra, S., y Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7.^a ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5.^a ed.). Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
- DeHoratius, N., Musalem, A., y Roederkerk, R. P. (2023, 27 de febrero). Why retailers fail to adopt advanced data analytics. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2023/02/why-retailers-fail-to-adopt-advanced-data-analytics>
- Herrera, I. (2023). *El comercio electrónico en Paraguay: Avances, proyecciones y desafíos* (Nota Técnica N.º IDB-TN-2669). Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-comercio-electronico-en-Paraguay-avances-proyecciones-y-desafios.pdf>
- Patra, P., Panja, S., y Mondal, S. K. (2024). Mitigating consumer returns through omnichannel retail operations: An EOQ model under stochastic demand. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*. Publicación anticipada en línea. doi:10.1007/s11518-024-5617-9
- Risberg, A. (2023). A systematic literature review on e-commerce logistics: Towards an e-commerce and omni-channel decision framework. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 33(1), 67-91. doi:10.1080/09593969.2022.2089903
- Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., y Vanegas López, J. G. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: Una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370-384. doi:10.18046/j.estger.2022.164.5006
- Roederkerk, R. P., DeHoratius, N., y Musalem, A. (2022). The past, present, and future of retail analytics: Insights from a survey of academic research and interviews with practitioners. *Production and Operations Management*, 31(10), 3727-3748. doi:10.1111/poms.13811
- Roederkerk, R., de Leeuw, S., y Hübner, A. (2023). Advancing the marketing-operations interface in omnichannel retail. *Journal of Operations Management*, 69(2), 188-196. doi:10.1002/joom.1241

- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., y Simchi-Levi, E. (2021). *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies, and case studies* (4.^a ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill Education.
- Vasilyev, A., Maier, S., y Seifert, R. W. (2023). Assortment optimization using an attraction model in an omnichannel environment. *European Journal of Operational Research*, 306(1), 207-226. doi:10.1016/j.ejor.2022.08.002
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., y Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G., y He, Z. (2023). Omni-channel retail operations: A review and research agenda. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 170, 102978. doi:10.1016/j.tre.2022.102978