



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**ANÁLISIS DE LOS RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS EN LA GESTIÓN
DE INVENTARIOS DE LA FERRETERÍA FEMAJ**

**Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

CONTABILIDAD, FINANZAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Autora:

Carmen Lisbeth Jerez Masaquiza

Director:

Mg. Hernán Paúl Ortiz Coloma

Ambato – Ecuador

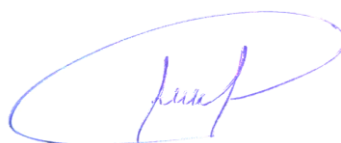
Noviembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CARMEN LISBETH JEREZ MASAQUIZA**, con cédula de ciudadanía **1805217229**, autora del trabajo de graduación titulado: "ANÁLISIS DE LOS RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS EN LA GESTIÓN DEL INVENTARIO DE LA FERRETERÍA FEMAJ", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2025



Carmen Lisbeth Jerez Masaquiza

CC: 1805217229

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS EN LA GESTIÓN DEL INVENTARIO DE LA FERRETERÍA FEMAJ

Línea de investigación:

CONTABILIDAD, FINANZAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Autora:

Carmen Lisbeth Jerez Masaquiza

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CC. 1803326857

CALIFICADOR

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

CALIFICADOR

Mónica Elizabeth Arcos Pérez, Dra. Mg.

CALIFICADOR

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

SECRETARIO GENERAL PUCESA



f. _____



f. _____



f. _____

LINDA DE LAS
MERCEDES
AMANCHA
CHILUISA

Firmado digitalmente
por LINDA DE LAS
MERCEDES
AMANCHA CHILUISA
Fecha: 2025.11.24
14:39:49 -05'00'

f. _____

DIEGO
GONZALO
COCA
CHANALATA

Firmado
digitalmente por
DIEGO GONZALO
COCA CHANALATA
Fecha: 2025.11.25
13:00:22 -05'00'

f. _____

Ambato – Ecuador
Noviembre 2025

DEDICATORIA

Mi trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a Dios y a mi padre en el cielo quien ha estado conmigo en cada paso que doy, siendo mi guía principal. A mi madre, Delfina Chango, por su sacrificio, esfuerzo y por brindarme la oportunidad de alcanzar una carrera que será fundamental para mi futuro, así como por creer siempre en mi capacidad. A mis hermanos Mayra, Alexis y Edwin y a toda mi familia, por su apoyo incondicional, confianza y ayuda constante para cumplir mis objetivos tanto personales como académicos.

Dedico este triunfo a todas las personas que contribuyeron a mi formación de la maestría, comenzando por la Universidad Católica del Ecuador, cuya excelencia académica y compromiso con la formación integralme inspiraron y fortalecieron durante mi proceso formativo.

Finalmente, también me dedico este logro a mí misma, a mi esfuerzo, dedicación y sacrificio, a las noches y madrugadas que tuve que enfrentar durante la formación de la maestría para alcanzar la meta que siempre soñé convertirme en una profesional.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por estar a mi lado en cada una de mis batallas y nunca olvidarse de mí. Le doy gracias infinitas por todas las bendiciones derramadas sobre mi vida y por brindarme nuevas oportunidades para cumplir cada uno de mis propósitos.

En primer lugar, deseo reconocer a mis pilares fundamentales: mis padres. Gracias a ellos, quienes han sido los principales promotores de mis sueños, por confiar en mí y creer en mis metas y objetivos. A mis hermanos, quienes han estado siempre a mi lado, tanto en las buenas como en las malas; su apoyo ha sido esencial para alcanzar una de mis metas más importantes. También agradezco profundamente a mis tías, cuyo respaldo constante ha sido invaluable durante toda esta etapa de la maestría.

Quisiera hacer un agradecimiento muy especial a mi tutor, Dr. Hernán Paul Ortiz Coloma, quien ha sido mi guía y apoyo en la realización de este trabajo de investigación. Gracias por compartir sus conocimientos y experiencias, y por su paciencia y dedicación para acompañarme hasta la culminación de este proyecto.

Finalmente, extiendo mi gratitud al propietario de la ferretería FEMAJ, por permitirme llevar a cabo la investigación y por facilitar toda la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

La gestión eficiente de inventarios es uno de los pilares críticos que sostienen la salud operativa y financiera de una empresa comercial. Este estudio tiene como objetivo evaluar los riesgos operativos y financieros relacionados con la gestión de inventarios en ferretería Femaj con el propósito de desarrollar estrategias de optimización del control para una mejor planificación y organización.

La metodología aplica un enfoque cualitativo que es descriptivo en naturaleza con un diseño no experimental transversal. Para el proceso de recolección de información, se realizaron entrevistas con el personal de administración y operaciones, así como la revisión de documentos de registros contables e informes financieros.

El estudio identificó una falta de control, almacenamiento y planificación de compras adecuado, junto con una concentración excesiva de recursos en stock que amenaza la posición de liquidez de la empresa. En conclusión, se hacen recomendaciones para fortalecer el control interno, utilizar tecnologías de la información para sistemas de gestión de inventarios automatizados y capacitar al personal en técnicas modernas de inventario, todo con el objetivo de mitigar riesgos mientras se aumenta la rentabilidad del negocio.

Palabras clave: gestión de inventarios, riesgos operativos, riesgos financieros, control interno, planificación.

ABSTRACT

Efficient inventory management is one of the critical pillars that support the operational and financial health of a commercial enterprise. This study aims to evaluate the operational and financial risks related to inventory management at Hardware store Femaj with the purpose of developing control optimization strategies for better planning and organization.

The methodology applies a qualitative approach that is descriptive in nature with a non-experimental cross-sectional design. For the data collection process, interviews were conducted with management and operations personnel, as well as document review of accounting records and financial reports.

The study identified a lack of adequate control, storage and purchase planning, together with an excessive concentration of resources in stock that threatens the company's liquidity position. In conclusion, recommendations are made to strengthen internal control, utilize information technology for automated inventory management systems, and train personnel in modern inventory techniques, all with the objective of mitigating risks while increasing the profitability of the business.

Keywords: *inventory management, operational risks, financial risks, hardware store, internal control, planning.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Gestión de inventarios	4
1.2. Fallas en el sistema de gestión de inventarios	6
1.3. Riesgos financieros	7
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	21
2.1. Tipo de enfoque y métodos de investigación.....	21
2.2. Caracterización de la empresa Femaj Cia. Ltda.....	23
2.3. Diagnóstico de los factores que inciden en los problemas económicos - financieros de la empresa	25
2.4. Análisis financiero.....	43
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Herramientas de planificación	51
3.2. Planificación y optimización en la gestión de inventarios	54
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores clave para la gestión de inventarios y su aplicación	19
Tabla 2. Entrevistas	25
Tabla 3. Estado de situación financiera	43
Tabla 4. Estado de resultados	44
Tabla 5. Análisis horizontal	45
Tabla 6. Análisis vertical	46
Tabla 7. Indicadores de liquidez	47
Tabla 8. Indicadores clave para la gestión de inventarios y su aplicación	47
Tabla 9. Indicadores de rentabilidad	48
Tabla 10. Indicadores de endeudamiento.....	48
Tabla 11. Recomendaciones	49
Tabla 12. Análisis FODA aplicado a la gestión de inventarios	51
Tabla 13. Diagrama de Ishikawa – Causas del mal control de inventarios	52
Tabla 14. Matriz de riesgos operativos y financieros – Inventarios ferretería Femaj	52
Tabla 15. Recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de inventarios	53
Tabla 16. Impacto esperado de la implementación de recomendaciones	53
Tabla 17. Indicadores para evaluar el éxito de las acciones propuestas	54
Tabla 18. Indicadores para la planificación y optimización del inventario en la ferretería Femaj.....	56
Tabla 19. Recomendaciones	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Recepción de mercadería	29
Figura 2. Almacenamiento de producción	30
Figura 3. Preparación de pedidos	32
Figura 4. Inventario físico	33
Figura 5. Devoluciones y reclamos	34
Figura 6. Registro de compras	35
Figura 7. Cuentas por pagar.....	37
Figura 8. Ajuste de inventarios	38
Figura 9. Costos de almacenamiento	40
Figura 10. Evaluación de liquidez.....	42

INTRODUCCIÓN

La gestión efectiva de los recursos es crítica para la sostenibilidad de cualquier organización en el actual panorama económico competitivo y en constante cambio. Como una parte sustancial de los activos de cualquier empresa comercial, la gestión del inventario se convierte en un proceso crucial que afecta la liquidez, operatividad y rentabilidad de la empresa. Un control de inventario ineficaz puede resultar en exceso o escasez de stock, desconexión en la cadena de suministro, costos elevados y debilitamiento de la situación financiera.

Debido a la falta de infraestructura tecnológica, capital humano especializado y acceso a sistemas de información actualizados, las pequeñas y medianas empresas en Ecuador enfrentan desafíos significativos con respecto a su gestión interna. La ferretería Femaj, constituida en 2021 y orientada tanto a ventas minoristas como mayoristas, reconoce el inventario como uno de los activos fundamentales dentro de su balance patrimonial, aunque cerró el ejercicio fiscal 2023 con un incremento del 47.89% en el resultado operativo, el margen neto presentó una retracción del 11.45% lo que sugiere desajustes estructurales en la gestión de costos y la asignación de recursos operativos. Tal divergencia entre crecimiento en la base de ingresos y reducción en la rentabilidad neta es indicativa de decisiones que han, de forma inadvertida, desviado significativos recursos de la producción operativa a otras áreas.

Algunos de los desafíos más importantes en la ferretería Femaj incluyen una mala gestión del inventario, que abarca el registro y control del mismo, la acumulación de productos no utilizados, la falta de un inventario físico realizado en comparación con los registros contables y la planificación no técnica para las compras. Estos factores incrementan los riesgos de pérdidas económicas debido a la obsolescencia, liquidez, procesos logísticos y socavan la capacidad de respuesta de la empresa ante la demanda del mercado. A esto se suma la falta de una estrategia estructurada destinada a la identificación y mitigación de los riesgos operativos y financieros asociados con la gestión ineficiente del inventario.

La investigación académica insuficiente ha consolidado el análisis de múltiples riesgos desde una perspectiva interdisciplinaria sobre la gestión del inventario. Bajo este alcance específico, esta investigación busca llenar el vacío enfocándose particularmente en los riesgos financieros y operativos, con el objetivo principal de analizar los procesos de control de inventario en Femaj. Esto se debe a las brechas en la integración de los riesgos que afectan la gestión del inventario y a la falta de mecanismos de acciones correctivas que son necesarios para abordar estas brechas. Por lo tanto, el objetivo general de este documento es analizar los riesgos operativos y financieros asociados a la gestión de inventarios en la ferretería Femaj, con el fin de que se generen estrategias que optimicen su eficiencia y sostenibilidad. Para lo cual se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los riesgos operativos y financieros en la gestión de inventarios de la ferretería Femaj.
2. Analizar los procesos operativos y financieros en la ferretería Femaj para la detección de puntos críticos en la gestión de inventarios.
3. Diseñar recomendaciones prácticas para fortalecer los procesos internos del control, planificación y optimización del inventario.

El estudio se fundamenta en un diseño cualitativo de alcance descriptivo y no experimental, de naturaleza transversal se captura información en un solo instante, proporcionando de este modo un diagnóstico fiel del estado presente de la estructura comercial. La población de interés está integrada por los cuerpos administrativo y operativo de la ferretería, de la que se extraerá una muestra intencionada no probabilística, siguiendo criterios de antigüedad y dominio de los procedimientos de control de existencias.

La obtención de datos se centrará en la aplicación de entrevistas semiestructuradas y en observaciones sistemáticas de los sectores de almacenamiento y despacho de mercadería, además se complementará con la lectura de reportes de cierre financiero, registros contables y protocolos internos en relación con la custodia y control de stocks. Las manifestaciones observadas y se manifiestan, posteriormente en un sistema de categorización que subyace al tratamiento de los

registros. El procesamiento de la información se realizará mediante técnicas de pesaje y análisis de contenido, que permitirán extraer patrones, identificar carencias y mapear oportunidades que se conviertan, en última instancia, en planteamientos de gestión que mitiguen la exposición de la empresa y perfeccionen, en consecuencia, la administración del inventario.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Gestión de inventarios

La gestión del inventario es central para el funcionamiento de cualquier empresa que maneje bienes tangibles, desde la planificación y el control hasta la supervisión de los productos y materiales que entran o salen de la empresa. Cuando se hace bien este proceso permite que los recursos estén a mano en el momento en que se requieran, sin recursos en exceso para detener la producción o sin recortes de recursos que perjudiquen la venta, además de reducir los costos asociados con el almacenamiento, el transporte y la venta de estos bienes, esto ofrece a las empresas una ventaja competitiva (Borbor & López, 2024).

Un control sistemático de los niveles de inventario capacita a las organizaciones para reaccionar eficazmente a las variaciones en la demanda del mercado, garantizando que la oferta se ajuste sin fricciones a los requerimientos del cliente, esta alineación temporal aporta a las empresas la agilidad necesaria para satisfacer las expectativas de servicio, minimizando retrasos y optimizando la asignación de recursos. La debilidad en el control de este proceso puede conducir a problemas de desabastecimiento o sobreabastecimiento, lo cual es perjudicial para la sostenibilidad financiera. Por esta razón, la mayoría de las empresas han invertido fuertemente en tecnologías avanzadas, como software de gestión y herramientas analíticas, para mejorar este aspecto crucial de su negocio (Mora, 2024).

La gestión de inventarios va más allá del simple acto de almacenamiento, sino que también implica la planificación de compras y producción, la logística de distribución e incluso la vigilancia activa sobre los mismos bienes. Es necesario utilizar técnicas integrales que consideren los recursos disponibles y la demanda anticipada. La competencia en los negocios es tan alta en la actualidad que el control de los niveles de stock dentro de una empresa se ha convertido en uno de los principales factores que determinan la capacidad de la empresa para tener éxito o no (Espejo, 2022).

Los errores en las cuentas de inventario constituyen uno de los problemas más graves en la gestión operativa diaria de las empresas. La manifestación típica de este tipo de error es la divergencia entre los diversos saldos en los registros contables y los saldos obtenidos básicamente, que pueden surgir de simples errores de entrada manual, aplicación abusiva de la tecnología o robo. Estos tipos de problemas obstaculizan la integridad de los datos y crean gastos adicionales que son contraproducentes para el negocio, tiene que auditar constantemente y realizar verificaciones y ajustes (Camacho, Ríos, Mojica, & Rojas, 2021).

Un error frecuente adicional es no rotar el inventario de manera suficiente, lo que lleva a que productos específicos se mantengan en almacenamiento durante períodos prolongados. Esto representa un gran riesgo de volverse obsoleto o deteriorarse, particularmente en los sectores de alimentos o tecnología en los que los bienes están sujetos a una fecha de caducidad. Además, un exceso de inventario no solo ocupa espacio físico, sino que también pone mucho dinero inmovilizado que podría ser mejor utilizado en otras áreas estratégicas del negocio (Galárraga & Flores, 2022).

La causa raíz de tales errores en el inventario se atribuye en gran medida a la falta de procedimientos bien establecidos y controles internos efectivos. La falta de capacitación del personal, la sobre dependencia de procesos manuales y la falta de herramientas tecnológicas avanzadas también son grandes contribuyentes. Estos problemas necesitan ser resueltos mediante la adopción de una combinación de tecnología, capacitación y controles estructurados bien definidos.

La gestión y control efectivo de inventarios es importante para asegurar que las empresas sigan operativas y sean rentables. Los sistemas bien adaptados permiten un equilibrio entre la oferta y la demanda para que los costos se contengan y el nivel de servicio al cliente se mejore. Esto es muy crítico en áreas donde la competencia es dura y el margen de error es bajo, como en el comercio minorista y las industrias manufactureras.

Desde el lado financiero, la gestión de inventarios es relevante para una efectiva asignación de recursos. Mantener cantidades suficientes de inventario permite

liberar capital que de otro modo estaría atado en bienes almacenados. Además, disminuye los costos asociados al almacenamiento, como alquiler, seguros o mantenimiento de instalaciones de almacenamiento. Esto afecta directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el mercado (González, Martínez , Freire, & Ponce, 2024).

La importancia de la gestión de inventarios también radica en su capacidad para reducir riesgos. Una operación eficaz del sistema empodera a la corporación a reconocer las tendencias al alza y a prever las contingencias, como interrupciones en la cadena de suministro o fluctuaciones en la demanda. Este grado de percepción capacita a la corporación a tomar decisiones bien informadas y a perfeccionar su agilidad operativa, los cuales son vitales para un mercado que no solo es voluble, sino también intensamente competitivo.

1.2. Fallas en el sistema de gestión de inventarios

Existen deficiencias en los sistemas de gestión de inventarios, que afectan la eficiencia operativa de la organización. En general, esto se debe a tecnologías obsoletas y a configuraciones sistémicas inadecuadas no diseñadas para escalar. Por un lado, la aplicación antes mencionada no ha sido objeto de actualización y arrastra muchos bugs que distorsionan los registros de cantidades, lo que implica riesgos para la integridad de los activos físicos y la capacidad de satisfacer la demanda. Por otro, la falta de enlace entre esta solución y los módulos de ventas y de producción fragmentan los flujos de trabajo y complican la toma de decisiones, lo que provoca períodos de lead time más largos (Quispe, 2021).

Otra forma común de fallas es la capacitación inadecuada de los empleados encargados de la gestión de inventarios. Una empresa puede tener tecnología de primera línea, pero solo será efectiva si la organización cuenta con las habilidades adecuadas para trabajar con ella. La ausencia de un programa de capacitación adecuado aumenta los riesgos de errores humanos, Así como, entrada incorrecta de datos o falta de adherencia a los procedimientos establecidos. Tales casos pueden resultar en costos adicionales y en la pérdida de la confianza de los clientes.

Las fallas de los sistemas de gestión también están relacionadas con la falta de estándares y procedimientos definidos. La ausencia de auditorías regulares y controles internos confiables aumenta la exposición a errores y fraudes. Para mitigar eso, las empresas deben adoptar políticas claras de gestión de inventarios, realizar evaluaciones periódicas de sus sistemas e implementar tecnologías que cumplan con sus requisitos operativos (Borbor & López, 2024).

1.3. Riesgos financieros

Los riesgos financieros que se presentan en la gestión de inventarios son un problema que siempre enfrentan las empresas, influyen en la disponibilidad de efectivo y en las ganancias. Uno de los problemas que puede surgir es la disminución del valor del stock debido a la obsolescencia o al daño físico de los bienes. En áreas como la tecnología o la confección, este problema es enorme debido al ciclo de vida relativamente más corto de los productos. Además, los activos que se han mantenido demasiado tiempo en stock pueden sufrir devaluación y afecta negativamente los estados financieros de las empresas (Calahorrano, Chacón, & Tulcanaza, 2021).

Un riesgo financiero adicional sería el gasto excesivo en almacenamiento debido al exceso de inventario. Estos costos pueden generarse por el alquiler de espacios, la compra de seguros y el mantenimiento, además de gastos extras por disposición de bienes obsoletos. Al hacer esto, también pueden restringir la cantidad de capital de trabajo necesario para inversiones esenciales como la innovación o la expansión. Sin embargo, otro riesgo financiero es la falta de inventario para el negocio porque podría llevar a pérdidas en ventas, clientes insatisfechos y una imagen de empresa dañada (González, Martínez, Freire, & Ponce, 2024).

La mala gestión del flujo de efectivo también es un riesgo financiero relacionado con el inventario. Las empresas invierten demasiado en la compra de bienes sin un plan adecuado, lo que las exponen a posibles problemas de flujo de efectivo. En relación con eso, se deben adherir controles financieros cuidadosos, junto con análisis predictivos y políticas de reabastecimiento basados en datos pasados y pronósticos del mercado (Quispe, 2021).

Riesgos financieros asociados en la gestión de inventarios

Existe una gran conexión entre la gestión de inventarios y la salud fiscal de una empresa y, por lo tanto, es crucial señalar que una gestión inadecuada del inventario conlleva una serie de riesgos financieros. Un ejemplo de este riesgo es la sobreinversión en la compra de inventarios. Esto puede atar capital de trabajo y afectar la liquidez de la empresa. En particular, cuando se asignan demasiados recursos al almacenamiento de productos sin una demanda garantizada, el capital queda encerrado y la capacidad de la empresa para invertir en otras áreas importantes, como la promoción del negocio o la innovación, se ve obstaculizada.

La devaluación del inventario debido a la obsolescencia o incluso el deterioro de los bienes es otro riesgo financiero. Este fenómeno se asocia con una alta tendencia en sectores donde los productos tienen ciclos de vida cortos o son de moda, Así como, la tecnología y la moda. Un stock que no se ha vendido en un tiempo apropiado genera gastos adicionales en relación con la mercancía obsoleta o dañada que tiene que ser dada de baja. Estos problemas tienen un impacto directo en la utilidad y el equilibrio financiero de las empresas (Choquecota, 2023).

Finalmente, tener inventarios insuficientes también es un problema que conlleva un gran riesgo financiero. Esto ocurre cuando una empresa no tiene suficiente inventario para satisfacer las necesidades de los clientes. Sufren pérdidas debido a las ventas de emergencia y, además, incurren en costos al intentar reponer el stock. Tal falta de planificación para la reposición de inventarios puede incluso llevar a la pérdida de clientes recurrentes. Para aliviar estos riesgos, es crucial llevar a cabo un análisis continuo de los niveles de inventario con la ayuda de tecnología que mejore la cuestión de costos y la disponibilidad del stock (Mora, 2024).

Metodología para la gestión inventario

Existen diferentes métodos que las empresas pueden adoptar con el fin de lograr un control efectivo de sus existencias. Uno de los más conocidos es el análisis ABC, que subdivide el stock en tres clases de artículos con diferentes valores e

importancias. Los productos A son aquellos cuyo valor y rotación son críticos, y los productos C son aquellos que tienen menos importancia. Este enfoque permite centrar más en los bienes cruciales y así gestionar un inventario estratégicamente segmentado y eficiente (Restrepo, Chamorro, & Carvajal, 2020).

El modelo Justo a Tiempo (JIT), que tiene por objeto minimizar el almacenamiento de inventarios, así como el gasto en almacenamiento, es una técnica más que efectiva. Este modelo solo permite recibir productos cuando son necesarios para producción o venta, al mismo tiempo que limita la acumulación de inventario. Para su correcta aplicación es necesario contar con la disposición de los proveedores, a su vez que la coordinación en el flujo de información debe ser necesaria. Este método funciona de manera óptima en industrias de demanda esperada y ciclos de producción estables.

Otras herramientas de gran complejidad se utilizan como parte del avance moderno de la tecnología. Así como, el EOQ (Cantidad de pedido económica), que mide las órdenes de petición y permite establecer la cantidad de pedido necesaria para equilibrar los costos de almacenamiento y pedido. Visual Kanban es también otra estrategia que sirve para la reposición de productos, y que es ideal para sistemas de producción lean. Aunque estas metodologías son efectivas, siempre es necesario realizar auditorías y capacitaciones para optimizar el manejo de inventarios (Camacho, Ríos, Mojica, & Rojas, 2021).

Riesgos operacionales

Los riesgos operacionales abarcan problemas en la gestión de las cadenas de suministro que afectan el funcionamiento normal de los procesos empresariales. Los riesgos de la cadena de suministro, como desastres naturales o problemas logísticos con los proveedores, son algunos de los más comunes. Tales interrupciones obstaculizan la capacidad del negocio para satisfacer la demanda, lo que puede resultar en pérdida de clientes e ingresos (Restrepo, Chamorro, & Carvajal, 2020).

Otro riesgo operacional es la baja eficiencia relacionada con el manejo de los productos en almacenamiento. Normalmente, los almacenes no están diseñados adecuadamente, lo que dificulta encontrar los bienes y aumenta los tiempos de despacho, lo que retrasa las operaciones. También hay una notable falta de supervisión sobre las condiciones de almacenamiento, lo que puede causar daños en los productos en ciertas industrias, como la alimentaria o farmacéutica, donde los bienes requieren atención adicional (Camacho, Ríos, Mojica, & Rojas, 2021).

Los problemas de comunicación entre distintos departamentos son una forma de riesgo operativo que a menudo se pasa por alto. Si no hay una coordinación entre ventas, compras y logística, los errores relacionados con el inventario se pueden multiplicar (Choquecota, 2023).

Riesgos operacionales asociados en la gestión de inventarios

La gestión de los inventarios presenta riesgos operacionales que se presentan dentro del conjunto de procesos de una empresa. El riesgo más frecuente es el humano, el cual puede presentarse en la forma de errores de contabilización del inventario, conteos errados de productos físicos o en el mal uso de la mercancía. Si bien los errores en cuestión pueden parecer menores, con el tiempo pueden provocar impactos significativos si no se gestionan adecuadamente. Con el fin de reducir dicha exposición, se recomienda la capacitación continua del personal encargado de la manipulación del inventario, complementada por la implementación de procedimientos estandarizados que regulen cada etapa del proceso (Camacho, Ríos, Mojica, & Rojas, 2021).

Un riesgo operativo significativo es la dependencia de infraestructura tecnológica que carece de configuraciones y actualizaciones oportunas, las fallas en el software de gestión de inventarios que pueden repercutir en los motores de decisión y en la sincronización de datos tienden a generar inconsistencias entre los registros. Para reducir la exposición a este riesgo, es indispensable programar ejercicios de validación del sistema a intervalos fijos y garantizar que las funcionalidades del módulo de inventario se vinculen de manera coherente con los restantes

componentes de la suite de gestión empresarial (Romero, Sáenz, & Pacheco, 2021).

Por último, pero no menos importante, los procesos mal gestionados o diseñados siempre suponen un riesgo operacional crítico. Ejemplos de este riesgo pueden incluir la ausencia de medidas de control interno, como auditorías regulares, y la falta de objetivos claros en términos de cómo medir el rendimiento del sistema del sistema de gestión de inventarios. Empresas similares deben asumir la responsabilidad y tratar de adquirir tecnología de plomo a un proceso de manufactura mejorado riesgos operativos.

Estrategias de optimización para la gestión de inventarios

Para mejorar la gestión de inventarios, es necesario utilizar ciertas estrategias que incluyen tecnología, procesos eficientes y planificación cuidadosa. Gestionar y operar sistemas tecnológicos, como software de gestión de inventarios o ERP (*Enterprise Resource Planning*), es una de las estrategias más exitosas, ayuda a realizar un seguimiento del inventario en tiempo real, automatiza la reposición y proporciona diferentes informes que facilitan el proceso de toma de decisiones.

Otra estrategia importante son las auditorías y análisis periódicos de la rotación de inventario. Con estas herramientas, las empresas pueden identificar productos menos demandados que son costosos y mejorar el suministro de productos altamente demandados. Además de esto, se centran en KPI's como la relación de rotación de stock, el tiempo de entrega de pedidos y el ciclo de pedido efectivo determinan la eficiencia del sistema y su nivel de optimización (Espejo, 2022).

Asimismo, la integración de modelos predictivos para anticipar el comportamiento de la demanda es importante para la optimización. Así como, el análisis de series temporales o los algoritmos de aprendizaje de máquinas pueden prevenir ciertos cambios que ocurren en la demanda sobre la base de datos pasados, el comportamiento del mercado y la estacionalidad de la actividad. Esto por otro lado, permite a las compañías modificar los niveles de inventario y organizar su

producción con más eficiencia, para disminuir costos y elevar la satisfacción del cliente.

Antecedentes

En el presente apartado se presentan los antecedentes relacionados con la gestión de inventarios y el control interno en diferentes tipos de organizaciones, resalta su impacto en la gestión financiera y operativa.

Camacho et al. (2021), en su artículo Importancia de la gestión de inventario en empresa de manufactura, tienen como objetivo analizar los métodos implementados por empresas manufactureras para demostrar la relevancia de una gestión eficiente de inventarios. Utilizan una metodología descriptiva, evalúa diversas técnicas de control de inventarios y su impacto en la reducción de costos y la mejora del cumplimiento de la demanda. Los resultados principales muestran que una gestión eficiente del stock permite mayor supervisión, reducción de costos y mejor respuesta a las fluctuaciones del mercado. Por lo que, concluyen que no considerar adecuadamente los tiempos de reabastecimiento puede afectar negativamente la productividad, mientras que una gestión de inventarios adecuada es clave para mantener la competitividad.

Choquecota (2023), en su investigación El control interno para una adecuada gestión de inventarios en un municipio provincial, tiene como objetivo determinar la relación entre el control interno y una adecuada gestión de inventarios en el contexto municipal. La metodología utilizada es cuantitativa, no experimental y su nivel es descriptivo correlacional, y como instrumento de medición recurre a las encuestas. Los hallazgos principales en el presente trabajo es que existe una correlación positiva y muy significativa entre el control interno y Gestión de inventarios de $Rho = 0.900$, lo que demuestra que al fortalecer el control interno contribuye notoriamente al mejoramiento de la gestión de inventarios. El establecimiento de mecanismos de control interno fuertes aporta significativamente a la eficiencia en la administración de los inventarios de los municipales.

Restrepo et al. (2020), en su investigación titulada “El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de Due Amici Pizzería”, los autores proponen describir los procedimientos de control interno sobre los inventarios y su efecto en la gestión financiera de la pizzería reseñada. El estudio adopta una metodología de tipo cualitativo mediante la técnica del estudio de caso. Los hallazgos fundamentales muestran que la pizzería no dispone de un sistema formal que regule su inventario, lo que origina condiciones operativas inciertas y afecta desfavorablemente, tanto en la gestión financiera general como en los márgenes de rentabilidad. Los investigadores concluyen que, para reorientar la situación, se torna indispensable formular estrategias que integren y optimicen los procesos más vulnerables, con el fin de elevar el rendimiento financiero de la organización.

Marco legal

En este apartado se presenta el marco legal que regula y sustenta la gestión de inventarios y control interno en las organizaciones, al respecto se incorporan las normativas aplicables y los principios jurídicos pertinentes. En general la gestión de inventarios está amparada por un conjunto de leyes y códigos que buscan asegurar la transparencia y la responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones de la empresa. En Ecuador, y en la mayoría de los países, existen normativas tributarias, laborales y comerciales que impulsan la estandarización de la forma cómo las entidades gestionan los inventarios en distintos niveles. Eso incluye la forma en cómo se valoran, registran y corrigen las pérdidas atribuidas a la obsolescencia.

Entre las normativas fundamentales que rigen la gestión de inventarios se destaca el Código de Comercio, que ordena las transacciones mercantiles y fija directrices sobre el almacenamiento y la contabilidad de los bienes. Este régimen jurídico exige, asimismo, que las sociedades conserven documentación ordenada y al día que facilite la auditoría y la confirmación de las existencias reales, contribuyendo de este modo a la homogeneidad de los informes financieros. Complementariamente, la misma normativa dispone la adopción de procedimientos específicos para la liquidación de existencias cuando se desencadena un

procedimiento de insolvencia o la disolución formal de la empresa (Romero, Sáenz, & Pacheco, 2021).

Por contraste, las organizaciones situadas en sectores críticos, tales como la alimentación, la farmacéutica o la industria química, se encuentran bajo la vigilancia de normativas sectoriales que regulan de manera estricta la calidad y seguridad de las mercancías almacenadas. Los marcos normativos vigentes obligan a que los inventarios cumplan requisitos que abarcan la salud pública, la protección medioambiental y la correcta rotulación. El acatamiento riguroso de estas prescripciones, más que la mera prevención de sanciones económicas y administrativas, confiere a la sociedad comercial un sólido capital reputacional, puesto que la observancia documental manifiesta una conducta anticipadora y un compromiso genuino con las normativas que regulan su actividad.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

El marco normativo de las Normas Internacionales de Información Financiera significa un criterio formativo en la gestión de los inventarios, por cuanto sus principios contables otorgan mayor transparencia y uniformidad a la información financiera. La NIIF disciplinante de los inventarios a saber la NIC 2, establece que los bienes en existencia deben contabilizarse al costo o realización. Bajo el principio contable del valor neto de realización, los inventarios se contabilizan a un valor que refleja de mejor manera su posible intercambio en un mercado, obstaculizando la sobrevaloración de los activos y por ende dotando de mayor fiabilidad a los balances actuales (Quispe, 2021).

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2), el coste de los inventarios comprende todos los desembolsos que pueden imputarse de manera directa a la adquisición, producción y, en su caso, transformación de los bienes. Este importe incluye, entre otros, el precio de compra, los gastos de transporte y los gastos de mano de obra directa e indirecta que resulten imprescindibles para que las existencias alcancen su estado y ubicación definitiva. La norma admite la aplicación de varios métodos de asignación de costo, tales como el costo medio

ponderado y el método FIFO, es decir, Primero en Entrar, Primero en Salir. En cambio, el método LIFO, o Último en Entrar, Primero en Salir, queda excluido por no estar autorizado dentro del marco de las Normas Internacionales de Información Financiera. Tal tratamiento uniforme favorece la comparabilidad entre entidades y otorga a inversores y demás partes interesadas información financiera de carácter fiable y consistente.

El cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) trasciende la mera exigencia legal para las entidades radicadas en jurisdicciones reguladas o en mercados internacionales: constituye, además, un mecanismo de fortalecimiento de la gobernanza corporativa. De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2), el coste de los inventarios comprende todos los desembolsos que pueden imputarse de manera directa a la adquisición, producción y, en su caso, transformación de los bienes. Este importe incluye entre otros, el precio de compra, los gastos de transporte y los gastos de mano de obra directa e indirecta que resulten imprescindibles para que las existencias alcancen su estado y ubicación definitiva.

Normas de Gestión de Riesgos

La norma ISO 31000 y otros estándares internacionales de gestión del riesgo ofrecen un marco sistemático para la identificación, análisis y tratamiento de las incertidumbres inherentes a la gestión del inventario. Los modelos mencionados enfatizan la validez de una integración holística del riesgo, que requiere su inclusión desde la definición de la dirección estratégica de la organización hasta las prácticas diarias de operación, con el objetivo de proteger los recursos y mantener la capacidad de recuperación ante incidentes. La aplicación de esta perspectiva en la administración de inventarios solicita, en su primera fase, la identificación precisa de peligros específicos, tales como oscilaciones en la demanda, interrupciones en los enlaces de la cadena de suministro, pérdidas de calidad del producto y errores en la integridad de los datos registrados.

Posteriormente, la medición de cada riesgo debe basarse en la probabilidad de que se materialice y en su repercusión esperada en costes, calidad del servicio y en la inversión en capital de trabajo. La norma sugiere que se combinen enfoques cualitativos y cuantitativos, y que se elijan controles que reduzcan el efecto adverso de forma efectiva, evitando cargas adicionales no deseadas. Asimismo, indica que el monitoreo de los riesgos ha de ser un proceso continuo, sustentado por indicadores de desempeño y por una revisión sistemática de la eficacia de las medidas de prevención. Así, las decisiones relativas a niveles de inventario, ciclos de rotación y capacidad logística se sustentan en una representación actualizada y precisa del contexto de riesgo (Calahorrano, Chacón, & Tulcanaza, 2021).

Una vez identificados, los riesgos deben ser analizados, de manera que pueda cuantificarse tanto su probabilidad de ocurrencia como su impacto en el logro de los objetivos organizacionales; esta evaluación permitirá ordenar jerárquicamente los riesgos en una matriz, priorizando aquellos que condicionen de modo más crítico la continuidad del negocio. Entre las estrategias de mitigación contemplables, puede mencionarse la diversificación de la base de proveedores, la programación de auditorías sistemáticas a la cadena de suministro, y la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas que permitan optimizar los sistemas de gestión de inventarios (Romero, Sáenz, & Pacheco, 2021).

Asimismo, los marcos de gestión de riesgos enfatizan el papel crucial de la divulgación efectiva y la formación continua. Es imperativo que todo el personal reconozca los peligros inherentes al control de inventarios y esté capacitado para reaccionar adecuadamente ante situaciones adversas. La adopción rigurosa de tales directrices no solo reduce la probabilidad y el impacto de los riesgos, sino que, a la vez, optimiza la ejecución operativa y refuerza la capacidad de la organización para adaptarse a la variabilidad del entorno competitivo (Hernandez, 2021).

Ley de Régimen Tributario

La Ley de Régimen Tributario en Ecuador, regula los aspectos más resaltantes relacionados al inventario y su administración; sobre todo en lo que a la valoración de inventario y deducción de costos se refiere a efectos fiscales. La referida ley argolla la importancia de la contabilidad del inventario, en el ámbito empresarial y asegura los adecuados ingresos y deducciones cuanto a estas inversiones de tiempo y trabajo productivo se enlazan con las labores económicas de una empresa (Galárraga & Flores, 2022).

Un aspecto importante de esta ley es la regulación del tratamiento fiscal de las pérdidas de inventario. En general, las empresas pueden deducir de su base imponible los costos incurridos por bienes que hayan sufrido deterioro, robos, obsolescencia y usura, después de justificar y documentar adecuadamente dichas situaciones. En términos del método de valuación de inventario custodiado, este debe seguir las normativas contables y fiscales aplicables. Incluso algunas empresas pueden considerar usar el salario invertido para limitar los impuestos a pagar en lugar del costo de los bienes vendidos (Romero, Sáenz, & Pacheco, 2021),

Finalmente, la Ley de Régimen Tributario también fija multas a las empresas que incumplan con el proceso de administración de inventarios, en particular expresadas en mantener registros falsos o no presentar información solicitada por la autoridad fiscal; estas disposiciones cumplen con asegurar la transparencia y eficaz recaudación de impuestos, además de fomentar la implementación de medidas adecuadas de administración de inventarios.

Sistema tributario

El régimen económico se refiere a las responsabilidades fiscales que las empresas están obligadas a cumplir. En este caso, los estados financieros y algunas otras declaraciones fiscales previstas en términos se deben presentar a las autoridades fiscales dentro del plazo. El sistema existe para garantizar y facilitar el cumplimiento

fiscal de una empresa con respecto a los ingresos reales y las transacciones comerciales. Por lo tanto, las presentaciones deben prepararse con dueño cuidado y presentarse en el lapso sin demora para evitar sanciones y cumplir con las leyes fiscales actuales (Servicio de Rentas Internas, 2024).

El régimen tributario tiene entre sus objetivos fortalecer la formalización de la actividad empresarial y garantizar el uso racional de los recursos por medio de instrumentos claros que regulan el cálculo de los tributos y la registración de las operaciones comerciales. El acatamiento de estas prescripciones no solo legitima la actividad económica, sino que también eleva la imagen de la empresa ante clientes y entidades financieras. La consecuencia es la posibilidad de acceder a incentivos tributarios y, en el horizonte, acrecentar las alternativas de negocio ofrecidas en el mercado.

La Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) dirige el tratamiento contable de la existencia de existencias o de la participación en la actividad de un negocio. La norma concierne a criterios uniformes para el reconocimiento, la cuantificación y su exhibición en los informes financieros, bajo dicho marco el importe asignado a los inventarios debe situarse como límite inferior, entre el coste incurrido y el valor neto realizable, asegurando que la cifra presentada refleje la situación económica genuina de la entidad. La observancia rigurosa de este principio permite que los análisis de gestión se fundamenten en información precisa y de alta relevancia.

El marco tributario se configura en torno a las obligaciones fiscales que los sujetos obligados deben atender. Así, los informes financieros, junto con las declaraciones fiscales complementarias que la normativa específica, han de ser entregados a la administración tributaria dentro de los plazos estipulados, asegurando la correcta alineación entre la contabilidad y la normativa fiscal vigente. El sistema existe para garantizar y facilitar el cumplimiento fiscal de una empresa con respecto a los ingresos reales y las transacciones comerciales. Por lo tanto, las presentaciones deben prepararse con dueño cuidado y presentarse en el lapso sin demora para evitar sanciones y cumplir con las leyes fiscales actuales.

Indicadores

En la gestión de inventarios, los indicadores juegan un papel vital como instrumentos de evaluación, control y mejora. Su aplicación permite monitorear el rendimiento de los procesos logísticos, diagnosticar debilidades en la rotación de inventario, prever riesgos financieros y elaborar estrategias para fortalecer la sostenibilidad operativa. En este sentido, se pueden calcular y vincular algunos indicadores técnicos específicos para determinar la eficiencia del control de inventarios en relación con los resultados contables y financieros. La siguiente tabla resume los indicadores más relevantes con sus fórmulas y proporciona una explicación clara de su utilidad estratégica en relación con las operaciones de la empresa analizada.

Tabla 1. Indicadores clave para la gestión de inventarios y su aplicación

Indicador	Fórmula	Utilidad en Femaj
Rotación de inventarios	$\text{Costo de ventas} \div \text{Inventario promedio}$	Evalúa cuántas veces se renueva el inventario. Identifica lentitud en la rotación o sobrestock.
Días promedio de inventario	$365 \text{ días} \div \text{Rotación de inventarios}$	Determina cuántos días en promedio permanece un producto en almacén.
Exactitud del inventario	$(\text{Cantidad registrada} \div \text{Cantidad física}) \times 100$	Mide la precisión del registro contable frente al inventario real.
Nivel de servicio al cliente	$(\text{Pedidos entregados completos} \div \text{Pedidos totales}) \times 100$	Refleja la capacidad para satisfacer la demanda sin quiebres de stock.
Índice de liquidez corriente	$\text{Activo corriente} \div \text{Pasivo corriente}$	Indica la capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo.
Capital de trabajo neto	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Evalúa los recursos líquidos disponibles para operar sin interrupciones.
Costo de mantener inventario	$(\text{Costo de almacenamiento anual} \div \text{Inventario promedio}) \times 100$	Calcula el costo proporcional de mantener stock. Detecta si hay exceso que afecta la liquidez.
Índice de obsolescencia	$(\text{Valor de inventario obsoleto} \div \text{Valor total del inventario}) \times 100$	Determina qué porcentaje del stock no se puede vender por estar deteriorado o desactualizado.
Tasa de pedidos urgentes	$(\text{Pedidos urgentes} \div \text{Pedidos totales}) \times 100$	Mide la planificación ineficiente de inventario o errores en previsión de demanda.
Tiempo de reabastecimiento	$\text{Fecha de recepción} - \text{Fecha de solicitud del pedido}$	Permite analizar la eficiencia de los proveedores y la logística de compras.

Fuente: elaboración propia

Estos indicadores permiten establecer una correlación directa entre los niveles de inventario y el rendimiento financiero y operativo. Un diagnóstico permite la toma de decisiones basada en evidencia, diagnosticando problemas como la

inmovilización de capital, deficiencias logísticas y faltantes de stock. Además, estos indicadores proporcionan un punto de partida para establecer metas de mejora continua e implementar sistemas de control interno más eficientes y agilizar los procesos de compra y almacenamiento. Así, la aplicación sistemática de tales herramientas fortalecerá significativamente la competitividad y sostenibilidad a corto y medio plazo de las empresas.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de enfoque y métodos de investigación

El alcance de la investigación es descriptivo y cualitativo, se recogerá información a través de entrevistas con el personal administrativo y operativo de la ferretería con el fin de entender su percepción respecto a la gestión de inventarios y los riesgos asociados a ella. Además, se realizarán algunas observaciones directas en las áreas de almacenamiento y despacho para detectar ineficiencias y otros procesos internos que se pueden mejorar (Guerrero & Guerrero, 2020).

Con respecto a la población y muestreo para el estudio, el alcance de la investigación se centrará en la ferretería Femaj, y el personal administrativo, operativos de almacén y las unidades de análisis. El proceso de muestreo será selectivo, donde los participantes son elegidos en función de su nivel de conocimiento y experiencia en la gestión de inventarios.

Para la recolección de datos, se aplicará un enfoque metodológico que combina distintas técnicas e instrumentos, orientados a la obtención de información exhaustiva y verificable. Se llevarán a cabo entrevistas estructuradas de preguntas abiertas dirigidas al personal responsable de la administración de inventarios, con el objetivo de examinar el grado de comprensión y las prácticas vigentes en la gestión de los mismos. Simultáneamente, se procederá a la revisión documental que abarcará la evaluación de estados financieros, libros de compras y de ventas, así como reportes de inventario, de modo que se obtenga un cuerpo de evidencia que potencie tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo.

La recolección de información primaria se logrará a través de entrevistas y de observaciones sistemáticas en la unidad de análisis, mientras que la información secundaria será consolidada a partir de fuentes documentales, como informes financieros, disposiciones internas y registros contables de carácter histórico.

Adicionalmente, la función de control interno que vela por los riesgos inherentes a la gestión de inventarios constituirá un soporte firme para la localización de debilidades procesales. Dicha identificación, al realizarse en una fase temprana, facilitará la instauración de medidas correctivas dirigidas a elevar la eficiencia general y a reducir las vulnerabilidades sistémicas que podrían afectar a la organización.

El procesamiento de datos en este estudio recurrirá a métodos cualitativos, enfatizando la interpretación de la información obtenida a partir de entrevistas semiestructuradas y de una revisión exhaustiva de la documentación institucional. Tal aproximación permitirá un examen minucioso de los riesgos operativos y financieros ligados a la gestión de inventarios de la ferretería Femaj, revelando, mediante la triangulación de fuentes, patrones de ineficiencia y de vulnerabilidad que amenazan la sostenibilidad a largo plazo de la entidad.

En una primera etapa se procederá a un análisis de contenido de las entrevistas efectuadas a los niveles administrativo y operativo de la ferretería. La técnica permitirá recopilar, de manera sistemática, las percepciones y los relatos en torno a las prácticas de gestión de inventarios, prestando especial atención al control de stock, a la programación de compras, al almacenamiento y a las actividades de cálculo de costos. La información se organizará en categorías temáticas con miras a evidenciar las problemáticas recurrentes y las áreas susceptibles de mejora.

Posteriormente se realizará una revisión documental que abarcará el análisis de los informes de inventario, de los registros contables, de las políticas de almacenamiento y de los procedimientos de control interno. Tal examen se concentrará en los procesos que se encuentran formalmente documentados y en las discrepancias que puedan surgir entre la praxis declarada y la operativa real. Se evaluarán los problemas de gestión de inventarios descubiertos y sus consecuencias para la salud financiera del negocio de la ferretería.

2.2. Caracterización de la empresa Femaj Cía. Ltda.

Femaj Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Fue constituida el 27 de septiembre de 2021 y se dedica principalmente al comercio al por menor, complementando sus operaciones con actividades de comercio al por mayor de diversos productos como madera, maquinaria de construcción, artículos textiles, productos químicos y bebidas alcohólicas. También opera en el sector de ferreterías y grandes almacenes, consolidando una oferta comercial diversificada.

En el ámbito financiero, Femaj Cía. Ltda. ha mostrado un desempeño notable en el año 2023, reportando un incremento del 47,89% en sus ingresos netos y un crecimiento del 17,12% en su activo total. A pesar de estos resultados positivos, el margen neto de la empresa registró una disminución del 11,45% durante el mismo periodo. Actualmente, la compañía cuenta con 3 empleados y continúa desarrollando sus actividades comerciales para fortalecer su posición en el mercado local. Actualmente, la empresa tiene tres empleados que ocupan puestos clave en las funciones administrativas y operativas esenciales para la operación continua del negocio.

Actualmente, la empresa tiene empleados que realizan funciones administrativas y operativas críticas para garantizar que el negocio funcione de manera fluida y continua.

El personal administrativo es responsable de supervisar la gestión general de los inventarios, lo que incluye la facturación con proveedores, el mantenimiento de la contabilidad, la aprobación de ajustes en las facturas cuando hay una diferencia entre el conteo físico y los registros contables, y la actualización del sistema contable. Esta persona también gestiona las compras, verifica el stock disponible y es responsable de preparar los planes para las auditorías internas para controlar las pérdidas y hacer el mejor uso de los recursos financieros de la empresa.

El primer operador tiene responsabilidades respecto al almacenamiento y despacho de productos. Su trabajo implica recibir la mercancía, clasificarla por

categoría, almacenarla sistemáticamente en el almacén y organizar los pedidos para despacho. Es responsable del control de facturas y notas de despacho; también mantiene el orden físico en la tienda. Además, toma nota de cuestiones de ergonomía y seguridad relacionadas con el manejo físico del inventario y propone cambios como la licencia de espacio y la automatización.

El segundo operador es responsable de anotar los movimientos de stock dentro y fuera de la empresa en el sistema informático básico en uso, asegurándose de que los documentos que respaldan estos movimientos coincidan con el stock disponible. Realiza recuentos físicos ocasionales para conciliar las diferencias identificadas en los registros. Su experiencia en el campo le ha ayudado a identificar que los artículos de rápida rotación, como las herramientas eléctricas, tienden a ser más difíciles de controlar.

El tercer operario controla la preparación de pedidos para su despacho, asegurando la integridad y la calidad de los productos solicitados. Para llevar a cabo el control de salidas de inventario, utiliza hojas de cálculo y registros manuales, aunque ha reportado problemas con estos métodos en períodos de alta demanda. También ha señalado riesgos de falta de espacio en un almacén que dificulta la ordenación y da lugar a accidentes laborales.

En tal contexto, el estudio tiene como objetivo evaluar los riesgos operativos y financieros relacionados con la gestión de inventarios en la ferretería Femaj con el fin de desarrollar estrategias que mejoren su efectividad y sostenibilidad. Se logrará a través de una investigación cualitativa y descriptiva del problema, que determinará las causas relevantes del tema en cuestión (Arias, 2021).

El abordaje de la investigación es de diseño no experimental porque no se altera ninguna variable, solo se observa y se analiza. Asimismo, el estudio se caracterizará por ser uno en donde se recoja la información en un solo recorrido de estudio, lo que se denomina un estudio transversal, por lo que se obtiene la información en un solo momento de tiempo. Esto permite realizar un diagnóstico sobre la situación de la ferretería Femaj (Espejo, 2022).

2.3. Diagnóstico de los factores que inciden en los problemas económicos - financieros de la empresa

La entrevista aplicada al personal administrativo y operativo permitió conocer la perspectiva sobre la gestión de inventarios y los principales riesgos asociados. Se identificaron debilidades en los procedimientos, falta de auditorías regulares y ausencia de capacitación formal, factores que afectan el control interno y la coordinación entre áreas.

Tabla 2. Entrevistas

N°	Pregunta	Personal Administrativo	Personal Operativo 1	Personal Operativo 2	Personal Operativo 3
1	¿Cuál es su función específica en el área?	Supervisa el control de inventarios y registros contables.	Recibe mercadería, organiza el almacén y prepara pedidos.	Verifica entradas y salidas, y actualiza el sistema informático.	Prepara pedidos y asegura el manejo adecuado de los productos.
2	¿Cómo se realiza el ingreso y salida de productos? ¿Se lleva algún registro?	Registra movimientos en un sistema contable básico.	Verifica facturas y usa hojas de Excel y formatos físicos.	Registra en software de gestión de inventarios luego de verificar documentos.	Utiliza registros manuales y hojas de cálculo.
3	¿Con qué frecuencia encuentra diferencias entre inventario físico y registrado?	Ocasionalmente; se corrigen con ajustes manuales.	Ocurre en temporadas de alta demanda.	Ocasionalmente, especialmente en productos de alta rotación.	Frecuentes en semanas de alta actividad.
4	¿Qué herramientas o formatos utilizan para el control diario?	Sistema contable básico, limitado en funcionalidades.	Hojas de Excel y sistemas básicos no integrados.	Software de inventarios con limitaciones técnicas.	Hojas de cálculo y formularios impresos.
5	¿Qué tan accesible y ordenado considera el almacén?	Orden aceptable, pero desorden en temporadas altas.	Generalmente ordenado; desorden temporal en alta demanda.	Bien ordenado, facilita localización de productos.	Desordenado y con falta de espacio, lo que dificulta operaciones.
6	¿Han recibido capacitación sobre manejo de inventarios?	No formal; conocimientos empíricos.	Capacitaciones básicas.	Sin capacitación formal; aprendizaje empírico.	No han recibido capacitación formal.
7	¿Qué tipo de productos generan más problemas de	Productos de alta rotación y pequeños insumos.	Tornillos y clavos, por su tamaño reducido.	Herramientas eléctricas de alta rotación.	Pinturas y herramientas de mano.

	control o pérdidas?				
8	¿Existen normas o procedimientos para el manejo de productos? ¿Se cumplen?	Manual básico desactualizado; cumplimiento inconsistente.	Existen normas, pero no siempre se aplican por falta de tiempo o personal.	Normas establecidas; cumplimiento parcial por presión de despachos.	Existen, pero no se cumplen en temporadas de alta demanda.
9	¿Ha notado riesgos por falta de control, errores humanos o problemas de espacio?	Sí, errores de registro, diferencias contables y descoordinación entre áreas.	Apilamiento inadecuado genera riesgo de accidentes.	Falta de control genera errores en pedidos y pérdidas económicas.	Falta de espacio causa accidentes como caídas de productos.
10	¿Qué sugerencias propone para mejorar el control de inventarios?	Actualizar procedimientos, implementar un sistema más robusto, capacitar al personal y realizar auditorías periódicas.	Automatización del sistema, mayor capacitación y mejor distribución del almacén.	Sistema robusto y auditorías regulares para asegurar la precisión en registros.	Capacitaciones continuas y reorganización del almacén para reducir pérdidas y riesgos.

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas efectuadas con los segmentos administrativo y operativo de ferretería Femaj han puesto de manifiesto determinadas deficiencias estructurales en los procedimientos de gestión de inventario, las cuales repercuten en la eficacia operativa y en la solidez financiera de la firma.

A nivel administrativo, la persistente dependencia de un software contable elemental limita la capacidad para realizar un control riguroso, gestionar adecuadamente los niveles de stock y monitorear las entradas y salidas. La situación se agrava ante la ausencia de auditorías periódicas y la existencia de manuales de políticas y procedimientos que no han sido actualizados, circunstancia que amplía el riesgo financiero asociado a la contabilización errónea de las operaciones, a las divergencias entre el inventario físico y los registros contables, y a la merma en la habilidad para sustentar decisiones en información empírica. La ausencia de coordinación entre las áreas administrativa, contable y operativa da lugar a compartimientos estancos que fragmentan los procesos y los flujos de trabajo, obstaculizando la circulación de información y elevando la probabilidad de que la calidad de los datos se vea comprometida.

Los operadores reportan que las rutinas diarias, recepción de mercancías, almacenamiento de productos, preparación de pedidos y actualización de registros, se llevan a cabo mayoritariamente con procedimientos manuales, utilizando hojas de cálculo y formularios en papel. Aunque este enfoque puede parecer viable en una evaluación temporal, Genera una vulnerabilidad significativa a errores tipográficos, pérdidas de información y dilaciones en la validación. Además, la carencia de programas de capacitación sistemática para el personal restringe su capacidad para implementar controles fuertes y ralentiza la adopción de tecnologías que permitirían mejorar la trazabilidad de los inventarios.

Un aspecto crítico identificado es la falta de gestión óptima del inventario del espacio de almacenamiento físico. La ausencia de una estructura organizativa sistemática y la falta de señalización y un diseño definido tienden a dificultar la localización rápida de artículos específicos, lo que causa retrasos en la emisión de pedidos, congestión de stock en áreas inapropiadas e incluso accidentes laborales, como productos que caen. Los entrevistados coinciden en que el problema empeora durante las temporadas de alta demanda, cuando las presiones operativas aumentan y las debilidades del sistema se vuelven más pronunciadas.

Algunos de los riesgos operativos más comunes son el mal apilamiento de productos, el extravío de tornillos y clavijas, y la falta de inspecciones periódicas que permitan detectar a tiempo las discrepancias que existen entre los inventarios y los libros contables. Estos fenómenos producen un detrimento económico que, a juicio del personal, se ha visto en el último trimestre con la utilización de sesgos en los registros.

Adicionalmente, los riesgos financieros por el manejo ineficaz de inventario incluyen el capital ocioso que se encuentra en inventarios y el desecho de mercancías por pérdida de valor debido al tiempo que permanecen en los almacenes, así como la disminución de ingresos por la venta de ciertos productos estratégicos. Tales factores afectan enfáticamente la liquidez y utilidad de la firma, poniendo en riesgo su desarrollo en economías muy competitivas.

Con respecto a los cambios sugeridos, todos los colaboradores que fueron entrevistados resaltan que es necesario establecer un sistema tecnológico robusto que permita la automatización de procesos fundamentales, realización de auditorías en tiempos determinados y generación de reportes dinámicos que faciliten la toma de decisiones en momentos estratégicos. También mencionan la necesidad de formación continua del personal en control de inventarios, gestión de riesgos y uso de tecnologías de información actuales. Se sugiere, por tanto, una reconfiguración del espacio del almacén mediante el diseño de un trazado dotado de señalización adecuada que permita disminuir el tiempo requerido para la localización de productos.

El presente diagnóstico concluye que la ferretería Femaj debe encarar un proceso de reingeniería en la administración del control de inventarios, priorizando los mecanismos de control interno, la incorporación de herramientas informatizadas en el sistema y la capacitación sistemática del personal. Estas actuaciones resultan imprescindibles para mitigar los efectos de los riesgos operativos y financieros detectados, proteger la continuidad de la organización y, simultáneamente, elevar su competitividad en el contexto del mercado.

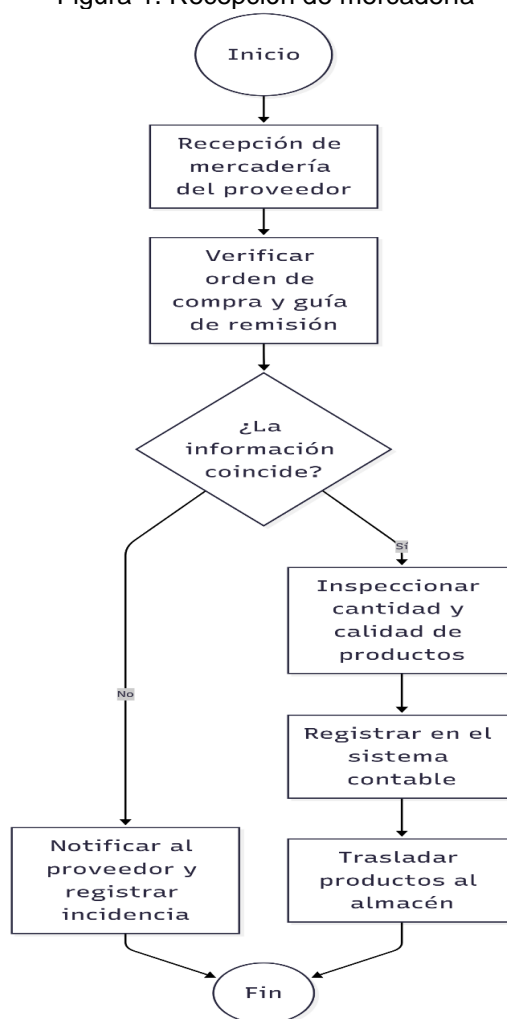
El proceso operativo y financiero es crítico para la eficiente gestión de stocks y la satisfacción de la entrega de bienes en tiempo. Abastece desde el momento que los bienes son recepcionados hasta cuando se declara listo para enviar mercadería y cuando ya se ha enviado. También abarca el proceso de devolución de mercadería. Todas estas fases aseguran que los bienes fluyan de forma óptima dentro de los centros de distribución de la empresa. Cada uno de los procesos centra su gestión a buscar mejor el control físico de los productos, así reduciendo el porcentaje de error y riesgo de disponer mercadería. el proceso operativo bien hecho asegura la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de la mayoría de operaciones de la empresa.

Procesos operativos y financieros

Recepción de mercadería

La recepción de mercadería es el punto de partida del manejo de inventarios en la ferretería. Esta actividad consiste en revisar la cantidad y calidad de los productos entregados por los proveedores. Al respecto, las facturas y guías de remisión son cotejadas con las órdenes de compra emitidas. Seguidamente, la mercadería es descargada y clasificada para ser trasladada al área de almacenamiento de aproximación. Lo anterior se limita si los procedimientos no están especificados, dado que mercancías dañadas o no conformes de alguna decida podrán introducirse. A su vez, esto destruye la información, se refiere de manera directa a los datos contables y de archivo.

Figura 1. Recepción de mercadería



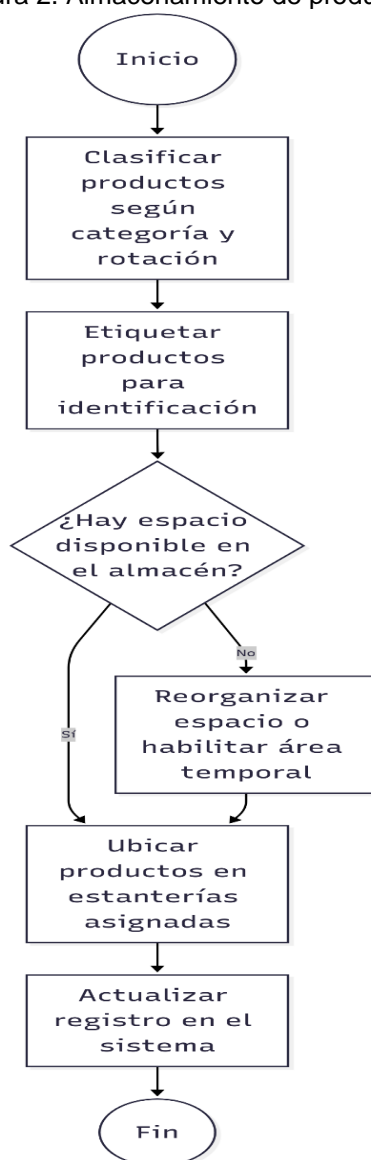
Fuente: elaboración propia

Para el proceso de recepción de las mercancías, se ha identificado la falta de un procedimiento estandarizado como un punto crítico. Dicho estado de cosas lleva a un alto riesgo de error en la colocación inicial y a la aceptación de los productos no vendibles completos o dañados del proveedor. Además, el uso de registros manuales crea condiciones para la duplicación o pérdida de datos, lo que debilita el control interno del procedimiento de entrada del inventario. Como se mencionó anteriormente, la implementación de un sistema automatizado fortalecería esta etapa y reduciría las posibles desviaciones.

Almacenamiento de productos

Una vez que los productos han llegado al punto de ingreso, son conducidos al almacén, donde se ordenan y almacenan de acuerdo con su naturaleza y su tasa de rotación. Este procedimiento exige no solo una disposición espacial apropiada, sino también una documentación electrónica que permita la recuperación eficiente de cada referencia. En la actualidad, la gestión de inventario se apoya en planillas de cálculo que, ante picos de demanda, originan confusión y lentitud en los procesos. Además, un esquema de ubicación de mercancías no óptimo compromete la capacidad de seguimiento del nivel de inventario.

Figura 2. Almacenamiento de producción



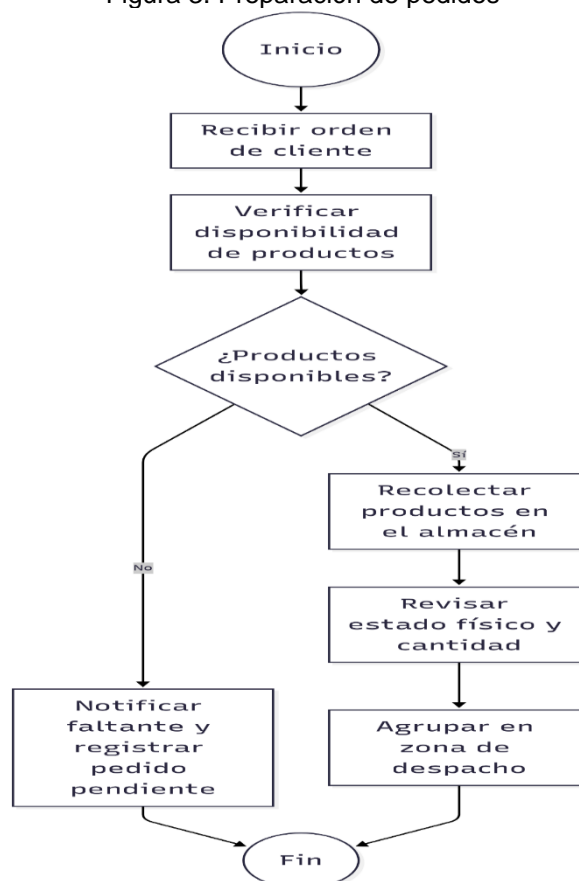
Fuente: elaboración propia

El aspecto determinante en la gestión del almacenamiento reside en la carencia de un esquema sistemático de localización de mercaderías, circunstancia que conlleva intervalos alentadores en la localización de materiales y un incremento en la tasa de errores durante la selección de pedidos. Simultáneamente, la carencia de señalización clara y de superficies cuidadosamente dimensionadas incrementa la incidencia de accidentes laborales y la vulnerabilidad del inventario ante deterioros. Se hace, por ende, ineludible concebir una disposición operativa del almacén que privilegie la racionalización, al tiempo que se incorporen tecnologías que refuercen la trazabilidad y el control de los flujos circulantes.

Preparación de pedidos

La preparación de los pedidos consiste en seleccionar los elementos solicitados de acuerdo con las órdenes de los clientes, verificar si es integridad y prenda para un envío posterior. Actualmente, las listas en papel y los archivos de Excel son la fuente de conocimiento para el equipo. Sin embargo, con cierta frecuencia, las cantidades difieren o los productos se envían incorrectamente en referencia. El fraude ya se repite especialmente cuando hay picos de renovaciones de stock. Todos resultados en quejas y niega el nivel de servicio.

Figura 3. Preparación de pedidos



Fuente: elaboración propia

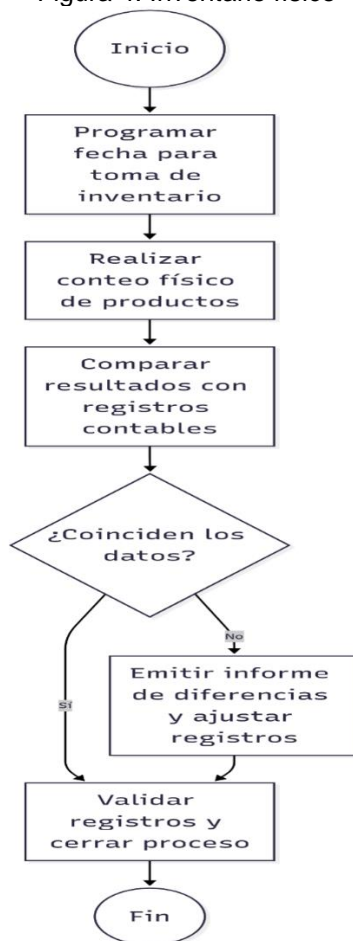
Se identificó como punto crítico la ausencia de un sistema automatizado de preparación de pedidos, lo que incrementa la incidencia de errores humanos. La obligación de utilizar formatos manuales restringe la capacidad de respuesta del personal operativo y provoca mermas de inventario. Por consiguiente, se sugiere la adopción de una solución basada en códigos de barras o tecnología RFID que

permita la gestión en tiempo real de las salidas, lo que redundará en una mayor exactitud en los procesos de venta.

Inventario físico

El uso del inventario físico es otra actividad clave para comparar la existencia real con la contable en la ferretería. La metodología implica realizar el conteo manual de cada producto guardado en el almacén y cotejar la información manual con la digital. La realidad es que se realiza de manera esporádica, es decir, cuando se observan huecos o robos en un tiempo determinado, lo que retrasa la detección temprana de errores y la posibilidad de tomar decisiones óptimas sobre las existencias.

Figura 4. Inventario físico



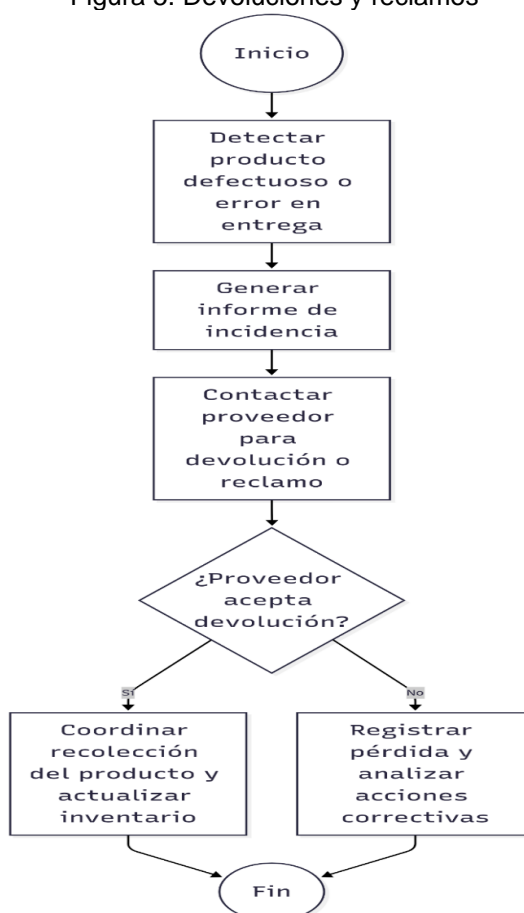
Fuente: elaboración propia

El principal punto crítico es la falta de un cronograma establecido para la toma de inventarios físicos. La ausencia de controles periódicos genera diferencias acumuladas que afectan la exactitud de los estados financieros y operativos. Es prioritario implementar verificaciones mensuales y utilizar dispositivos móviles para agilizar el conteo y reducir los errores de registro.

Devoluciones y reclamos

El proceso de devoluciones y reclamos se activa cuando un producto presenta defectos o no corresponde a lo solicitado. Incluye la emisión de informes, la coordinación con el proveedor y la actualización del inventario para reflejar los movimientos. Actualmente, la ferretería no cuenta con un procedimiento formal para esta actividad, lo que ocasiona inconsistencias en los registros contables y operativos, así como pérdidas económicas al no recuperar el valor de los productos defectuosos.

Figura 5. Devoluciones y reclamos



Fuente: elaboración propia

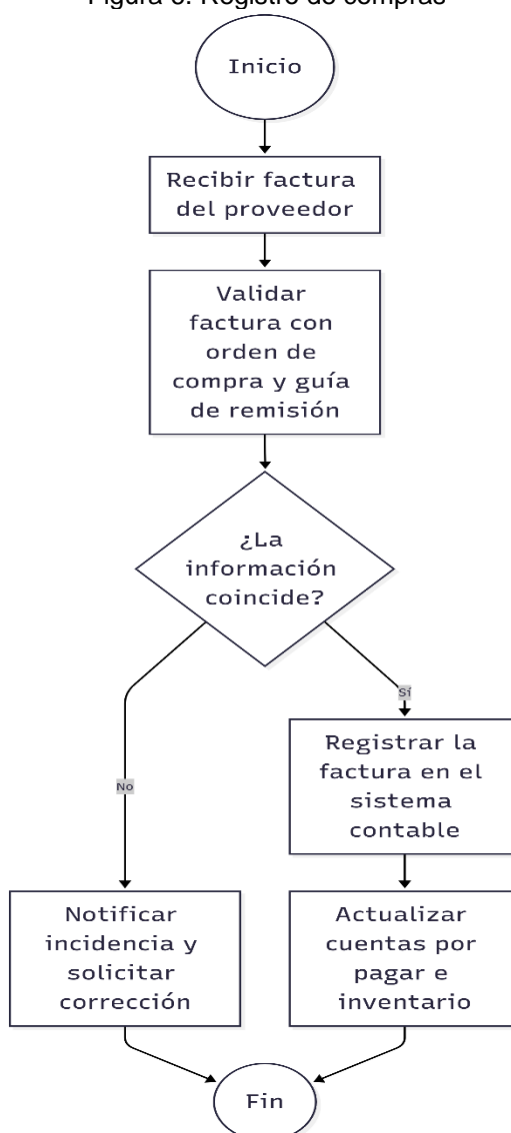
La carencia de un protocolo estandarizado para la recepción de mercancía devuelta provoca descontrol en los niveles de stock y complica la trazabilidad de los productos en retorno. Este escenario también arrastra demoras en la liquidación de períodos contables y repercute en la percepción que los proveedores tienen de la organización. resulta por tanto imperioso diseñar un procedimiento formal, acompañarlo de un programa de capacitación al personal involucrado y monitorear su aplicación, de manera que esta fase del ciclo operativo se optimice y las mermas se reduzcan a cifras residuales.

En Femaj, los circuitos financieros cumplen un rol fundamental, al permitir la administración rigurosa de los recursos monetarios y la sostenibilidad de la operativa. Desde la contabilización de las adquisiciones hasta el examen de la solvencia, tales circuitos garantizan la fidelidad de los estados patrimoniales y el oportuno cumplimiento ante agentes externos. Su funcionamiento riguroso, además, facilita la formulación de estrategias al desagregar costos, evaluar riesgos y detectar nichos de mejora en la flota de mercancía. Si se desestiman controles sólidos en esta área, el desajuste de los recursos financieros se traducirá en un deterioro de la capacidad de la empresa para honrar compromisos inmediatos y obligaciones a largo plazo.

Registro de compras

Una de las tareas fundamentales del área financiera es el registro de compras, proceso que registra las facturas de los proveedores y actualiza los registros contables con las compras de inventario. Es la base para verificar que las facturas coincidan con la orden de compra y guía de remisión, de tal forma hemos asegurado que información va ingresar en el sistema es íntegra. Hacer que los costos de los productos sean reflejados en los estados financieros de forma correcta para una gestión de cuentas por pagar en donde es transparente y eficiente.

Figura 6. Registro de compras



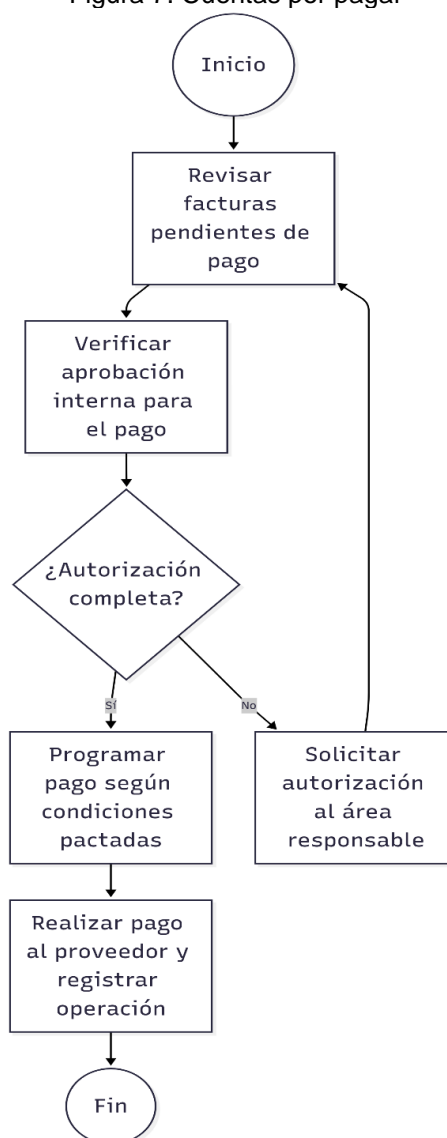
Fuente: elaboración propia

Como punto crítico se ha identificado la dependencia que existe de la buena comunicación con el área operativa al área contable. Si no se integran los sistemas utilizados, se corren riesgos de errores en los pagos o pagos demasiado tardíos, la reclamación del pago se realizaría con retraso. Por su parte, las inconsistencias debidas a una información incorrecta y no actualizada dificultan la toma de decisiones acertadas. El uso de sistemas más centralizados podría resolver el problema.

Control de cuentas por pagar

El control de cuentas por pagar abarca la revisión, autorización y programación de pagos a proveedores, conforme a las condiciones pactadas. Este procedimiento persigue garantizar que cada factura sea validada con rigor antes de proceder al desembolso correspondiente, con el fin de evitar pagos duplicados o injustificados. En el contexto de la ferretería, esta tarea reviste particular importancia, dado que contribuye a preservar vínculos sostenidos con los proveedores y a asegurar la estabilidad de la cadena de suministro.

Figura 7. Cuentas por pagar



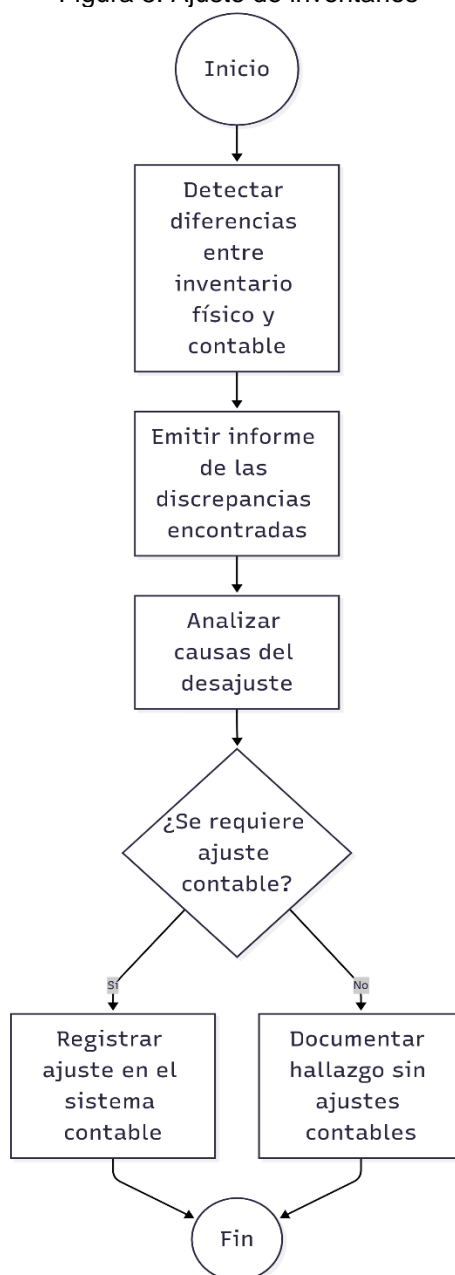
Fuente: elaboración propia

Se ha detectado como punto crítico la ausencia de un procedimiento sistemático de autorización de pagos, esta situación puede provocar retrasos que menoscaban la reputación financiera de la entidad e incurren en gastos adicionales derivados de intereses. La adopción de controles internos más rigurosos, junto con un calendario de pagos claramente definido, permitirá racionalizar la administración de las cuentas por pagar y atenuar dichos riesgos.

Ajustes de inventario

El proceso de ajustes de inventario es desencadenado por las diferencias entre el balance físico y la contabilidad en contra partes apropiadas, y se trata del examen de las causas de la disparidad. Ante la necesidad, se hacen ajustes contables creíbles para reflejar la verdadera situación de los activos. Este proceso es imprescindible para garantizar la precisión de la información y garantizar la conformidad con los planes de contabilidad aplicables.

Figura 8. Ajuste de inventarios



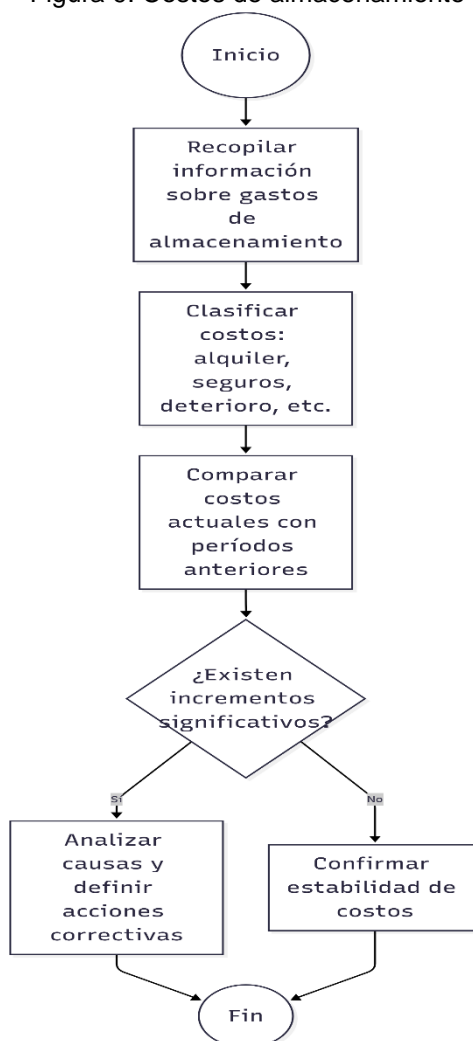
Fuente: elaboración propia

El punto crítico detectado en esta ocasión fue la repetición de ajustes al inventario, lo cual evidencia fallas en sus controles internos y procesos operativos. Dicha variabilidad afecta la fiabilidad de sus estados financieros. La ferretería debería hacer un mayor esfuerzo para reforzar la periodicidad de sus inventarios físicos y la formación de su personal, a fin de evitar futuros ajustes contables.

Análisis de costos de almacenamiento

El análisis de costos asociados al almacenamiento tiene como finalidad identificar y cuantificar los gastos derivados de la conservación de inventarios, estos costos que abarcan arrendamiento de instalaciones, seguros, remuneración del personal y pérdidas de producto por deterioro, son evaluados para determinar su incidencia sobre la rentabilidad global de la operación. A partir de estos resultados, la organización puede determinar el peso económico del inventario, lo que facilita el diseño de políticas que optimicen la asignación de recursos y la reducción de gastos asociados al almacenaje.

Figura 9. Costos de almacenamiento



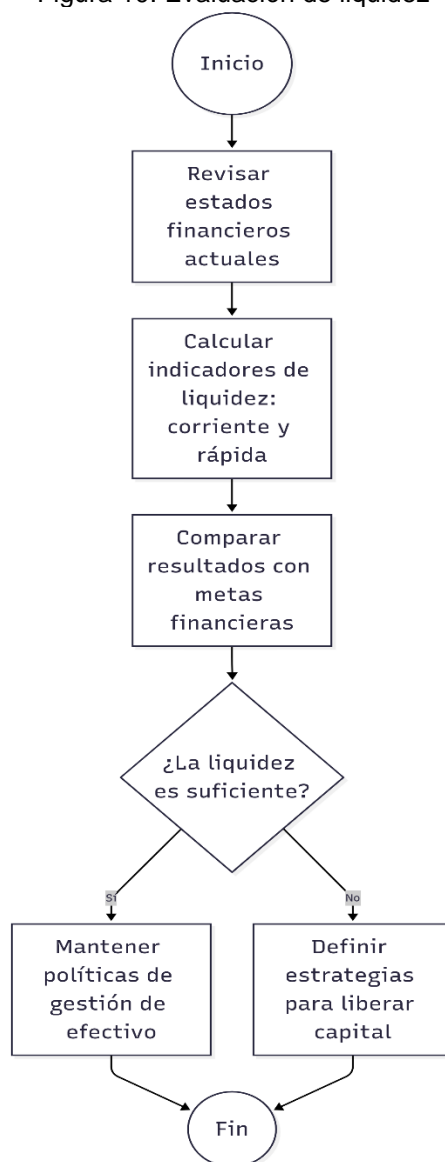
Fuente: elaboración propia

El principal punto crítico detectado es la ausencia de un análisis periódico de los costos de almacenamiento. Esto impide identificar incrementos significativos y tomar medidas correctivas a tiempo. Es indispensable implementar indicadores financieros que permitan monitorear estos gastos y reducir el impacto en la rentabilidad de la empresa.

Evaluación de liquidez

La evaluación de liquidez se centra en determinar la habilidad de una entidad para satisfacer sus compromisos financieros de corto plazo, mediante el examen de la relación entre activos circulantes y deudas circulantes. Este análisis es crítico para salvaguardar la estabilidad operativa y para prevenir desequilibrios de solvencia que puedan poner en riesgo la pervivencia de la organización.

Figura 10. Evaluación de liquidez



Fuente: elaboración propia

Un punto crítico identificado es el exceso de capital inmovilizado en inventarios, lo cual afecta la liquidez de la ferretería. Esta situación reduce la capacidad de atender compromisos financieros inmediatos. Se recomienda revisar las políticas de compras y rotación de inventario para liberar recursos y mejorar la posición de liquidez.

2.4. Análisis financiero

Estado de situación financiera de la ferretería Femaj

El Estado de Situación Financiera presenta los activos, pasivos y patrimonio de la ferretería Femaj al cierre de los ejercicios 2023 y 2024. En el periodo analizado, la empresa evidencia un crecimiento en sus activos totales, impulsado principalmente por un aumento en el rubro de inventarios y efectivo, lo que refleja un mayor volumen de operaciones y una política de reinversión de utilidades. Por su parte, el pasivo total también muestra un incremento, debido al crecimiento de las cuentas por pagar y obligaciones financieras de corto plazo, lo cual requiere especial atención para no comprometer la liquidez operativa.

Tabla 3. Estado de situación financiera

Cuenta	2023 (USD)	2024 (USD)
Activo corriente		
Efectivo y equivalentes	5.124,32	6.381,75
Cuentas por cobrar	8.479,50	9.142,80
Inventarios	12.063,15	13.785,42
Total activo corriente	25.666,97	29.310,00
Activo no corriente		
Propiedades, planta y equipo	15.247,89	16.038,21
Depreciación acumulada (-)	(3.108,40)	(3.615,74)
Total activo no corriente	12.139,49	12.422,47
Total Activo	37.806,46	41.732,47
Pasivo corriente		
Cuentas por pagar	6.142,15	7.248,36
Préstamos bancarios corto plazo	4.487,28	5.072,85
Total pasivo corriente	10.629,43	12.321,21
Pasivo no corriente		
Préstamos bancarios largo plazo	7.936,74	8.463,09
Total pasivo no corriente	7.936,74	8.463,09
Total Pasivo	18.566,17	20.784,30
Patrimonio		
Capital social	15.000,00	15.000,00
Utilidades retenidas	4.240,29	5.948,17
Total Patrimonio	19.240,29	20.948,17
Total Pasivo + Patrimonio	37.806,46	41.732,47

Fuente: elaboración propia

Estado de resultados integrales de la ferretería Femaj

El Estado de Resultados Integrales refleja los ingresos y gastos de la empresa en los periodos 2023 y 2024. Los resultados evidencian un incremento en las ventas netas, lo cual muestra un crecimiento en la participación de mercado de la ferretería. Sin embargo, se observa un leve aumento en los costos de ventas y gastos operativos, afectando el margen neto de la empresa.

Tabla 4. Estado de resultados

Cuenta	2023 (USD)	2024 (USD)
Ingresos por ventas netas	64.372,15	72.584,23
Costo de ventas	42.731,89	48.106,47
Utilidad bruta	21.640,26	24.477,76
Gastos operativos	14.928,53	17.295,80
Utilidad operativa	6.711,73	7.181,96
Gastos financieros	1.485,24	1.523,48
Utilidad antes de impuestos	5.226,49	5.658,48
Impuesto a la renta (15%)	783,97	848,77
Utilidad neta	4.442,52	4.809,71

Fuente: elaboración propia

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

El análisis horizontal permite observar la variación absoluta y relativa de cada cuenta del balance general entre los periodos 2023 y 2024. En la ferretería Femaj se evidencia un incremento del 10,40% en el total de activos, impulsado principalmente por el crecimiento del efectivo y los inventarios. El pasivo total aumentó un 11,93%, debido a un incremento tanto en las cuentas por pagar como en los préstamos de corto plazo, lo que indica un mayor nivel de endeudamiento para financiar las operaciones. Por su parte, el patrimonio creció un 8,88%, reflejando la reinversión de utilidades retenidas.

Tabla 5. Análisis horizontal

Cuenta	2023 (USD)	2024 (USD)	Variación Absoluta (USD)	Variación Relativa (%)
Activo corriente	25.666,97	29.310,00	3.643,03	14,19%
Efectivo y equivalentes	5.124,32	6.381,75	1.257,43	24,53%
Cuentas por cobrar	8.479,50	9.142,80	663,30	7,82%
Inventarios	12.063,15	13.785,42	1.722,27	14,28%
Activo no corriente	12.139,49	12.422,47	282,98	2,33%
Total Activo	37.806,46	41.732,47	3.926,01	10,40%
Pasivo corriente	10.629,43	12.321,21	1.691,78	15,91%
Cuentas por pagar	6.142,15	7.248,36	1.106,21	18,01%
Préstamos bancarios corto plazo	4.487,28	5.072,85	585,57	13,05%
Pasivo no corriente	7.936,74	8.463,09	526,35	6,63%
Total Pasivo	18.566,17	20.784,30	2.218,13	11,93%
Patrimonio	19.240,29	20.948,17	1.707,88	8,88%

Fuente: elaboración propia

Los resultados del análisis horizontal muestran que la empresa está creciendo tanto en activos como en pasivos, lo que indica un aumento en la escala operativa. Sin embargo, el ritmo de crecimiento del pasivo (11,93%) es ligeramente superior al del patrimonio (8,88%), lo que puede implicar un mayor apalancamiento financiero. Este comportamiento sugiere la necesidad de fortalecer la gestión de liquidez para garantizar la capacidad de cumplir con las obligaciones de corto plazo.

Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

El análisis vertical permite evaluar la estructura financiera de la ferretería Femaj al expresar cada rubro como porcentaje del total de activos. En 2024, se observa que los activos corrientes representan el 70,24% del total, lo cual indica una alta proporción de recursos en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Por el lado del pasivo y patrimonio, los pasivos representan el 49,79% del financiamiento total, mientras que el patrimonio aporta el 50,21%, lo que muestra una estructura equilibrada entre deuda y recursos propios.

Tabla 6. Análisis vertical

Cuenta	2023 (%)	2024 (%)
Activo corriente	67,90%	70,24%
Efectivo y equivalentes	13,56%	15,29%
Cuentas por cobrar	22,44%	21,91%
Inventarios	31,90%	33,04%
Activo no corriente	32,10%	29,76%
Total Activo	100%	100%
Pasivo corriente	28,12%	29,52%
Pasivo no corriente	21,00%	20,27%
Total Pasivo	49,12%	49,79%
Patrimonio	50,88%	50,21%

Fuente: elaboración propia

El análisis vertical revela que la mayor parte de los activos está concentrada en rubros corrientes, especialmente inventarios (33,04%), lo cual puede comprometer la liquidez si no existe una rotación adecuada. La estructura financiera muestra un equilibrio entre deuda y patrimonio, lo que es positivo; sin embargo, se recomienda optimizar la gestión del capital de trabajo para reducir el riesgo asociado a la alta participación de inventarios en el activo total.

Indicadores financieros de la ferretería Femaj

El análisis de los indicadores financieros de la ferretería Femaj permite evaluar la liquidez, eficiencia operativa, rentabilidad y estructura de capital de la empresa durante los ejercicios 2023 y 2024. Los resultados obtenidos facilitan la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión financiera, así como la toma de decisiones estratégicas para optimizar el uso de recursos y mitigar riesgos.

Indicadores de liquidez

La liquidez mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. En el caso de la ferretería Femaj, la liquidez corriente mejoró ligeramente de 2,42 en 2023 a 2,38 en 2024, manteniéndose en un rango saludable. No obstante, la prueba ácida muestra que gran parte de la liquidez está comprometida en inventarios, lo que podría dificultar la disponibilidad de efectivo en caso de contingencias.

Tabla 7. Indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	2023	2024
Liquidez Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	2,42	2,38
Prueba Ácida	(Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente	1,28	1,26
Capital de Trabajo Neto (USD)	Activo corriente – Pasivo corriente	15.037,54	16.988,79

Fuente: elaboración propia

La empresa mantiene una posición de liquidez adecuada, con activos corrientes que cubren más del doble sus pasivos de corto plazo. Sin embargo, la diferencia entre la liquidez corriente y la prueba ácida refleja una alta concentración de recursos en inventarios, lo cual puede comprometer la capacidad de respuesta ante obligaciones inmediatas si no se garantiza una adecuada rotación de stock.

Indicadores de gestión

Estos indicadores permiten evaluar la eficiencia en el uso de los activos y la gestión de inventarios. La rotación de inventarios presenta una leve mejora, pasando de 3,54 veces en 2023 a 3,49 veces en 2024, mientras que los días promedio de inventario aumentaron ligeramente, lo que evidencia un ritmo de reposición estable pero con riesgo de inmovilización de capital.

Tabla 8. Indicadores clave para la gestión de inventarios y su aplicación

Indicador	Fórmula	2023	2024
Rotación de Inventarios	Costo de ventas / Inventario promedio	3,54	3,49
Días Promedio de Inventario	365 / Rotación de inventarios	103	105
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas netas / Cuentas por cobrar promedio	7,74	8,16
Días Promedio de Cobro	365 / Rotación de cuentas por cobrar	47	45

Fuente: elaboración propia

La rotación de inventarios y los días promedio de inventario muestran una gestión estable, aunque se recomienda implementar estrategias para acelerar la rotación y reducir los días de almacenamiento, con el fin de disminuir costos asociados y liberar capital. La eficiencia en la cobranza mejoró, reduciendo los días promedio de cobro de 47 a 45, lo que optimiza el flujo de efectivo de la empresa.

Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad refleja la capacidad de la empresa para generar utilidades sobre las ventas y la inversión realizada. La ferretería Femaj presentó un incremento en la utilidad neta, pero con un margen neto ligeramente inferior, lo cual indica un aumento de los costos operativos y financieros que afectaron la proporción de ganancias sobre ingresos.

Tabla 9. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Fórmula	2023	2024
Margen Bruto (%)	$(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}) \times 100$	33,62%	33,71%
Margen Neto (%)	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$	6,90%	6,63%
ROA (Rentabilidad del Activo)	$(\text{Utilidad neta} / \text{Total Activo}) \times 100$	11,75%	11,52%
ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	$(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$	23,08%	22,95%

Fuente: elaboración propia

Si bien la empresa logró un crecimiento en las ventas netas, la presión sobre los costos operativos y el endeudamiento financiero redujeron ligeramente los márgenes netos. La rentabilidad sobre el activo y sobre el patrimonio se mantiene estable, pero es esencial mejorar la eficiencia operativa para evitar una caída futura de estos indicadores.

Indicadores de Endeudamiento

Estos indicadores permiten conocer la estructura de financiamiento de la empresa y su nivel de apalancamiento.

Tabla 10. Indicadores de endeudamiento

Indicador	Fórmula	2023	2024
Razón de Endeudamiento (%)	$(\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}) \times 100$	49,12%	49,79%
Autonomía Financiera (%)	$(\text{Patrimonio} / \text{Total Activo}) \times 100$	50,88%	50,21%
Cobertura de Intereses	$\text{Utilidad operativa} / \text{Gastos financieros}$	4,52	4,71

Fuente: elaboración propia

La ferretería Femaj mantiene una estructura de capital equilibrada, con un endeudamiento del 49,79% en 2024, lo que indica un nivel moderado de riesgo financiero. La cobertura de intereses es adecuada, pero el crecimiento del pasivo sugiere la necesidad de controlar el apalancamiento para no comprometer la capacidad de pago en el futuro.

Recomendaciones para la gestión de inventarios en la ferretería Femaj

El análisis realizado evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias que fortalezcan los procesos internos de control, planificación y optimización de inventarios en la ferretería Femaj. Las recomendaciones planteadas a continuación tienen como finalidad mitigar los riesgos financieros y operativos identificados, optimizar los recursos disponibles y garantizar la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Estas propuestas consideran aspectos tecnológicos, organizativos y de capacitación del personal para mejorar la eficiencia de los procesos logísticos y financieros.

Tabla 11. Recomendaciones

Área Crítica	Recomendación	Impacto Esperado
Control de inventarios	Implementar un software de gestión de inventarios con funcionalidades de trazabilidad y control en tiempo real.	Reducción de errores humanos y discrepancias entre inventario físico y contable.
Planificación de compras	Establecer políticas de compras basadas en análisis de demanda y rotación de productos.	Minimización de sobrestock y capital inmovilizado; mejor flujo de caja.
Organización del almacén	Rediseñar el layout del almacén con señalización y categorización de productos según rotación y tamaño.	Reducción de tiempos de búsqueda y mejora de la seguridad en el manejo de productos.
Auditorías internas	Programar auditorías periódicas para verificar la exactitud de los registros y evaluar el cumplimiento de procedimientos.	Detección oportuna de inconsistencias y fortalecimiento del control interno.
Capacitación del personal	Capacitar continuamente al personal sobre técnicas de manejo de inventarios, control de riesgos y uso de nuevas tecnologías.	Mayor eficiencia operativa y reducción de errores en el manejo de productos.

Fuente: elaboración propia

Las recomendaciones planteadas buscan integrar tecnología y procesos organizacionales modernos para optimizar la gestión de inventarios en la ferretería Femaj. La implementación de un software especializado permitirá controlar las entradas y salidas de productos con mayor precisión, mientras que la planificación estratégica de compras reducirá el riesgo de obsolescencia y mejorará la liquidez de la empresa. Asimismo, la reorganización física del almacén y la ejecución de auditorías periódicas fortalecerán el control interno, minimizando pérdidas económicas y errores operativos. Finalmente, la formación continua del personal será clave para garantizar la sostenibilidad de estas mejoras, impulsando una

cultura organizacional orientada a la eficiencia y la calidad en la gestión de inventarios.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Herramientas de planificación

La integración de instrumentos de planificación y diagnóstico facilita la desagregación de aquellas causas de naturaleza estructural que generan debilidades en la administración de inventarios y, simultáneamente, sirve de plataforma para la formulación de alternativas específicas, cuantificables y de andar inmediato. En el contexto de la ferretería Femaj se aplicaron la matriz FODA, el diagrama de Ishikawa, la matriz de evaluación de riesgos y el modelo de causalidad para cartografiar articulaciones entre provisión, procesos, capacitaciones y resultados. La convergencia de tales modelos ayudó a formalizar las indicaciones que, en los horizontes táctico y operativo, fortalecerán el control, la proyección y la restricción del inventario.

Tabla 12. Análisis FODA aplicado a la gestión de inventarios

Fortalezas	Oportunidades
Personal con experiencia operativa.	Acceso a software de inventario económico.
Ingresos en crecimiento.	Posibilidad de financiamiento para mejora tecnológica.
Disposición al cambio y mejora.	Acceso a capacitaciones externas en control de inventarios.
Debilidades	Amenazas
Uso de registros manuales.	Obsolescencia de productos por sobrestock.
Falta de auditorías internas.	Riesgo de sanciones tributarias.
Procesos no estandarizados.	Pérdida de clientes por falta de productos clave.

Fuente: elaboración propia

El análisis FODA evidenció que, si bien existen fortalezas internas como la experiencia del personal y el crecimiento comercial, las debilidades en los procesos de control y la ausencia de herramientas tecnológicas amenazan la sostenibilidad operativa. Las oportunidades identificadas ofrecen un margen importante para intervenir con bajo costo y alto impacto, especialmente en la digitalización y capacitación.

Para profundizar en las causas de los problemas, se utilizó el diagrama de Ishikawa. Esta herramienta permitió descomponer en categorías los factores críticos que

inciden en las deficiencias del sistema de inventarios, ayudando a visualizar su origen y jerarquizar prioridades de intervención.

Tabla 13. Diagrama de Ishikawa – Causas del mal control de inventarios

Categoría	Causas principales
Personas	Falta de capacitación técnica, errores humanos en digitación, rotación alta de personal.
Procesos	Inexistencia de auditorías, planificación informal, ausencia de control cruzado.
Tecnología	Uso de hojas de Excel, sistemas no integrados, sin alertas de mínimos/máximos.
Materiales	Productos pequeños difíciles de controlar, acumulación de stock lento.
Almacén	Espacio reducido, falta de señalética, desorden físico, riesgos ergonómicos.

Fuente: elaboración propia

El diagrama demostró que la mayoría de los errores y pérdidas en inventarios tienen su origen en tres dimensiones críticas: tecnología obsoleta, procesos mal definidos y falta de formación del personal. Estas deficiencias aumentan los costos operativos, elevan los riesgos financieros y disminuyen la eficiencia del almacén. A partir de este análisis, se construyó una matriz de riesgos para clasificar los eventos por nivel de probabilidad e impacto.

Tabla 14. Matriz de riesgos operativos y financieros – Inventarios ferretería Femaj

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Acción recomendada
Diferencias físico-contables	Alta	Alta	Crítico	Auditorías trimestrales.
Obsolescencia de productos	Media	Alta	Alto	Aplicación de rotación ABC.
Sobrestock	Alta	Media	Alto	Políticas de mínimos y máximos.
Faltantes en temporada alta	Alta	Alta	Crítico	Cronograma de compras por demanda.
Accidentes en almacén	Media	Alta	Alto	Reorganización del layout.
Pérdidas por errores manuales	Alta	Media	Alto	Implementación de sistema digital.

Fuente: elaboración propia

Esta matriz validó que los riesgos más frecuentes y críticos se relacionan con la falta de control físico, errores humanos y mal manejo de inventarios de alta rotación. La intervención estratégica debe enfocarse en automatización, planificación predictiva y reorganización del espacio físico del almacén. Con base en ello, se formularon recomendaciones prácticas.

Tabla 15. Recomendaciones prácticas para mejorar la gestión de inventarios

Área crítica	Recomendación	Justificación	Acción operativa	Responsable
Control	Implementar sistema digital de inventarios.	Mejora trazabilidad, reduce errores.	Evaluar ERP básico (Zoho, Alegra, Excel avanzado).	Administrador / Jefe de bodega.
Control	Realizar auditorías trimestrales.	Detecta robos, errores, pérdidas.	Formatos de control cruzado entre bodega y caja.	Gerente / Asistente contable.
Planificación	Aplicar modelo ABC.	Enfoca gestión en productos clave.	Clasificación y monitoreo periódico.	Administrador / Operativo.
Planificación	Establecer mínimos y máximos.	Evita sobrestock o faltantes.	Revisar históricos de ventas y estacionalidad.	Área de compras.
Optimización	Cronograma de compras alineado a rotación.	Mejora liquidez y reduce capital ocioso.	Proyección mensual de demanda.	Gerencia / Contabilidad.
Optimización	Capacitación del personal.	Disminuye errores y mejora decisiones.	Talleres semestrales internos o externos.	Gerencia / Talento humano.

Fuente: elaboración propia

Las recomendaciones planteadas buscan atacar directamente las causas detectadas en el análisis anterior. Su implementación contribuiría a un sistema más preciso, predecible y eficiente, reduciendo los costos ocultos y mejorando la rentabilidad. Para asegurar la efectividad de estas acciones, se definieron impactos esperados en términos cuantitativos y cualitativos.

Tabla 16. Impacto esperado de la implementación de recomendaciones

Resultado esperado	Justificación
Reducción del 10–20% en pérdidas por obsolescencia.	Mejora en la rotación de inventario y control de stock lento.
Aumento de la eficiencia operativa.	Menores errores en despacho y recepción, mejora en tiempos de entrega.
Mejora en liquidez.	Menor inversión innecesaria en productos no rotables.
Disminución del capital inmovilizado.	Aplicación de políticas de compra inteligentes.
Fortalecimiento del control interno.	Auditorías, supervisión continua y uso de software.

Fuente: elaboración propia

El cumplimiento de estos impactos dependerá de la ejecución sistemática y sostenida de las recomendaciones. Para ello, es necesario establecer mecanismos de monitoreo con indicadores de evaluación que permitan verificar el cumplimiento y resultados a lo largo del tiempo.

Tabla 17. Indicadores para evaluar el éxito de las acciones propuestas

Recomendación	Indicador de éxito	Frecuencia de medición
Sistema digital de inventario	% de productos con registro actualizado	Mensual
Auditorías internas	Nº de diferencias detectadas y corregidas	Trimestral
Clasificación ABC	% de productos correctamente clasificados	Bimestral
Cronograma de compras	% de cumplimiento del cronograma	Mensual
Capacitación de personal	Nº de participantes y reducción de errores operativos	Semestral

Fuente: elaboración propia

Los indicadores aquí definidos facultan a la gerencia para llevar a cabo un monitoreo sistemático y constante del progreso de las mejoras adoptadas, proveyendo información diagnóstica que retroalimenta el proceso de toma de decisiones y permite la reconsideración fluida de las políticas, así como la perfección continua del sistema de inventarios.

3.2. Planificación y optimización en la gestión de inventarios

La planificación y el perfeccionamiento del control de inventarios constituyen dimensiones cruciales, que, mediante la proyección adecuada de la demanda y la minimización de costos de almacenamiento, garantizan la solidez financiera y el desempeño operativo de las empresas del ámbito comercial, y adquieren una relevancia particular en los segmentos industriales marcados por intensas rivalidades, como el ferretero. En el contexto de la ferretería Femaj, las auditorías de proceso han revelado disfunciones en las esferas de aprovisionamiento, supervisión del stock físico, velocidad de salida de las referencias y dinámica logística, evidenciando, en consecuencia, la ausencia de un tratamiento sistemático y la prevalencia de prácticas intuitivas. La suma de estas ineficacias provoca la acumulación de artículos de baja rotación, la permanencia de mercancías obsoletas, mermas patrimoniales causadas por errores de registro y de conteo manual, y restricciones de liquidez, que se originan en la conversión de recursos financieros en inventarios cuyo movimiento es limitado.

Una planificación rigurosa habilita la previsión de necesidades, la contención de gastos de almacenaje, la reducción de quiebras en productos críticos y la conversión óptima de capital disponible en recursos operacionales. El soporte cuantitativo se funda en modelos de predicción que integran series temporales, componentes estacionales y tendencias históricas de demanda, junto a metodologías complementarias como el análisis ABC, criterios de inventario con límites de mínima y máxima, y la supervisión mediante ratios de rotación. La fase de optimización demanda la implementación de plataformas digitales, en particular sistemas ERP y software de gestión de inventario que garantizan la trazabilidad automatizada, la atenuación de errores manuales y la provisión de datos en tiempo real para decisiones informadas.

El logro de los objetivos logísticos se supervisa mediante indicadores técnicos que cuantifican, controlan y ajustan las variables operativas y financieras a los resultados alcanzados. Estos ratios no solo reflejan la eficiencia en la cadena de suministro y la exactitud de la información contable, sino que también sirven para anticipar contingencias, calibrar gastos no evidentes y juzgar el resultado del activo de inventario con relación a la rentabilidad de la organización. En el apartado que sigue se presentan las métricas claves para la planificación y la optimización del inventario, con la pertinente especificación de las fórmulas, la finalidad estratégica que las justifica, los niveles de referencia aceptables y la periodicidad de revisión aconsejada.

Tabla 18. Indicadores para la planificación y optimización del inventario en la ferretería Femaj

Indicador	Fórmula	Utilidad Estratégica	Valor de Referencia	Frecuencia de Evaluación
Cobertura de inventario (días)	$\text{Inventario final} \div (\text{Costo de ventas} \div 365)$	Evalúa cuántos días puede operar la empresa con el inventario disponible.	Entre 60 y 90 días	Mensual
Precisión del pronóstico (%)	$(1 - (\text{Demanda real} - \text{Demanda prevista}) \div \text{Demanda real}) \times 100$			Mide la exactitud en las proyecciones de demanda y planificación de compras.
Nivel de cumplimiento de pedidos (%)	$(\text{Pedidos completos} \div \text{Total de pedidos}) \times 100$	Refleja la capacidad para atender la demanda sin quiebres de stock.	$\geq 95\%$	Mensual
Tasa de rotura de stock (%)	$(\text{Pedidos no atendidos} \div \text{Total de pedidos}) \times 100$	Identifica el porcentaje de pedidos no completados por falta de inventario.	$\leq 5\%$	Mensual
Días promedio de inventario	$365 \div \text{Rotación de inventarios}$	Mide cuántos días permanece un producto en almacén.	90 – 120 días	Mensual
Tasa de obsolescencia (%)	$(\text{Valor del inventario obsoleto} \div \text{Valor total del inventario}) \times 100$	Determina el impacto de productos no rotables o desactualizados en el stock.	$\leq 10\%$	Trimestral
Tasa de pedidos urgentes (%)	$(\text{Pedidos urgentes} \div \text{Total de pedidos}) \times 100$	Evalúa la planificación ineficiente de compras o errores de previsión.	$\leq 10\%$	Mensual
Tiempo promedio de reabastecimiento	$\text{Fecha recepción} - \text{Fecha solicitud}$	Mide la eficiencia del proveedor y la logística de compra.	≤ 7 días	Bimestral
Costo de mantener inventario (%)	$(\text{Costos anuales de almacenamiento} \div \text{Valor promedio del inventario}) \times 100$	Permite identificar si el costo por mantener inventario está dentro de límites óptimos.	$\leq 25\%$	Semestral
Índice de exactitud del inventario (%)	$(\text{Cantidad registrada} \div \text{Cantidad física}) \times 100$	Evalúa la consistencia entre los registros contables y el inventario real.	$\geq 98\%$	Mensual
Tasa de utilización del almacén (%)	$(\text{Área útil ocupada} \div \text{Área disponible total}) \times 100$	Permite determinar si el espacio físico está siendo usado eficientemente.	70% – 85%	Trimestral

Índice de eficiencia logística (%)	(Pedidos despachados a tiempo ÷ Total de pedidos) × 100	Mide el cumplimiento del cronograma de entrega y la eficiencia operativa.	≥ 90%	Mensual
---	---	---	-------	---------

Fuente: elaboración propia

Esta tabla proporciona un marco operativo integral para la evaluación de la gestión de inventarios, integrando dimensiones cuantitativas y cualitativas que permitirán tomar decisiones con base en datos reales y contextualizados. El seguimiento continuo de estos indicadores facilitará la implementación de políticas de mejora continua, la asignación más eficiente del capital de trabajo, la reducción de pérdidas por errores o productos obsoletos, y el fortalecimiento del control interno, por lo cual se plantean las siguientes recomendaciones.

Tabla 19. Recomendaciones

Área crítica	Recomendación práctica	Objetivo	Acción operativa	Responsable	Recursos requeridos	Indicador de cumplimiento	Impacto esperado
Control interno	Implementar un software de gestión de inventarios con trazabilidad en tiempo real.	Mejorar la exactitud y confiabilidad de los registros de inventario.	Adquirir un sistema ERP básico, capacitar al personal y migrar registros manuales al sistema digital.	Administrador / Jefe bodega	Software ERP, computadoras, conexión a internet	% de productos con registro actualizado en el sistema	Reducción de errores humanos, eliminación de diferencias físico-contables, fortalecimiento de la transparencia.
Planificación	Establecer políticas de compras basadas en análisis de rotación y demanda estacional.	Optimizar la adquisición de inventarios y evitar sobrestock o faltantes.	Crear un cronograma de compras mensual alineado a históricos de ventas y estacionalidad de la demanda.	Gerente / Área de compras	Reportes de ventas, datos históricos, hojas Excel	% de cumplimiento del cronograma de compras	Menor riesgo de inmovilización de capital, disponibilidad de productos clave y mayor liquidez.
Optimización	Rediseñar el layout del almacén con señalización, categorización y aplicación FIFO.	Facilitar la localización de productos y garantizar una rotación eficiente.	Reorganizar espacios físicos, implementar señalética y aplicar el método FIFO en estanterías.	Operarios / Administrador	Material de señalización, estanterías, etiquetas	Tiempos de preparación de pedidos (en minutos)	Reducción de tiempos de búsqueda, mayor seguridad laboral y rotación eficiente del stock.
Auditorías internas	Realizar auditorías trimestrales de inventario físico-contable.	Asegurar la verificación sistemática y detección de inconsistencias.	Programar controles cruzados entre registros contables y físicos con	Gerente / Asistente contable	Formatos de auditoría, tiempo de revisión	Nº de diferencias detectadas y corregidas por trimestre	Fortalecimiento del control interno, prevención de fraudes y detección

			informes de resultados.				temprana de pérdidas.
Capacitación	Ejecutar programas semestrales de formación en gestión de inventarios y riesgos.	Desarrollar competencias técnicas y digitales en el personal.	Realizar talleres internos sobre manejo de inventarios, NIF y control de riesgos operativos.	Gerencia / Talento humano	Manuales, capacitador externo, material didáctico	Nº de empleados capacitados y reducción de errores	Personal más competente, reducción de errores operativos y mejor toma de decisiones.
Costos de almacenamiento	Implementar un sistema de control periódico de costos asociados al inventario.	Identificar y reducir gastos ocultos de mantenimiento y almacenamiento.	Registrar mensualmente costos de seguros, deterioros, alquiler y mano de obra relacionados al stock.	Área contable / Administrador	Reportes contables, hojas de control	% de variación en costos de almacenamiento por trimestre	Identificación temprana de excesos de gasto, mejora en la rentabilidad y eficiencia del capital.

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La literatura revisada permitió concluir que los riesgos operativos de la gestión del inventario nacen principalmente de la deficiente infraestructura tecnológica, la pobreza de capacitación de los recursos humanos y los propios antecedentes de manualidad, en los que al aumentar las posibilidades de falla apoyan y generan desperdicios y faltantes. Al mismo tiempo, se ha visto que los riesgos financieros asociados con una excesiva inversión en activos de inventario, la obsolescencia del producto y el correspondiente aumento del costo del almacenamiento tienen un impacto negativo en la liquidez y rentabilidad empresarial. Se concluye que estos factores, combinados con controles internos débiles y la falta de estrategias de gestión de riesgos, crean vulnerabilidades críticas que amenazan la sostenibilidad a largo plazo del negocio, lo que requiere que estas empresas adopten herramientas de gestión modernas y políticas de gobernanza sólidas.
- La evaluación de los procesos operativos y financieros en la empresa mostró problemas en la planificación, almacenamiento y el control de los inventarios. En la falta de un sistema automatizado, controlado y eficientado surgían demasiado muchas inconsistencias administrativas, pérdidas monetarias para la empresa y una estrategia ineficiente para cubrir la demanda del mercado. En el análisis financiero volvió a surgir el problema de la sobreabundancia de recursos inmovilizados, esto para la empresa es un problema que suma a la falta de liquidez y una sobreabundancia de riesgo en la empresa por no controlar la valoración.
- Recomendaciones enfocadas y adaptadas para abordar las brechas en los procesos hacen posible concebir soluciones para la optimización de la gestión de inventarios. Algunas de las soluciones son el uso de un software dedicado, capacitación continua del personal y la reorganización física del almacén. Además, también se sugiere establecer auditorías periódicas y políticas de compra basadas en la rotación y el análisis de la demanda. Estas

medidas tienen como objetivo reducir las pérdidas al tiempo que mejoran la eficiencia operativa y fortalecen el control interno, ayudando a la sostenibilidad y competitividad impulsada financieramente de la ferretería en el mercado local.

RECOMENDACIONES

- El control manual y centralizado de los inventarios en la ferretería FEMAJ resulta ineficiente y obsoleto, considerando que en la actualidad existen soluciones tecnológicas que permiten la gestión automatizada para el monitoreo y control de existencias, así como el registro en tiempo real de los movimientos de productos. Un sistema digital de este tipo optimiza el acceso a la información, reduce los errores humanos y facilita la toma de decisiones ágiles. Además, al igual que en otras áreas de control interno, debe complementarse con manuales y procedimientos actualizados que definan claramente la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos asociados a pérdidas, fraudes o errores en la administración del inventario.
- Se sugiere que los procesos operativos se optimicen con la implementación de un sistema ERP integrado que combine los departamentos administrativo, contable y operativo, mejorando así el flujo de información y la coordinación interdepartamental. Este enfoque debe complementarse con un programa de capacitación continua orientado al personal en prácticas de gestión de riesgos, control de inventarios y uso efectivo de herramientas digitales, paralelamente es preciso llevar a cabo una revisión periódica y una actualización sistemática de los procedimientos internos, con el fin de convertirlos en documentos inequívocos que mantengan la uniformidad a través de todas las fases del proceso de inventario; esta medida contribuirá a mitigar las discrepancias en los registros y a elevar la eficiencia general de la empresa.
- Recomiendo la formulación y la ejecución de un plan integral de mejora en la gestión del inventario que considere la programación de auditorías internas trimestrales. Estas auditorías servirán para contrastar la exactitud de los registros y para medir el grado de conformidad con las políticas organizacionales. Junto a esto, se debe establecer un programa formativo que se transfiera de manera continua al personal, enfocándose en control, planificación y optimización del inventario, con el propósito de disminuir la

incidencia de errores humanos y de elevar la eficiencia operativa. Finalmente, propongo un rediseño de la disposición del almacén que integre las teóricas de clasificación de productos y que aplique la rotación de stock “FIFO” (primero en entrar, primero en salir). Esta disposición tiene el objetivo de automatizar y optimizar los procesos de almacenamiento y despacho, apoyándose en herramientas de control digital y en sistemas de señalización.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques consulting EIRL. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Borbor, A., & López, J. (2024). Estrategias de control de inventario de suministros para la mejora de la rentabilidad de una compañía agrícola-minera. *Invecom*, 4(2), 12-19. Obtenido de <https://doi.org/10.5281/zenodo.10841323>
- Calahorrano, G., Chacón, F., & Tulcanaza, A. (2021). Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo: 2016-2019. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 225–239. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1700>
- Camacho, A., Ríos, J., Mojica, J., & Rojas, R. (2021). Importancia de la gestión de inventario en empresa de Manufactura. *Boletín De Innovación, Logística Y Operaciones*, 2(2), 37-42. doi:<https://doi.org/10.17981/bilo.02.02.2020.05>
- Choquecota, J. (2023). El control interno para una adecuada gestión de inventarios en un municipio provincial. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 3(68), 1-19. doi:<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3660/3603>
- Espejo, M. (2022). *Gestión de inventarios: Métodos cuantitativos*. Alpha Editorial. Obtenido de <https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587788389/Gesti%C3%B3n+De+Inventarios>
- Galárraga, S., & Flores, E. (2022). La importancia de la auditoría externa en los procesos de inventarios de las pymes. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 4(11), 1-17. doi:<https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id215>

- González, S., Martínez, M., Freire, N., & Ponce, L. (2024). Análisis de la Auditoría Interna y su Impacto en la Gestión de Inventarios en Devies Corp. S.A. durante el Periodo 2022-2023. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(2), 697–709. Obtenido de <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/577>
- Guerrero, G., & Guerrero, M. (2020). *Metodología de la investigación* (Vol. 2). Grupo Patria. Obtenido de https://books.google.es/books?id=sJstEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernandez, H. A.-G. (2021). Diseño de un sistema de gestión de inventarios para el almacén TÉCNITALLER S.A.S de la ciudad Neiva-Huila, Colombia. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(2), 18-29. doi:<https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n2.562>
- Mora, L. (2024). *Gestión y control moderno de inventarios*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://edicionesdelau.com/producto/gestion-y-control-moderno-de-inventarios/>
- Quispe, F. (2021). *La gestión de inventarios y la liquidez de la empresa Imprenta Aquino*. Lima, 2021. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/63598>
- Restrepo, M., Chamorro, C., & Carvajal, D. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de “Due Amici Pizzería”. *Revista Activos*, 18(2), 1-234. Obtenido de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/activos/issue/view/574/152>
- Romero, S., Sáenz, S., & Pacheco, A. (2021). La Gestión de inventarios en las PYMES del sector de la construcción. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(9), 1495-1518.