



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Dirección de Investigación y Postgrados

**INCIDENCIA DE UNA INADECUADA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LOS
RESULTADOS Y ESTRATEGIAS DE VENTA DE FERRETERÍA EL MAESTRO EN LA
PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA, AÑO 2023**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Auditoría
con mención en Gestión Tributaria

Modalidad Proyecto de investigación con componente de investigación aplicada y/o
desarrollo

Línea de Investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global.

Autores:

YUDY GABRIELA CEDEÑO CAJAMARCA
JONATHAN FABRICIO CEDEÑO CEDEÑO

Director:

Mg. HERNÁN OSWALDO MALDONADO PAZMIÑO

Santo Domingo – Ecuador

Septiembre, 2024



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Dirección de Investigación y Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DEL PLAN

**INCIDENCIA DE UNA INADECUADA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LOS
RESULTADOS Y ESTRATEGIAS DE VENTA DE FERRETERÍA EL MAESTRO EN LA
PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA, AÑO 2023**

Línea de Investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global.

Autores:

**YUDY GABRIELA CEDEÑO CAJAMARCA
JONATHAN FABRICIO CEDEÑO CEDEÑO**

Hernán Oswaldo Maldonado Pazmiño, Mg.
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ximena Leticia García Zambrano, Mg.

CALIFICADORA

Karla Elizabeth Quishpe Morales, Mg.

CALIFICADORA

Yullio Cano de la Cruz, PhD.

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Santo Domingo – Ecuador

Septiembre, 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, Cedeño Cajamarca Yudy Gabriela, portadora de la cédula de ciudadanía 2300225741, y Cedeño Cedeño Jonathan Fabricio, portador de la cédula de ciudadanía 1723830830, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Gestión Tributaria son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda, tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías al director del Trabajo de Titulación y demás profesores que amerita. Estas publicaciones presentarán el siguiente orden de aparición en cuanto a los autores y coautores: en primer lugar, a los estudiantes autores de la investigación; en segundo lugar, al director del trabajo de titulación y, por último, siempre que se justifique, otros colaboradores en la publicación y trabajo de titulación.

Además, declaramos que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Titulación, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cedeño Cajamarca Yudy Gabriela
C.C. 2300225741

Jonathan Fabricio Cedeño Cedeño
C.C. 1723830830

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESCRITO DE POSTGRADO

Yullio Cano de la Cruz, PhD.

Dirección de Investigación y Postgrados

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad del director/a del Trabajo de Titulación de Postgrado de Maestría en Contabilidad y Auditoría con mención en Gestión Tributaria, titulado **INCIDENCIA DE UNA INADECUADA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LOS RESULTADOS Y ESTRATEGIAS DE VENTA DE FERRETERIA EL MAESTRO EN LA PARROQUIA SAN JACINTO DEL BÚA, AÑO 2023** realizado por los maestrantes: Cedeño Cajamarca Yudy Gabriela, portadora de la cédula de ciudadanía 2300225741, y Cedeño Cedeño Jonathan Fabricio, portador de la cédula de ciudadanía 1723830830, previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Gestión Tributaria, informo que el presente trabajo de titulación escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y el formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de titulación por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 18 de octubre 2024

Atentamente,

Hernán Oswaldo Maldonado Pazmiño, Mg.

Prfesor Titular Auxiliar II

AGRADECIMIENTO

La vida es un viaje lleno de desafíos, pero también de innumerables oportunidades y momentos de alegría. Cada dificultad es una oportunidad disfrazada, y cada éxito una prueba de nuestra capacidad para superar obstáculos.

Agradecemos:

A Dios por sobre todas las cosas, quien con su presencia nos ha ayudado a transitar en este viaje llamado vida; dándonos fortaleza, sana sabiduría y empuje para hacer frente a los embates de la vida.

A nuestra familia, de manera especial a nuestros padres por ser esa fuente inagotable de amor e inspiración.

A todas aquellas personas que a lo largo de nuestra vida se han cruzado en nuestros caminos y nos han ayudado a ser mejores personas, llegaron en los momentos más difíciles a llenarnos de fe y confianza, aquellos amigos que en un momento determinado se transformaron en ángeles cuando más lo necesitábamos.

A nuestro director por su orientación, paciencia y consejos. Su experticia y conocimiento nos han sido de gran ayuda para la realización de este trabajo de titulación.

Yudy Gabriela Cedeño Cajamarca

Jonathan Fabricio Cedeño Cedeño

DEDICATORIA

En cada paso de mi vida siempre ha estado Dios presente, por lo tanto, dedico el presente trabajo de titulación a él, quien me ha permitido visualizar y tomar las oportunidades, mostrándose siempre como un Dios de amor y bondad; quien me acompañó desde que estuve en el vientre de mi madre. A mi madre querida quien ha estado junto a mí en cada paso de mi vida, quien con sus consejos enrumbó mi vida, haciéndome una mujer de bien, con valores y principios que marcaron mi vida. A mi querida hermana, quien representa una hija, una amiga y una compañera de batallas.

A mi compañero de vida por ser ese apoyo constante, por su generosidad y comprensión, por demostrarme que vale la pena luchar, aun cuando la batalla se vea perdida.

Yudy Gabriela Cedeño Cajamarca

Dedico este trabajo de investigación a Dios, por todo aquello que me da diariamente, por no abandonarme en todos mis procesos de vida y estar ahí sosteniéndome en cada paso. Cada nuevo día se lo debo a él. A mi compañera de vida, quien con su amor y cuidado ha estado junto a mí en todos los momentos, y en los tiempos difíciles me ha sostenido, llenándome de fe y seguridad. A mis padres quienes han sido un soporte a lo largo de mi vida.

Jonathan Fabricio Cedeño Cedeño

RESUMEN

La gestión de inventarios en las empresas comercializadoras es esencial para asegurar la disponibilidad de productos, optimizar costos, mejorar el flujo de caja, planificar estratégicamente, y mantener una ventaja competitiva; las empresas que implementan prácticas eficientes de gestión de inventarios están mejor posicionadas para satisfacer las demandas del mercado y maximizar su rentabilidad y éxito a largo plazo. El presente trabajo de titulación tiene como objetivo determinar el impacto de la gestión de inventarios en los resultados y estrategias de venta de Ferretería El maestro. En el estudio prevalece el enfoque cuantitativo, ya que se basó en la recopilación y el análisis de datos numéricos, para describir el problema y establecer relaciones entre variables; el diseño que se empleó es no experimental, y el tipo de indagación que se desarrolló es la investigación descriptiva. La población está estructurada por actores internos y externos; mediante técnicas e instrumentos de recogida de datos como encuestas, entrevistas y aplicación de indicadores fue posible diagnosticar la situación del negocio. Posterior a la evaluación del ciclo de inventarios se formularon procesos eficientes de compra, almacenamiento y venta, y se analizó entre algunos métodos de control de inventarios, determinándose que el más conveniente para el negocio es el método de mínimos y máximos. Finalmente, una vez ejecutada la propuesta es importante evaluar a través de la comparación de la información obtenida mediante la aplicación de indicadores con el fin de medir el impacto de la implementación.

Palabras clave: inventario; eficiencia; estrategia; rentabilidad; empresa.

ABSTRACT

Inventory management in marketing companies is essential to ensure product availability, optimize costs, improve cash flow, plan strategically, and maintain a competitive advantage; Companies that implement efficient inventory management practices are better positioned to meet market demands and maximize their long-term profitability and success. The objective of this degree work is to determine the impact of inventory management on the results and sales strategies of El maestro hardware store. The quantitative approach prevails in the study, since it was based on the collection and analysis of numerical data, to describe the problem and establish relationships between variables; The design used is non-experimental, and the type of inquiry that was developed is descriptive research. The population is structured by internal and external actors; Through data collection techniques and instruments such as surveys, interviews and application of indicators, it was possible to diagnose the business situation. After evaluating the inventory cycle, efficient purchasing, storage and sales processes were formulated, and some inventory control methods were analyzed, determining that the most convenient for the business is the minimum and maximum method. Finally, once the proposal has been executed, it is important to evaluate through the comparison of the information obtained through the application of indicators in order to measure the impact of the implementation.

Keywords: inventory; efficiency; strategy; cost effectiveness; company.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Introducción.....	1
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Delimitación del problema.....	2
1.3.	Formulación y sistematización del problema.....	2
1.3.1.	Formulación del problema.	2
1.3.2.	Sistematización del problema. Preguntas específicas.	3
1.4.	Justificación de la investigación.....	3
1.5.	Objetivos de la investigación	4
1.5.1.	Objetivo general.	4
1.5.2.	Objetivos específicos.	4
2.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
2.1.	Fundamentos teóricos.....	5
2.1.1.	Inventario	5
2.1.2.	Control interno	8
2.1.3.	Rendimiento	11
2.1.4.	Estrategias de venta.....	12
3.	Metodología de la investigación	13
3.1.	Enfoque, diseño y tipo de investigación	13
3.2.	Población y muestra	13
3.3.	Técnicas e instrumentos de recogida de datos	15
3.3.1.	Entrevista.....	15
3.3.2.	Encuesta	15
3.4.	Técnicas de análisis de datos.....	15
4.	RESULTADOS.....	16
4.1.	Interpretación de los procesos que lleva a cabo Ferretería el Maestro.....	16

4.2.	Identificación de los puntos críticos y los riesgos del área	17
4.3.	Evaluación de los resultados en la gestión de inventarios	18
4.4.	Formulación de procesos eficientes en el ciclo de inventarios	21
4.4.1.	Propuesta del sistema de control de inventarios de mínimos y máximos	21
4.4.2.	Flujogramas mejorados de procesos	22
5.	DISCUSIÓN.....	26
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
7.	Referencias BIBLIOGRÁFICAS.....	30
8.	ANEXOS	35

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

El inventario constituye un activo importante dentro de la empresa, dado que representa recursos económicos y tiene impacto significativo en el rendimiento general del negocio, su papel es crucial para el buen funcionamiento y gestión de la empresa; un inadecuado manejo de la gestión de inventarios podría poner en riesgo su permanencia en el mercado.

Coca Cola Femsa, una de las embotelladoras más grandes del mundo de Coca Cola, debido a los altos estándares de calidad implementa estrategias y procesos en el ciclo de inventarios que, de la mano con la tecnología, le permiten llevar a cabo las actividades optimizando tiempo y costos de producción, realizando su mayor esfuerzo en términos logísticos para mejorar su posición en el mercado (Guzmán, Y., Villegas, A., Álvarez, R., Rojas, E. & , Santodomingo, J., 2020).

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador representan el 40% en la economía, es importante recalcar que la administración eficaz del inventario asegura las ganancias para el sector pymes, impactando en un aumento de los ingresos y del total de sus activos. La gestión de inventarios, a lo largo del tiempo, ha evolucionado, convirtiéndose, en un factor decisivo para el buen funcionamiento del flujo de mercancías (Garrido, I. & Cejas, M., 2017).

Santo Domingo de los Tsáchilas, por su ubicación geográfica es una provincia que desarrolla la actividad comercial a gran escala, la industria de los negocios ha presentado una serie de cambios, las formas clásicas de dirigir las actividades comerciales han perdido vigencia y se han dado lugar a nuevos enfoques. De igual forma la tecnología ha revolucionado el mercado actual y ha provisto de poderosas herramientas que permiten controlar el stock de mercadería, su ubicación y el almacenamiento, ocasionando un impacto económico y organizacional, permitiendo así que las diferentes empresas se encuentren a la vanguardia, sean competitivas y eficientes (García, X. & Sánchez, J., 2019).

1.2.Delimitación del problema

En el contexto global, la gestión de inventarios se ha vuelto un componente crucial en la cadena de suministro de cualquier organización, las empresas enfrentan desafíos constantes en la administración de inventarios debido a la fluctuación de la demanda, la globalización de los mercados y el avance tecnológico. Una gestión de inventarios inadecuada puede resultar en altos costos operativos, pérdida de ventas y disminución de la competitividad (Garrido, I. & Cejas, M., 2017).

En Ecuador, el sector ferretero es fundamental para el desarrollo de la construcción y la infraestructura, las empresas ferreteras deben mantener un equilibrio entre la disponibilidad de productos y el control de costos. La gestión inadecuada de inventarios en este sector puede llevar a problemas como el exceso de inventario, desabastecimiento de productos esenciales, y aumento de costos operativos (Marca, J. & Quezada, J., 2022).

La gestión de inventarios de Ferretería el Maestro no ha tenido un manejo adecuado, desencadenando consecuencias negativas que han tenido impactos significativos en la rentabilidad y eficiencia operativa, entre los principales problemas se detallan los siguientes: sobreinversión de inventarios, obsolescencia de productos, inexistencia de información actualizada del inventario que repercute en errores en la toma de decisiones.

La empresa se enfrenta a desafíos particulares, su inadecuada gestión de inventarios la ha llevado a no realizar pronósticos adecuados de demanda, no aplica la tecnología y herramientas adecuadas para un debido control de inventarios, no gestiona de forma adecuada las estrategias de venta y finalmente el manejo y almacenamiento de productos no se realiza de forma apropiada, lo que ha originado ineficiencia del ciclo de inventarios, desencadenando consecuencias como: costos de almacenamiento innecesarios, exceso de inversión que compromete capital de la empresa el cual podría utilizarse de manera más efectiva.

1.3.Formulación y sistematización del problema

1.3.1. Formulación del problema.

¿De qué forma una inadecuada gestión de inventarios incide en los resultados y estrategias de venta de Ferretería el Maestro?

1.3.2. Sistematización del problema. Preguntas específicas.

El problema se estructura con las siguientes preguntas específicas:

¿Cómo realizar un diagnóstico sobre el manejo y gestión de inventarios?

¿De qué manera se puede identificar los puntos críticos y los riesgos del área de gestión de inventarios que inciden de forma negativa en los resultados y estrategias de venta?

¿Cómo medir la incidencia en los resultados por los procesos relacionados a la gestión de inventarios?

¿Bajo qué parámetros se puede contribuir en la eficiencia operacional en los procesos relacionados a la gestión de inventarios?

1.4. Justificación de la investigación

El trabajo de titulación propuesto contribuye al Plan Nacional de Desarrollo para el nuevo Ecuador 2024-2025, específicamente con el eje de desarrollo económico, con el objetivo No. 6 que busca “estimular el sistema económico y de finanzas públicas para dinamizar la inversión y las relaciones comerciales”, su relación se determina dado que el presente trabajo de investigación permitirá que la empresa alcance la eficiencia en la gestión de inventarios, de manera que impacte en el rendimiento económico, fortaleciendo su economía al generar mayores ventas y por ende requiera contratar mayor personal para el desarrollo de sus actividades (Senplades, 2024).

Esta investigación permitirá a la empresa alcanzar la eficacia y la eficiencia en el manejo de inventario, asegurando la sostenibilidad de la empresa en el tiempo; enmarcándose con la línea de investigación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Santo Domingo, ligada a la administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

Para toda empresa la gestión de inventarios constituye una parte fundamental del desarrollo de sus actividades; gestionarlo de forma adecuada asegura la optimización de costos, y genera una ventaja competitiva. Una administración eficiente del ciclo de inventarios tendría

un impacto positivo en la rentabilidad, la cual a su vez generaría un efecto favorable sobre su entorno, ya que crea un ambiente económico más estable, predecible y sostenible.

La empresa objeto de estudio Ferretería el Maestro, a pesar de llevar siete años en el mercado, no ha tenido una adecuada gestión de inventarios, lo que ha conllevado a evidenciar consecuencias negativas en la conciliación de cuentas de proveedores, así como el cumplimiento de sus obligaciones en determinadas ocasiones, la presente propuesta busca alcanzar la eficiencia operacional de la empresa y mantener salud financiera, de manera que se asegure mantener su posición sustentable en el tiempo.

El presente proyecto de investigación permitirá identificar los puntos críticos y los riesgos del área de gestión de inventarios que inciden de forma negativa en los resultados y estrategias de venta, lo que, a su vez permitirá mejorar el ciclo y que las operaciones se realicen con eficiencia asegurando una mayor rentabilidad para el giro de negocio. Es importante mencionar que esta indagación permite poner en práctica los conocimientos que se han adquirido a lo largo de los estudios realizados.

1.5.Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general.

Determinar la incidencia de una inadecuada gestión de inventarios en los resultados y estrategias de venta de Ferretería El maestro en la parroquia San Jacinto del Búa, año 2023.

1.5.2. Objetivos específicos.

Interpretar los procesos que lleva a cabo la empresa para el manejo y gestión de inventarios, a través de técnicas y herramientas de control interno.

Identificar los puntos críticos y los riesgos del área de gestión de inventarios mediante de la aplicación de la evaluación del control interno de la gestión de inventarios.

Evaluar mediante la aplicación de indicadores los resultados en los procesos relacionados a la gestión de inventarios.

Formular procesos eficientes en la compra, almacenamiento y venta de los productos.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1.Fundamentos teóricos

2.1.1. Inventario

Se entiende como inventario el conjunto de bienes propios y disponibles para la venta directa de una empresa o que serán utilizadas de manera interna en el proceso productivo, por tal razón son definidos como activo corriente.

“Inventarios son activos: a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación; b) en proceso de producción con vistas a esta venta; o c) en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios” (IFRS, 2019, p. 5).

El inventario juega un papel crucial en el buen funcionamiento y gestión de la empresa, un inadecuado manejo podría poner en riesgo el principio contable de negocio en marcha. Con un inventario bien gestionado, los gerentes pueden tomar decisiones más informadas sobre la producción, compra y venta; esto permite planificar mejor las operaciones, ajustarse a la demanda y evitar problemas como la falta o exceso de productos.

Medición de inventarios

La medición del inventario es un proceso fundamental en la contabilidad y gestión financiera de un negocio o empresa, permite evaluar el valor de los productos que la empresa tiene en existencias en un momento determinado, la medición es esencial para la presentación de estados financieros ya que, los métodos utilizados afectan la determinación de costos de los bienes vendidos y por ende a los ingresos gravables.

La NIC 2 establece que “los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cual sea el menor” (IFRS, 2019, p. 6).

Por esta razón es importante seguir las normas contables y evaluar cuidadosamente el método que mejor se adapte a las operaciones y objetivos comerciales. La medición adecuada de los inventarios es crucial para garantizar la transparencia financiera, optimizar los recursos de la empresa, cumplir con las normativas y tomar decisiones estratégicas.

Valor Neto Realizable

El valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo su venta. Este concepto contable toma relevancia en la valoración de inventarios, de manera especial cuando los valores del mercado de los productos fluctúan o pierden su valor en el tiempo, la aplicación del VNR asegura que los productos se valoren de manera real (IFRS, 2019, p. 5).

Costo de inventarios

Dentro de los costos asociados con existencias se consideran: los costos de adquisición, que es el valor facturado por el proveedor, así como los tributos atribuibles; los costos de almacén, que abarca los costos de instalación, seguros y depreciación; los costos de producción, que integran los costos de preparación, son fundamentales para determinar el costo total de productos y, por lo tanto, afectan directamente a la rentabilidad de la empresa (Sánchez, J. & Alvarado, M., 2017, p. 250).

Gestión de inventarios

La gestión de inventarios es el conjunto de procesos y actividades diseñadas para controlar y optimizar la cantidad, ubicación y movimiento de los inventarios, su propósito fundamental es garantizar el nivel adecuado de existencias, procurando minimizar los costos, de manera que, se garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las decisiones a corto y mediano plazo toman importancia para el éxito de la empresa, estas prácticas contribuyen a mejorar las condiciones económicas y financieras (Ugando, M., Villalón, A., Sabando, A., Celi, D., Pilay, F. & Racines, A., 2021).

La gestión de inventarios es un factor importante para los administradores de cualquier tipo de empresa, ya que, controlado de forma correcta alcanzará reducción de costos de almacenamiento, mejora en la eficiencia operativa y financiera, se prevendrá pérdidas y obsolescencias; todos estos beneficios de manera conjunta están encaminados a un propósito mayor que es mejorar la competitividad de la empresa.

Métodos de control de inventarios

Existen varios métodos y técnicas para controlar y gestionar el inventario de manera eficiente, algunos métodos más utilizados son: el método de mínimos y máximos, stock de seguridad y el análisis ABC.

El sistema ABC es un método que clasifica los productos en tres categorías A, B y C, en función de su importancia relativa, considerando criterios como el valor de ventas, rotación y rentabilidad (Moreira, Y. & Gutiérrez, C., 2020). Mientras que, el modelo de mínimos y máximos se basa en establecer las cantidades máximas y mínimas de mercancía en un periodo determinado de tiempo (Ugando, M., Parrales, B. y Bustos, D., 2022).

Métodos de valuación de inventarios

Los métodos de valoración de inventarios son fundamentales para la gestión financiera de una empresa, además tiene importantes beneficios en las decisiones estratégicas y operativas. Es trascendental elegir el método más apropiado, de acuerdo con la industria, operaciones y objetivos comerciales. Entre los más utilizados se encuentra el método promedio y el método fifo.

El método de inventario promedio es un método que se basa en identificar el costo promedio de los bienes que forman parte del inventario, toma en cuenta el costo promedio de todas las unidades disponibles. Mientras tanto, el método fifo es un método que asume que los primeros productos que ingresaron al inventario son los primeros en ser vendidos, esto con el fin de retirar aquellos productos que llevan mayor tiempo dentro del inventario. De modo que, el costo de los bienes vendidos se basa en los precios de compra más antiguos (Zapata, P., 2024).

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión “se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo establece parámetros para identificar síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades” (Carrillo, M., 2016, p. 12). Los indicadores toman gran importancia en la evaluación del proceso de la gestión de inventarios ya que proporciona información valiosa y su integración permite crear políticas que permitan alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

En este apartado, es importante mencionar el ciclo de conversión de efectivo, una métrica que evalúa la eficiencia con la que una empresa convierte sus recursos en efectivo, los indicadores clave relacionados con este ciclo son: la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por cobrar y la rotación de cuentas por pagar, que permiten determinar respectivamente en cuantos días se vende el producto, en cuántos días se realiza el cobro y en cuántos días se salda las cuentas por pagar, permitiendo de esa forma evaluar la gestión de activos circulantes (Brigham, E. & Ehrhardt, M., 2016).

Uno de los principales propósitos de las organizaciones es mantener niveles óptimos de inventario, lo cual necesita una planificación detallada y cuidadosa, para esto establecen indicadores, de no obtener resultados favorables en estas métricas se enfrentaría a problemas y desafíos que afectan la eficiencia operativa y la liquidez de la empresa. En su libro Benjamín Franklin establece indicadores que ayudan en la evaluación cuantitativa y a medir el desempeño de los procesos de gestión de inventarios. A continuación, se detallan ciertas métricas que serán clave para el presente estudio (Franklin, B., 2017).

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Costo de los inventarios}}$$

$$\text{Movilidad de los inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Abastecimiento de recursos} = \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}}$$

2.1.2. Control interno

El control interno ha cobrado gran importancia en las empresas de los distintos sectores, garantiza la integridad de la información financiera y permite mejorar la eficiencia operativa. “Es un sistema establecido por la compañía para garantizar el cumplimiento de objetivos de organización y control que la misma tiene planeados en orden a conseguir una optimización de los fines” (Sánchez, J. & Alvarado, M., 2017, p. 277). Las empresas pueden adoptar un sistema de control interno acorde al tamaño, naturaleza y operatividad.

Un marco de control interno grandemente reconocido es el Costo Integrado de la Empresa (COSO), proporciona orientación y un enfoque integral para el diseño, implementación y evaluación del control interno, su objetivo primordial es ayudar a alcanzar

las metas propuestas por las organizaciones, gestionar riesgos y responder de manera oportuna y adecuada a los cambios del entorno empresarial.

Características del control interno

El control interno tiene varias características que aportan a lograr efectividad en sus procesos y en la mitigación del riesgo; el control interno se identifica por ser oportuno, estar orientado a objetivos, seguir una estructura orgánica, exponer la situación actual de la empresa, es transparente, integral y proactivo, todas estas características trabajan conjuntamente para fortificar la operación de la organización (Estupiñan, R., 2021).

Técnicas y herramientas de control interno

El control interno se apoya en una variedad de técnicas y herramientas para asegurar que los procesos y operaciones de una organización se lleven a cabo de una manera eficiente, efectiva y conforme a las políticas establecidas. Algunas técnicas y herramientas más comunes del control interno son: cuestionarios, pruebas de cumplimiento, observación, hojas de verificación, entre otras; cada vez la ejecución de procesos requiere alto conocimiento y dominio de técnicas y herramientas más sofisticadas (Andrade, C., Iriarte, M. & Zambrano, J., 2016).

Métodos para evaluar el sistema de control interno

La evaluación del control interno permite asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normativas; los métodos de evaluación del control interno son tres: el cuestionario, las narrativas y los diagramas de flujo (Estupiñan, R., 2021, p. 164). La implementación de métodos adecuados es clave para garantizar el buen funcionamiento y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

El cuestionario se emplea para recopilar información de manera estructurada, las preguntas deben ser contestadas por el personal responsable de las áreas en control; las narrativas plasman una descripción detallada y secuencial de los procesos dentro de una organización, su objetivo principal es proporcionar una comprensión clara y precisa de la forma en que se ejecutan las operaciones; y los diagramas de flujo son una herramienta poderosa que proporciona una representación visual de los procesos y procedimientos (Estupiñan, R., 2021).

Riesgos del control interno

Los riesgos de control interno hacen referencia a las posibilidades donde los sistemas de control en una empresa no sean efectivos para prevenir o detectar errores u otras irregularidades, los riesgos pueden surgir de diferentes fuentes y afectar distintas áreas de la organización. Entre los riesgos más comunes se encuentra el riesgo de control, este hace referencia a que el usuario del sistema de control interno no prevenga, detecte o corrija errores; el riesgo inherente, este en cambio es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo con su actividad y por último tenemos el riesgo de detección, el cual implica que un error u omisión significativo no sea detectado en el proceso (Tamez, X., Zanora, L., Martinez, G. & Arcos, C., 2019).

Análisis del riesgo por ciclo

Los ciclos transaccionales comprenden actividades comerciales regulares que lleva a cabo la empresa para realizar sus operaciones, estos ciclos son: ciclo de tesorería, ciclo de adquisición y pago, ciclo de transformación, ciclo de ingresos y el ciclo de informe financiero; cada ciclo tiene la posibilidad de que ocurran eventos que impacten negativamente en los objetivos de la organización (Estupiñan, R., 2021, p. 101).

Los ciclos transaccionales de mayor importancia para el presente estudio son; el ciclo de adquisición y pago y el ciclo de ingresos. Donde, los riesgos del ciclo de adquisición y pagos que pueden ocurrir son: realizar compras premeditadas, adquirir productos de baja calidad, realizar adquisiciones a costos altos, perjudicando así la cuenta de proveedores y los resultados de la empresa. Este ciclo implica una serie de pasos interrelacionados que deben seguirse de manera ordenada y eficiente para asegurar que las compras se realicen de manera adecuada y que los pagos se efectúen dentro de los plazos establecidos (Estupiñan, R., 2021).

El ciclo de ingresos comprende todas las etapas involucradas en el proceso de compra y venta de productos, entre los riesgos presentes en este ciclo está el efectuar adquisiciones no autorizadas, aceptar órdenes en condiciones irrazonables, repercutiendo en las cuentas y efectos por cobrar, de manera que se muestre incorrectamente la información financiera (Estupiñan, R., 2021).

Limitaciones del control interno

Aunque el control interno es crucial para salvaguardar la empresa, también tiene limitaciones y es importante reconocerlas, de manera que, se desarrollen estrategias encaminadas a fortalecer la gestión de riesgos. Entre las principales limitaciones está el costo que genera la implementación y mantenimiento de controles internos, la falta de experticia, la supervisión inadecuada, los conflictos de interés y la omisión de controles por parte de la gerencia (Montaño, E., 2018).

Reconocer las distintas limitaciones permite a las empresas tomar las medidas correctivas a fin de mitigar los riesgos y fortalecer de manera sólida los sistemas de control interno. La combinación de controles internos basados en ética, supervisión efectiva, y una evaluación continua permiten disminuir algunas de las limitaciones antes mencionadas.

2.1.3. Rendimiento

Contablemente, el término rendimiento hace referencia a la efectividad con la que una empresa usa sus recursos para alcanzar sus objetivos, tanto financieros como operativos; es un factor clave que abarca varias dimensiones. Evaluar y entender estos elementos permite a la empresa tener una visión integral del rendimiento general y facilita la toma de decisiones estratégicas (Vivanco, S., 2014).

El rendimiento es el indicador de qué tan bien una organización o individuo está avanzando hacia el cumplimiento de sus metas; monitorear el rendimiento permite realizar ajustes para garantizar que los objetivos se logren dentro del plazo y con los recursos establecidos. Las razones financieras comunes para evaluar el rendimiento financiero incluyen el margen neto, retorno sobre la inversión, retorno sobre el patrimonio y el beneficio neto.

Tipos de rentabilidad

Es importante entender los distintos tipos de rentabilidad, ya que proporcionan información clave sobre la eficacia y salud financiera de las empresas, su interpretación adecuada es esencial para la toma de decisiones. A continuación, se detallará algunos tipos de rentabilidad:

La rentabilidad financiera, es aquella que mide la eficiencia en la generación de ganancias en relación con la inversión total realizada; la rentabilidad operativa determina la

efectividad en la generación de beneficios a partir de las operaciones comerciales; la rentabilidad del patrimonio es una métrica clave para evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza su capital propio para generar ganancias y la rentabilidad del activo mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios (Imaicela, R., Curimilma, O. & López, K., 2019).

Factores que afectan la rentabilidad

La rentabilidad de una empresa está influenciada por una variedad de factores, que pueden ser internos o externos, estos factores afectan la capacidad de la empresa para generar beneficios, crear una ventaja competitiva y mantener una posición financiera saludable.

Entre los factores más relevantes se detallan los siguientes: eficiencia en la gestión de costos operativos y el ciclo de inventarios, capacidad de fijar precios que permitan mantener márgenes de beneficios adecuados, innovación y tecnología, efectividad de las estrategias de marketing, gestión eficiente del capital de trabajo, la intensidad de la competencia, impuestos y regulaciones gubernamentales que afectan directamente a los costos, nivel de endeudamiento y los costos asociados con la financiación y finalmente las condiciones económicas como recesiones o expansiones que puedan afectar la demanda de productos (Martínez, 2021).

2.1.4. Estrategias de venta

La estrategia de venta es un plan integral establecido por una empresa para lograr sus objetivos de ventas y maximizar sus ingresos, una estrategia eficiente no solo se basa en cerrar transacciones comerciales, busca construir y mantener la lealtad del cliente. En el diseño de una estrategia, se deben considerar varios elementos clave como los siguientes: segmentación del mercado, perfil del cliente, canal de distribución, estrategias de promoción, análisis y optimización (Anaguano, K. & Freire, F., 2021).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque, diseño y tipo de investigación

Para el estudio del caso se trabajó bajo el enfoque de investigación cuantitativo, ya que se basó en la recopilación y el análisis de datos numéricos, para describir fenómenos, establecer relaciones entre variables y generalizar los hallazgos; este enfoque plantea un problema de estudio concreto y sus preguntas de investigación tratan sobre cuestiones determinadas. Además, utiliza métodos estructurados como encuestas, cuestionarios y análisis estadísticos (Otero, A., 2018).

El diseño que se empleó es no experimental, ya que se fundamentó en información histórica de Ferretería el Maestro, se observaron los fenómenos tal y como ocurren con la finalidad de estudiarlos. Además, se ejecutó en un tiempo único. El tipo de indagación que se desarrolló es la investigación descriptiva, la cual se centró en relatar características o fenómenos en un contexto; permitió tener una visión clara de lo que se está estudiando e identificó patrones o tendencias relevantes (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2023, p. 152).

3.2. Población y muestra

Población

Una población es el conjunto completo de elementos o individuos que comparten características y son motivo de estudio en una investigación, las poblaciones deben situarse claramente en tiempo y lugar. Determinar de forma clara la población objeto de estudio es fundamental para diseñar y llevar a cabo indagaciones e interpretar adecuadamente los resultados obtenidos (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2023, p. 174).

La población del presente trabajo de investigación está constituida por la propietaria, contador externo, cinco trabajadores, 88 clientes frecuentes y 13 proveedores; a partir de esta población se determinó la muestra, la misma que fue base fundamental para el desarrollo del estudio.

Muestra

Una muestra es el subconjunto seleccionado de una población, se utiliza para estudiar características relevantes o comportamientos y realizar inferencias sobre la población en su muestreo estratificado, el muestreo por conglomerados, entre otros; la elección del método dependerá de diversos factores, como el tamaño de la población, recursos y naturaleza del estudio (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2023, p. 175).

Para el presente estudio se aplicó la muestra probabilística estratificada, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%; por lo tanto, para una población de 108 personas se obtiene una muestra de 73, donde el porcentaje a tomar por estrato es del 67%.

$$n = \frac{108 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (108 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 73$$

$$\frac{73}{108} = 0.67 \text{ (tamaño del estrato)}$$

Tabla 1.

Muestra

Estrato	Detalle	Población	Muestra
1	Propietario	1	1
2	Contador externo	1	1
3	Empleados	5	4
4	Clientes	88	58
5	Proveedores	13	9
Total		108	73

Nota: Ferretería el Maestro

3.3. Técnicas e instrumentos de recogida de datos

3.3.1. Entrevista

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa, de la cual se obtiene datos relevantes sobre un tema en particular, es una técnica flexible y abierta. Se realiza como una reunión de intercambio de información, a través de preguntas y respuestas; es una herramienta poderosa que se puede utilizar en una amplia gama de disciplinas. Para la presente investigación se realizó una entrevista a la propietaria (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2023, p. 403).

3.3.2. Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que se utiliza para recopilar datos de una muestra representativa de individuos, con el fin de obtener información de las variables objeto de estudio; es una herramienta poderosa e importante, se debe diseñar cuidadosamente para garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos. El instrumento que se utilizó es el cuestionario de preguntas, es importante mencionar que debe ser claro, conciso y relevante; se aplicó a los empleados de Ferretería el Maestro (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2023).

3.4. Técnicas de análisis de datos

La técnica de análisis de datos que se desarrolló en el presente trabajo de investigación es la descriptiva, se centró en describir características y particularidades de personas, grupos, procesos o cualquier fenómeno que se someta a investigación, muestra las dimensiones y contexto de una situación. El análisis descriptivo proporcionó una base sólida para comprender la naturaleza de la muestra analizada, identificar patrones, tendencias y situaciones atípicas que pueden requerir un análisis adicional; además, proporcionó una visión general que guía la interpretación y la toma de decisiones basadas en los datos (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M., 2023, p. 98).

4. RESULTADOS

4.1. Interpretación de los procesos que lleva a cabo Ferretería el Maestro

De acuerdo con los métodos para realizar un diagnóstico situacional se desarrollaron narrativas y flujogramas que permiten conocer los procesos que se desarrollan en la empresa.

Narrativa del proceso de compra

Para realizar el abastecimiento de productos no existe una planificación y tampoco se analiza los requerimientos a través de un análisis de indicadores de gestión de inventarios; la gerencia o los empleados revisan la información en el sistema, y considerando su análisis empírico elaboran una lista de la mercadería que requieren, una vez establecida la necesidad, uno de los empleados toma contacto con el proveedor para realizar el pedido de manera telefónica, el empleado detalla la forma en que se pagarán los valores generados y acuerdan el plazo en que se entregará la mercancía.

El día de la entrega el empleado que esté en bodega recibe los productos y, en algunos casos, realizan la verificación de la mercadería; de no encontrarse bajo las condiciones solicitadas se devuelve la mercancía, en ciertos casos, el proveedor emite la respectiva nota de crédito, sin embargo, existen situaciones donde no se han emitido, generando diferencias en la conciliación de saldos a pagar. Posteriormente se pone en conocimiento de gerencia para la respectiva retención y pago al proveedor.

Narrativa del proceso de almacenamiento

El proceso de almacenamiento de mercadería no se ejecuta por una sola persona, una vez que reciben los productos estos son trasladados a la bodega para su ubicación en los estantes, previamente se realiza el ingreso de la mercadería en el sistema y se colocan los respectivos códigos y precios a cada artículo o caja, considerando especialmente aquella mercadería de alta rotación; los precios se asignan estimando los costos y un margen de utilidad promedio del 25%. Una vez que la mercadería ya se encuentra ubicada correctamente en las perchas y los excesos en sitios en bodega, se procede a archivar la factura.

Cabe mencionar que por la cantidad de trabajo que existe en la ferretería y al no existir funciones establecidas para cada empleado, en algunas ocasiones no se registran los ingresos de la mercadería y las ubicaciones que asignan a los productos no son las adecuadas, ocasionando que este se deteriore o se dañe.

Narrativa del proceso de ventas

El proceso de ventas se inicia desde que el cliente llega a Ferretería el Maestro, donde es abordado y atendido por uno de los empleados, quien procede a consultar qué es lo que necesita; el cliente manifiesta al empleado de la ferretería su requerimiento, una vez en conocimiento de lo que desea el comprador, se procede a mostrar las alternativas de productos, indicándole características y precios. En este punto el cliente toma la decisión de comprar o abandonar el establecimiento.

De efectuarse la venta se procede a elaborar la factura con los datos del cliente desde el sistema contable que cuenta con un módulo de facturación e inventarios integrados; se consulta al cliente si está catalogado como agente de retención, si le contesta que sí, se le informa que tiene cinco días para la entrega del comprobante de retención. Finalmente se realiza el cobro y se comprueba la existencia del producto en las perchas para proceder a la entrega del producto con la respectiva factura, en caso de no encontrar la mercadería se procede a emitir una nota de crédito o bien se anula la factura, esta situación ha generado que existan adquisiciones de emergencia, haciendo que exista una disminución de la rentabilidad.

4.2. Identificación de los puntos críticos y los riesgos del área

Al examinar los resultados obtenidos de las encuestas y la entrevista se concluye que Ferretería el Maestro no cuenta con una adecuada gestión de inventarios, ya que se evidenciaron varios problemas que inician desde su estructura organizacional hasta el proceso de adquisición, almacenamiento y comercialización de los productos.

De acuerdo con las encuestas aplicadas el 100% manifestó que la empresa no cuenta con una adecuada estructura organizacional y que los empleados no reciben capacitación para el desempeño de sus actividades, lo cual fue ratificado por la gerencia. Además, el 75% no tiene establecida una descripción de cargos y funciones esto ha impedido la mejora de la

gestión, impactando negativamente en el ciclo de inventarios. En lo referente a la adquisición, el 100% de los encuestados reveló que no existe un proceso de autorización para la compra de mercadería, no cuentan con políticas y además carecen de una planificación de compra, lo que ha generado que existan adquisiciones de emergencia y deterioro de productos por exceso de mercadería que no tiene salida.

El 100% de los encuestados indicó que la ferretería no tiene establecidas políticas de compra, recepción y almacenamiento de mercaderías, y esto fue ratificado por la gerencia y el contador, esto ha desencadenado que el inventario sea manipulado por todos los empleados, ya que no se ha definido una persona para el manejo de bodega; se carece de un control del registro de entradas y salidas de inventario. La empresa realiza toma física del inventario cada dos años, sin embargo, no se ejecuta bajo supervisión del gerente, como resultado de la verificación del inventario se han presentado diferencias entre el registro en el sistema y la toma física, el 75% de los encuestados considera que esta diferencia repercute medianamente.

En el área de comercialización, el 67% de los clientes manifiestan que la empresa no siempre ha cubierto las necesidades de compra, generando insatisfacción en los clientes. Además, las promociones se realizan de forma trimestral y semestral. Existe una cantidad considerable de clientes que realizan devoluciones, el 62%, representando un problema, ya que no en todos los casos, se emite la respectiva nota de crédito generando diferencias en las conciliaciones de saldos. Finalmente, la gerencia no utiliza indicadores financieros para la toma de decisiones.

4.3. Evaluación de los resultados en la gestión de inventarios

Una correcta evaluación de los indicadores financieros permitirá a la empresa identificar las áreas a mejorar dentro del ciclo de inventarios; estos indicadores no solo ayudan a mantener un control, también proporcionan una base sólida para la toma de decisiones.

A continuación, se detalla una serie de indicadores, que permitirán medir los resultados del proceso de gestión de inventarios y en lo posterior determinar el impacto de la propuesta.

Tabla 2.

Indicadores

Indicador	Valores	Resultado 2023
$Aceptación\ de\ los\ productos = \frac{Ventas\ Totales}{Devoluciones}$	$\frac{631.145,67}{7.830,52}$	81
$Rot.\ Inventarios = \frac{Costo\ de\ ventas}{Ventas\ netas} \times 360$	$\frac{542.812,12}{621.315,15} * 360$	314
$Adquisiciones = \frac{Compras\ realizadas}{Compras\ programadas}$	No tiene información	
$Grado\ de\ seg.\ de\ acreedores = \frac{Utilidad\ neta}{Pasivo\ total}$	$\frac{26.193}{206.977,86}$	0.13
$Vtas\ netas\ por\ hombre\ empleado = \frac{Ventas\ netas}{Número\ total\ de\ empleados}$	$\frac{621.315,15}{5}$	124.263,03
$Margen\ de\ utilidad = \frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total}$	$\frac{26.193}{238.968,92}$	0.11
$Rendimiento\ de\ ventas = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$	$\frac{26.193}{621.315,15}$	0.04
$Prueba\ ácida = \frac{Activo\ corriente - Inventario}{Pasivo\ corriente}$	$\frac{181.756,61 - 147.394,50}{124.053,56}$	0.28
$Prueba\ de\ liquidez = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ corriente}$	$\frac{181.756,61}{124.053,56}$	1.46

Exactitud del inventario $= \frac{\text{Inventario registrado correctamente}}{\text{Inventario total registrado}} \times 100$	$\frac{147.394,50}{158.879,40} \times 100$	92%
Índice de obsolescencia $= \frac{\text{Valor del inventario obsoleto}}{\text{Valor total del inventario}} \times 100$	$\frac{12.540,88}{147.394,50} \times 100$	8%
Nivel de capacitación = $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$	$\frac{0}{4}$	0
Ciclo de conversión de efectivo = <i>Periodo C. Inv. + Periodo cobranza Ctas por cobrar</i> – <i>Periodo diferimiento ctas por pagar</i>	98+39-16	121
Razón de deuda corriente = $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}} \times 100$	$\frac{124.053,56}{206.977,87} \times 100$	60%

Nota: Estados Financieros de Ferretería el Maestro

Basados en la información contable existente, se deduce que existe deficiencias en los datos de los inventarios; se ha realizado un análisis de los procesos relacionados a la gestión de inventarios, donde se desprendió que existe una proporción del 19% de mercancía que ha sido devuelta. Además, la rotación de inventarios es de 314 días, tiempo que tarda la empresa en vender su inventario completo, lo que significa que los productos permanecen en la empresa casi todo el año antes de ser vendidos; no realizan una planificación para efectuar las compras y existe un índice de obsolescencia del 8%.

La liquidez de la empresa es de \$1.46, monto que cuenta de activos líquidos para hacer frente a cada dólar de pasivo corriente. Sin embargo, al aplicar la prueba ácida se obtuvo un valor de \$0.28, mostrando alta incidencia de los inventarios y baja capacidad de la empresa para cubrir los pasivos corrientes. El ciclo de conversión de efectivo de la empresa es de 121 días, donde se evidencia que la empresa tarda en convertir el inventario en venta 98 días, se demora en recaudar el efectivo de las ventas 39 días, pero pasan solo 16 días entre la recepción de las compras y el respectivo pago, haciendo que la ferretería tenga que recurrir a financiamiento para cubrir sus obligaciones.

En referencia a los acreedores, por cada dólar de pasivo total la empresa generó \$0.13 de ganancias netas, evidenciando que la empresa tiene una baja capacidad para cubrir su pasivo total con sus utilidades netas. En otras palabras, solo el 13% del pasivo total está respaldado por las utilidades netas, mostrando un nivel bajo de seguridad que puede ser considerado como un riesgo. Además, el 60% de las deudas de la empresa son de corto plazo, ejerciendo presión sobre la liquidez.

Las ventas por empleado ascienden a \$124.263,03; además, la empresa genera un 11% de utilidad neta por cada dólar de activos totales y un 4% de utilidad neta por cada dólar de ventas, este último representa un porcentaje relativamente bajo en comparación a sus ventas, mostrando problemas de ineficiencia en la gestión de inventarios. La exactitud que presenta el inventario es del 92% y los empleados no reciben capacitación para el desarrollo de sus funciones.

Con estos resultados se puede inferir que la baja rotación de inventarios afecta notablemente a la liquidez de la empresa, ya que representa capital inmovilizado, incrementa costos de almacenamiento y provoca obsolescencia de productos, desencadenando en una reducción de márgenes de ganancia y dificultando el acceso a financiamiento. Mejorar la gestión de inventarios es crucial para mantener la liquidez y la salud financiera de la empresa.

4.4. Formulación de procesos eficientes en el ciclo de inventarios

4.4.1. Propuesta del sistema de control de inventarios mínimos y máximos

Luego de haber analizado algunas herramientas para controlar el inventario, se ha considerado que el sistema de control de inventarios de mínimos y máximos es crucial para la eficiencia operativa y la competitividad de una empresa, este método asegura que siempre haya suficiente inventario disponible para satisfacer la demanda de los clientes, evitando tanto las rupturas de stock como el exceso de inventario. Al establecer un nivel mínimo, la empresa sabe cuándo es necesario reabastecer los productos, garantizando así la continuidad del negocio y mejorando la satisfacción del cliente. Por otro lado, el nivel máximo ayuda a controlar el capital invertido en inventarios, reduciendo costos de almacenamiento y minimizando el riesgo de obsolescencia (Ugando, M., Parrales, B. y Bustos, D., 2022).

En conjunto, este sistema facilita una mejor planificación y gestión de los recursos, optimizando los procesos de compra y almacenaje y contribuyendo a una mayor rentabilidad y sostenibilidad del negocio, por tal motivo es el más conveniente para Ferretería el Maestro.

El método de control de mínimos y máximos demanda información contable fiable y precisa, que en la actualidad Ferretería el Maestro no tiene, debido a que no existe un registro adecuado de compras y ventas. Sin embargo, se propone este método para que sea ejecutado a partir del treinta de septiembre de 2024, conjuntamente con los flujogramas mejorados de procesos de compra, almacenamiento y venta, ya que de esta manera se garantiza el contar con la información pertinente para iniciar la marcha de la implementación de este método, a partir de:

- Realizar un inventario completo de los productos que tiene la ferretería
- Clasificar los productos de acuerdo con su importancia, frecuencia de venta y rotación
- Determinar los niveles mínimos y máximos (Definir el punto en el cual se debe realizar un pedido y establecer la cantidad máxima que se desea mantener)
- Recopilar y analizar información de historial de ventas y tiempos de reposición
- Configurar el sistema de inventarios
- Entrenar al personal

Implementar el método de control de mínimos y máximos en la ferretería requiere un análisis cuidadoso del inventario, la determinación de niveles adecuados, el uso de herramientas de gestión eficientes, y la capacitación del personal. Con estos pasos, se podrá asegurar que el inventario esté optimizado, reduciendo costos y mejorando la disponibilidad.

4.4.2. Flujogramas mejorados de procesos

Con la finalidad de mejorar la gestión del ciclo de inventarios se propone flujogramas mejorados de compra, venta, almacenamiento e implementación del sistema de control de inventarios mínimos y máximos con la finalidad de conducir a una mayor eficiencia.

En conjunto, estas mejoras permiten a la empresa operar de manera más eficiente, reducir costos innecesarios y responder de manera más efectiva a las demandas del mercado, lo que contribuye al éxito y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Flujograma del proceso de implementación del sistema de control de mínimos y máximos

Como parte de la propuesta se sugiere implementar el sistema de control de inventario mínimos y máximos, mediante el presente flujograma se detallan los pasos para poner en marcha en la empresa este método de control, así como el responsable de cada actividad.

Figura 1.

Sistema de control de inventarios mínimos y máximos

No.	Descripción	Act.	Doc.	Responsable	Gráfico
1	Inicio				
2	Realiza inventario de todos los productos	X		Bodeguero	
3	Clasifica los productos por importancia, rotación	X		Bodeguero	
4	Recopila y analiza historial de ventas y tiempos de reposición	X		Gerencia	
5	Estudia la variabilidad de la demanda	X		Gerencia	
6	Determina niveles mínimos y máximos	X		Gerencia-Bodeguero	
7	Configura el sistema	X		Proveedor sistema	
8	Establece alertas en límites mínimos	X		Proveedor sistema	
9	Capacita al personal	X		Proveedor sistema	
10	fin				

Nota: Investigación de campo

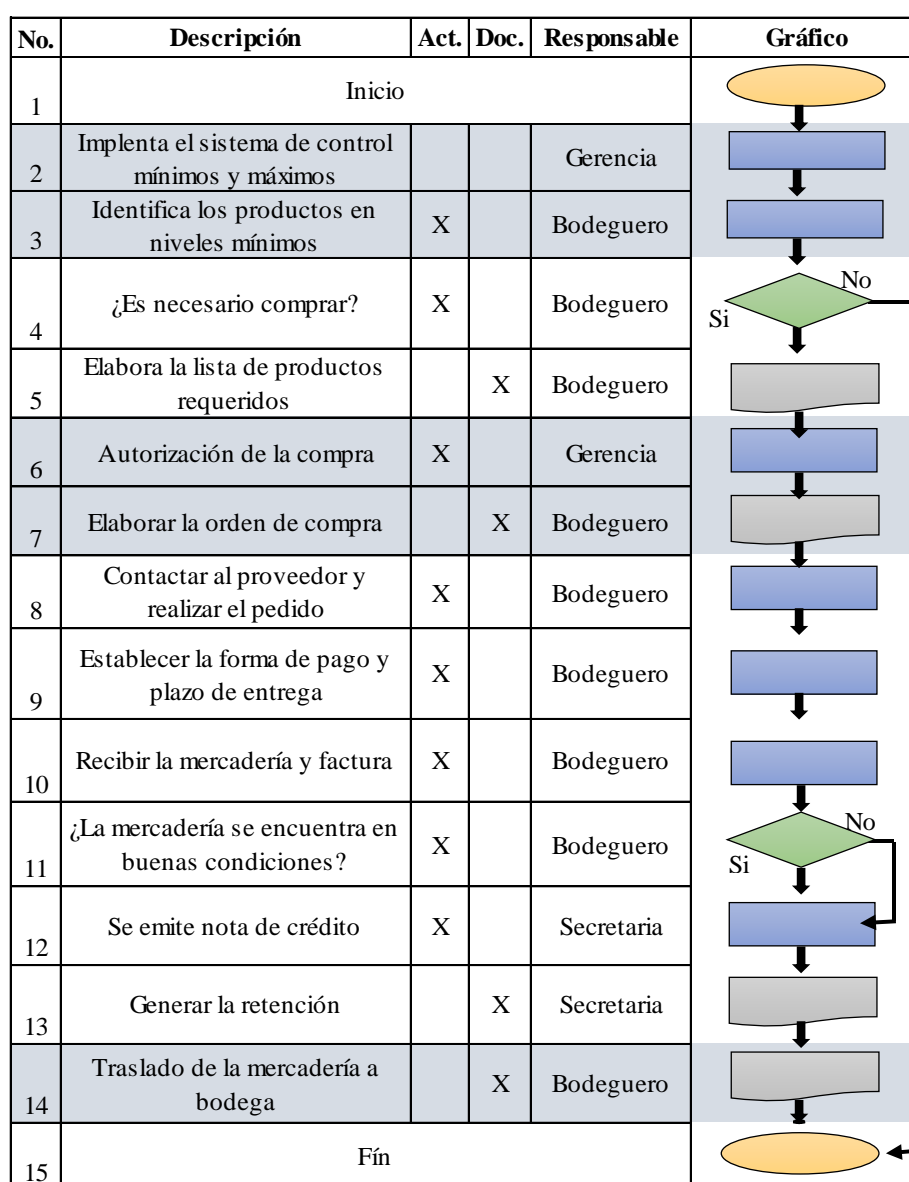
Flujograma del proceso de compra

Dentro del proceso de compra las actividades son ejecutadas por el gerente, bodeguero y secretaria; el proceso inicia una vez que se implementa el sistema de control de inventarios mínimos y máximos con la identificación de los productos que se encuentran en niveles mínimos, se elabora una lista de la mercadería requerida y se solicita la respectiva autorización a gerencia para que de esa manera el bodeguero proceda a elaborar la orden de compra.

Una vez establecida la necesidad el bodeguero toma contacto con el proveedor para realizar el pedido de manera telefónica, se detalla la forma en que se pagarán los valores generados y se acuerda el plazo en que se entregará la mercancía. El día de la entrega el bodeguero recibe los productos, realiza la verificación de la mercadería; la secretaria genera la retención de ser el caso y finalmente se traslada la mercadería a bodega. De no encontrarse los productos bajo las condiciones solicitadas se devuelve la mercancía y se emite la respectiva nota de crédito.

Figura 2.

Flujograma del proceso de compra



Nota: Investigación de campo

Flujograma del proceso de almacenamiento

El proceso de almacenamiento de mercadería se ejecuta por el bodeguero, una vez que recibe los productos, verifica que la mercancía esté de acuerdo a lo estipulado en la factura y realiza el ingreso de la mercadería en el sistema para luego devolver la factura a archivo; posteriormente se colocan los respectivos códigos y precios a cada artículo o caja; los precios se asignan estimando los costos y un margen de utilidad promedio del 25%. Finalmente se ubica la mercadería en las perchas, considerando especialmente aquella mercadería de alta rotación y se ubicada de forma adecuada los excesos en sitios en bodega. **Ver anexo 5.**

Flujograma del proceso de venta

El proceso de ventas se inicia desde que el cliente llega a Ferretería el Maestro, donde es abordado y atendido por uno de los empleados, quien procede a consultar qué es lo que necesita; el cliente manifiesta al empleado de la ferretería su requerimiento, una vez en conocimiento de lo que desea el comprador, se verifica la disponibilidad de la mercadería en el sistema y se procede a mostrar las alternativas de productos, indicándole características y precios. En este punto el cliente toma la decisión de comprar o abandonar el establecimiento. **Ver anexo 5.**

De efectuarse la venta se procede a elaborar la nota de pedido para solicitar el producto a bodega, el bodeguero una vez que recibe el documento prepara el producto y emite una nota de despacho y entrega el producto al vendedor, quien ya con el producto procede a elaborar la factura desde el sistema contable que cuenta con un módulo de facturación e inventarios integrados; se consulta al cliente si está catalogado como agente de retención, si este le contesta que sí, se le informa que tiene cinco días para la entrega del comprobante de retención. Finalmente se realiza el cobro, entrega del producto con la respectiva factura y se archiva el comprobante.

5. DISCUSIÓN

Ferretería el Maestro es una mediana empresa que está dentro del sector ferretero, donde su recurso más valioso es la mercancía, siendo esencial una buena gestión de estos bienes para destacar en un mercado altamente competitivo. Un estudio realizado por (Garrido, I. & Cejas, M., 2017) determina que el control del inventario es una tarea compleja, motivo por el cual muchos empresarios buscan mejorar este aspecto; la clave para lograrlo radica en una gestión de inventarios eficiente y adecuada.

En la presente investigación se interpretaron los procesos de la gestión de inventarios; se identificaron los puntos críticos y riesgos del área mediante una entrevista al gerente y la aplicación de encuestas a los actores; para (Garrido, I. & Cejas, M., 2017) la identificación temprana de riesgos permite implementar estrategias de mitigación, reduciendo la exposición a pérdidas financieras y operacionales.

Como parte del estudio se evaluó mediante indicadores los resultados de los procesos relacionados al ciclo de inventarios y finalmente en la propuesta se formularon procesos eficientes en la compra, almacenamiento y venta de productos, también se planteó un método de control de inventarios. Un estudio realizado por (Apunte, R. & Rodríguez, R., 2016) demostró la necesidad y ventajas de un sistema de control de inventarios, esta investigación determinó que la implementación de un sistema de control mejora la gestión.

En base a los resultados obtenidos, Ferretería el Maestro pasa por alto planificar las compras, no usa indicadores que le permitan medir la gestión de inventarios, la mercancía es manipulada por varios empleados y carece de políticas para la compra, almacenamiento y venta de los productos, lo que ha ocasionado deterioro de la mercadería, compras de emergencia para cumplir con las necesidades de los clientes, experimentando un impacto negativo en su rentabilidad. De acuerdo con un estudio realizado por (García, X. & Sánchez, J., 2019) una gestión inadecuada del inventario puede resultar en graves repercusiones, especialmente cuando la mercadería constituye la fuente principal de ingresos de la empresa.

Es así, que luego de estudiar diversos métodos de control de inventario, en concordancia con (Rojas, M., 2020) se concluye que el modelo de mínimos y máximos es la técnica que permitirá reabastecer el inventario según las necesidades reales de suministro, impidiendo que existan acumulaciones excesivas de mercancía. Este modelo ayuda a las organizaciones a tener

claro qué productos pedir, en qué momento pedir y cuánto pedir (Ugando, M., Parrales, B. y Bustos, D., 2022).

Para (Rojas, M., 2020) implementar el método de control de inventarios de mínimos y máximos ofrece numerosos beneficios, desde optimizar recursos, mejorar la disponibilidad de productos y la satisfacción del cliente hasta optimizar los costos y la eficiencia operativa. Este método proporciona una forma sencilla y efectiva de gestionar los inventarios, adaptándose fácilmente a las necesidades específicas del negocio.

Para la implementación del método de control de inventarios de mínimos y máximos, se tomó como referencia el trabajo de (Rojas, M., 2020), quien señala que este método se basa en establecer dos niveles críticos para cada producto: un nivel mínimo y un nivel máximo; el nivel mínimo indica el punto en el cual se debe realizar un nuevo pedido para evitar rupturas de stock, considerando el tiempo de reposición y el consumo promedio, mientras que, el nivel máximo establece el límite superior del inventario, asegurando que no se mantenga un exceso de productos que podría incrementar los costos de almacenamiento y obsolescencia. Esta metodología permite un manejo más eficiente y efectivo del inventario.

De acuerdo con (Carrillo, M., 2016) el resultado de la aplicación del método de control de inventarios de mínimos y máximos debe ser evaluado a través de la comparación de índices financieros y de gestión obtenidos luego de su implementación frente a los índices actuales generados de los estados financieros de 2023, ya que los indicadores actúan como signos vitales de una empresa y su seguimiento permite identificar problemas o falencias que se derivan de las actividades habituales del negocio.

La presente investigación aporta significativamente al campo de estudio de varias maneras: identifica prácticas que pueden ser adoptadas por otras ferreterías y negocios similares para mejorar el proceso de gestión de inventarios. Además, contribuye a mejorar la planificación financiera al demostrar cómo la gestión de inventarios impacta directamente en el rendimiento y estabilidad económica de una empresa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos actuales de ferretería el Maestro presentan varias deficiencias que afectan su eficiencia operativa y, por ende, su rentabilidad. La falta de planificación y la ausencia de procedimientos para la recepción y almacenamiento de mercadería indican una necesidad urgente de optimización

Los resultados obtenidos de las encuestas y la entrevista determinan que Ferretería el Maestro no cuenta con una adecuada gestión de inventarios, ya que se evidenciaron varios problemas que inician desde su estructura organizacional hasta el proceso de adquisición, almacenamiento y comercialización de los productos

Con la evaluación de indicadores se infiere que la baja rotación de inventarios afecta notablemente a la liquidez de la empresa, representa capital inmovilizados, incrementa costos de almacenamiento y provoca obsolescencia de productos, desencadenando en una reducción de márgenes de ganancia y dificultando el acceso a financiamiento.

Implementar el método de control de mínimos y máximos en la ferretería requiere un análisis cuidadoso del inventario, la determinación de niveles adecuados y el uso de herramientas de gestión eficientes. Para garantizar que la propuesta sea efectiva, es crucial evaluar su impacto mediante la aplicación de indicadores claves y compararlos con la información previa.

Al analizar las conclusiones, se sugiere lo siguiente:

Generar la información necesaria y detallada de compras y ventas históricas, de tal manera que se pueda contar con datos estadísticos que permitan la aplicación del sistema de control de inventarios mínimos y máximos, de modo que se asegure que las alertas se basen en información real y apoyen decisiones de compra acertadas.

Se recomienda que se implemente el sistema de control de inventarios de mínimos y máximos para optimizar la gestión de stock, puesto que, permitirá mantener un nivel adecuado de productos, evitando tanto la falta de inventario como el exceso. Esta estrategia contribuirá a mejorar la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica de la empresa.

Es importante que se ejecuten los flujogramas de procesos propuestos para mejorar la eficiencia y la claridad de los procesos, asegurando que cada etapa sea comprendida y seguida correctamente por todo el personal.

Es crucial que, para el área de almacenamiento, se designe una sola persona responsable de la gestión y supervisión, garantizando así una mayor organización, control y responsabilidad en el manejo de inventarios y procesos logísticos.

Es necesario que se evalúe el impacto de la propuesta a través de la aplicación de indicadores clave y se compare con la información presentada previamente, para asegurar que las mejoras implementadas están logrando los resultados esperados, de esta forma identificar debilidades y establecer medidas correctivas.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaguano, K. & Freire, F. (febrero de 2021). Estrategias de marketing relacional para fidelizar clientes en empresas de venta directa en Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(2), 75-84. Obtenido de file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-EstrategiasDeMarketingRelacionalParaFidelizarClien-8103468.pdf
- Andrade, C., Iriarte, M. & Zambrano, J. (19 de junio de 2016). Técnicas y herramientas de control en la operación empresarial de una planta de lácteos. *Dominio de Ciencias*, 187-198. Obtenido de file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-TecnicasYHerramientasDeControlEnLaOperacionEmpresa-5761618.pdf
- Apunte, R. & Rodríguez, R. (2016). Diseño y aplicación de sistema de gestión en Inventarios en empresa ecuatoriana. *Revista Ciencias Holguín*, 22 (3), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181546432006>
- Brigham, E. & Ehrhardt, M. (2016). *Administración financiera: teoría y práctica* (14 ed.). Cengage Learning.
- Carpio, C., Hurtado, M. & Fray, P. (mayo de 2019). Valoración de los inventarios y su incidencia en los estados financieros de la empresa Trieck S.A. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-ValoracionDeLosInventariosYSuIncidenciaEnLosEstado-9017589.pdf
- Carrillo, M. (2016). *Indicadores de gestión: manual básico de aplicación para MIPYMES*. Bogotá. Obtenido de

https://elibro.net/es/lc/uazuay/login_usuario/?next=/es/ereader/uazuay/70280/?page=1

9.

Estupiñan, R. (2021). *Control interno y fraudes. Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Cuarta ed.). ECO Ediciones.

Franklin, B. (2017). *Auditoría administrativa* (2 ed.). México: Pearson.

García, X. & Sánchez, J. (30 de junio de 2019). Evaluación del control interno a la gestión de inventarios de IMPORELLANA S.A. en Santo Domingo, período 2017. *Ciencias Sociales y Económicas UTEQ*, 1. Obtenido de <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/281/617>

Garrido, I. & Cejas, M. (23 de julio de 2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 109-129. Obtenido de <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-LaGestionDeInventarioComoFactorEstrategicoEnLaAdmi-7169805.pdf>

Guzmán, Y., Villegas, A., Álvarez, R., Rojas, E. & Santodomingo, J. (2020). *Propuesta en supply chain management y logística en la empresa Coca Cola FEMSA*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35056/jisantodomingos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2023). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D. F.: Mc Graw Hill Education.

IFRS. (2019). *Nic 2: Inventarios*. Londres: IFRS Foundation. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www2.deloitte.com/content/da>

m/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%20%20-%20Inventarios.pdf

Imaicela, R., Curimilma, O. & López, K. (noviembre de 2019). Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 13. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>

Marca, J., & Quezada, J. (2022). *Análisis y propuesta de cadena de valor al sector ferretero en la ciudad de Cuenca caso Ferretería Latina*. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11768/1/17296.pdf>

Martínez, M. (2021). *Factores determinantes en la rentabilidad empresarial del sector transporte en Colombia*. Universidad EAFIT, Pereira. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/51e1c050-c9b8-406d-9316-61297ec7613c/content>

Montaño, E. (2018). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo* (Digital ed.). Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

Montero, J. M. (2022). *La interacción entre el ciclo económico y la actividad innovadora y la fijación de precios de las empresas*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Obtenido de <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/48f8aa62-0c5c-45a8-8cbd-0f085fe92199/content>

Moreira, Y. & Gutiérrez, C. (9 de enero de 2020). Sistema de costos ABC como para la toma de decisiones. *Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria*. Obtenido de <https://publicacionescd.uileam.edu.ec/index.php/aula-24/article/view/436/734>

- Otero, A. (2018). Enfoques de investigación: métodos para el diseño urbano - arquitectónico. 1. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Rojas, M. (2020). *Contabilidad de costos e industrias de transformación*. México DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.
- Sánchez, J. & Alvarado, M. (2017). *Teoría y práctica de la auditoría II*. Madrid: Pirámide.
- Senplades. (13 de 01 de 2024). *Plan nacional de desarrollo para el nuevo Ecuador 2024-2025*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/plan-para-el-nuevo-ecuador/>
- Tamez, X., Zanora, L., Martinez, G. & Arcos, C. (diciembre de 2019). Impacto del control interno en los riesgos de una auditoría externa de estados financieros. *Revista Académica de Investigación Tlatemoani*, 32. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/32/auditoria-externa.html>
- Ugando, M., Parrales, B. y Bustos, D. (2022). Modelo de gestión de inventarios a través de mínimos y máximos en la empresa comercial "Muebles Chabelita". *ECA Sinergia*, 13 (2), 83-94. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/3759/4580>
- Ugando, M., Villalón, A., Sabando, A., Celi, D., Pilay, F. & Racines, A. (18 de agosto de 2021). Modelización financiera aplica en empresas del sector manufacturero en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. *Revista de la Universidad del Zulia*, 12(34), 8-28. Obtenido de <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Dialnet-ModelizacionFinancieraAplicadaEnEmpresasDelSectorM-8810023.pdf>

Vivanco, S. (mayo de 2014). La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 210-230. Obtenido de <http://www.reibci.org/publicados/2014/agosto/2200122.pdf>

Zapata, P. (2024). *Contabilidad general* (Décima ed.). Bogotá: Alpha Editorial S.A.

Anexo 2. Recursos

Recursos	Cantidad	Valor unitario	Valor total USD
GASTOS			
Humano			
Estudiantes	2		\$0.00
Costos Operacionales (materiales)			
Resma de papel	3	\$5.50	\$16.50
Copia	300	\$0.05	\$15.00
Carpetas	5	\$0.25	\$1.25
Transporte	4	\$20.00	\$80.00
Alimentación	8	\$3.00	\$24.00
Anillados de borradores	6	\$2.00	\$12.00
Inversiones (tecnológicas)			
Computadora	1	\$500.00	\$500.00
Impresora	1	\$275.00	\$275.00
Cartuchos tinta	4	\$7.50	\$30.00
Pen drive	1	\$5.00	\$5.00
Gestión mes			
Internet	6	\$35.00	\$210.00
Teléfono	6	\$15.00	\$90.00
Reproducción de escritos			
Informe final	1	\$100.00	\$100.00
Cd's	6	\$0.75	\$4.50
Subtotal			\$1,363.25
Imprevistos 5%			\$68.16
TOTAL			\$1,431.41
INGRESOS			
Fuente de ingresos			
Recursos propios			\$1,431.41
TOTAL			\$1,431.41

Anexo 3. Entrevista realizada a la gerente y encuestas aplicadas al contador, empleados, clientes y proveedores

Entrevista dirigida a la gerente propietaria de Ferretería el Maestro

No.	Preguntas
1	¿La empresa Ferretería el Maestro cuenta con una estructura orgánica y funcional adecuada? La empresa no cuenta con una estructura orgánica
2	¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa? 5 empleados
3	¿Existe una descripción de cargos y funciones? La empresa no tiene definida una descripción de cargos y funciones
4	¿Cómo se controla el cumplimiento de actividades? No existen procedimiento establecidos para el control de actividades
5	¿Existe una misma persona responsable del manejo de inventarios? No, el inventario es manipulado por todos los empleados
6	¿Existen políticas para la compra, recepción y almacenamiento de mercaderías? No existe un manual de políticas establecidas, todo se ejecuta de manera empírica
7	¿Existe un proceso de autorización para la compra de mercadería por parte de la gerencia? No existe un proceso establecido, cualquier trabajador puede gestionar la compra
8	¿Existe una planificación para las compras? No existe una planificación de compras, las adquisiciones se realizan de acuerdo a la necesidad
9	¿Se registran entradas y salidas de mercadería? No existe un control que determine que todas las entradas y salidas son registradas
10	¿Se realiza toma física de inventarios? Si se realiza toma física de inventarios anualmente, pero esta no es supervisada
11	¿Se han presentado diferencias en la toma física de inventarios? Si se han presentado diferencias
12	¿Las diferencias que se presentan entre la toma física de inventarios y el sistema son? Altas, medias o bajas Las diferencias son consideradas de un impacto medio
13	¿Han surgido situaciones donde el producto conste en inventario, se facture y al momento de la entrega este no se encuentre disponible? Si se han presentado este tipo de situaciones, su frecuencia es baja
14	¿Existe pérdida de mercadería por deterioro? Si se ha presentado situaciones donde la mercadería se ha dañado y perdido
15	¿Considera que el valor de inventarios que consta en el balance es confiable? No, debido a situaciones de diferencias que se han presentado
16	¿Utiliza indicadores financieros para la toma de decisiones? No, no utilizo esta herramienta
17	¿Considera que necesita apoyo para mejorar la gestión de inventarios? Si, es importante recibir el direccionamiento adecuado
18	¿Considera que la aplicación de un método de control de inventarios podría mejorar la eficiencia y a la vez permita alcanzar mayor rentabilidad? Si, en efecto causaría un impacto favorable

Encuesta dirigida al contador de Ferretería el Maestro

No.	Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)	Total encuestas
1	¿Ferretería el Maestro tiene estructura organizacional adecuada?	Si	0	0%	1
		No	1	100%	
2	¿Existen políticas para la compra, recepción y almacenamiento de mercaderías?	Si	0	0%	1
		No	1	100%	
3	¿Existe una sola persona destinada al manejo de bodega?	Si	0	0%	1
		No	1	100%	
4	¿Considera que el valor de inventarios que consta en el balance es confiable?	Si	0	0%	1
		No	1	100%	
5	¿Se realiza toma física de inventarios en Ferretería el Maestro?	Si	1	100%	1
		No	0	0%	
6	¿Se han presentado diferencias en la toma física de inventarios?	Si	1	100%	1
		No	0	0%	
7	¿Las diferencias que se presentan entre la toma física y el sistema son?	Alto	0	0%	1
		Medio	1	100%	
		Bajo	0	0%	
8	¿Qué método de valoración de inventarios aplica?	Promedio	1	100%	1
		Fifo	0	0%	
9	¿Existe pérdida de mercadería por deterioro?	Si	1	100%	1
		No	0	0%	
10	De acuerdo con su criterio, cómo calificaría la gestión de inventarios:	Excelente	0	0%	1
		Bueno	1	100%	
		Regular	0	0%	
		Malo	0	0%	
11	¿Se realiza pronósticos de demanda?	Si	0	0%	1
		No	1	100%	
12	¿Utiliza indicadores financieros para la toma de decisiones?	Si	0	0%	1
		No	1	100%	
13	¿Considera que la aplicación de un método de control de inventarios podría mejorar la eficiencia y a la vez permita alcanzar mayor rentabilidad?	Si	1	100%	1
		No	0	0%	

Encuesta dirigida a los empleados de Ferretería el Maestro

No.	Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)	Total encuestas
1	¿Ferretería el Maestro tiene una adecuada estructura organizacional?	Si	0	0%	4
		No	4	100%	
2	¿Usted conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?	Si	1	25%	4
		No	3	75%	
3	¿La empresa capacita a sus empleados para el desarrollo de sus actividades?	Si	0	0%	4
		No	4	100%	
4	¿Existe una sola persona destinada al manejo de bodega?	Si	0	0%	4
		No	4	100%	
5	¿Existen políticas para la compra, recepción y almacenamiento de mercaderías?	Si	0	0%	4
		No	4	100%	
6	¿Se realiza toma física de inventarios en Ferretería el Maestro?	Si	4	100%	4
		No	0	0%	
7	¿Se han presentado diferencias en la toma física de inventario?	Si	4	100%	4
		No	0	0%	
8	¿Las diferencias que se presentan entre la toma física y el sistema son?	Altas	1	25%	4
		Medias	3	75%	
		Bajas	0	0%	
9	¿Existe pérdida de mercadería por deterioro?	Si	4	100%	4
		No	0	0%	
10	¿El manejo y almacenamiento de productos es adecuado?	Si	1	25%	4
		No	3	75%	
11	¿Existe un proceso de autorización para la compra de mercadería por parte de la gerencia?	Si	0	0%	4
		No	4	100%	
12	De acuerdo con su criterio, cómo calificaría la gestión de inventarios:	Excelente	0	0%	4
		Bueno	2	50%	
		Regular	2	50%	
		Malo	0	0%	
13	¿Considera que necesita apoyo para mejorar la gestión de inventarios?	Si	4	100%	4
		No	0	0%	
14	¿Se realizan descuentos y promociones?	Si	4	100%	4
		No	0	0%	
15	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo actividades promocionales?	Mensual	0	0%	4
		Bimensual	0	0%	
		Trimestral	2	50%	
		Semestral	2	50%	
16	¿Considera que la aplicación de un método de control de inventarios podría mejorar la eficiencia y a la vez permita alcanzar mayor rentabilidad?	Si	4	100%	4
		No	0	0%	

Encuesta dirigida a los clientes de Ferretería el Maestro

No.	Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)	Total encuestas
1	¿Usted es cliente frecuente de Ferretería el Maestro?	Si	58	100%	58
		No	0	0%	
2	¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la ferretería?	Muy frecuente	48	83%	58
		Frecuente	10	17%	
		Poco frecuente	0	0%	
3	¿En las compras realizadas, los productos han sido entregados siempre por la misma persona?	Si	0	0%	58
		No	58	100%	
4	¿La persona que entrega el producto realiza la verificación del mismo?	Si	32	55%	58
		No	26	45%	
5	¿Ferretería el Maestro siempre ha cubierto sus necesidades de compra?	Si	19	33%	58
		No	39	67%	
6	¿En algún momento no ha sido atendido su requerimiento de mercadería?	Si	39	67%	58
		No	19	33%	
7	¿En algún momento le han entregado productos dañados u obsoletos?	Si	22	38%	58
		No	36	62%	
8	¿Ha realizado devoluciones de productos?	Si	36	62%	58
		No	22	38%	
9	¿Ha existido diferencias en la conciliación de saldos a pagar?	Si	19	33%	58
		No	39	67%	
10	¿Ferretería el Maestro realiza descuentos y promociones?	Si	58	100%	58
		No	0	0%	
11	¿Considera que la mejora en la gestión de inventarios incidirá en los resultados de la empresa?	Si	58	100%	58
		No	0	0%	

Encuesta dirigida a los proveedores de Ferretería el Maestro

No.	Preguntas	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje (%)	Total encuestas
1	¿Es un proveedor frecuente de Ferretería el Maestro?	Si	9	100%	9
		No	0	0%	
2	¿Conoce usted la estructura organizacional de Ferretería el Maestro?	Si	0	0%	9
		No	9	100%	
3	¿Ferretería el Maestro conoce sus políticas de venta?	Si	4	44%	9
		No	5	56%	
4	¿La mercadería se adquiere bajo órdenes de compra?	Si	0	0%	9
		No	9	100%	
5	¿Ferretería el Maestro realiza compras de emergencia?	Si	6	67%	9
		No	3	33%	
6	¿Han existido devoluciones de mercadería?	Si	9	100%	9
		No	0	0%	
7	¿En caso de devoluciones, se emiten notas de crédito?	Si	7	78%	9
		No	2	22%	
8	¿La mercadería es recibida siempre por la misma persona?	Si	0	0%	9
		No	9	100%	
9	¿Ferretería el Maestro verifica la mercadería recibida?	Si	3	33%	9
		No	6	67%	
10	¿Han existido inconvenientes en el pago de obligaciones?	Si	4	44%	9
		No	5	56%	
11	¿Se han presentado diferencias en los saldos por pagar?	Si	3	33%	9
		No	6	67%	
12	¿La mercadería es entregada en los plazos establecidos?	Si	6	67%	9
		No	3	33%	
13	¿Considera que la mejora en la gestión de inventarios incidirá en los resultados de la empresa?	Si	9	100%	9
		No	0	0%	

Anexo 4. Evaluación de la propuesta

Resultado actual	Resultado propuesta	Variación	Actividad

Observaciones:

Mejora



Se mantiene

Se mantiene



Revisar y emplear medidas preventivas



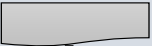







Desmejora










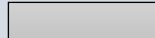










Aplicar actividades correctivas

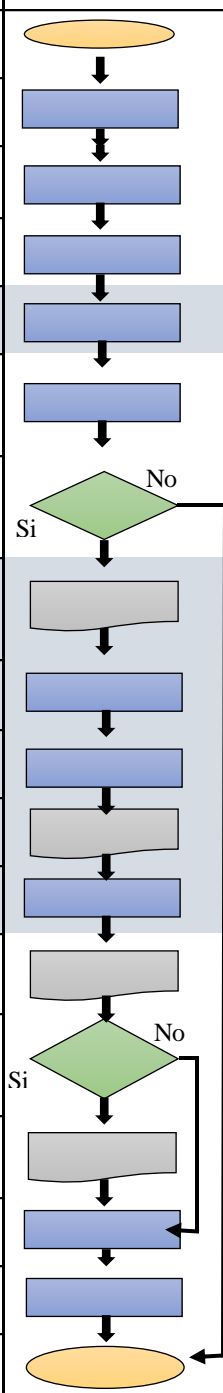
Anexo 5. Flujogramas mejorados de procesos

Flujograma del proceso de almacenamiento

No.	Descripción	Act.	Doc.	Responsable	Gráfico
1	Inicio				
2	Recibe la mercadería	X		Bodeguero	
3	Verifica la mercancía con la factura		X	Bodeguero	
4	Ingresa los productos al sistema	X		Bodeguero	
5	Devuelve la factura a archivo		X	Bodeguero	
6	Codifica los productos	X		Bodeguero	
7	Ubica los precios a cada productos	X		Bodeguero	
8	Coloca la mercadería en las perchas	X		Bodeguero	
9	Almacena lo excesos en bodega	X		Bodeguero	
10	fin				

Flujograma del proceso de venta

No.	Descripción	Act.	Doc.	Responsable	Gráfico
1	Inicio				
2	El cliente ingresa al establecimiento	X		Cliente	
3	Consulta el requerimiento	X		Vendedor	
4	Describe la necesidad	X		Cliente	
5	Se verifica la disponibilidad del producto en el sistema	X		Vendedor	
6	Se indica las diversas alternativas con precios y características	X		Vendedor	
7	Decisión de comprar o abandonar el establecimiento	X		Cliente	
8	Solicita la mercancía a bodega con una nota de pedido		X	Vendedor	
9	Se recibe la nota de pedido	X		Bodeguero	
10	Se ubica en bodega el producto	X		Bodeguero	
11	Se emite una nota de despacho		X	Bodeguero	
12	Se entrega el producto al vendedor	X		Bodeguero	
13	Se elabora la factura		X	Vendedor	
14	El cliente es agente de retención?	X		Cliente	
15	Se solicita la respectiva retención		X	Vendedor	
16	Se entrega el productos, la factura y se realiza el cobro	X		Vendedor	
17	Se archivan los comprobantes de venta	X		Vendedor	
18	Fin				



Anexo 6. Estados Financieros



MOREIRA NAVARRETE JENIFFER LISBETH
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023

Código	Nombre de la Cuenta	SALDO
1.	ACTIVO	238968.92
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	181756.61
1.1.1	ACTIVO DISPONIBLE	5806.37
1.1.1.2	BANCOS	5806.37
1.1.1.2.02	Bancos	5806.37
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	28555.74
1.1.2.1	CUENTAS POR COBRAR	20124.00
1.1.2.1.01	Clientes por Cobrar	20124.00
1.1.2.2.	CRÉDITO TRIBUTARIO POR IMPUESTOS CORRIENTES	8431.74
1.1.2.2.02	Retenciones IR del Periodo	743.50
1.1.2.2.04	Crédito Tributario del 12% de Compras	7688.24
1.1.3	ACTIVO REALIZABLE	147394.5
1.1.3.1.	INVENTARIO DE MERCADERIAS	147394.50
1.2	ACTIVO NO CORRIENTE	57212.31
1.2.1.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	57212.31
1.2.1.01.	Muebles y Enseres	6128.29
1.2.1.02	Edificios	30000.00
1.2.1.03	Vehículos, Equipo de Transporte	35961.04
1.2.1.05	Equipo de Cómputo	5554.30
1.2.1.06	(-) Dep. Acum. PPE	-20431.32
1.2.2.	PROPIEDAD DE INVERSION	0.00
1.2.2.01	Terreno + Construcción	0.00
2.	PASIVOS	206977.86
2.1.	PASIVOS CORRIENTES	124053.56
2.1.1.	CUENTAS POR PAGAR DEL NEGOCIO	55124.00
2.1.1.01	Proveedores	55124.00
2.1.2.	CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	3510.44
2.1.2.01	Provisión Sueldo y otras Remuneraciones	3076.22
2.1.2.04	IFSS Por Pagar	434.22
2.1.3.	CUENTAS POR PAGAR TRIBUTARIAS	830.3
2.1.3.01.	IVA Cobrado 12% en Ventas	651.20
2.1.3.02	Retención del IVA 30%	0.00
2.1.3.05	Retención en la Fuente IR	179.10
2.1.4.	DEUDAS A CORTO PLAZO	64588.82
2.1.4.02	Prestamos Bancarios	64588.82
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES	82924.30
2.2.1.	DEUDAS A LARGO PLAZO	82924.30
2.2.1.02	Prestamos Bancarios	82924.30
3.	PATRIMONIO	31991.06
3.1.	CAPITAL	31991.06
3.1.01.	Capital Patrimonial	31991.06
3.1.03.02	Utilidad del Ejercicio	34217.19
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	238968.92

Contador/a

R.U.C.: 1718286733001

Representante legal

C.C.: 2300022601



BALANCE DE RESULTADOS MOREIRA NAVARRETE JENIFFER LISBETH


- DESDE: 01/01/2023 AL 31/12/2023

Código	Nombre de la Cuenta	Saldo
4.	INGRESOS	631284.60
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	631145.67
4.1.1.	INGRESOS POR VENTAS	631145.67
4.1.1.01	Ingresos por Ventas 12%	631145.67
4.1.1.02	Ingresos por Ventas 0%	0.00
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	138.93
4.2.1.	OTROS INGRESOS	138.93
4.2.1.01	Rendimientos Financieros	138.93
5.	COSTOS Y GASTOS	597067.41
5.1.	COSTOS DE MERCADERIAS	542812.12
5.1.1	COSTO DE MERCADERIA	0.00
5.1.1.01	Inventario Inicial de Mercadería	0.00
5.1.1.02	Total en Compras Inv. 0%	0.00
5.1.1.03	(-) Descuentos en Compras Inv. 0%	0.00
5.1.1.04	(-) Devolución en Compras Inv. 0%	0.00
5.1.1.05	(-) Inv. Final de Mercadería	0.00
5.1.2.	COSTO DE MERCADERIA 12%	542812.12
5.1.2.01	Inventario Inicial de Mercadería	140099.78
5.1.2.02	Total en Compras Inv. 12%	550106.84
5.1.2.04	(-) Devolución en Compras Inv. 12%	0.00
5.1.2.05	Inventario Final de Mercadería	147394.50
5.2.	GASTOS	54255.29
5.2.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	0.00
5.2.1.01	Sueldos Administrativos	0.00
5.2.2.	GASTOS DE OPERACIÓN Y VENTA	54255.29
5.2.2.1	REMUNERACIONES	27937.80
5.2.2.1.01	Sueldos Operacionales	19985.00
5.2.2.1.02	Horas Extras y Suplementarias Op	0.00
5.2.2.1.05	Décimo Tercer Sueldo Op.	0.00
5.2.2.1.06	Décimo Cuarto Sueldo Op.	4575.00
5.2.2.1.07	Vacaciones	0.00
5.2.2.1.08	Fondos de reserva Operacionales	0.00
5.2.2.1.09	Aporte Patronal IESS Operacionales	3377.80
5.2.2.2.	SERVICIOS	4589.24
5.2.2.2.1.	SERVICIOS BASICOS	0.00
5.2.2.2.1.01	Telecomunicaciones	0.00
5.2.2.2.1.03	Agua Potable	0.00
5.2.2.2.3.	FLETES Y TRANSPORTE	4589.24
5.2.2.2.3.01	Pago Fletes	4589.24
5.2.2.4.	GASTOS FINANCIEROS	21728.25
5.2.2.4.01	Emisión de Estados de Cta	0.00
5.2.2.4.02	Interes bancarios	21728.25


Totales:

EXCEDENTE:

34217.19


Contador/a

R.U.C.: 1718286733001


Representante legal
C.C.: 2300022601