



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**LA GESTIÓN DE INVENTARIO Y COMPORTAMIENTO DE LOS
INDICADORES FINANCIEROS EN LA EMPRESA FRITOCHIPS,
UBICADA EN LA CIUDAD DE SIGUATEPEQUE, DURANTE EL
PERÍODO 2024 - 2026.**

**SUSTENTADO POR:
CLAUDIO ERNESTO MEDINA MORALES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON
ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS C. A.

AGOSTO, 2026

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ROSALPHINA RODRÍGUEZ MONTESI

VICERRECTOR

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALY VARGAS

**LA GESTIÓN DE INVENTARIO Y COMPORTAMIENTO
DE LOS INDICADORES FINANCIEROS EN LA
EMPRESA FRITOCHIPS, UBICADA EN LA CIUDAD DE
SIGUATEPEQUE, DURANTE EL PERÍODO 2024 - 2026**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
FINANZAS**

ASESOR

CARLA MARITZA CARDONA BLANCO

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MANUEL ALEJANDRO ELVIR OSORIO
MARCO ANTONIO LÓPEZ CARRASCO
IDALIA CAROLINA CÁRCAMO URRUTIA**



FACULTAD DE POSTGRADO

La gestión de inventario y comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024 - 2026.

Claudio Ernesto Medina Morales

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito generar información para fortalecer el control de los inventarios y la toma de decisiones en Fritochips, ubicada en Siguatepeque. Su objetivo fue analizar la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros durante el período 2024-2026. El estudio se desarrolló con enfoque mixto, alcance descriptivo y diseño no experimental. Se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro informantes clave, revisión documental y análisis financiero. Los años 2024 y 2025 se examinaron con datos históricos, mientras que 2026 se trató como una proyección. Los resultados mostraron que la empresa controló sus inventarios mediante registros administrativos, hojas de cálculo, archivos digitales y formatos físicos, lo cual evidenció la necesidad de integrar la información de bodega, compras, producción y administración financiera. La razón corriente permaneció por encima de 1.60; el margen neto pasó de 13.00 % en 2024 a 15.00 % en 2025 y se proyectó en 17.00 % para 2026; la rotación de inventarios superó siete veces por año y el capital de trabajo se mantuvo positivo. El flujo de efectivo operativo se estimó en L 317,000.00 para 2024, L 457,500.00 para 2025 y L 549,500.00 para 2026. El ciclo de conversión de efectivo disminuyó de 66.04 a 47.39 días y se proyectó en 33.27 días. Se concluyó que la gestión de inventarios se relacionó descriptivamente con la liquidez, rentabilidad, generación de efectivo y capital de trabajo, sin demostrar causalidad estadística. Se recomendó implementar un modelo de gestión de inventarios mediante ERP con seguimiento financiero para centralizar los registros, optimizar las compras y fortalecer las decisiones gerenciales.

Palabras clave: capital de trabajo, ciclo de conversión de efectivo, flujo de efectivo operativo, gestión de inventarios, indicadores financieros.



GRADUATE SCHOOL

Inventory management and behavior of financial indicators in the Fritochips company, located in the city of Siguatepeque, during the period 2024 - 2026.

Claudio Ernesto Medina Morales

Abstract

This research aimed to generate information to strengthen inventory control and decision-making at Fritochips, located in Siguatepeque. Its objective was to analyze inventory management and the behavior of financial indicators during the 2024–2026 period. The study used a mixed-methods approach, a descriptive scope, and a non-experimental design. In-depth interviews were conducted with four key informants, along with a documentary review and financial analysis. The years 2024 and 2025 were examined using historical data, whereas 2026 was treated as a projection. The results showed that the company controlled its inventories through administrative records, spreadsheets, digital files, and physical forms, which revealed the need to integrate information from the warehouse, purchasing, production, and financial administration areas. The current ratio remained above 1.60; the net profit margin increased from 13.00% in 2024 to 15.00% in 2025 and was projected at 17.00% for 2026; inventory turnover exceeded seven times per year; and working capital remained positive. Operating cash flow was estimated at L 317,000.00 for 2024, L 457,500.00 for 2025, and L 549,500.00 for 2026. The cash conversion cycle decreased from 66.04 to 47.39 days and was projected at 33.27 days. It was concluded that inventory management was descriptively related to liquidity, profitability, cash generation, and working capital, without demonstrating statistical causality. The implementation of an ERP-based inventory management model with financial monitoring was recommended to centralize records, optimize purchasing, and strengthen managerial decision-making.

Keywords: cash conversion cycle, financial indicators, inventory management, operating cash flow, working capital.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a la memoria de mi padre, Wilfredo García Medina, cuyo ejemplo de esfuerzo, disciplina y dignidad continúa guiando mis pasos y permanece presente en cada uno de mis logros. A mi madre, Carmen Rosario Morales, por su amor incondicional, fortaleza y sacrificios, y por enseñarme que la perseverancia siempre encuentra su recompensa. A mis hermanos, Tania, Salvador y Bianka, por los recuerdos, las experiencias compartidas y el apoyo que ha contribuido a mi crecimiento personal y profesional. De manera especial, lo dedico a mis hijos, mi mayor motivación y la razón que me impulsa a seguir creciendo. Deseo que este logro les recuerde que los sueños pueden alcanzarse mediante determinación, paciencia y constancia, y que represente para ellos un ejemplo de superación, aprendizaje continuo y fidelidad a sus ideales.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), a sus autoridades, docentes y asesores, por la formación recibida, la orientación brindada y los conocimientos compartidos durante el desarrollo de esta maestría y del presente trabajo de investigación. Sus enseñanzas y observaciones contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias profesionales y permitieron culminar satisfactoriamente esta etapa académica. Asimismo, agradezco a la empresa Fritochips y a sus colaboradores por su disposición, confianza y apoyo durante el proceso de recopilación de la información necesaria para realizar el estudio. Extiendo también mi reconocimiento a mis compañeros, colegas y amigos, quienes, mediante su colaboración, motivación y palabras de aliento, me acompañaron a lo largo de este recorrido. A todas las personas que, directa o indirectamente, contribuyeron a alcanzar este objetivo, les expreso mi gratitud y profundo aprecio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	3
1.3 Definición del Problema.....	5
1.3.1 Enunciado del problema	5
1.3.2 Formulación del problema	6
1.3.3 Preguntas de investigación.....	7
1.4 Objetivos del Proyecto	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
1.5 Justificación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Análisis de la Situación Actual	11
2.1.1 Macroentorno	11
2.1.2 Microentorno.....	19
2.1.3 Análisis interno	22
2.1.3.1 Reseña general de Fritochips.....	22
2.1.3.2 Filosofía empresarial	22
2.1.3.3 Estructura Organizativa.....	23
2.1.3.4 Proceso Productivo General	24
2.2 Conceptualización	26
2.2.1 Manejo de Inventarios.....	26
2.2.1.1 Inventario	26
2.2.1.2 Control de inventarios	26
2.2.1.3 Rotación de inventarios.....	27
2.2.1.4 Inventario de seguridad	27
2.2.1.5 Clasificación ABC.....	27
2.2.1.6 Punto de reorden.....	28
2.2.1.7 Demanda.....	28
2.2.1.8 Pronóstico de demanda.....	28

2.2.1.9	Almacenamiento.....	29
2.2.1.10	Costos de inventario	29
2.2.1.11	Logística	30
2.2.1.12	Cadena de suministro.....	30
2.2.1.13	Planificación del inventario	31
2.2.1.14	Control y registro de inventarios	31
2.2.1.15	Rotación y almacenamiento.....	31
2.2.2	Eficiencia financiera	31
2.2.2.1	Rentabilidad	32
2.2.2.2	Liquidez.....	32
2.2.2.3	Capital de trabajo	33
2.2.2.4	Flujo de efectivo.....	33
2.2.2.5	Indicadores financieros	34
2.2.2.6	Margen de utilidad	34
2.2.2.7	Rendimiento sobre activos (ROA)	34
2.2.2.8	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	35
2.2.2.9	Gestión financiera	35
2.2.2.10	Control interno.....	35
2.2.2.11	Costos operativos.....	36
2.2.3	Análisis Dupont	37
2.3	Teorías de Sustento	38
2.3.1	Bases teóricas.....	38
2.3.1.1	Teoría Just in Time (JIT).....	38
2.3.1.2	Teoría del capital de trabajo	39
2.3.1.3	Modelo de cantidad económica de pedido (EOG)	40
2.3.1.4	Modelo del análisis Dupont.....	42
2.3.2	Metodologías Utilizadas	42
2.3.2.1	Análisis de las metodologías	42
2.3.2.2	Antecedentes de las metodologías.....	43
2.3.2.3	Análisis crítico de las metodologías.....	44
2.4	Instrumentos Utilizados.....	45

2.5	Marco Legal	47
2.5.1	Código de Comercio de Honduras.....	47
2.5.2	Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)	48
2.5.3	Ley de Administración Tributaria.....	49
2.5.4	Ley de Protección al Consumidor de Honduras	50
2.5.5	Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA).....	51
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		53
3.1	Congruencia Metodológica	53
3.1.1	Matriz de Congruencia Metodológica	54
3.1.2	Esquema de variables de estudio	54
3.1.3	Operacionalización de variables de estudio	55
3.1.4	Hipótesis	56
3.2	Enfoque y métodos.....	56
3.2.1	Enfoque de la investigación	56
3.2.2	Alcance Descriptivo.....	57
3.2.3	Técnicas e instrumentos.....	58
3.3	Diseño de investigación	58
3.3.1	Población.....	58
3.3.2	Muestra	59
3.3.3	Técnicas de muestreo	60
3.4	Técnicas, instrumentos y procedimientos aplicados	60
3.4.1	Técnicas	60
3.4.2	Instrumentos elaborados	60
3.4.3	Procedimientos.....	61
3.5	Fuentes de información	62
3.5.1	Fuentes primarias	62
3.5.2	Fuentes secundarias	62
3.6	Limitantes del estudio	62
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		64
4.1	Informe de proceso de recolección de datos	64
4.2	Resultados y análisis de las técnicas aplicadas	66

4.2.1	Gestión de inventarios.....	66
4.2.1.1	Control y registro de inventarios.....	67
4.2.1.2	Planificación de inventario.....	69
4.2.1.3	Almacenamiento.....	71
4.2.1.4	Rotación de inventarios.....	72
4.2.2	Indicadores financieros	73
4.2.2.1	Liquidez.....	73
4.2.2.2	Rentabilidad	76
4.2.2.3	Eficiencia operativa.....	78
4.2.2.4	Capital de trabajo	79
4.2.3	Análisis financiero integral de la gestión de inventarios	81
4.2.3.1	Impacto de la gestión de inventarios en los números de la empresa.....	83
4.2.3.2	Rotación de activos	86
4.2.3.3	Análisis Dupont.....	88
4.2.3.4	Ciclo de conversión de efectivo	90
4.2.3.5	Necesidad estimada de efectivo	92
4.2.3.6	Ventajas y oportunidades financieras.....	94
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		101
5.1	Conclusiones	101
5.2	Recomendaciones.....	102
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		105
6.1	Nombre de la propuesta.....	105
6.2	Justificación de la propuesta	105
6.3	Alcance de la propuesta (Objetivos de la implementación).....	107
6.4	Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.....	108
6.4.1	Descripción clara del “Qué” y “Cómo” lo harán.....	111
6.4.2	Elementos necesarios para la implementación	114
6.4.3	Medidas de control.....	121
6.5	Cronograma de implementación y presupuesto	126
6.5.1	Análisis costo-beneficio de la propuesta.....	130
6.5.2	Análisis de sensibilidad de la propuesta	132

6.5.3	Sostenibilidad y mantenimiento de la propuesta	133
6.6	Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	135
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		137
ANEXOS		146
Anexo 1. Entrevista de investigación 1		146
Anexo 2. Entrevista de investigación 2		147
Anexo 3. Matriz de ecuaciones e indicadores utilizados en el análisis de resultados		149
Anexo 4. Comparación de resultados de la investigación con estudios previos		152
Anexo 5. Matriz de ecuaciones utilizadas y comparación con estudios previos		154
Anexo 6. Evidencia de trabajo de campo		157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Congruencia metodológica	54
Tabla 2. Operacionalización de variables	55
Tabla 3. Control y registro de inventarios en la empresa Fritochips	67
Tabla 4. Planificación del inventario en la empresa Fritochips	69
Tabla 5. Prácticas de almacenamiento en la empresa Fritochips.....	71
Tabla 6. Rotación de inventarios en la empresa Fritochips	72
Tabla 7. Liquidez de la empresa Fritochips	74
Tabla 8. Razón corriente de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026.....	75
Tabla 9. Comportamiento de la rentabilidad en la empresa Fritochips	76
Tabla 10. Margen de utilidad neta de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026	77
Tabla 11. Eficiencia operativa en la empresa Fritochips	78
Tabla 12. Rotación de inventarios de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026	79
Tabla 13. Administración del capital de trabajo en la empresa Fritochips	80
Tabla 14. Capital de trabajo de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026.....	81
Tabla 15. Información financiera complementaria utilizada para el análisis integral	82
Tabla 16. Impacto financiero de la gestión de inventarios en Fritochips	84
Tabla 17. Flujo de efectivo procedente de actividades operativas estimado de Fritochips durante el período 2024–2026	85
Tabla 18. Rotación de activos de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026.....	87
Tabla 19. Análisis Dupont de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026	89
Tabla 20. Ciclo de conversión de efectivo de Fritochips durante el período 2024–2026.....	90
Tabla 21. Necesidad estimada de efectivo de Fritochips durante el período 2024–2026.....	93
Tabla 22. Principales ventajas y oportunidades financieras identificadas en Fritochips	95
Tabla 23. Modelo de gestión de inventarios mediante ERP y criterios técnicos	110
Tabla 24 Matriz operativa para la implementación del modelo de gestión de inventarios mediante ERP	112
Tabla 25. Indicadores operativos y financieros para el control de la propuesta	122
Tabla 26. Cronograma de principales actividades	126
Tabla 27 Presupuesto estimado para la implementación	129
Tabla 28 Escenarios de referencia para la recuperación de la inversión	131

Tabla 29 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	136
---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Fritochips	23
Figura 2. Esquema de variables de estudio	54
Figura 3. Enfoque y métodos	56

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La gestión de inventarios constituye un proceso fundamental en las empresas productivas, debido a que contribuye a garantizar la disponibilidad de materias primas, insumos, materiales de empaque y productos terminados necesarios para la continuidad de las operaciones. En las organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de alimentos, este proceso adquiere especial relevancia por su relación con la calidad del producto, el control de los costos, la planificación de las compras, la rotación de las existencias y la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

Fritochips es una empresa ubicada en la ciudad de Siguatepeque y dedicada a la elaboración y comercialización de snacks. El manejo de sus inventarios representa una actividad esencial para sostener el proceso productivo y mantener la disponibilidad de productos para la venta. La administración de materias primas, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados requiere planificación, registro, almacenamiento adecuado y rotación oportuna, especialmente cuando se utilizan insumos sensibles al deterioro o sujetos a tiempos específicos de reposición.

La situación identificada mostró que la empresa utilizaba registros administrativos, hojas de cálculo, archivos digitales y formatos físicos para controlar sus inventarios. Aunque estas herramientas permitían documentar las entradas, salidas y existencias, su utilización simultánea evidenció la necesidad de integrar la información generada por las áreas de bodega, compras, producción, ventas y administración financiera. Esta condición motivó la selección del tema, debido a la conveniencia de disponer de información centralizada, trazable y oportuna para fortalecer el control operativo y apoyar las decisiones gerenciales.

Desde la perspectiva financiera, los inventarios forman parte de los activos corrientes y se relacionan con la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia operativa, el capital de trabajo y el flujo de efectivo. Sin embargo, el comportamiento de estos indicadores también depende de las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, los demás activos y otras condiciones de la empresa. Por consiguiente, la investigación no buscó demostrar que las variaciones financieras fueran causadas exclusivamente por los inventarios, sino analizar descriptivamente la gestión de

estos recursos y su relación con el comportamiento financiero observado durante el período estudiado.

La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024-2026. El estudio se desarrolló con enfoque mixto, alcance descriptivo y diseño no experimental. Para recopilar y analizar la información se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro informantes clave, revisión documental y análisis financiero. Los datos correspondientes a 2024 y 2025 fueron examinados como información histórica, mientras que los valores de 2026 fueron tratados como una proyección elaborada con la información disponible.

El documento se estructuró en seis capítulos. El primero contiene el planteamiento de la investigación, los antecedentes, la definición del problema, las preguntas, los objetivos y la justificación. El segundo presenta el marco teórico relacionado con la gestión de inventarios, los indicadores financieros, el capital de trabajo, el flujo de efectivo, el análisis Dupont y los fundamentos legales aplicables. El tercero describe la metodología, la población objeto de estudio, las técnicas, los instrumentos, los procedimientos y las fuentes de información. El cuarto expone los resultados de las entrevistas, la revisión documental y el análisis financiero, incluyendo el comportamiento de la liquidez, la rentabilidad, la rotación de inventarios, la rotación de activos, el capital de trabajo, el ciclo de conversión de efectivo, la necesidad estimada de efectivo y el flujo de efectivo procedente de las actividades operativas. El quinto presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de los hallazgos.

Finalmente, el sexto capítulo contiene la propuesta denominada «Modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero para la empresa Fritochips». Su diseño se orientó a integrar los registros, fortalecer el control de las existencias, apoyar la planificación de las compras, mejorar la coordinación entre las áreas y generar información operativa y financiera para la toma de decisiones. De esta manera, la investigación tuvo como objeto beneficiar a Fritochips mediante una propuesta aplicable a su contexto productivo, administrativo y financiero, cuyos resultados deberán evaluarse después de su implementación.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La gestión de inventarios constituye uno de los pilares fundamentales en la administración de las empresas del sector productivo, especialmente en aquellas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos alimenticios. En entornos empresariales caracterizados por alta competencia, variabilidad en la demanda y presión sobre los márgenes de rentabilidad, el manejo adecuado de inventarios se convierte en un factor determinante para garantizar la continuidad del proceso productivo y la estabilidad financiera.

Un control eficiente de materias primas, productos en proceso y productos terminados permite no solo asegurar la disponibilidad de bienes para satisfacer el mercado, sino también reducir costos operativos asociados al almacenamiento, deterioro y obsolescencia. En este sentido, la evaluación del manejo de inventarios y su vinculación con la eficiencia financiera adquiere relevancia estratégica dentro de la dirección empresarial, pues incide directamente en la administración del capital de trabajo y en la sostenibilidad económica de la organización (Ghiglione, 2021).

A nivel internacional, diversos estudios desarrollados en empresas manufactureras y del sector alimentario han puesto de manifiesto la importancia de establecer controles formales en la gestión de inventarios. En este contexto, Ortiz De Abreu (2016) ha evidenciado que “la falta de controles adecuados en los inventarios repercute negativamente en el uso del capital de trabajo y en el desempeño financiero de las organizaciones” (p. 2). Este planteamiento afirma que la ausencia de políticas claras y procedimientos sistemáticos puede generar desequilibrios financieros que afectan la liquidez y la rentabilidad empresarial. De igual forma, investigaciones posteriores han reafirmado que una administración deficiente de inventarios impacta en la estructura de costos y en la eficiencia operativa de las compañías (Bazán et al., 2022).

Autores como Zetes (2017) coinciden en que un manejo inadecuado de los inventarios puede provocar inmovilización innecesaria de recursos financieros, incremento en los costos de almacenamiento y mayores riesgos de obsolescencia o deterioro de productos, particularmente en empresas del sector alimentario donde los tiempos de caducidad son un elemento crítico. Estos dos estudios sostienen que el inventario no debe entenderse únicamente como un conjunto de existencias físicas, sino como un componente estratégico que influye en la planificación financiera y en la toma de decisiones administrativas.

En el contexto asiático, Sector et al. (2017) han analizado la gestión de inventarios como “un factor determinante en la eficiencia operativa y financiera de las empresas manufactureras y del sector alimentario” (p. 3). Investigaciones desarrolladas en países como China e India han destacado que una adecuada planificación y control de inventarios contribuye a mejorar la rotación de existencias y a optimizar el uso del capital de trabajo, reduciendo costos asociados al almacenamiento y a la obsolescencia de productos. Estos estudios evidencian que el fortalecimiento de los sistemas de inventario impacta positivamente en el desempeño financiero organizacional, al permitir una mejor asignación de recursos y una mayor estabilidad económica.

En Europa, diversas investigaciones han profundizado en la implementación de modelos cuantitativos y tecnológicos para optimizar la administración de inventarios en empresas industriales y de alimentos. Se ha demostrado que la incorporación de sistemas automatizados de control, junto con métodos de pronóstico de demanda, favorece la reducción de costos y mejora la eficiencia en el uso del capital de trabajo. Asimismo, la integración de herramientas digitales permite una mayor precisión en el registro de existencias y en la planificación de compras, fortaleciendo la estabilidad financiera de las organizaciones (Eizagirre, 2013). Estos avances evidencian la evolución de la gestión de inventarios hacia esquemas más técnicos y estratégicos.

En América, particularmente en países como Estados Unidos, Colombia y Chile, la literatura académica ha resaltado la importancia de vincular la gestión de inventarios con indicadores financieros como la rentabilidad y la liquidez. Los hallazgos muestran que empresas del sector alimentario que implementan sistemas formales de control y métodos de pronóstico logran mayor estabilidad en sus costos operativos y mejor capacidad para responder a la demanda del mercado. Asimismo, se ha identificado que la evaluación periódica de inventarios favorece la toma de decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad financiera (DocuSing, 2022).

En América Latina, investigaciones desarrolladas en países de Suramérica han señalado que la falta de políticas claras en la administración de inventarios genera inconsistencias en la información contable y financiera, lo que repercute en la correcta valoración de activos y en la planificación presupuestaria. Estos estudios estiman que el control interno, cuando es aplicado de forma sistemática, contribuye a mejorar la transparencia financiera y a fortalecer la eficiencia operativa de las empresas del sector alimentario (Murillo et al., 2022). De esta manera, la gestión de inventarios se consolida como un elemento clave dentro del sistema de control empresarial.

En Guatemala, León et al. (2020) que “muchas empresas del sector de alimentos enfrentan dificultades relacionadas con la planificación y el control de inventarios, lo que incide en la eficiencia financiera y en la administración del capital de trabajo” (León et al., 2020, p. 1). Estos estudios destacan la necesidad de implementar mecanismos más estructurados de control interno que permitan reducir pérdidas, evitar sobreinventarios y mejorar la estabilidad económica de las organizaciones productivas. La evidencia regional confirma que las debilidades en la gestión de inventarios continúan siendo un desafío para las empresas del sector.

Aunque se han centrado su análisis en otros componentes del capital de trabajo, como las cuentas por cobrar, sus hallazgos refuerzan la importancia de examinar integralmente todos los elementos financieros que influyen en la eficiencia empresarial. En este sentido, los inventarios representan uno de los activos más significativos dentro de las empresas productivas, y su administración inadecuada puede comprometer la sostenibilidad operativa y financiera.

A partir de estos antecedentes internacionales, regionales y locales, se evidencia que la evaluación del manejo de inventarios constituye un tema recurrente en la literatura académica y empresarial, particularmente por su vinculación con la eficiencia financiera y el desempeño organizacional. International Monetary Fund [IMF], (2022).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En este apartado se presenta la definición del problema de investigación, partiendo de la situación observada en la gestión de inventarios de Fritochips y su relación con el comportamiento de los indicadores financieros durante el período 2024–2026. Para ello, se desarrolla el enunciado del problema, la formulación correspondiente y las preguntas que orientan el análisis del estudio.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En el entorno empresarial actual, la adecuada administración de inventarios constituye un elemento determinante para la estabilidad operativa y financiera de las organizaciones productivas. En empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos alimenticios, como es el caso de Fritochips, el inventario no solo representa un conjunto de materiales almacenados, sino

un recurso estratégico, la atención oportuna de la demanda y el equilibrio de los costos operativos. Cuando los inventarios no se gestionan con criterios técnicos claros, pueden generarse desajustes que afectan tanto la eficiencia interna como la rentabilidad del negocio.

En el caso específico de la empresa Fritochips, dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios, el manejo de inventarios forma parte de las actividades cotidianas del proceso productivo y de comercialización. Sin embargo, no se dispone de antecedentes internos que evidencien la realización de estudios formales orientados a evaluar dicho manejo desde una perspectiva financiera.

La ausencia de análisis descriptivos sobre los inventarios productivos limita la comprensión de su relación con la eficiencia financiera y reduce la disponibilidad de información para la toma de decisiones gerenciales. En este contexto, surge la necesidad de analizar cómo se está desarrollando el manejo de inventarios en la empresa Fritochips durante el año 2026, considerando sus dimensiones de planificación, control y rotación, así como examinar de qué manera este manejo se relaciona con los costos operativos y en la eficiencia financiera de la organización.

Sin un diagnóstico claro sobre estas prácticas limita la toma de decisiones fundamentadas y dificulta la implementación de mejoras orientadas a optimizar recursos, reducir desperdicios y fortalecer la estabilidad económica de la empresa.

Este tipo de situación no solo impacta la operatividad inmediata, sino que también genera costos adicionales, pérdida de credibilidad comercial y posibles afectaciones en los ingresos proyectados. Por ello, el problema central radica en comprender y describir la situación actual del manejo de inventarios y su impacto en la gestión financiera, a fin de proporcionar información que contribuya al fortalecimiento administrativo y productivo de Fritochips.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante la ausencia de una evaluación estructurada de la gestión de inventarios productivos en la empresa Fritochips, surge la necesidad de analizar cómo se desarrollan los procesos de planificación, control y rotación de inventarios, así como examinar el comportamiento de los principales indicadores financieros durante el período 2024 -2026. La limitada información descriptiva sobre estos aspectos dificulta la toma de decisiones administrativas relacionadas con

el control de costos, el uso de recursos corrientes y la estabilidad operativa de la organización.

En este contexto, el problema de investigación se formula en los siguientes términos:

¿Cómo se desarrolla la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024 -2026?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios durante el período 2024 -2026?

2. ¿Cuál es el comportamiento de los principales indicadores financieros durante el período 2024 -2026?

3. ¿Qué características descriptivas se identifican en la gestión de inventarios y en los indicadores financieros durante el período 2024 -2026?

4. ¿Qué propuesta puede diseñarse para fortalecer la gestión de inventarios y el seguimiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024 -2026.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir, mediante entrevistas semiestructuradas y revisión documental, los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios de Fritochips durante el período 2024–2026, presentando una caracterización verificable de las prácticas, los registros y las oportunidades de mejora identificadas.

2. Determinar, mediante cálculos financieros y tablas comparativas anuales, el comportamiento de la razón corriente, el margen neto, la rotación y los días de inventario, el capital de trabajo, el flujo de efectivo operativo, la rotación de activos, el multiplicador de capital, el

rendimiento sobre los activos (ROA), el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), los días de cuentas por cobrar y pagar, el ciclo de conversión de efectivo y la necesidad estimada de efectivo de Fritochips durante el período 2024–2026, diferenciando los resultados históricos de 2024 y 2025 de la proyección correspondiente a 2026.

3. Analizar, mediante una síntesis integrada de los resultados cualitativos y cuantitativos, la relación descriptiva entre la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros de Fritochips durante el período 2024–2026, diferenciando los efectos vinculados con las existencias de aquellos relacionados con las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de la empresa.

4. Diseñar, con base en los resultados obtenidos durante el período 2024–2026, una propuesta documentada denominada «Modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero para la empresa Fritochips», que incluya políticas de inventario, criterios técnicos de reposición, pronóstico de la demanda, indicadores de seguimiento, responsables, cronograma de implementación de cuatro meses, presupuesto y criterios de evaluación.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde el punto de vista académico porque contribuye al análisis de la gestión de inventarios dentro del campo de la Dirección Empresarial con orientación en Finanzas. El estudio permite abordar un proceso operativo relevante desde una perspectiva financiera, considerando que los inventarios forman parte de los activos corrientes de la empresa y se relacionan con indicadores como liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios y capital de trabajo. Asimismo, el trabajo se alinea con los contenidos teóricos relacionados con la administración de inventarios, el control financiero, la planificación de compras, la eficiencia operativa y la toma de decisiones gerenciales. Esto permite fortalecer la formación académica del investigador, al integrar conceptos administrativos y financieros en un caso empresarial específico. Además, el estudio aporta una base para comprender cómo los procesos internos de control, almacenamiento y rotación de inventarios pueden incidir en la disponibilidad de recursos y en la estabilidad económica de una organización.

Desde la perspectiva empresarial, la investigación resulta pertinente debido a que la gestión

de inventarios constituye un proceso clave para la operación de Fritochips. Al tratarse de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios tipo snacks, la disponibilidad oportuna de materias primas, insumos, materiales de empaque y productos terminados es fundamental para mantener la continuidad del proceso productivo y responder a la demanda del mercado. Por ello, evaluar la forma en que se administran los inventarios permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en las áreas de planificación, control, almacenamiento y rotación.

Los resultados del estudio pueden servir como insumo para la toma de decisiones administrativas orientadas a mejorar la organización interna, reducir diferencias entre inventario físico y registros administrativos, prevenir desabastecimiento, evitar sobre inventario y disminuir pérdidas por deterioro o manejo inadecuado de productos. En este sentido, la investigación ofrece información útil para que la empresa fortalezca sus procesos operativos y mejore la coordinación entre las áreas de producción, bodega, compras y administración financiera.

La importancia empresarial del estudio también se fundamenta en situaciones identificadas en Fritochips relacionadas con la disponibilidad de materias primas, insumos y materiales de empaque. Cuando determinados recursos resultan insuficientes, la empresa debe efectuar pedidos adicionales para evitar interrupciones, y la falta de existencias puede ocasionar retrasos en la producción y entrega de pedidos. Asimismo, la utilización paralela de registros administrativos, hojas de cálculo, archivos digitales y formatos físicos dificulta la consolidación oportuna de la información. Estas condiciones justifican la necesidad de analizar la gestión de inventarios y fortalecer la planificación, reposición y coordinación entre las áreas involucradas.

Desde el enfoque financiero, el estudio se justifica porque los inventarios representan una parte importante del capital de trabajo de la empresa. Una gestión inadecuada puede generar recursos inmovilizados, incremento de costos de almacenamiento, reducción de liquidez, pérdidas por mermas o dificultades para atender obligaciones de corto plazo. Por el contrario, una administración ordenada de inventarios puede contribuir al uso eficiente de los recursos financieros, mejorar la rotación de existencias y apoyar la estabilidad económica de la organización durante el período analizado.

El análisis del comportamiento de los indicadores financieros durante el período 2024–2026 permite comprender la situación de Fritochips en términos de liquidez, rentabilidad,

eficiencia operativa y capital de trabajo. Esta información es relevante porque facilita la identificación de tendencias financieras asociadas con la operación de la empresa y permite valorar la importancia de contar con controles de inventario más estructurados. Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica porque aplica un enfoque mixto, alcance descriptivo y diseño no experimental, utilizando entrevistas en profundidad, revisión documental y análisis financiero. Esta combinación permite integrar información cualitativa proveniente de informantes clave con datos financieros derivados de registros internos de la empresa.

Desde una perspectiva práctica, la investigación permite proponer una alternativa de mejora orientada al fortalecimiento de la gestión de inventarios y al seguimiento financiero de la empresa. La propuesta de aplicabilidad plantea un modelo de gestión de inventarios con seguimiento financiero, el cual incorpora criterios técnicos como registro digital, clasificación ABC, punto de reorden, inventario de seguridad, pronóstico de demanda, indicadores operativos y financieros, análisis costo-beneficio y análisis de sensibilidad.

Finalmente, el estudio puede servir como referencia para otras empresas hondureñas del sector de alimentos que enfrentan situaciones similares en la administración de inventarios. Al tratarse de una investigación aplicada a una empresa productiva, sus resultados pueden aportar experiencias útiles para organizaciones con características comparables, interesadas en fortalecer su gestión operativa y financiera mediante un manejo más ordenado de los inventarios. Por ello, la investigación adquiere relevancia académica, empresarial, financiera y práctica dentro del contexto de Fritochips durante el período 2024–2026.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el sustento teórico que respalda la investigación sobre la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en el sector productivo. Se inicia con el análisis de la situación actual desde una perspectiva internacional y regional, con el propósito de contextualizar el fenómeno en diferentes entornos económicos. Posteriormente, se abordan los principales conceptos relacionados con las variables de estudio, las teorías que las fundamentan, las metodologías empleadas en investigaciones similares y el marco legal aplicable. Este recorrido teórico permite establecer una base conceptual sólida para el análisis descriptivo planteado en el estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En esta sección se examinan investigaciones previas desarrolladas a nivel internacional, regional y nacional que abordan el manejo de inventarios en empresas del sector alimentario y su vinculación con la eficiencia financiera. Estos antecedentes permiten identificar enfoques metodológicos, hallazgos relevantes y tendencias comunes que sirven como base para comprender la realidad que enfrenta la empresa.

2.1.1 MACROENTORNO

En el ámbito internacional, la literatura especializada ha abordado ampliamente la gestión de inventarios como un elemento determinante en la eficiencia operativa de las empresas manufactureras y del sector alimentario. Diversos estudios han analizado cómo la planificación, control y rotación de inventarios influyen en la estabilidad productiva y en la optimización de recursos financieros.

La gestión de inventarios ha sido ampliamente abordada en la literatura administrativa y financiera como uno de los procesos más relevantes dentro de las organizaciones productivas, debido a su influencia directa en los costos operativos, la liquidez y la eficiencia financiera.

En Polonia, el estudio de Gołaś (2020) evidenció que

durante el período comprendido entre 2005 y 2017, se observó una reducción progresiva en la participación de los inventarios dentro del total de activos y de los activos corrientes.

Esta disminución estuvo asociada a un desempeño más eficiente en la administración de los inventarios. (p.1)

Mediante la aplicación de modelos de regresión de panel, el estudio determinó que una mayor eficiencia en la gestión de inventarios mantiene una relación positiva con el desempeño financiero, evaluado a través del rendimiento de los activos operativos. (p. 1).

Los resultados indicaron que el número de días necesarios para convertir el inventario en ventas presentó una tendencia descendente, principalmente debido a una disminución en los días de permanencia de materiales y productos terminados en almacén.

En Inglaterra, la investigación de Andreasen (2002) advierte que tanto los excesos como las insuficiencias de inventario pueden afectar la eficiencia operativa y limitar la capacidad de planificación financiera. Según el autor, una administración inadecuada de existencias restringe la respuesta empresarial frente a cambios en el mercado, lo que impacta la sostenibilidad organizacional.

Estos antecedentes destacan la importancia de evaluar el manejo de inventarios como parte de la gestión integral de la empresa.

En el contexto estadounidense, Saurav (2023) describe el sistema de gestión de inventarios de Domino's como un modelo estructurado basado en pronósticos de demanda, monitoreo constante y coordinación logística. El estudio explica que la integración tecnológica, mediante sistemas automatizados y software especializado, permite reducir desperdicios, evitar rupturas de stock y mantener niveles adecuados de existencias, contribuyendo tanto a la eficiencia operativa como a la rentabilidad empresarial.

Este enfoque integra métodos formales de control, coordinación con proveedores y el uso intensivo de tecnología, incluyendo sistemas integrados de pedidos y software especializado de gestión de inventarios, lo que incrementa la visibilidad de la información, automatiza procesos y mejora la exactitud en el control de existencias.

En América Latina, el análisis de la gestión de inventarios también ha sido recurrente en el sector alimentario. Ramos et al. (2022) en México, sostienen que muchas empresas continúan utilizando métodos tradicionales de control interno que resultan insuficientes para una administración eficiente de inventarios. Los autores destacan que la planificación, coordinación y

supervisión sistemática fortalecen la confiabilidad de la información contable y mejoran el control de activos, lo cual incide en la liquidez y en la reducción de costos operativos.

El estudio evidencia que políticas formales de control interno fortalecen la planificación, registro y supervisión del inventario, favoreciendo mayor eficiencia operativa y administrativa.

En Chile, Azevedo y Mckee (2018) señalan que en diversas organizaciones los inventarios son gestionados de forma empírica, sin evaluaciones sistemáticas que permitan describir su comportamiento ni medir su impacto financiero. Esta situación, más frecuente en empresas medianas, evidencia la necesidad de incorporar análisis estructurados que vinculen la operación diaria con la evaluación financiera.

De manera similar, Pérez-Vergara et al. (2022) , en Cuba, identificaron que la ausencia de una política formal de inventarios afectaba el nivel de servicio al cliente en una empresa de productos alimenticios. Tras implementar un sistema de revisión periódica y métodos de pronóstico de demanda, el nivel de servicio mejoró de forma considerable y se registró un incremento en las utilidades. Estos resultados demuestran cómo la planificación y el control estructurado de inventarios pueden repercutir favorablemente en el desempeño financiero.

El estudio de Pérez-Vergara et al. (2022) se relaciona directamente con la variable manejo de inventarios, particularmente en la dimensión de planificación, al evidenciar que la ausencia de una política formal afectaba el nivel de servicio. La aplicación de métodos de pronóstico y un sistema de revisión periódica fortaleció el control del inventario y mejoró la disponibilidad del producto. Asimismo, el incremento en las utilidades obtenido tras la implementación del modelo refleja su impacto en la eficiencia financiera, mostrando cómo una adecuada gestión de inventarios puede contribuir al desempeño económico empresarial.

En el estudio de Tunubala et al. (2018) titulado Gestión de inventario y almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados, en Colombia, presentaron que:

una metodología para la gestión de inventario en bodegas de materia prima para industrias del sector de alimentos concentrados. La metodología tiene cuatro fases. 1) se realiza una clasificación ABC de los ítems. 2) se determina para la demanda de cada ítem el patrón, la variabilidad y se realizan los pronósticos; y tomando como base la variabilidad de la demanda y el nivel de servicio deseado, se define el inventario de seguridad para cada ítem.

3) se establece la política de control de inventarios. 4) se realiza un modelo de optimización que permite definir el lugar de almacenamiento de los inventarios de materias primas. Esta metodología tiene como objetivo gestionar de manera integrada el control de inventario y la ubicación de ítems en bodegas de materia prima en la industria de alimentos concentrados. (p. 1)

El estudio de Tunubala et al. (2018) aporta una metodología estructurada para el manejo de inventarios en el sector de alimentos, basada en clasificación ABC, pronósticos de demanda, determinación de inventario de seguridad y políticas de control. Este enfoque fortalece la planificación, organización y ubicación estratégica de materias primas, optimizando recursos y mejorando la eficiencia en la gestión integral del inventario.

Este estudio se relaciona con la presente investigación porque aborda procesos directamente vinculados con la gestión de inventarios en empresas del sector alimentario, especialmente en lo referente a planificación, control, rotación, almacenamiento e inventario de seguridad. En el caso de Fritochips, estos elementos son importantes debido a que la empresa requiere administrar materias primas, insumos y productos terminados de forma ordenada para evitar desabastecimiento, sobreinventario, pérdidas por deterioro y uso ineficiente del capital de trabajo. Asimismo, la metodología propuesta por Tunubala et al. (2018) respalda la necesidad de incorporar criterios técnicos como clasificación ABC, pronóstico de demanda, políticas de inventario e inventario de seguridad dentro del modelo de gestión propuesto en el Capítulo VI.

En relación con el desempeño económico, distintos autores han examinado el comportamiento de los indicadores financieros como herramientas para evaluar la liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa de las organizaciones. En este contexto, la relación entre inventarios y resultados financieros ha sido objeto de análisis en diferentes países y sectores productivos.

En Caraballo et al. (2020) en su estudio en Colombia, dijo:

El fenómeno de la quiebra empresarial continúa siendo un tema de relevancia actual, dado su impacto en múltiples actores económicos y sociales. En este contexto, el estudio tuvo como propósito analizar el desempeño financiero de empresas del sector minorista de alimentos y bebidas en la ciudad de Barranquilla, Colombia, durante el año 2016. La investigación se desarrolló bajo un enfoque explicativo, con diseño no experimental y de

corte transversal. Para ello, se calcularon diecisiete razones financieras a partir de los estados financieros de una muestra conformada por siete empresas del sector. Posteriormente, se aplicó un análisis discriminante mediante el programa estadístico SPSS versión 22, con el objetivo de identificar diferencias entre empresas en situación de quiebra y aquellas que no lo estaban. (p. 1)

Los resultados permitieron establecer funciones discriminantes que explicaron de manera significativa ambas situaciones empresariales, encontrándose que indicadores como el período promedio de pago, el margen bruto, el rendimiento sobre activos y el multiplicador del capital presentan una fuerte asociación con la probabilidad de quiebra o estabilidad financiera en la evaluación del riesgo financiero dentro del sector minorista de alimentos y bebidas en dicha ciudad. (p. 1)

El estudio de Caraballo et al. (2020) se vincula principalmente con la variable eficiencia financiera, al analizar indicadores como el margen bruto, el rendimiento sobre activos y el período promedio de pago, los cuales forman parte de las dimensiones de rentabilidad y desempeño financiero.

Aunque su enfoque fue explicativo y estadístico, los resultados evidencian cómo ciertas ratios financieras permiten evaluar la estabilidad económica de las empresas del sector alimentario. Estos hallazgos refuerzan la importancia de analizar los indicadores financieros dentro del presente estudio.

Siempre en Colombia, Delgado-Vélez (2021) profundizó en el análisis financiero mediante la aplicación del Valor Presente Neto y simulaciones Montecarlo en una empresa del sector alimentario. Los resultados demostraron que la administración del capital de trabajo, especialmente en lo relacionado con cartera e inventarios, influye directamente en las ganancias proyectadas y en la sostenibilidad financiera a mediano plazo.

Se vincula directamente con la variable eficiencia financiera, al evaluar el desempeño empresarial mediante el cálculo del Valor Presente Neto y la proyección de flujos de caja. Los resultados evidencian que la adecuada administración del capital de trabajo, especialmente de la cartera y los inventarios, resulta determinante para mejorar las ganancias proyectadas y fortalecer la sostenibilidad financiera de la compañía.

En Grández et al. (2022) en su estudio realizado en Perú, describe:

Objetivo: determinar la incidencia de la gestión financiera en la rentabilidad de una empresa proveedora de alimentos, 2021. Metodología: estuvo conformada por un estudio de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-explicativo, diseño no experimental y corte transversal. La población estuvo conformada por 15 trabajadores, la muestra comprendió tan solo 3, siendo el gerente, contador y administrador. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, observación y análisis documental. Resultados: dieron a conocer que la gestión financiera es deficiente en un 44% reflejando un inadecuado manejo de los recursos corrientes. (p. 106)

Por otra parte, el rendimiento no fue esperado en los 2 últimos años. Conclusión: la gestión financiera incide de manera positiva en la rentabilidad de la empresa proveedora de alimentos, el cual fue determinado a partir del ajuste de las pérdidas en cada uno de los recursos circulantes en los estados financieros siendo analizado con la aplicación de indicadores de rendimiento. En este sentido, se hace referencia que, si la empresa hubiese tomado las medidas necesarias y llevado un control eficiente de todos sus recursos corrientes la utilidad pudo haber sido superior a lo que se analizó en el último ejercicio fiscal. (p. 106)

El estudio de Grández et al. (2022) se relaciona con la variable eficiencia financiera, al evidenciar que un manejo inadecuado de los recursos corrientes afecta directamente la rentabilidad empresarial. Los resultados muestran que deficiencias en la gestión financiera repercuten en el rendimiento obtenido durante los períodos analizados. Asimismo, el uso de indicadores financieros permitió identificar que un control más eficiente del capital de trabajo habría generado mayores utilidades y mejor desempeño económico.

En Guatemala, Orozco (2024) analizó la administración del capital de trabajo en empresas distribuidoras de snacks, evidenciando problemas de morosidad en cuentas por cobrar que afectaban el flujo de efectivo. El estudio demuestra que las deficiencias en la gestión financiera repercuten directamente en la liquidez y estabilidad económica de este tipo de organizaciones.

Se relaciona principalmente con la variable eficiencia financiera, especialmente en la dimensión de liquidez y gestión del capital de trabajo. Al evidenciar problemas de morosidad y deterioro en la cartera de clientes, el autor demuestra cómo las deficiencias en la administración

financiera afectan directamente el flujo de efectivo y la estabilidad económica de las empresas distribuidoras de snacks.

Por otra parte, Canossa-Montes de Oca et al. (2019) en su estudio titulado Estrategias de financiamiento, un reto para las pymes comerciales de Guanacaste, en Costa Rica dijo:

Las empresas requieren una óptima administración financiera para permanecer y crecer en el mercado, según estudios de Costa Rica ocho de cada diez empresas no sobreviven más de diez años, aunado a que Guanacaste contabiliza únicamente el cinco por ciento de total de pymes del país, por lo que se requieren nuevos emprendimientos y la consolidación de las actuales para hacer crecer este segmento empresarial y por ende contribuir con el desarrollo económico de la provincia. Este artículo tiene como objetivo analizar retos para el financiamiento en las empresas estudiando la perspectiva de las pymes comerciales de Guanacaste. (p. 1)

Los resultados obtenidos incluyen que el sector analizado ha desarrollado sus negocios a través de un financiamiento personal con ahorros, o incluso usando recursos provenientes de otro empleo y proveedores, y en su mayoría los recursos sumados de inversión inicial no superan los cinco millones de colones; pero el deseo de expansión requiere que estas empresas realicen un análisis y evaluación del endeudamiento, como fuente de inversión para posicionarse en el mercado, y para la mayoría los temas financieros son desconocidos. (p. 1)

El estudio de Canossa-Montes de Oca et al. (2019) aporta elementos relevantes para la variable eficiencia financiera, al evidenciar que la sostenibilidad y crecimiento de las pymes dependen de una adecuada administración de los recursos financieros y de decisiones acertadas en materia de financiamiento. Los resultados muestran que muchas empresas operan con capital limitado y recurren principalmente a ahorros personales o recursos informales, lo que restringe su capacidad de expansión y posicionamiento en el mercado.

Esta situación refleja debilidades en la planificación financiera y en el análisis del endeudamiento, aspectos que inciden directamente en la estabilidad económica empresarial. Desde la perspectiva del presente estudio, estos hallazgos refuerzan la importancia de evaluar la eficiencia financiera como un componente esencial para la permanencia y desarrollo organizacional.

En relación con la evaluación de indicadores financieros como herramientas para medir la salud económica de las organizaciones, Barrios et al. (2021) realizó un análisis de la eficiencia financiera en un conjunto de empresas colombianas cotizantes en bolsa. Esta investigación, de corte descriptivo, examinó diversos indicadores tales como la rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa de 69 empresas del mercado accionario colombiano entre 2012 y 2017.

Los resultados evidenciaron que, aunque las empresas presentaron variaciones en sus resultados financieros, los indicadores permitieron identificar patrones de desempeño que son útiles para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora de la gestión financiera y la generación de valor empresarial. Este estudio es relevante para el presente trabajo porque demuestra cómo los indicadores financieros constituyen herramientas clave para evaluar la situación económica de las organizaciones, lo que refuerza la necesidad de analizar estos indicadores en el contexto de la empresa Fritochips.

Otra contribución favorable al análisis de la eficiencia financiera proviene de la investigación de Micieta et al. (2025), que desarrolló un análisis integral del desempeño financiero en una empresa seleccionada, evaluando indicadores de rentabilidad, ventas y resultados a lo largo de varios años. Mediante el cálculo de ratios financieros y propuestas de mejora basadas en dichos indicadores, los autores señalaron que el uso sistemático de métricas financieras permite a las empresas no solo describir su situación actual, sino también formular estrategias para mejorar su desempeño en futuros períodos.

Además, aporta al presente estudio porque evidencia la importancia del análisis sistemático de indicadores financieros para comprender el desempeño económico de una empresa a lo largo del tiempo. Al evaluar métricas relacionadas con rentabilidad, ventas y resultados financieros, los autores demuestran que los ratios financieros no solo permiten describir la situación actual de una organización, sino también identificar áreas de mejora y formular estrategias para períodos futuros.

Este antecedente se relaciona con la presente investigación porque en Fritochips también se analizan indicadores financieros como liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios y capital de trabajo durante el período 2024–2026, con el propósito de interpretar su comportamiento y vincularlo con la gestión de inventarios como base para la toma de decisiones gerenciales.

No obstante, la mayoría de los estudios revisados se desarrollaron en contextos distintos al hondureño, lo que limita la posibilidad de extrapolar sus resultados de manera directa. En

consecuencia, resulta pertinente analizar cómo estas variables se manifiestan en empresas del sector alimentario en Honduras, particularmente en organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de snacks, donde el control de inventarios y la administración del capital de trabajo constituyen elementos determinantes para la sostenibilidad empresarial.

Este enfoque permitirá describir el comportamiento de la gestión de inventarios y su relación con los indicadores financieros dentro de un contexto organizacional específico, aportando evidencia empírica al entorno nacional. Este enfoque metodológico destaca la utilidad de los indicadores financieros no solo como medidas descriptivas, sino también como herramientas de diagnóstico que permiten identificar áreas de oportunidad dentro de la gestión empresarial. La evidencia internacional y latinoamericana analizada demuestra que existe una relación consistente entre una gestión estructurada de inventarios y el comportamiento de indicadores financieros como liquidez, rentabilidad y rendimiento sobre activos.

2.1.2 MICROENTORNO

En Honduras, el sector de alimentos presenta características particulares relacionadas con la disponibilidad de insumos, la estacionalidad productiva y las condiciones propias del mercado nacional. Estas variables influyen directamente en la planificación operativa y financiera de las empresas dedicadas a la transformación y comercialización de productos alimenticios.

En Cruz et al. (2021) en el estudio desarrollado en una planta industrial de alimentos en San Pedro Sula, identificaron que la inexistencia de un sistema digital para el control de inventarios generaba inconsistencias en la información sobre materia prima, acumulación excesiva de insumos y pérdidas económicas. Los autores evidenciaron que la falta de herramientas tecnológicas limitaba el seguimiento de productos en proceso y terminados, afectando la eficiencia operativa. Ante esta situación, propusieron la implementación de un sistema especializado que permitiera mejorar el control interno, reducir tiempos en los procesos y disminuir pérdidas, fortaleciendo tanto la competitividad como el desempeño económico de la empresa.

Este antecedente se vincula directamente con la variable manejo de inventarios, especialmente en la dimensión de control y registro, al demostrar que la ausencia de mecanismos formales puede generar sobreinventario y pérdidas financieras. También, el caso evidencia cómo las deficiencias en la gestión de inventarios inciden en los costos operativos y en la eficiencia

financiera organizacional.

Asimismo, el impacto financiero evidenciado en el caso de PIA se vincula con la variable eficiencia financiera, especialmente en lo relacionado con los costos operativos y el uso eficiente de los recursos. La reducción de pérdidas y la mejora en los tiempos de control demuestran cómo una adecuada administración de inventarios puede contribuir a fortalecer el desempeño económico de la empresa. En este sentido, el antecedente respalda la pertinencia del presente estudio al evidenciar que deficiencias en el control de inventarios pueden afectar directamente la estabilidad financiera y la competitividad organizacional.

Es por ello que las empresas productivas enfrentan dificultades para mantener niveles adecuados de inventarios debido a limitaciones en la planificación y en el control interno, lo que examina en los costos operativos y en la eficiencia financiera. Comisión Nacional de Bancos y Seguros [CNBS], (2019). en este caso, aún son limitados los estudios que abordan de manera específica la evaluación del manejo de inventarios y su relación con indicadores financieros en empresas emparadoras de snacks.

Se presentan cuatro estudios académicos publicados por instituciones del país que han abordado la gestión de inventarios como un elemento clave dentro de la administración empresarial.

Reyes (2022), mediante una investigación aplicada con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, analizó la gestión de inventarios en empresas automotrices de Comayagüela. A través del análisis financiero y revisión documental, concluyó que la adecuada planificación y control de existencias incide en el retorno de inversión al reducir tiempos de recuperación del capital y mejorar la organización interna. Este estudio se relaciona con la dimensión de planificación dentro de la variable manejo de inventarios y se vincula con la variable manejo de inventarios, especialmente en las dimensiones de planificación y control.

Por su parte, Martínez (2023), desarrolló un estudio aplicado de alcance descriptivo en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en Honduras, implementando el modelo económico de pedido para determinar niveles óptimos de inventario. Los resultados demostraron que la aplicación de herramientas técnicas permitió disminuir costos de mantenimiento y reposición, fortaleciendo la rotación y almacenamiento eficiente. Este antecedente evidencia que el uso de métodos cuantitativos mejora la gestión interna y reduce costos asociados al inventario.

Muestra que la implementación de métodos técnicos de gestión de inventarios puede reducir costos y mejorar la eficiencia interna, señalando beneficios tangibles del uso de herramientas métricas de inventario.

En relación con la variable eficiencia financiera, Morán (2023) desarrolló:

un estudio descriptivo con enfoque mixto, utilizando técnicas de observación, entrevistas y análisis documental en empresas hondureñas. La investigación evidenció que el control adecuado de activos corrientes, incluyendo inventarios, favorece la coordinación entre compras, almacenamiento y ventas, permitiendo decisiones financieras más organizadas.

Este antecedente resalta la importancia de integrar la gestión operativa con el análisis financiero en el entorno empresarial nacional. aunque es un trabajo institucional, establece que un control eficaz de inventarios contribuye a decisiones más informadas y eficientes que pueden repercutir en la productividad empresarial.

Asimismo, Elidia de Medina (2021) mediante un estudio explicativo con enfoque cuantitativo y diseño transversal, evaluó la gestión financiera en PYMES de San Pedro Sula a partir de indicadores derivados de estados financieros. Los resultados confirmaron que la administración eficiente del capital de trabajo incide en la rentabilidad y estabilidad económica de las empresas. Este antecedente fortalece la variable eficiencia financiera al evidenciar que el control de recursos corrientes, entre ellos los inventarios, influye en el desempeño organizacional.

Este hallazgo fortalece la variable eficiencia financiera en el contexto hondureño, al evidenciar que la adecuada gestión de recursos corrientes incide en el desempeño económico organizacional. Refuerza que la gestión financiera integrada con administración interna es crucial para evaluar la rentabilidad, lo que es relevante para tu análisis de eficiencia financiera.

En conjunto, los estudios desarrollados en Honduras muestran que tanto el manejo de inventarios como la eficiencia financiera constituyen áreas sensibles dentro de la gestión empresarial. Aunque, aún son limitadas las investigaciones que analizan de manera específica el comportamiento conjunto de estas variables en empresas productoras de snacks. Esta situación justifica la realización del presente estudio en la empresa Fritohips, ubicada en Siguatepeque, durante el período 2024–2026.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

2.1.3.1 RESEÑA GENERAL DE FRITOCHIPS

Fritochips es una empresa hondureña dedicada a la producción de snacks elaborados a partir de vegetales y derivados (pellets) de origen vegetal, dentro de los cuales destacan productos como plátano, yuca, malanga y camote, entre otros. Su actividad empresarial se orienta a la manufactura de alimentos procesados con enfoque de calidad e inocuidad, atendiendo un mercado que demanda productos con estándares definidos y consistencia en sus características de presentación y empaque. (Fritochips, 2026)

De acuerdo con la información institucional divulgada por Fritochips (2026), su operación se asocia a una dinámica productiva en la que el manejo de insumos, materiales de empaque y producto terminado resulta esencial para sostener continuidad operativa y capacidad de atención a pedidos.

En esta investigación, por motivos de confidencialidad institucional, el nombre real de la empresa se sustituye por la denominación Fritochips, y su ubicación se contextualiza en la ciudad de Siguatepeque, manteniendo la coherencia interna del documento y la reserva de información corporativa. Lo anterior no altera el propósito del análisis, el cual se centra en evaluar el manejo de inventarios y la eficiencia financiera durante el año 2026, aspectos que son aplicables a empresas productoras de snacks con procesos de transformación y empaque similares.

2.1.3.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

En Fritochips, (2026) se describe así:

a) Misión

Fritochips orienta su misión a la elaboración y comercialización de snacks derivados de productos vegetales, ofreciendo al mercado alimentos procesados bajo estándares de calidad e inocuidad. La empresa busca satisfacer las necesidades de sus clientes mediante procesos productivos organizados, garantizando consistencia en sabor, presentación y empaque, dentro de un marco de responsabilidad empresarial y cumplimiento normativo.

b) Visión

La visión institucional de Fritochips se enfoca en consolidarse como una empresa

reconocida en el sector de snacks a nivel nacional y regional, fortaleciendo su presencia en el mercado a través de la mejora continua de sus procesos productivos y administrativos. Asimismo, proyecta crecimiento sostenible, ampliación de cobertura comercial y posicionamiento competitivo dentro de la industria alimentaria.

c) Valores

Entre los valores que orientan la gestión empresarial se destacan el compromiso con la calidad, la responsabilidad, la ética en las operaciones y el respeto por las normativas sanitarias y ambientales. Estos principios constituyen la base para el desarrollo de sus actividades productivas y administrativas, promoviendo una cultura organizacional enfocada en el orden, la disciplina operativa y la mejora continua.

d) Enfoque en calidad y expansión

Fritochips mantiene un enfoque estratégico centrado en la calidad del producto y la expansión progresiva del mercado. La adopción de prácticas relacionadas con certificaciones, controles internos y estandarización de procesos evidencia su interés por garantizar la inocuidad y confiabilidad de sus productos. (p. 1)

2.1.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de Fritochips responde a un esquema funcional propio de empresas productoras del sector alimentario, en el cual se identifican áreas clave orientadas a la operación, administración y comercialización.

Entre las principales áreas se encuentran: Producción, Control de Calidad, Bodega e Inventarios, Administración y Finanzas, y Comercialización. Cada una cumple funciones específicas que permiten sostener la dinámica operativa y asegurar la continuidad del proceso productivo.

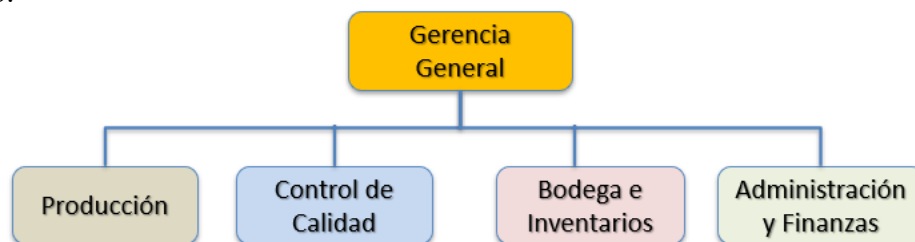


Figura 1. Organigrama de Fritochips

Fuente: información tomada de (Fritochips, 2026), elaboración propia.

El área de Producción

- concentra las actividades relacionadas con la transformación de materia prima vegetal en productos terminados, incluyendo procesos de selección, fritura, sazonado y empaque.

De forma complementaria, el área de Control de Calidad:

- Supervisa el cumplimiento de estándares sanitarios y técnicos, garantizando que los productos cumplan con las especificaciones establecidas por la empresa y la normativa vigente.

Estas áreas operativas mantienen una relación directa con la gestión de inventarios, dado que requieren disponibilidad oportuna de insumos y materiales de empaque para evitar interrupciones en la producción.

Por su parte, el área de Bodega e Inventarios:

- Es responsable del almacenamiento, registro y control de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

La adecuada coordinación entre esta área y Producción resulta fundamental para mantener niveles adecuados de existencias y evitar tanto la escasez como el sobreinventario. La eficiencia en esta coordinación influye directamente en los costos operativos y en la organización interna de la empresa.

Finalmente, el área Administrativa y Financiera

- Se encarga del registro contable, control presupuestario y análisis de recursos financieros.
- El área Comercial gestiona la distribución y ventas.

La interacción entre estas áreas permite integrar la información operativa y financiera, lo cual es relevante para el presente estudio, ya que facilita la evaluación descriptiva del manejo de inventarios y la eficiencia financiera durante el período analizado.

2.1.3.4 PROCESO PRODUCTIVO GENERAL

El proceso productivo de Fritochips se desarrolla bajo un esquema secuencial propio de la industria de snacks elaborados a partir de productos vegetales.

La operación inicia con la recepción y verificación de la materia prima

- Puede incluir plátano, malanga, yuca, papa u otros insumos derivados.

En esta etapa se realiza la inspección básica de calidad y el registro de ingreso al inventario, asegurando que las materias primas cumplan con las condiciones requeridas para su transformación.

Posteriormente, los insumos pasan a la fase de preparación y procesamiento:

- Se ejecutan actividades como lavado, pelado, corte y fritura.

Esta etapa constituye el núcleo de la producción, ya que transforma la materia prima en producto procesado. Durante este proceso, se mantiene un control operativo para garantizar uniformidad en textura, sabor y presentación. Desde la perspectiva del manejo de inventarios, esta fase implica el control de inventario en proceso, el cual debe registrarse adecuadamente para evitar desbalances entre entradas y salidas.

Una vez finalizado el proceso de fritura y sazonado, el producto pasa a la etapa de empaque:

- Aquí intervienen materiales complementarios como bolsas, etiquetas y cajas, los cuales también forman parte del inventario operativo.

La disponibilidad oportuna de estos insumos resulta esencial para evitar interrupciones en la línea de producción, ya que la ausencia de materiales de empaque puede generar retrasos aun cuando exista producto terminado disponible.

Finalmente, los productos terminados son almacenados temporalmente en bodega hasta su distribución al mercado.

- Esta fase requiere un control adecuado de rotación, condiciones de almacenamiento y registros de salida, aspectos que inciden en la eficiencia operativa y financiera.

El proceso productivo evidencia la importancia de una coordinación efectiva entre producción, bodega e inventarios, ya que cualquier desajuste en las existencias puede afectar la continuidad operativa y los costos asociados al proceso.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 MANEJO DE INVENTARIOS

El manejo de inventarios constituye una actividad fundamental dentro de la gestión operativa de las organizaciones, ya que permite controlar la disponibilidad de productos, materias primas y materiales necesarios para el desarrollo de las operaciones empresariales. En la actualidad, el manejo de inventarios se entiende como el conjunto de procesos destinados a planificar, organizar, registrar y supervisar las existencias de una empresa con el objetivo de garantizar la continuidad de las operaciones, reducir costos y optimizar el uso de los recursos disponibles dentro de la organización (Heizer et al., 2020).

2.2.1.1 INVENTARIO

El término inventario proviene del latín *inventarium*, utilizado históricamente para describir el registro detallado de bienes y pertenencias de una persona o institución. En el ámbito empresarial, los inventarios surgieron como una herramienta para llevar control sobre las mercancías almacenadas y garantizar la disponibilidad de productos para la venta o la producción. Con el desarrollo de la administración moderna, el concepto ha adquirido una dimensión estratégica dentro de la gestión organizacional. En términos generales, el inventario se define como el conjunto de bienes tangibles que una empresa mantiene almacenados para ser utilizados en el proceso productivo o destinados a la comercialización, representando una parte importante de los activos corrientes y del capital de trabajo de la organización (Ballou, 2004).

2.2.1.2 CONTROL DE INVENTARIOS

El control de inventarios se refiere al conjunto de procedimientos utilizados para registrar, supervisar y regular la cantidad de productos o materiales disponibles dentro de una organización. Tradicionalmente, este control se realizaba mediante registros manuales que permitían identificar las entradas y salidas de mercancía. Sin embargo, con el avance de la gestión empresarial, el control de inventarios ha incorporado sistemas tecnológicos y métodos analíticos que facilitan el seguimiento permanente de las existencias. En la actualidad, el control de inventarios se considera una función administrativa orientada a mantener niveles adecuados de productos almacenados, evitando tanto el exceso de inventario como la escasez de bienes que puedan afectar el proceso

productivo o las ventas (Chopra y Meindl, 2019a).

2.2.1.3 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

La rotación de inventarios es un indicador utilizado para medir la frecuencia con la que los productos almacenados son vendidos o utilizados dentro de un determinado período de tiempo. Este concepto ha sido ampliamente estudiado dentro de la administración financiera y logística debido a su relación directa con la eficiencia operativa de las empresas. Una adecuada rotación de inventarios permite reducir los costos de almacenamiento, disminuir el riesgo de deterioro de productos y mejorar la liquidez de la organización. En términos generales, la rotación de inventarios representa la velocidad con la que las existencias se transforman en ventas, constituyendo un elemento clave para evaluar la eficiencia en la gestión de los recursos empresariales (Gitman et al., 2015).

2.2.1.4 INVENTARIO DE SEGURIDAD

El inventario de seguridad se refiere a la cantidad adicional de productos o materias primas que una empresa mantiene almacenada con el propósito de prevenir posibles interrupciones en el suministro o variaciones inesperadas en la demanda. Este concepto surgió como respuesta a la necesidad de reducir el riesgo de desabastecimiento en los procesos productivos y comerciales. Con el desarrollo de la gestión logística, el inventario de seguridad se ha convertido en un elemento estratégico dentro de la planificación de inventarios, ya que permite mantener la continuidad de las operaciones frente a incertidumbres en los tiempos de entrega o en el comportamiento del mercado (Silver et al., 2019).

2.2.1.5 CLASIFICACIÓN ABC

La clasificación ABC es una técnica utilizada en la administración de inventarios para organizar los productos o materiales según su nivel de importancia económica dentro de la empresa. Este método tiene su origen en el principio de Pareto, el cual establece que una pequeña proporción de los elementos suele representar la mayor parte del valor total del inventario. A partir de este principio, los artículos se clasifican generalmente en tres categorías: los productos tipo A, que representan un porcentaje reducido de artículos pero concentran la mayor parte del valor; los productos tipo B, que poseen una importancia intermedia; y los productos tipo C, que corresponden

a una gran cantidad de artículos con menor impacto económico. La aplicación de esta metodología permite priorizar los esfuerzos de control y supervisión sobre los elementos más relevantes del inventario, contribuyendo a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos empresariales (Heizer et al., 2020).

2.2.1.6 PUNTO DE REORDEN

El punto de reorden constituye un elemento fundamental dentro de la planificación de inventarios, ya que permite determinar el momento en el que una empresa debe realizar un nuevo pedido de productos o materias primas para evitar el desabastecimiento. Históricamente, este concepto surgió en los sistemas de control de inventarios utilizados en la industria manufacturera, donde era necesario mantener niveles adecuados de materiales para garantizar la continuidad de la producción. En términos generales, el punto de reorden se calcula considerando el tiempo de reposición de los productos y la demanda promedio durante ese período, permitiendo anticipar la reposición de las existencias antes de que estas se agoten. En la actualidad, este indicador se considera una herramienta esencial para equilibrar los niveles de inventario y optimizar los costos asociados al almacenamiento y abastecimiento (Chopra y Meindl, 2019a).

2.2.1.7 DEMANDA

La demanda se refiere a la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en un determinado período de tiempo y bajo ciertas condiciones de mercado. Dentro del ámbito empresarial, el análisis de la demanda resulta fundamental para la planificación de la producción, la gestión de inventarios y la toma de decisiones comerciales. A lo largo del tiempo, la demanda ha sido estudiada desde diferentes enfoques económicos y administrativos, reconociéndose su influencia directa en el comportamiento de las ventas y en la estabilidad financiera de las empresas. En el contexto de la gestión de inventarios, el conocimiento del comportamiento de la demanda permite establecer niveles adecuados de existencias, evitando tanto la escasez de productos como el exceso de inventario que puede generar costos adicionales para la organización (Kotler y Armstrong, 2021).

2.2.1.8 PRONÓSTICO DE DEMANDA

El pronóstico de demanda consiste en el proceso mediante el cual las empresas estiman el

comportamiento futuro de las ventas o del consumo de determinados productos con base en información histórica, tendencias del mercado y variables económicas relevantes. Este proceso ha evolucionado desde métodos simples basados en la experiencia administrativa hasta modelos estadísticos y herramientas tecnológicas que permiten realizar estimaciones más precisas. En el contexto de la gestión de inventarios, los pronósticos de demanda cumplen un papel esencial, ya que permiten anticipar las necesidades de abastecimiento y planificar los niveles de inventario de manera más eficiente. De esta forma, las empresas pueden reducir el riesgo de escasez de productos, mejorar la disponibilidad de mercancía y optimizar los costos asociados al almacenamiento y la reposición de inventarios (Silver et al., 2019).

2.2.1.9 ALMACENAMIENTO

El almacenamiento constituye una actividad fundamental dentro de la gestión de inventarios, ya que permite resguardar los productos, materias primas o mercancías en condiciones adecuadas hasta el momento en que sean utilizados en el proceso productivo o distribuidos al mercado. Históricamente, las actividades de almacenamiento surgieron como una necesidad de los sistemas comerciales para conservar bienes y garantizar la continuidad del suministro. Con el desarrollo de la logística empresarial, el almacenamiento ha evolucionado hacia sistemas organizados que incluyen técnicas de clasificación, control de ubicación y gestión de espacios dentro de los almacenes. En la actualidad, el almacenamiento se considera una función estratégica dentro de la cadena de suministro, ya que contribuye a optimizar la disponibilidad de productos, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos asociados al manejo de inventarios (Zetes, 2017).

2.2.1.10 COSTOS DE INVENTARIO

Los costos de inventario se refieren al conjunto de gastos asociados con la adquisición, almacenamiento y mantenimiento de los productos que una empresa conserva dentro de sus existencias. Tradicionalmente, estos costos se han clasificado en tres categorías principales: costos de adquisición, costos de mantenimiento y costos de escasez. La administración eficiente de estos costos ha sido objeto de estudio dentro de la gestión de operaciones debido a su impacto directo en la rentabilidad empresarial. En este sentido, la correcta planificación de los niveles de inventario permite reducir gastos innecesarios relacionados con almacenamiento, deterioro de productos o

pérdidas por obsolescencia. En la actualidad, el análisis de los costos de inventario constituye un elemento clave para la toma de decisiones en las organizaciones, ya que permite equilibrar el nivel de servicio al cliente con la optimización de los recursos financieros de la empresa (Editorial Grudemi, 2019).

2.2.1.11 LOGÍSTICA

La logística es un concepto ampliamente desarrollado dentro de la administración moderna y se refiere al proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Su origen se remonta al ámbito militar, donde era utilizada para coordinar el movimiento de recursos y suministros durante las operaciones estratégicas. Con el tiempo, este concepto fue incorporado al ámbito empresarial como una herramienta para optimizar la distribución de productos y mejorar la eficiencia operativa de las organizaciones. En la actualidad, la logística se considera un elemento fundamental dentro de la gestión de inventarios y de la cadena de suministro, ya que permite coordinar las actividades de transporte, almacenamiento y distribución de mercancías con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado de manera eficiente (Christopher, 2019).

2.2.1.12 CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro hace referencia al conjunto de organizaciones, procesos y actividades involucradas en la producción, transformación y distribución de bienes desde los proveedores hasta el consumidor final. Este concepto comenzó a desarrollarse con mayor profundidad a partir de la década de 1980, cuando las empresas comenzaron a integrar sus procesos logísticos con el propósito de mejorar la eficiencia en la gestión de recursos. En términos generales, la cadena de suministro incluye todas las etapas relacionadas con el abastecimiento de materias primas, la producción, el almacenamiento, la distribución y la comercialización de productos. En la actualidad, una gestión eficiente de la cadena de suministro permite a las empresas mejorar la coordinación entre proveedores, fabricantes y distribuidores, optimizando el flujo de productos y reduciendo costos operativos dentro de la organización (Chopra y Meindl, 2019a).

2.2.1.13 PLANIFICACIÓN DEL INVENTARIO

La planificación del inventario consiste en determinar de manera anticipada los niveles adecuados de existencias que la empresa debe mantener para satisfacer la demanda esperada. Este proceso implica el análisis del comportamiento histórico de ventas, la estimación de requerimientos futuros y la definición de políticas de inventario mínimo y máximo. Una planificación estructurada permite reducir incertidumbre en el abastecimiento y mejorar la coordinación entre compras, producción y ventas (Chopra y Meindl, 2019b).

2.2.1.14 CONTROL Y REGISTRO DE INVENTARIOS

El control del inventario comprende las acciones destinadas a registrar, supervisar y verificar las entradas y salidas de productos dentro de la organización. Incluye el uso de sistemas manuales o digitales que permitan mantener información actualizada sobre cantidades disponibles, rotación y ubicación física de los bienes almacenados. Un control eficiente favorece la confiabilidad de la información contable y facilita la toma de decisiones financieras y operativas (Horngren et al., 2018).

“El control de inventarios permite un mayor conocimiento, orden y control de las entradas, salidas y localización de las mercancías, así mismo reduce pérdidas, optimiza el espacio en almacén y aumenta la atención de la existencia (reconociendo robos y merma)”. (Gołaś, 2020)

2.2.1.15 ROTACIÓN Y ALMACENAMIENTO

“La rotación de inventarios se refiere a la frecuencia con la que las existencias son renovadas en un período determinado, mientras que el almacenamiento implica las condiciones físicas y organizativas bajo las cuales se conservan los productos.” (Durán, 2012)

Una adecuada rotación permite minimizar riesgos de deterioro y obsolescencia, especialmente en empresas del sector alimentario donde los tiempos de caducidad son relevantes. La correcta administración del almacenamiento contribuye a optimizar espacio, reducir pérdidas y mejorar la eficiencia interna (T. Wild, 2017).

2.2.2 EFICIENCIA FINANCIERA

La eficiencia financiera representa un elemento esencial dentro de la gestión empresarial, ya que permite evaluar la capacidad de una organización para utilizar de manera adecuada sus

recursos económicos y generar resultados favorables en términos de rentabilidad, liquidez y estabilidad financiera. El análisis de la eficiencia financiera se apoya en diversos conceptos e indicadores que facilitan la interpretación del desempeño económico de las empresas y contribuyen a la toma de decisiones administrativas. En este sentido, resulta pertinente abordar algunos términos relacionados con la gestión financiera y el análisis de los estados financieros, los cuales permiten comprender la forma en que las organizaciones administran sus recursos y evalúan su desempeño económico.

La eficiencia financiera, se refiere a la capacidad que tiene una organización para administrar de manera adecuada sus recursos económicos con el propósito de obtener resultados favorables en términos de rentabilidad, liquidez y sostenibilidad empresarial. A lo largo del desarrollo de la administración financiera, este concepto ha sido asociado con la utilización óptima de los recursos disponibles para maximizar el valor de la empresa y mejorar su desempeño económico. En el contexto empresarial, la eficiencia financiera implica la correcta gestión del capital, la adecuada planificación de las inversiones y el control de los costos operativos. En la actualidad, se considera que una empresa presenta eficiencia financiera cuando logra generar resultados económicos positivos mediante el uso racional de sus recursos financieros y la aplicación de estrategias que fortalezcan su estabilidad y competitividad en el mercado (Brigham y Houston, 2021).

2.2.2.1 RENTABILIDAD

La rentabilidad constituye uno de los principales indicadores utilizados para evaluar el desempeño financiero de una empresa, ya que refleja la capacidad de la organización para generar beneficios a partir de los recursos invertidos en sus operaciones. Históricamente, el análisis de la rentabilidad ha sido considerado un elemento central dentro de la administración financiera debido a su relación directa con la sostenibilidad y crecimiento empresarial. En términos generales, la rentabilidad se define como la relación existente entre las utilidades obtenidas por una empresa y los recursos utilizados para generarlas, permitiendo evaluar la eficiencia con la que se utilizan los activos, el capital o las ventas para producir resultados económicos positivos (Ross et al., 2018).

2.2.2.2 LIQUIDEZ

La liquidez se refiere a la capacidad que tiene una empresa para cumplir oportunamente

con sus obligaciones financieras de corto plazo mediante el uso de sus activos disponibles. Este concepto ha sido ampliamente analizado dentro de la teoría financiera debido a su importancia para garantizar la estabilidad económica de las organizaciones. Una adecuada liquidez permite a las empresas afrontar pagos a proveedores, salarios y otras obligaciones operativas sin comprometer su funcionamiento. En el ámbito empresarial, el análisis de la liquidez se realiza generalmente a través de indicadores financieros derivados de los estados contables, los cuales permiten evaluar la capacidad de la empresa para convertir sus activos en efectivo y mantener un equilibrio adecuado entre ingresos y egresos (Van Horne y Wachowicz, 2016).

2.2.2.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo representa el conjunto de recursos financieros que una empresa utiliza para financiar sus operaciones diarias, incluyendo activos como efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Este concepto comenzó a desarrollarse con mayor profundidad dentro de la administración financiera a medida que las empresas comprendieron la importancia de mantener un equilibrio entre sus activos corrientes y pasivos corrientes para garantizar la continuidad de sus actividades. En términos generales, el capital de trabajo se define como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una organización, reflejando la capacidad de la empresa para operar eficientemente en el corto plazo y cubrir sus compromisos financieros inmediatos (Brealey et al., 2020).

2.2.2.4 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo hace referencia al movimiento de entradas y salidas de dinero que se produce dentro de una empresa durante un período determinado. Este concepto adquirió gran relevancia dentro de la contabilidad y la administración financiera debido a la necesidad de evaluar la capacidad real de las organizaciones para generar efectivo y sostener sus operaciones. A diferencia de otros indicadores contables, el flujo de efectivo permite observar de manera directa la disponibilidad de dinero en la empresa, facilitando la planificación financiera y la toma de decisiones relacionadas con inversiones, pagos y financiamiento. En la actualidad, el análisis del flujo de efectivo se considera una herramienta fundamental para evaluar la liquidez, la solvencia y la eficiencia financiera de las organizaciones (J. J. Wild et al., 2014).

2.2.2.5 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son herramientas de análisis utilizadas para evaluar el desempeño económico y la situación financiera de una empresa a partir de la información contenida en los estados financieros. Su uso se remonta al desarrollo de la contabilidad financiera moderna, cuando las organizaciones comenzaron a utilizar relaciones numéricas para interpretar la eficiencia operativa y la estabilidad económica de las empresas. Estos indicadores permiten analizar diferentes aspectos de la gestión empresarial, tales como la liquidez, la rentabilidad, el endeudamiento y la eficiencia en el uso de los recursos. En la actualidad, los indicadores financieros constituyen instrumentos fundamentales para la toma de decisiones gerenciales, ya que facilitan la evaluación del desempeño empresarial y permiten identificar oportunidades de mejora dentro de la organización (Gibson, 2012).

2.2.2.6 MARGEN DE UTILIDAD

El margen de utilidad es un indicador financiero que refleja la proporción de ganancias obtenidas por una empresa en relación con sus ingresos por ventas. Este concepto ha sido ampliamente utilizado dentro del análisis financiero para medir la eficiencia con la que una organización convierte sus ventas en beneficios económicos. A través del margen de utilidad es posible evaluar el nivel de control que la empresa mantiene sobre sus costos operativos y su capacidad para generar ganancias sostenibles. En términos generales, un mayor margen de utilidad indica que la empresa logra administrar de forma eficiente sus recursos y mantener un adecuado equilibrio entre ingresos y gastos dentro de sus operaciones comerciales (Fraser y Ormiston, 2015).

2.2.2.7 RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)

El rendimiento sobre activos, conocido como ROA por sus siglas en inglés (Return on Assets), es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para generar utilidades a partir de los recursos totales que posee. Este indicador permite evaluar la eficiencia con la que la organización utiliza sus activos para producir beneficios económicos. A lo largo del desarrollo de la administración financiera, el ROA ha sido considerado una herramienta clave para analizar el desempeño empresarial, ya que refleja la relación entre las utilidades obtenidas y la inversión total realizada en activos. En la práctica, un mayor rendimiento sobre activos indica una utilización más eficiente de los recursos disponibles dentro de la empresa (Penman, 2017).

2.2.2.8 RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO (ROE)

El rendimiento sobre patrimonio, conocido como ROE (Return on Equity), representa un indicador financiero que mide la rentabilidad generada por una empresa en relación con el capital aportado por los propietarios o accionistas. Este indicador ha sido ampliamente utilizado dentro del análisis financiero para evaluar la capacidad de la organización para generar beneficios a partir de los recursos propios invertidos en la empresa. El ROE permite a los inversionistas y administradores comprender qué tan eficiente resulta la utilización del capital dentro de la organización. En términos generales, un mayor rendimiento sobre patrimonio indica una gestión financiera más eficiente y una mayor capacidad de la empresa para generar valor para sus propietarios (White et al., 2002).

2.2.2.9 GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera se refiere al conjunto de decisiones y acciones orientadas a planificar, organizar y controlar los recursos económicos de una empresa con el propósito de garantizar su estabilidad y crecimiento. Este concepto ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, pasando de enfoques centrados únicamente en la contabilidad hacia una visión estratégica orientada a la creación de valor empresarial. En el contexto actual, la gestión financiera incluye actividades relacionadas con la planificación del capital, el control de costos, la evaluación de inversiones y el análisis de riesgos financieros. De esta manera, una adecuada gestión financiera permite a las organizaciones mejorar su desempeño económico y fortalecer su competitividad dentro del mercado (Atrill y McLaney, 2022).

2.2.2.10 CONTROL INTERNO

El control interno corresponde al conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos establecidos dentro de una organización con el propósito de proteger sus activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera y asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales. A lo largo del desarrollo de la administración moderna, el control interno ha adquirido un papel fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que permite prevenir errores, detectar irregularidades y fortalecer la transparencia en la administración de los recursos. En el ámbito financiero, el control interno contribuye a mejorar la eficiencia operativa y a reducir los riesgos asociados con la gestión de los recursos económicos de la empresa (COSO, 2013).

2.2.2.11 COSTOS OPERATIVOS

Los costos operativos se refieren al conjunto de gastos que una empresa incurre para mantener el funcionamiento normal de sus actividades productivas y comerciales. Estos costos incluyen elementos como mano de obra, insumos, transporte, almacenamiento y otros gastos necesarios para la operación diaria del negocio. El análisis de los costos operativos ha sido ampliamente desarrollado dentro de la contabilidad administrativa debido a su impacto directo en la rentabilidad empresarial. En la actualidad, la adecuada gestión de los costos operativos permite a las organizaciones mejorar la eficiencia en el uso de sus recursos, optimizar sus procesos productivos y fortalecer su posición competitiva en el mercado (Datar y Rajan, 2020).

Los costos operativos comprenden los gastos asociados directamente al funcionamiento habitual de la empresa, incluyendo adquisición de materias primas, procesos productivos, almacenamiento y distribución. La adecuada administración de estos costos permite mejorar márgenes y mantener estabilidad financiera. La reducción de ineficiencias en los costos operativos es un indicador relevante dentro del análisis financiero empresarial (Gitman et al., 2015).

Con la intención de brindar un soporte o evidencia empírica y una conexión clara entre las variables; por ello, se presentan cuatro investigaciones recientes enlazando las conceptualizaciones y variables de estudio.

Srouf y Azmy (2021) analizaron el impacto de la rotación de inventarios en empresas que cotizan en bolsa, encontrando que una mayor rotación se relaciona con mejores indicadores de rendimiento financiero, particularmente el retorno sobre activos y el retorno sobre patrimonio. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la eficiencia en la administración de existencias contribuye a optimizar el uso del capital invertido y mejorar resultados económicos.

De manera similar, Park y Kim (2021) evaluaron la rotación de inventarios en el sector restaurantero de Estados Unidos y concluyeron que un mayor nivel de rotación tiende a asociarse positivamente con el desempeño financiero. El estudio destaca que la adecuada gestión de inventarios no solo impacta la operación interna, sino que también incide en indicadores de rentabilidad, lo cual fortalece la conexión entre la variable manejo de inventarios y la variable eficiencia financiera.

Por su parte, Kavirathna (2022) examinó el impacto de la gestión de inventarios en el

desempeño financiero de una empresa manufacturera, evidenciando que el control estructurado de materiales y la aplicación de modelos técnicos, como el cálculo del lote económico de pedido, contribuyen a reducir costos y mejorar resultados financieros. Este planteamiento refuerza la importancia de la planificación y control como dimensiones clave dentro de la gestión de inventarios.

Asimismo, Tananta et al. (2022) señalaron que la reducción de inventarios innecesarios y la optimización de niveles de existencias permiten disminuir costos operativos y fortalecer el rendimiento financiero de las organizaciones.

Es por ello que, estas investigaciones demuestran que la administración eficiente de inventarios se encuentra asociada con una mejor utilización de recursos económicos, lo que respalda la pertinencia del presente estudio orientado a evaluar descriptivamente el manejo de inventarios y la eficiencia financiera en la empresa Fritochips.

2.2.3 ANÁLISIS DUPONT

Es una herramienta financiera utilizada para descomponer la rentabilidad de una empresa en varios componentes que permiten comprender con mayor detalle el origen del rendimiento obtenido. Este modelo permite analizar el rendimiento sobre el patrimonio a partir de la relación entre el margen de utilidad, la rotación de activos y el apalancamiento financiero. De esta manera, no solo se observa si una empresa genera rentabilidad, sino también cuáles factores explican ese resultado. (Brigham y Houston, 2021)

Desde la perspectiva financiera, el análisis Dupont permite identificar si la rentabilidad proviene principalmente de una buena administración de los costos, de una utilización eficiente de los activos o del uso de financiamiento externo. En este sentido, el modelo resulta útil para evaluar la eficiencia empresarial, ya que relaciona los resultados obtenidos con la forma en que se administran los recursos disponibles. Una empresa puede mejorar su rentabilidad aumentando su margen de utilidad, utilizando mejor sus activos o administrando de manera adecuada su estructura de financiamiento. (Gitman et al., 2015)

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORÍA JUST IN TIME (JIT)

Promotor o pionero: Taiichi Ohno

Año de publicación: 1978–1988 (desarrollo dentro del sistema Toyota)

Lugar de publicación inicial: Japón, Toyota Motor Corporation

a. Evolución histórica

La teoría Just in Time (JIT) surge dentro del sistema de producción de Toyota en Japón durante la segunda mitad del siglo XX. Fue desarrollada principalmente por Taiichi Ohno como parte del modelo de producción conocido como Toyota Production System, cuyo objetivo era mejorar la eficiencia operativa mediante la reducción de desperdicios y la optimización del flujo de producción. Posteriormente, el concepto fue difundido a nivel internacional a partir de la década de 1980, cuando investigadores occidentales comenzaron a estudiar las prácticas productivas japonesas y su impacto en la competitividad industrial (Ohno, 1988).

b. Principales postulados de la teoría

Entre los principales planteamientos de la teoría Just in Time se destacan los siguientes:

- Producir únicamente lo necesario, en la cantidad necesaria y en el momento necesario.
- Reducir al mínimo posible los niveles de inventario dentro de la organización.
- Eliminar desperdicios en los procesos productivos, incluyendo sobreproducción, tiempos de espera y exceso de almacenamiento.
- Mantener una estrecha coordinación entre proveedores, producción y demanda.
- Promover la mejora continua en los procesos productivos y logísticos.

Estos postulados buscan aumentar la eficiencia operativa y optimizar el uso de los recursos disponibles dentro de la empresa.

Principales críticos

Diversos autores han señalado limitaciones en la aplicación del sistema Just in Time. Entre ellos, Schonberger (2007) indicó que la implementación del modelo puede resultar compleja en empresas con cadenas de suministro inestables o en mercados con alta variabilidad de la demanda. Asimismo, Ballou (2004) señaló que la reducción excesiva de inventarios puede incrementar el riesgo de desabastecimiento cuando existen fallas en el suministro o retrasos en la logística.

c. Vigencia de la teoría

A pesar de las críticas, el enfoque Just in Time continúa siendo ampliamente utilizado en la gestión moderna de operaciones. Estudios recientes en gestión de la cadena de suministro han demostrado que la aplicación de principios JIT contribuye a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos logísticos y optimizar el uso del capital de trabajo dentro de las organizaciones (Heizer et al., 2020).

d. Relación con la investigación

En el contexto del presente estudio, la teoría Just in Time proporciona un marco conceptual relevante para analizar el manejo de inventarios en la empresa Fritochips. Sus postulados permiten comprender la importancia de mantener niveles adecuados de existencias, optimizar la rotación de inventarios y evitar tanto el exceso de almacenamiento como el desabastecimiento de productos.

2.3.1.2 TEORÍA DEL CAPITAL DE TRABAJO

Promotor o autor: Eugene Brigham y Joel Houston

Año de publicación: 1980 en adelante (desarrollo dentro de la administración financiera moderna) Lugar de publicación: Estados Unidos

a. Evolución histórica

La teoría del capital de trabajo se desarrolló dentro del campo de la administración financiera durante el siglo XX, cuando las empresas comenzaron a analizar con mayor profundidad la relación entre liquidez, rentabilidad y gestión de recursos corrientes. Este enfoque plantea que la adecuada administración de los activos y pasivos corrientes resulta esencial para garantizar la estabilidad financiera y el funcionamiento continuo de las organizaciones (Brigham y Houston, 2021).

b. Principales postulados

- Los principales planteamientos de la teoría del capital de trabajo incluyen:
- Mantener un equilibrio adecuado entre activos corrientes y pasivos corrientes.
- Administrar eficientemente los recursos financieros de corto plazo.
- Optimizar la gestión del efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios.
- Evaluar la relación entre liquidez y rentabilidad en la toma de decisiones financieras.

c. Principales críticos

Algunos autores han señalado que una gestión excesivamente conservadora del capital de trabajo puede afectar la rentabilidad empresarial. Según Ross et al. (2019), mantener altos niveles de activos corrientes puede reducir el riesgo financiero, pero también puede limitar el rendimiento de la empresa al mantener recursos financieros ociosos.

d. Vigencia de la teoría

Actualmente, la teoría del capital de trabajo continúa siendo uno de los enfoques más utilizados dentro del análisis financiero empresarial. Diversos estudios recientes han demostrado que la adecuada gestión del capital de trabajo influye directamente en la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de las organizaciones (Brealey et al., 2020).

e. Relación con la investigación

En la presente investigación, esta teoría permite comprender la relación existente entre la gestión de inventarios y la eficiencia financiera, considerando que los inventarios forman parte de los activos corrientes y afectan directamente la liquidez y el desempeño financiero de la empresa.

2.3.1.3 MODELO DE CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO (EOQ)

Promotor: Ford W. Harris

Año de publicación: 1913

Lugar de publicación: Estados Unidos

a. Evolución histórica

El modelo de Cantidad Económica de Pedido, conocido como EOQ (Economic Order Quantity), fue desarrollado por Ford W. Harris en 1913 como una herramienta para determinar la cantidad óptima de productos que una empresa debe ordenar con el fin de minimizar los costos totales de inventario. Posteriormente, el modelo fue ampliado por diversos investigadores dentro del campo de la administración de operaciones y la logística empresarial (Harris, 1913).

b. Principales postulados

El modelo EOQ se basa en los siguientes principios:

- Existe una cantidad óptima de pedido que minimiza los costos totales de inventario.
- Los costos de inventario se dividen principalmente en costos de pedido y costos de mantenimiento.
- La demanda del producto se considera constante dentro del período analizado.
- El objetivo del modelo es equilibrar los costos de almacenamiento con los costos de reposición.

c. Principales críticos

Entre las principales críticas al modelo EOQ se encuentra que sus supuestos pueden resultar poco realistas en entornos empresariales complejos. Autores como Silver et al. (2019) han señalado que el modelo asume una demanda constante y tiempos de reposición estables, condiciones que no siempre se cumplen en mercados dinámicos.

d. Vigencia de la teoría

A pesar de sus limitaciones, el modelo EOQ continúa siendo utilizado como herramienta básica para la planificación de inventarios en diversas organizaciones, especialmente como punto de referencia para el análisis de políticas de abastecimiento y control de existencias.

e. Relación con la investigación

Dentro del presente estudio, el modelo EOQ permite comprender la importancia de determinar niveles adecuados de inventario en función de los costos asociados al almacenamiento y reposición de productos. Este enfoque contribuye a contextualizar el análisis del manejo de

inventarios en la empresa Fritochips.

2.3.1.4 MODELO DEL ANÁLISIS DUPONT.

En el caso de empresas productivas, el análisis Dupont mantiene relación con la gestión de inventarios, debido a que los inventarios forman parte de los activos corrientes y pueden incidir en la rotación de activos. Para Ross et al. (2018) dice que “cuando los inventarios permanecen demasiado tiempo almacenados, los recursos invertidos en ellos tardan más en convertirse en ventas, lo cual puede afectar la eficiencia en el uso de los activos”. (p. 11) Por el contrario, una rotación adecuada de inventarios puede contribuir a mejorar el desempeño financiero, al reducir costos de almacenamiento, disminuir pérdidas por deterioro y favorecer un flujo más ordenado de ingresos.

Para Fritochips, el análisis Dupont resulta pertinente porque permite comprender cómo la gestión de inventarios puede relacionarse con la rentabilidad y la eficiencia financiera. Al tratarse de una empresa productora de snacks, el manejo de materias primas, materiales de empaque y productos terminados influye en los costos operativos, en la rotación de activos y en el uso del capital de trabajo. Por ello, este modelo aporta una base conceptual para interpretar la relación entre inventarios, rentabilidad y desempeño financiero durante el período 2024–2026.

2.3.2 METODOLOGÍAS UTILIZADAS

La revisión de la literatura especializada permite identificar diversas metodologías utilizadas por investigadores para analizar el manejo de inventarios y la eficiencia financiera en diferentes contextos empresariales. Estas metodologías varían de acuerdo con los objetivos de cada estudio, el tipo de información disponible y el enfoque metodológico adoptado por los investigadores. En términos generales, los estudios revisados evidencian la aplicación de métodos cuantitativos, descriptivos y aplicados, orientados a evaluar procesos operativos, analizar indicadores financieros y comprender el comportamiento de las variables organizacionales en distintos entornos empresariales.

2.3.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

Las investigaciones revisadas en relación con el manejo de inventarios y la eficiencia financiera evidencian una diversidad de enfoques metodológicos, dependiendo del alcance y

propósito de cada estudio. En el ámbito internacional, predominan los diseños cuantitativos de tipo no experimental, donde los investigadores analizan información histórica proveniente de estados financieros, registros contables y bases de datos empresariales. Estos estudios suelen emplear modelos estadísticos, análisis de regresión y simulaciones financieras para examinar el comportamiento de variables relacionadas con rotación de inventarios, capital de trabajo y rentabilidad.

En el caso específico del manejo de inventarios, se observa la aplicación de metodologías técnicas orientadas a la optimización de procesos, tales como el modelo de lote económico de pedido (EOQ), clasificación ABC, sistemas de revisión continua y revisión periódica. Estos enfoques combinan análisis matemático con evaluación operativa interna, permitiendo determinar niveles óptimos de inventario y reducir costos asociados al almacenamiento. En muchos casos, las investigaciones adoptan un diseño descriptivo-aplicado, donde se parte del diagnóstico de la situación actual para proponer mejoras en la gestión interna.

En cuanto a la eficiencia financiera, las metodologías empleadas se centran en el análisis de razones financieras derivadas de los estados contables. Indicadores como liquidez, rentabilidad, margen operativo y rendimiento sobre activos son comúnmente utilizados para evaluar el desempeño económico de las empresas. En estudios explicativos, estas variables son analizadas mediante modelos estadísticos que permiten identificar asociaciones entre la gestión operativa y los resultados financieros.

A nivel nacional, las investigaciones desarrolladas en Honduras muestran una tendencia hacia enfoques descriptivos y aplicados. Se utilizan técnicas como análisis documental, entrevistas estructuradas, observación directa y revisión de registros administrativos. En estos estudios, el propósito principal es caracterizar la situación de la empresa y evaluar procesos internos sin intervenir directamente en su funcionamiento. Esta aproximación metodológica resulta coherente con investigaciones que buscan describir el comportamiento de variables organizacionales en un período determinado.

2.3.2.2 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS

Los antecedentes metodológicos muestran que el estudio del manejo de inventarios ha evolucionado desde enfoques tradicionales basados en registros manuales hacia modelos más

estructurados y apoyados en herramientas tecnológicas. En etapas iniciales, las investigaciones se centraban principalmente en la observación directa de procesos y en el análisis cualitativo de políticas de abastecimiento. Con el tiempo, se incorporaron modelos matemáticos y herramientas cuantitativas que permitieron mayor precisión en la determinación de niveles óptimos de inventario.

En el ámbito financiero, los antecedentes metodológicos evidencian el uso histórico del análisis de estados financieros como herramienta principal para evaluar el desempeño empresarial. El cálculo de razones financieras ha sido ampliamente utilizado para examinar la liquidez, solvencia y rentabilidad de las organizaciones. Posteriormente, estos análisis fueron complementados con modelos estadísticos que permiten proyectar escenarios y evaluar el impacto de decisiones administrativas sobre el desempeño económico.

En América Latina y Centroamérica, los antecedentes metodológicos reflejan la adaptación de estos enfoques a contextos empresariales caracterizados por limitaciones tecnológicas y menor disponibilidad de datos sistematizados. Por ello, muchos estudios adoptan metodologías descriptivas que combinan análisis documental con revisión de procesos internos, priorizando la comprensión estructural de la situación empresarial sobre la modelación estadística avanzada.

Estos antecedentes permiten observar que la elección de una metodología depende del objetivo del estudio. Cuando la investigación busca establecer relaciones causales, se emplean diseños explicativos con herramientas estadísticas complejas. En cambio, cuando el propósito es evaluar y describir la situación actual de variables organizacionales, los enfoques descriptivos resultan adecuados y metodológicamente coherentes.

2.3.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS

A partir de la revisión realizada, se identifica que las metodologías cuantitativas avanzadas, aunque ofrecen resultados estadísticamente robustos, requieren bases de datos amplias y sistematizadas, así como herramientas especializadas de análisis. En empresas pequeñas y medianas del sector alimentario, la disponibilidad de información histórica estructurada puede ser limitada, lo que dificulta la aplicación de modelos econométricos complejos.

Por otra parte, las metodologías descriptivas presentan la ventaja de permitir un análisis detallado de los procesos internos, identificando fortalezas y debilidades organizacionales sin

necesidad de manipular variables. Este enfoque facilita la evaluación integral de aspectos operativos y financieros, particularmente cuando el objetivo es caracterizar la situación actual de la empresa.

En el contexto del presente estudio, cuyo propósito es evaluar el manejo de inventarios y la eficiencia financiera de Fritochips durante el año 2026, se considera que un enfoque descriptivo resulta metodológicamente pertinente. La investigación no pretende establecer relaciones causales ni realizar pruebas estadísticas complejas, sino describir el comportamiento de ambas variables dentro del entorno organizacional.

El análisis crítico de las metodologías revisadas respalda la adopción de un diseño descriptivo, apoyado en análisis documental, revisión de registros internos y evaluación de indicadores financieros. Este enfoque permite obtener información estructurada y relevante para la toma de decisiones empresariales, manteniendo coherencia con los objetivos planteados en el capítulo I de la presente investigación.

2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los instrumentos utilizados en investigaciones relacionadas con el manejo de inventarios y la eficiencia financiera varían de acuerdo con el enfoque metodológico adoptado y el tipo de información requerida. En estudios de carácter cuantitativo, es común el uso de bases de datos financieras, registros contables, sistemas de control de inventarios y herramientas estadísticas que permiten analizar indicadores operativos y financieros. En contraste, investigaciones descriptivas y aplicadas suelen apoyarse en instrumentos de recolección de información como entrevistas estructuradas, cuestionarios, observación directa y análisis documental.

En el caso específico de estudios sobre manejo de inventarios, uno de los instrumentos más utilizados es el análisis documental de registros internos de la empresa. Este instrumento permite revisar reportes de entradas y salidas de productos, niveles de existencias, políticas de reposición y rotación de inventarios. Asimismo, en algunas investigaciones se aplican listas de verificación o matrices de diagnóstico para evaluar el cumplimiento de procedimientos internos relacionados con planificación, control y almacenamiento.

Otro instrumento frecuente en investigaciones sobre inventarios es la entrevista estructurada dirigida a personal administrativo y operativo. Este recurso facilita obtener

información cualitativa complementaria sobre prácticas internas, dificultades en el abastecimiento, coordinación entre áreas y percepción sobre el control de existencias. La combinación de análisis documental con entrevistas permite contrastar la información registrada con la experiencia operativa del personal involucrado en los procesos.

En cuanto a la variable eficiencia financiera, los estudios revisados evidencian el uso predominante del análisis de estados financieros como instrumento principal. A través de este recurso se calculan indicadores como liquidez corriente, razón rápida, rotación de inventarios, margen de utilidad y rendimiento sobre activos. Estos instrumentos permiten evaluar el comportamiento financiero de la empresa en un período determinado, sin necesidad de intervenir directamente en sus operaciones.

En investigaciones descriptivas desarrolladas en el contexto hondureño, el análisis documental ha sido uno de los instrumentos más utilizados, debido a su viabilidad práctica y a la disponibilidad de información contable básica en las organizaciones. Este instrumento se complementa con revisión de políticas internas, manuales administrativos y registros de compras y ventas. La observación directa también ha sido empleada como herramienta para examinar el funcionamiento real de los procesos productivos y administrativos.

Para el presente estudio, considerando su enfoque descriptivo y su objetivo de evaluar el manejo de inventarios y la eficiencia financiera en la empresa Fritochips durante el año 2026, se considera pertinente la utilización de los siguientes instrumentos:

- * Análisis documental de registros internos, incluyendo reportes de inventario, registros de compras, producción y ventas.

- * Revisión de estados financieros, con el propósito de identificar indicadores relacionados con liquidez, costos operativos y capital de trabajo.

- * Entrevista estructurada al personal clave, orientada a comprender las prácticas actuales de planificación y control de inventarios.

- * Observación directa de procesos, cuando sea necesario, para describir el flujo operativo relacionado con almacenamiento y rotación de productos.

Estos instrumentos permiten obtener información organizada y confiable, manteniendo coherencia con el diseño descriptivo adoptado. Además, facilitan la integración de datos operativos

y financieros, lo cual resulta fundamental para describir el comportamiento de las variables estudiadas, que en el presente estudio se orientan a la recopilación sistemática de información documental y operativa, garantizando un análisis estructurado del manejo de inventarios y la eficiencia financiera sin alterar el funcionamiento interno de la empresa.

2.5 MARCO LEGAL

El desarrollo de actividades empresariales en el sector productivo de alimentos en Honduras se encuentra regulado por un conjunto de disposiciones legales que orientan la operación administrativa, financiera y sanitaria de las organizaciones. En el caso de empresas dedicadas a la producción y comercialización de snacks, como Fritochips, el cumplimiento del marco normativo resulta fundamental para garantizar la legalidad de sus operaciones y la estabilidad financiera.

2.5.1 CÓDIGO DE COMERCIO DE HONDURAS

Establece las disposiciones generales que regulan las actividades mercantiles, incluyendo la constitución de sociedades, obligaciones contables y responsabilidad administrativa de los comerciantes. Este cuerpo normativo dispone que las empresas deben llevar registros contables adecuados y conservar documentación que respalde sus operaciones, lo cual guarda relación directa con el control de inventarios y el registro financiero interno (Congreso Nacional de Honduras, 1950).

- Decreto: Decreto No. 73-50
- Mandato del Congreso: Congreso Nacional de Honduras presidido por el diputado Carlos Alberto Uclés
- Fecha de publicación en La Gaceta: 7 de octubre de 1950

Objetivo de la ley

El Código de Comercio de Honduras tiene como objetivo regular las actividades comerciales realizadas por personas naturales y jurídicas dentro del territorio nacional, estableciendo las normas relacionadas con los actos de comercio, las obligaciones de los comerciantes, la organización de las empresas y el registro de las operaciones mercantiles.

En el contexto empresarial, esta ley establece disposiciones relacionadas con el registro

contable, la administración de las operaciones comerciales y la obligación de mantener documentación que respalde las transacciones realizadas por las empresas.

En esta ley algunos de los artículos más importantes se describen a continuación:

Artículo 430: Todo comerciante está obligado a llevar contabilidad organizada que permita conocer de forma clara la situación financiera de su empresa y el resultado de sus operaciones.

Artículo 435: Los comerciantes deberán registrar en sus libros contables todas las operaciones mercantiles realizadas, incluyendo compras, ventas y movimientos de mercancías.

Artículo 437: La contabilidad debe reflejar con claridad la existencia de bienes, mercancías y demás activos que forman parte del patrimonio de la empresa.

Estos artículos se relacionan directamente con el presente estudio, ya que establecen la obligación de mantener registros contables organizados que permitan conocer el comportamiento de los inventarios y la situación financiera de la empresa.

2.5.2 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)

Establece las obligaciones tributarias de las empresas respecto a la determinación de utilidades gravables. El adecuado registro de costos de producción e inventarios resulta esencial para la correcta determinación del resultado fiscal, evitando inconsistencias que puedan generar contingencias tributarias. La gestión eficiente de inventarios incide en la determinación del costo de ventas y, por ende, en la utilidad neta sujeta a tributación (SAR, 2014).

- Decreto: Decreto No. 25-1963
- Mandato del Congreso: Congreso Nacional de Honduras
- Fecha de publicación en La Gaceta: 20 de diciembre de 1963

Objetivo de la ley

La Ley del Impuesto Sobre la Renta tiene como objetivo regular el sistema de tributación sobre los ingresos obtenidos por personas naturales y jurídicas dentro del territorio hondureño. Esta normativa establece las disposiciones relacionadas con la determinación de los ingresos gravables, deducciones permitidas y obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Para las empresas, esta ley resulta relevante debido a que establece la obligación de llevar

registros contables adecuados que permitan determinar los resultados financieros de las operaciones comerciales.

En esta ley algunos de los artículos más importantes se describen a continuación:

Artículo 6: Establece que las empresas deberán determinar su renta neta mediante registros contables que reflejen de manera clara sus ingresos, costos y gastos operativos.

Artículo 13: Señala que los contribuyentes deben conservar documentación que respalde sus operaciones comerciales y financieras.

Artículo 20: Permite la deducción de costos y gastos necesarios para la generación de ingresos, incluyendo aquellos relacionados con la adquisición y manejo de mercancías o inventarios.

Estos artículos se relacionan con la presente investigación debido a que el manejo adecuado de inventarios influye directamente en la determinación de costos de producción y en el cálculo de los resultados financieros de la empresa.

2.5.3 LEY DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Regula las obligaciones formales relacionadas con la conservación de registros contables, documentación de compras y ventas, y control de inventarios para efectos fiscales. El cumplimiento de estas disposiciones fortalece la transparencia financiera y contribuye a la estabilidad económica de la empresa.

- Decreto: Decreto No. 170-2016
- Mandato del Congreso: Congreso Nacional de Honduras
- Fecha de publicación en La Gaceta: 27 de diciembre de 2016

Objetivo de la ley

La Ley de Administración Tributaria regula el sistema de gestión, control y fiscalización de los tributos administrados por el Estado hondureño. Su propósito principal es garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes mediante mecanismos de control, supervisión y transparencia en las operaciones económicas.

Esta normativa establece disposiciones relacionadas con el registro de operaciones

comerciales, el control de facturación y la obligación de las empresas de mantener información financiera organizada.

En esta ley algunos de los artículos más importantes se describen a continuación:

Artículo 72: Establece la obligación de los contribuyentes de llevar registros contables adecuados que respalden las operaciones comerciales realizadas.

Artículo 73: Señala que los contribuyentes deberán conservar documentación que permita verificar el origen de los ingresos y la naturaleza de los gastos.

Artículo 75: Faculta a la administración tributaria para revisar registros contables y documentación financiera de las empresas con el fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Estos artículos guardan relación con la presente investigación debido a que el manejo adecuado de inventarios y la organización de los registros financieros forman parte de los mecanismos de control que permiten a las empresas cumplir con las disposiciones tributarias vigentes.

2.5.4 LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR DE HONDURAS

- Decreto: Decreto No. 24-2008
- Mandato del Congreso: Congreso Nacional de Honduras presidido por el diputado Roberto Micheletti Baín
- Fecha de publicación en La Gaceta: 7 de julio de 2008

Objetivo de la ley

La Ley de Protección al Consumidor tiene como objetivo garantizar los derechos de los consumidores en las relaciones de consumo, promoviendo prácticas comerciales justas, transparencia en la información y condiciones adecuadas de calidad y seguridad en los productos ofrecidos en el mercado. Esta normativa establece las obligaciones que deben cumplir los proveedores de bienes y servicios para proteger la salud, seguridad e intereses económicos de los consumidores.

En el caso de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos, esta

ley adquiere especial relevancia, ya que exige que los productos ofrecidos al público cumplan con condiciones adecuadas de calidad, etiquetado, información al consumidor y control de los procesos de producción y comercialización.

En esta ley algunos de los artículos más importantes se describen a continuación:

Artículo 4: Establece los derechos básicos de los consumidores, entre ellos el derecho a recibir productos seguros, de calidad y que no representen riesgos para la salud o seguridad de las personas.

Artículo 14: Dispone que los proveedores deben garantizar que los productos ofrecidos al público cumplan con condiciones adecuadas de calidad, presentación y seguridad.

Artículo 28: Establece que los proveedores son responsables de la información suministrada sobre los productos, incluyendo características, contenido y condiciones de uso.

Estos artículos se relacionan con el presente estudio debido a que la adecuada gestión de inventarios y el control de los procesos productivos contribuyen a garantizar que los productos alimenticios mantengan su calidad, frescura y condiciones adecuadas para el consumo. En empresas dedicadas a la producción de snacks, como Fritochips, el manejo correcto de materias primas, almacenamiento y rotación de productos resulta fundamental para cumplir con las disposiciones establecidas en la legislación de protección al consumidor.

2.5.5 AGENCIA DE REGULACIÓN SANITARIA (ARSA)

En materia sanitaria, las empresas del sector alimentario deben cumplir con la normativa emitida por la Agencia de Regulación Sanitaria (ARSA), la cual establece lineamientos sobre buenas prácticas de manufactura, control de calidad e inocuidad alimentaria. Estas disposiciones implican controles adecuados en almacenamiento, rotación y conservación de productos, aspectos que guardan relación directa con la gestión de inventarios dentro de la organización. (ARSA, 2026)

En conjunto, el marco legal aplicable establece la obligación de llevar controles contables y administrativos adecuados, mantener registros confiables y cumplir con estándares sanitarios y tributarios. Estas disposiciones no solo garantizan el cumplimiento normativo, sino que también influyen en la organización interna, el control de inventarios y la eficiencia financiera de la empresa. La evaluación del manejo de inventarios y la eficiencia financiera en Fritochips durante el año 2026 debe considerarse dentro del contexto normativo vigente en Honduras, el cual orienta

la forma en que la empresa registra, valora y administra sus recursos económicos y operativos.

En síntesis, el presente capítulo permitió desarrollar el marco teórico que sustenta la investigación, abordando los antecedentes del problema, la conceptualización de las variables estudiadas, las teorías que explican el manejo de inventarios y la eficiencia financiera, así como las metodologías utilizadas por diversos autores en estudios relacionados. Además, se analizaron los instrumentos de investigación y el marco legal aplicable al contexto empresarial hondureño, elementos que permiten comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa Fritochips. Estos fundamentos teóricos y normativos proporcionan una base sólida para orientar el proceso investigativo, permitiendo estructurar el diseño metodológico que se presenta en el capítulo siguiente, donde se describen los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo describe el diseño metodológico adoptado para analizar la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips durante el período 2024–2026. Se expone la congruencia entre el problema de investigación, los objetivos y las variables definidas, así como el enfoque mixto, el alcance descriptivo y el diseño no experimental que orientan el estudio. Asimismo, se detallan la población y muestra seleccionadas, las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de información, los procedimientos desarrollados y las fuentes consultadas, garantizando coherencia y rigor en el proceso investigativo.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica constituye un elemento fundamental en el desarrollo de una investigación científica, ya que garantiza la coherencia lógica entre el problema planteado, los objetivos formulados, las preguntas de investigación, las variables de estudio y el enfoque metodológico seleccionado. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), la consistencia interna del diseño metodológico permite que cada componente del estudio mantenga una relación articulada, evitando contradicciones entre lo que se pretende analizar y los procedimientos utilizados para hacerlo.

En el presente estudio, la congruencia metodológica se establece a partir de la articulación entre el análisis de la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips durante el período 2024–2026. La matriz que se presenta a continuación evidencia la correspondencia entre el problema de investigación, los objetivos, las preguntas y las variables definidas, asegurando coherencia interna en el desarrollo del capítulo metodológico.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2009), la claridad en la delimitación del problema y su vinculación con los objetivos y variables asegura que la investigación conserve dirección y precisión conceptual. En este sentido, la congruencia metodológica no solo responde a un requisito formal, sino que constituye una condición necesaria para la validez del estudio.

3.1.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Tabla 1. Congruencia metodológica

Problema	Objetivo general	Preguntas de investigación	Objetivos	Variab les
¿Cómo se desarrolla la gestión de inventarios y cuál es el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024-2026?	Analizar la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024-2026.	1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios durante el período 2024 -2026?	1. Describir, mediante entrevistas semiestructuradas y revisión documental, los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios de Fritochips durante el período 2024–2026, presentando una caracterización verificable de las prácticas, los registros y las oportunidades de mejora identificadas.	Variable de estudio 1: Gestión de inventarios
		2. ¿Cuál es el comportamiento de los principales indicadores financieros durante el período 2024 -2026?	2. Determinar, mediante cálculos financieros y tablas comparativas anuales, el comportamiento de la razón corriente, el margen neto, la rotación y los días de inventario, el capital de trabajo, el flujo de efectivo operativo, la rotación de activos, el multiplicador de capital, el rendimiento sobre los activos (ROA), el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), los días de cuentas por cobrar y pagar, el ciclo de conversión de efectivo y la necesidad estimada de efectivo de Fritochips durante el período 2024–2026, diferenciando los resultados históricos de 2024 y 2025 de la proyección correspondiente a 2026.	
		3. ¿Qué características descriptivas se identifican en la gestión de inventarios y en los indicadores financieros durante el período 2024 -2026?	3. Analizar, mediante una síntesis integrada de los resultados cualitativos y cuantitativos, la relación descriptiva entre la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros de Fritochips durante el período 2024–2026, diferenciando los efectos vinculados con las existencias de aquellos relacionados con las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de la empresa.	Variable de estudio 2: Indicadores financieros
		4. ¿Qué propuesta puede diseñarse para fortalecer la gestión de inventarios y el seguimiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips?	4. Diseñar, con base en los resultados obtenidos durante el período 2024–2026, una propuesta documentada denominada «Modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero para la empresa Fritochips», que incluya políticas de inventario, criterios técnicos de reposición, pronóstico de la demanda, indicadores de seguimiento, responsables, cronograma de implementación de cuatro meses, presupuesto y criterios de evaluación	

Fuente: elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

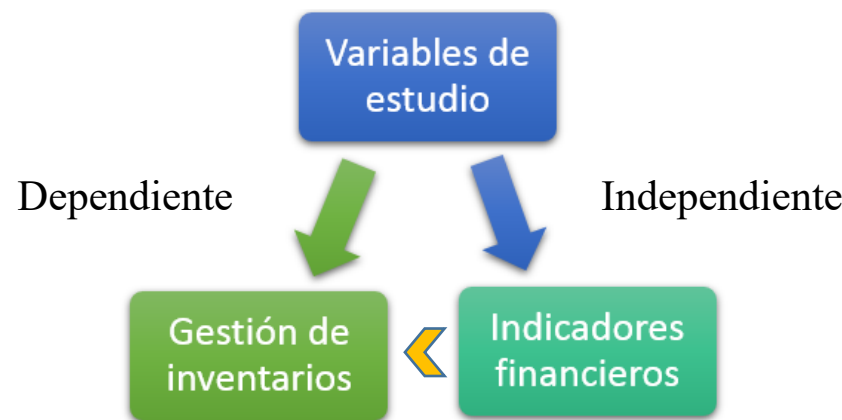


Figura 2. Esquema de variables de estudio

Fuente: elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems / Medición	Estrategia	Aplicado a
Variable de estudio 1: Gestión de inventarios	Conjunto de procesos orientados a planificar, organizar y controlar las existencias de materiales y productos con el propósito de garantizar disponibilidad y minimizar costos (Heizer & Render, 2015).	Se evaluará mediante entrevista en profundidad dirigida al gerente operativo y revisión documental de registros internos correspondientes al periodo 2024-2026.	Control y registro	Existencia de sistema de control	¿Qué sistema utiliza la empresa para registrar y controlar los inventarios?	Entrevista en profundidad	Gerente Operativo
				Frecuencia de actualización	¿Con qué frecuencia se actualizan los registros de inventario dentro de la empresa?		
				Exactitud del inventario	¿Qué mecanismos se utilizan para verificar la concordancia entre inventario físico y registros?		
			Planificación	Determinación de inventario mínimo	¿Cómo se determinan los niveles mínimos de inventario necesarios para la operación?		
				Programación de compras	¿De qué manera se planifican las compras de materia prima o insumos?		
				Coordinación con producción	¿Cómo se coordinan las necesidades de inventario con los procesos de producción o ventas?		
			Almacenamiento	Condiciones físicas del almacén	¿Cómo describiría las condiciones físicas del área donde se almacenan los productos?		
				Organización del inventario	¿Qué criterios se utilizan para organizar y clasificar los productos almacenados?		
				Control de pérdidas o deterioro	¿Qué medidas se aplican para evitar pérdidas o deterioro de productos almacenados?		
			Rotación	Nivel de rotación de productos	¿Cómo evalúa la rotación de los productos dentro del inventario?		
				Tiempo de permanencia en almacén	¿Cuánto tiempo permanecen normalmente los productos almacenados antes de ser utilizados o vendidos?		
				Control de sobreinventario o escasez	¿Cómo se gestionan situaciones de exceso o escasez de inventario?		
Variable de estudio 2: Indicadores financieros	Relaciones matemáticas derivadas de los estados financieros que permiten evaluar liquidez, rentabilidad y eficiencia financiera (Gitman, 2010).	Los datos se obtendrán mediante entrevista en profundidad al gerente administrativo-financiero y análisis documental de los estados financieros correspondientes al periodo 2024-2026.	Liquidez	Razón corriente	¿Cómo evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo?	Entrevista en profundidad y análisis documental	Gerente Administrativo-Financiero
				Estrategias para mantener liquidez	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener liquidez suficiente para sus operaciones?		
				Disponibilidad de efectivo	¿Cómo influye la disponibilidad de efectivo en la toma de decisiones financieras de la empresa?		
			Rentabilidad	Margen de utilidad neta	¿Cómo ha sido el comportamiento de la rentabilidad de la empresa durante los últimos años?		
				Factores que influyen en el margen de utilidad	¿Qué factores influyen en el margen de utilidad generado por la empresa?		
				Costos operativos	¿De qué manera los costos operativos afectan la rentabilidad del negocio?		
			Eficiencia operativa	Rotación de inventarios	¿Cómo influye la rotación de inventarios en el desempeño financiero de la empresa?		
				Optimización de recursos financieros	¿Qué medidas se aplican para optimizar el uso de recursos financieros?		
				Control de gastos operativos	¿Cómo se controlan los gastos operativos dentro de la empresa?		
			Capital de trabajo	Capital de trabajo neto	¿Cómo gestiona la empresa su capital de trabajo para mantener la continuidad de las operaciones?		
				Relación entre activos y pasivos corrientes	¿Cómo se administra el equilibrio entre activos y pasivos corrientes?		
				Fuentes de financiamiento operativo	¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la empresa para sostener sus operaciones?		

Fuente: elaboración propia

3.1.4 HIPÓTESIS

Técnicamente no es obligatorio plantear hipótesis, porque Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) argumentan que “los estudios descriptivos no prueban relaciones ni efectos”. Por tanto, no aplica para este estudio.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

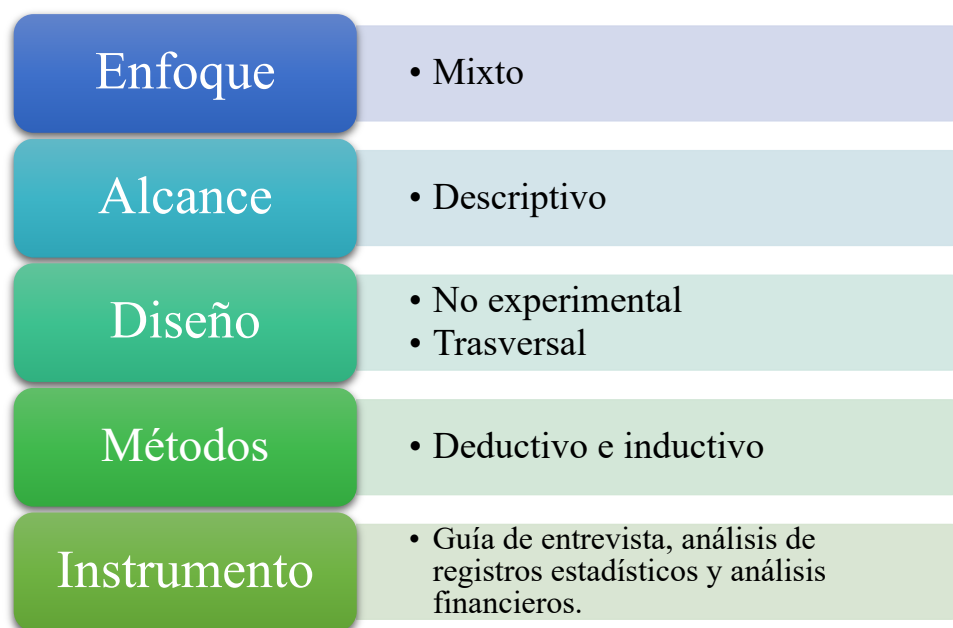


Figura 3. Enfoque y métodos
Fuente: elaboración propia

3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, cualitativo porque según Hernández Sampieri y Mendoza Torres, (2018), “considera que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente (deficiencias en el conocimiento del problema)” (p. 364).

La investigación también incorpora un componente cuantitativo, debido a que se fundamenta en la organización y análisis de información numérica correspondiente al período 2024–2026. Este componente comprende el cálculo de razones e indicadores financieros, el análisis de las variaciones del capital de trabajo y la estimación del flujo de efectivo procedente de las actividades operativas. Los resultados cuantitativos se complementaron con la información

obtenida mediante entrevistas a los responsables de las áreas operativa y administrativa de la empresa.

Para efectos del análisis temporal, la información correspondiente a 2024 y 2025 se consideró histórica, debido a que procede de registros financieros de períodos concluidos proporcionados por la empresa. En cambio, los valores correspondientes a 2026 se trataron como proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas a partir de la información disponible durante el desarrollo de la investigación. En consecuencia, los resultados de 2026 no representan cifras definitivas ni estados financieros cerrados, sino estimaciones utilizadas con fines descriptivos y académicos.

Por tanto, el enfoque mixto permite describir el comportamiento de los indicadores financieros mediante la aplicación de fórmulas y razones financieras, así como caracterizar la gestión de inventarios a partir de información estructurada, garantizando objetividad en el análisis.

3.2.2 ALCANCE DESCRIPTIVO

“El alcance descriptivo, solo miden o recogen datos sobre las variables” (Arteaga, 2022). El estudio presenta un alcance descriptivo, ya que se orienta a caracterizar el manejo de inventarios y la eficiencia financiera sin establecer relaciones causales entre las variables. Se busca describir la situación actual de la empresa en el período analizado, proporcionando información estructurada para la toma de decisiones.

El estudio posee un alcance descriptivo, ya que se orienta a caracterizar la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros durante un período determinado, sin establecer relaciones causales ni probar hipótesis de incidencia entre variables.

La investigación busca presentar una descripción detallada de los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios, así como del comportamiento de los principales indicadores financieros durante el período 2024–2026, incluyendo liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa, capital de trabajo, ciclo de conversión y flujo de efectivo procedente de las actividades operativas.

3.2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

a) Técnicas

En el marco de esta investigación se seleccionaron cuatro informantes clave mediante un muestreo no probabilístico intencional o por criterio. La selección se basó en el conocimiento especializado y la responsabilidad directa de los participantes sobre la gestión de inventarios y la información financiera de Fritochips. Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad, revisión documental y análisis financiero. Dado que la población de interés no es extensa y que se busca obtener información específica de un grupo particular de individuos (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 317), para la recolección de datos, se emplearán las siguientes técnicas:

- Técnica de recolección: entrevista semiestructurada o entrevista en profundidad.
- Instrumento: guía de entrevista con preguntas abiertas.

b) Instrumentos:

Cuestionarios: Estos cuestionarios serán diseñados para capturar datos específicos sobre la percepción de los participantes. Incluirán preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas para obtener una visión más completa. (Véase en anexo 1, 2)

Guías de Entrevista: Se elaborarán guías para las entrevistas en profundidad que permitirán explorar en detalle las experiencias y percepciones de los expertos seleccionados. Estas guías incluirán preguntas abiertas que faciliten la profundización en los temas clave de la investigación.

- Guía de entrevista estructurada, dirigida al Gerente Operativo y al Gerente Administrativo-Financiero.
- Formato de revisión documental, aplicado a registros de inventario y estados financieros.
- Hoja de cálculo en Excel, utilizada para el cálculo de indicadores financieros.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

La población del presente estudio está conformada por el personal directivo y gerencial de

la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque. Dentro de esta estructura organizativa se identifican aproximadamente ocho cargos estratégicos, entre ellos: Gerente General, Gerente Operativo, Gerente financiero, jefe de compras, jefe de Logística, jefe de Distribución, jefe de Bodega y jefe del Área Legal.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), la población se define como el conjunto total de elementos que comparten determinadas características sobre las cuales se desea obtener información. En este caso, la población es finita y accesible, dado que se encuentra delimitada dentro de la estructura organizacional de la empresa.

3.3.2 MUESTRA

La muestra del estudio está conformada por cuatro informantes clave seleccionados dentro de la población gerencial de la empresa Fritochips: el Gerente Operativo, el Gerente Administrativo–Financiero, jefe de bodega y jefe de compras.

La selección de estos cargos responde a su nivel de responsabilidad directa sobre las variables objeto de estudio. El Gerente Operativo posee conocimiento detallado sobre los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios, mientras que el Gerente Administrativo–Financiero administra la información contable y financiera necesaria para el análisis de los indicadores financieros correspondientes al período 2024–2026.

El jefe de bodega supervisa las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, conservación y despacho de mercancías, garantizando el control físico de los inventarios y la disponibilidad de los productos. Por su parte, el jefe de compras gestiona los procesos de abastecimiento de materias primas e insumos, coordina las relaciones con proveedores y participa en la planificación de adquisiciones requeridas para el funcionamiento operativo de la empresa.

De acuerdo con Bernal (2016), en estudios descriptivos organizacionales es válido seleccionar informantes estratégicos cuando se requiere información especializada que no puede ser proporcionada por otros miembros de la organización. En este sentido, la muestra resulta pertinente y suficiente para los fines del estudio.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Se aplicó un muestreo no probabilístico intencional o por criterio, mediante el cual se seleccionaron cuatro informantes clave: gerente operativo, gerente administrativo-financiero, jefe de bodega y jefe de compras. Estos participantes fueron elegidos debido a que sus funciones les permiten proporcionar información directa y especializada sobre los procesos de planificación, control, almacenamiento, rotación de inventarios y comportamiento de los indicadores financieros. La selección no buscó representatividad estadística, sino profundidad y pertinencia de la información requerida para responder a los objetivos del estudio.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

Para la obtención y análisis de la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

a) Entrevista semiestructurada en profundidad: se aplicaron guías de entrevista con preguntas abiertas al gerente operativo, gerente administrativo-financiero, jefe de bodega y jefe de compras. Las preguntas permitieron obtener información sobre los procesos de control, planificación, almacenamiento, rotación de inventarios y administración financiera.

b) Revisión documental: Consistió en el análisis de registros de inventario, reportes administrativos e información financiera correspondiente al período 2024–2026. Esta técnica permitió organizar los datos requeridos para describir los procesos operativos y calcular los indicadores financieros utilizados en la investigación.

c) Análisis financiero: se empleó una hoja de cálculo en Excel para calcular razones e indicadores financieros, analizar tendencias y estimar el flujo de efectivo procedente de las actividades operativas mediante el método indirecto..

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

1. Guías de entrevista semiestructurada, diseñadas para los cuatro informantes clave: gerente operativo, gerente administrativo-financiero, jefe de bodega y jefe de compras. Las guías se organizaron según las funciones de cada participante y las dimensiones de las variables investigadas.

2. Formato de revisión documental, empleado para organizar la información proveniente de los registros de inventarios y los estados financieros.

3. Hoja de cálculo en Excel, utilizada para organizar la información financiera, calcular los indicadores correspondientes al período 2024–2026 y estimar el flujo de efectivo procedente de las actividades operativas mediante el método indirecto.

Los instrumentos fueron diseñados en coherencia con las dimensiones e indicadores establecidos en la operacionalización de variables.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento de la investigación se desarrolló en las siguientes etapas:

1. Solicitud formal de autorización a la empresa para el acceso a la información financiera y operativa.

2. Diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos.

3. Aplicación de entrevistas semiestructuradas a los informantes clave.

4. Recopilación y organización de información financiera correspondiente al período 2024–2026.

5. Cálculo y análisis de los indicadores financieros mediante una hoja de cálculo, incluyendo liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios, rotación de activos, capital de trabajo, análisis Dupont, ciclo de conversión de efectivo y necesidad estimada de efectivo.

6. Estimación del flujo de efectivo procedente de las actividades operativas mediante el método indirecto, partiendo de la utilidad neta y aplicando ajustes por depreciación y por las variaciones de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar. Ante la falta de información correspondiente al cierre de 2023, se establecieron saldos iniciales de referencia y valores estimados de depreciación para fines académicos.

7. Integración de los resultados cualitativos y cuantitativos, con el propósito de describir la

gestión de inventarios, el comportamiento de los indicadores financieros y las principales oportunidades de mejora identificadas en Fritochips.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias estuvieron constituidas por:

- Entrevistas realizadas al Gerente Operativo, el Gerente Administrativo–Financiero, jefe de bodega y jefe de compras.
- Información interna proporcionada por Fritochips (2026) relacionada con registros de inventarios y estados financieros del período 2024–2026.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se utilizaron registros administrativos, reportes de inventarios e información financiera proporcionada por Fritochips. Los datos correspondientes a 2024 y 2025 proceden de períodos concluidos y fueron tratados como información histórica. Por su parte, los valores correspondientes a 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación. Asimismo, se consultaron libros, artículos científicos, documentos técnicos y fuentes institucionales relacionados con la gestión de inventarios, los indicadores financieros y el análisis del flujo de efectivo operativo.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Entre las principales limitantes del estudio se identificaron las siguientes:

1. El acceso a determinada información financiera y operativa estuvo restringido debido a su carácter confidencial, lo que limitó el nivel de detalle de algunos datos utilizados en el análisis.
2. La empresa no proporcionó estados de flujo de efectivo ni saldos financieros completos correspondientes al cierre de 2023. Por esta razón, el flujo de efectivo procedente de las actividades operativas se estimó mediante el método indirecto, utilizando la utilidad neta, la depreciación y las variaciones de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar. Los saldos de referencia de 2023 y determinados componentes empleados en el cálculo fueron estimados con

finés académicos. En consecuencia, los resultados obtenidos son descriptivos y referenciales, y no constituyen estados financieros auditados ni sustituyen la información contable oficial de Fritochips.

3. Parte del análisis dependió de los registros internos existentes, cuya calidad, integridad y precisión se encuentran condicionadas por los mecanismos de control y los sistemas administrativos utilizados por la empresa.

4. Las compras anuales y la necesidad de efectivo fueron estimadas a partir de la información disponible, debido a que la empresa no proporcionó un detalle completo de las compras ni los saldos exactos de efectivo, caja y bancos para cada año del período analizado.

5. El período de análisis se delimitó a los años 2024–2026, por lo que los resultados describen exclusivamente el comportamiento de la empresa dentro de ese marco temporal y no necesariamente representan su desempeño en períodos anteriores o posteriores.

6. Una limitante adicional estuvo relacionada con la temporalidad de la información financiera, debido a que el ejercicio correspondiente a 2026 no había concluido al momento de desarrollar la investigación. Por consiguiente, los valores de dicho año se establecieron como proyecciones estimadas al cierre del período y no como resultados financieros definitivos. Esta condición limita la comparación directa con los datos históricos de 2024 y 2025, puesto que los valores proyectados pueden presentar variaciones respecto de los resultados reales que la empresa obtenga al finalizar 2026.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir del proceso de recolección de información realizado en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período comprendido entre 2024 y 2026. El análisis se desarrolla en correspondencia con los objetivos de la investigación, las preguntas planteadas y las variables de estudio definidas en la matriz de operacionalización.

Para la obtención de los datos se aplicaron entrevistas en profundidad a cuatro informantes clave dentro de la organización. En el caso de la variable gestión de inventarios, participaron informantes vinculados con las áreas operativa, bodega e inventarios, y compras, debido a su relación directa con los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de existencias. En cuanto a la variable indicadores financieros, la información se obtuvo mediante entrevista al gerente administrativo-financiero y se complementó con la revisión de información financiera interna correspondiente al período de estudio. Esta organización permitió integrar la perspectiva operativa del manejo de inventarios con el análisis descriptivo de los indicadores financieros de la empresa.

La presentación de los resultados se organiza de acuerdo con la estructura definida en el capítulo metodológico. En primer lugar, se describe el proceso de recolección de datos y, posteriormente, se desarrollan los resultados y su respectivo análisis según las dimensiones de cada variable. De esta manera, el capítulo permite identificar los hallazgos más relevantes relacionados con el control y registro de inventarios, la planificación, el almacenamiento, la rotación, así como con la liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y capital de trabajo de la empresa.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, se llevó a cabo un proceso de recolección de datos en la empresa Fritochips, dedicada a la producción y comercialización de snacks en la ciudad de Siguatepeque. Este proceso se realizó en coherencia con el diseño metodológico planteado en el capítulo III, el cual estableció el uso de entrevistas en profundidad y revisión documental como técnicas principales para la obtención de información.

Inicialmente, se estableció contacto con la gerencia de la empresa para exponer los objetivos del estudio y solicitar autorización para la aplicación de los instrumentos de investigación. Una vez obtenida la aprobación correspondiente, se procedió a la recolección de información mediante la aplicación de cuatro entrevistas en profundidad dirigidas a informantes clave dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Las entrevistas fueron aplicadas a informantes clave relacionados con la gestión operativa, financiera, bodega e inventarios, y compras. Las preguntas se organizaron de acuerdo con las dimensiones establecidas en la operacionalización de variables, de manera que las respuestas permitieran obtener una visión integrada sobre el control y registro de inventarios, la planificación de requerimientos, las condiciones de almacenamiento, la rotación de productos, la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia operativa y la administración del capital de trabajo.

Para efectos de presentación, los resultados se organizaron mediante tablas de síntesis por dimensión. Estas tablas no muestran respuestas individuales de cada entrevistado, sino una integración de los principales elementos mencionados por los informantes clave, complementada con la revisión documental y el análisis financiero correspondiente al período 2024–2026..

Adicionalmente, se consideró información financiera proporcionada por Fritochips (2026) para complementar el análisis de la variable indicadores financieros. Esta información permitió realizar cálculos básicos y organizar resultados cuantitativos que fortalecen la interpretación de los hallazgos obtenidos en la entrevista al gerente administrativo-financiero.

Una vez obtenida la aprobación correspondiente, se procedió a la recolección de información mediante la aplicación de cuatro entrevistas en profundidad dirigidas a informantes clave dentro de la estructura organizacional de la empresa. Las entrevistas relacionadas con la gestión de inventarios fueron aplicadas a personal vinculado con los procesos operativos, de bodega e inventarios, y compras, con el propósito de recopilar información sobre el control y registro de existencias, la planificación de requerimientos, las condiciones de almacenamiento y la rotación de productos.

Por otra parte, la entrevista financiera fue dirigida al gerente administrativo-financiero, con el objetivo de obtener información sobre el comportamiento de los indicadores financieros de la empresa, incluyendo aspectos vinculados con la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia operativa y la gestión del capital de trabajo.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Las entrevistas relacionadas con la gestión de inventarios fueron aplicadas a informantes clave vinculados con los procesos operativos, de bodega y de compras, con el propósito de recopilar información sobre el control y registro de existencias, la planificación de requerimientos, las condiciones de almacenamiento y la rotación de productos. Por otra parte, la entrevista financiera fue dirigida al gerente administrativo-financiero, con el objetivo de obtener información sobre el comportamiento de los indicadores financieros de la empresa, incluyendo aspectos vinculados con la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia operativa y la gestión del capital de trabajo.

El análisis de la información se desarrolló siguiendo la estructura definida en la operacionalización de las variables, lo cual permitió ordenar los resultados de acuerdo con sus respectivas dimensiones e indicadores. Este procedimiento facilitó la interpretación de los datos obtenidos y permitió relacionar los hallazgos con los objetivos planteados en el capítulo I del presente estudio.

En primer lugar, se presentan los resultados correspondientes a la variable gestión de inventarios, los cuales fueron obtenidos a partir de la entrevista realizada al gerente operativo de la empresa. La información recopilada permitió describir los procedimientos utilizados por la organización para el control y registro de inventarios, la planificación de existencias, las condiciones de almacenamiento y la rotación de los productos dentro del proceso productivo.

Posteriormente, se exponen los resultados relacionados con la variable indicadores financieros, obtenidos mediante la entrevista aplicada al gerente administrativo-financiero y complementados con la revisión de información financiera interna de la empresa. Para facilitar la comprensión de los resultados, la información se presenta mediante tablas de síntesis y análisis descriptivo, lo cual permite organizar las respuestas obtenidas en las entrevistas y relacionarlas con las dimensiones establecidas en la investigación.

4.2.1 GESTIÓN DE INVENTARIOS

La gestión de inventarios constituye un elemento esencial dentro de las operaciones productivas de la empresa Fritochips, debido a que permite controlar la disponibilidad de materias primas, productos en proceso y productos terminados necesarios para el funcionamiento continuo de la empresa. A través de la entrevista realizada al gerente operativo se obtuvo información

relacionada con los procedimientos utilizados para el control, planificación, almacenamiento y rotación de los inventarios dentro de la organización.

4.2.1.1 CONTROL Y REGISTRO DE INVENTARIOS

Esta dimensión fue analizada a partir de tres aspectos principales: los mecanismos utilizados para registrar las entradas y salidas de inventario, la frecuencia con la que se realizan verificaciones físicas de los productos y los procedimientos utilizados para corregir diferencias entre los registros administrativos y el inventario real.

Tabla 3. Control y registro de inventarios en la empresa Fritohips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V1D1P1	Mecanismos para registrar entradas y salidas de inventario	La empresa utiliza registros administrativos donde se documentan las entradas de materia prima, el consumo de insumos en producción y las salidas de productos terminados. La información se gestiona mediante un sistema desarrollado para la empresa y hojas de cálculo en Excel, además de formatos físicos y archivos digitales.
V1D1P2	Frecuencia de verificación física del inventario	Las verificaciones físicas se realizan generalmente una vez al mes, aunque también se llevan a cabo cuando se reciben nuevos insumos o cuando se detectan inconsistencias en los registros. Las revisiones incluyen conteo físico y verificación por peso utilizando diferentes unidades de medida.
V1D1P3	Identificación y corrección de diferencias en inventario	Cuando se detectan diferencias entre el inventario físico y los registros administrativos se revisan los movimientos recientes del inventario y el proceso productivo. Las pérdidas por merma o productos rechazados por control de calidad se registran dentro del control de costos y posteriormente se realizan los ajustes correspondientes en los registros administrativos.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a informantes clave vinculados con la gestión de inventarios de Fritohips (2026).

Esta dimensión fue analizada a partir de tres aspectos principales: los mecanismos utilizados para registrar las entradas y salidas de inventario, la frecuencia con la que se realizan verificaciones físicas de los productos y los procedimientos utilizados para corregir diferencias entre los registros administrativos y el inventario real.

De acuerdo con la información proporcionada por el gerente operativo, la empresa registra

los movimientos de inventario mediante distintos mecanismos administrativos. Inicialmente se implementó un sistema informático diseñado específicamente para la empresa; sin embargo, debido a limitaciones en el soporte técnico, actualmente el control se realiza combinando dicho sistema con registros en hojas de Excel, formatos físicos y archivos digitales. Este procedimiento permite llevar seguimiento de las entradas de materia prima, el uso de insumos dentro del proceso productivo y la salida de producto terminado destinado a los clientes.

En cuanto a las verificaciones físicas del inventario, el informante indicó que estas se realizan de forma periódica, generalmente una vez al mes. Pero, en algunos casos también se efectúan revisiones adicionales cuando se reciben nuevos insumos o cuando se detectan posibles diferencias en los registros. Durante estas verificaciones se realizan conteos físicos de los productos y también mediciones de peso, ya que algunos insumos se controlan tanto por unidades como por masa, utilizando medidas como kilogramos, gramos o libras.

Respecto a las diferencias entre el inventario físico y los registros administrativos, se señaló que cuando se detecta alguna inconsistencia se revisan los movimientos recientes del inventario con el fin de identificar posibles errores en los registros. Además, se analiza el proceso productivo, ya que parte del inventario puede verse afectado por mermas o productos que no cumplen con los estándares de calidad y son rechazados durante la producción. Posteriormente se realizan los ajustes correspondientes en los documentos de control para mantener la información actualizada.

El análisis integrado de las respuestas permite identificar que el control y registro de inventarios constituye una actividad compartida entre las áreas operativa, bodega y compras. Los informantes coinciden en que el seguimiento de entradas y salidas de materia prima, insumos y productos terminados es necesario para mantener orden en la operación diaria. También se observa que la empresa utiliza distintos mecanismos de registro, lo cual permite conservar información básica sobre los movimientos de inventario; sin embargo, el uso simultáneo de herramientas digitales, hojas de cálculo y formatos físicos demanda coordinación constante para evitar diferencias entre el inventario registrado y el inventario físico.

4.2.1.2 PLANIFICACIÓN DE INVENTARIO

Esta dimensión fue analizada considerando tres aspectos principales: los mecanismos utilizados para planificar la cantidad de inventario requerido para la producción, los criterios utilizados para establecer niveles de inventario y la forma en que se realizan estimaciones de demanda.

Tabla 4. Planificación del inventario en la empresa Fritochips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V1D2P4	Planificación del inventario para la producción	La planificación se realiza considerando el volumen de producción estimado y el comportamiento de la demanda. Se realizan reuniones periódicas entre los equipos para monitorear las necesidades de inventario y ajustar los requerimientos de materia prima.
V1D2P5	Determinación de niveles mínimos y máximos de inventario	Los niveles de inventario se establecen considerando el tipo de producto, el ritmo de producción, la frecuencia de abastecimiento y el espacio de almacenamiento. Algunos insumos importados requieren planificación mensual debido al tiempo de entrega, mientras que las materias primas perecederas como vegetales se adquieren semanalmente para evitar deterioro.
V1D2P6	Proyección de demanda	La empresa realiza estimaciones de demanda basadas en el comportamiento de ventas de períodos anteriores y en la experiencia del personal administrativo, lo que permite ajustar los niveles de inventario y planificar las compras de materia prima.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a informantes clave vinculados con la gestión de inventarios de Fritochips (2026).

Esta dimensión fue analizada considerando los procedimientos utilizados por la empresa para planificar la disponibilidad de inventarios, los criterios utilizados para establecer niveles mínimos y máximos de existencias y las estimaciones de demanda utilizadas para ajustar los niveles de abastecimiento.

Según lo expresado por el gerente operativo, la planificación del inventario se realiza tomando en cuenta el volumen estimado de producción y el comportamiento de la demanda de los productos. A partir de estos elementos se calcula la cantidad de materia prima necesaria para mantener la continuidad del proceso productivo y evitar interrupciones en la fabricación de los productos.

Asimismo, se indicó que el personal de las diferentes áreas mantiene reuniones periódicas para monitorear las necesidades de inventario. Esto resulta especialmente importante en el caso de algunos vegetales utilizados como materia prima, los cuales son productos sensibles que pueden deteriorarse si no se procesan en el tiempo adecuado. Por esta razón se realizan análisis semanales de las solicitudes de materia prima para ajustar las compras según la demanda prevista.

En relación con los niveles mínimos y máximos de inventario, se explicó que estos se determinan considerando factores como el tipo de producto, el ritmo de producción, la frecuencia de abastecimiento de los proveedores y el tiempo de entrega de algunos insumos. En ciertos casos existen materiales que provienen del extranjero, por lo que es necesario mantener cantidades suficientes debido al tiempo que requiere su importación. En cambio, algunos insumos perecederos no se mantienen en inventario por largos períodos, ya que su compra se ajusta directamente a los requerimientos semanales del área de producción.

Finalmente, el informante indicó que la empresa realiza estimaciones de demanda basadas en el comportamiento de las ventas de períodos anteriores y en la experiencia del personal administrativo, lo cual permite ajustar las compras de materia prima y evitar tanto el exceso como la escasez de inventarios.

A partir de la síntesis de las respuestas, se evidencia que la planificación del inventario depende de la coordinación entre producción, compras y bodega. Los informantes destacan que las necesidades de materia prima se determinan considerando el comportamiento de la demanda, el ritmo de producción y la disponibilidad de insumos en el almacén. En el caso de productos perecederos, la planificación requiere mayor cuidado debido al riesgo de deterioro, mientras que los insumos de mayor tiempo de reposición exigen programación anticipada. Esto demuestra que la planificación del inventario no responde únicamente a la existencia física de productos, sino también a criterios operativos, comerciales y financieros.

4.2.1.3 ALMACENAMIENTO

Esta dimensión permitió analizar las condiciones físicas del área destinada al almacenamiento de productos, los métodos utilizados para organizar los insumos dentro del almacén y las medidas implementadas por la empresa para evitar pérdidas o deterioro de los productos.

Tabla 5. Prácticas de almacenamiento en la empresa Fritochips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V1D3P7	Condiciones físicas del área de almacenamiento	El área de almacenamiento cuenta con un espacio organizado destinado al resguardo de materias primas y productos terminados. Se mantienen condiciones de limpieza, ventilación y orden para conservar la calidad de los productos.
V1D3P8	Organización de los productos en el almacén	Los productos se organizan según su tipo y fecha de ingreso. En varios casos se aplica el principio de rotación primero en entrar, primero en salir (FIFO), con el propósito de evitar acumulaciones innecesarias y mantener un flujo adecuado de inventarios.
V1D3P9	Medidas para evitar pérdidas o deterioro	Se realizan revisiones periódicas del estado de los productos y se controla el tiempo de permanencia en el almacén. Asimismo, se mantiene coordinación entre las áreas de producción y abastecimiento para evitar pérdidas en materias primas sensibles como los vegetales.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a informantes clave vinculados con la gestión de inventarios de Fritochips (2026).

Esta dimensión permitió analizar las condiciones físicas del área destinada al almacenamiento de productos, los métodos utilizados para organizar los insumos dentro del almacén y las medidas implementadas para evitar pérdidas o deterioro de los productos. De acuerdo con la información obtenida durante la entrevista, la empresa dispone de un área destinada al almacenamiento tanto de materias primas como de productos terminados. En este espacio se procura mantener condiciones adecuadas de limpieza, ventilación y orden, con el propósito de conservar la calidad de los productos y facilitar su manejo dentro del proceso productivo.

En cuanto a la organización de los productos dentro del almacén, se indicó que los insumos se clasifican según su tipo y la fecha de ingreso al inventario. En varios casos se aplica el principio de rotación conocido como primero en entrar, primero en salir, con el objetivo de evitar la acumulación innecesaria de productos y reducir el riesgo de deterioro.

Para prevenir pérdidas o daños en los productos, la empresa realiza revisiones periódicas del estado de los insumos almacenados y controla el tiempo de permanencia de los mismos dentro del almacén. En el caso de las materias primas vegetales, se presta especial atención a la coordinación entre el área de abastecimiento y producción, ya que si estos productos permanecen demasiado tiempo almacenados pueden deteriorarse y generar pérdidas económicas

La información integrada muestra que el almacenamiento representa un proceso relevante para conservar la calidad de las materias primas y productos terminados. Los informantes señalan que el orden, la limpieza, la ventilación y la clasificación de los productos son aspectos necesarios para evitar pérdidas o deterioro. Asimismo, se identifica la aplicación de criterios de rotación, especialmente en productos sensibles al tiempo de permanencia en bodega. Estos hallazgos reflejan que el almacenamiento no solo cumple una función física de resguardo, sino que también incide en la eficiencia operativa y en la reducción de costos asociados a mermas o desperdicios.

4.2.1.4 ROTACIÓN DE INVENTARIOS

Esta dimensión fue evaluada considerando la forma en que la empresa analiza la rotación de los productos dentro del inventario, el tiempo promedio de permanencia de los insumos en almacén y las acciones que se toman cuando se detectan excesos o faltantes de inventario.

Tabla 6. Rotación de inventarios en la empresa Fritochips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V1D4P10	Evaluación de la rotación de inventarios	La rotación se considera adecuada cuando los productos se utilizan de forma constante dentro del proceso productivo y las ventas permiten mantener un flujo continuo de salida de productos.
V1D4P11	Tiempo de permanencia de los productos en inventario	El tiempo de permanencia depende del tipo de producto, aunque generalmente los insumos se utilizan en períodos cortos para mantener la frescura y calidad del producto final.
V1D4P12	Acciones ante exceso o escasez de inventario	Cuando se detecta exceso de inventario se procura acelerar su utilización dentro del proceso productivo o ajustar las compras futuras. En caso de escasez, se realizan pedidos adicionales a los proveedores para evitar interrupciones en la producción.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas a informantes clave vinculados con la gestión de inventarios de Fritochips (2026).

Esta dimensión fue evaluada considerando la forma en que la empresa analiza la rotación

de los productos dentro del inventario, el tiempo promedio de permanencia de los insumos en almacén y las acciones que se toman cuando se detectan excesos o faltantes de inventario.

De acuerdo con el informante, la rotación de los productos se considera adecuada cuando el inventario se utiliza de manera constante dentro del proceso productivo y las ventas permiten mantener un flujo continuo de salida de productos. Esto facilita que los insumos no permanezcan almacenados durante períodos prolongados y que los productos terminados puedan ser distribuidos de manera oportuna.

Respecto al tiempo de permanencia de los productos en inventario, se indicó que este puede variar dependiendo del tipo de insumo. Sin embargo, en general se procura que los productos permanezcan en almacenamiento durante períodos relativamente cortos, con el fin de preservar su calidad y garantizar que el producto final cumpla con los estándares requeridos.

Finalmente, cuando se detecta un exceso de inventario se busca acelerar su utilización dentro del proceso productivo o ajustar las compras futuras para evitar acumulaciones innecesarias. En cambio, cuando se identifica una escasez de inventario se realizan pedidos adicionales a los proveedores para evitar que la producción se detenga, ya que la falta de ciertos insumos podría generar retrasos en la entrega de pedidos y afectar el desempeño económico de la empresa.

4.2.2 INDICADORES FINANCIEROS

Estos indicadores facilitan el análisis de aspectos relacionados con la liquidez, la rentabilidad, la eficiencia operativa y la administración del capital de trabajo. En el caso de la empresa Fritochips, la información fue obtenida mediante entrevista al gerente administrativo-financiero y mediante la revisión de datos financieros correspondientes al período 2024–2026.

A continuación, se presentan los resultados relacionados con cada una de las dimensiones analizadas.

4.2.2.1 LIQUIDEZ

Este indicador permite analizar si la organización cuenta con recursos suficientes para cubrir compromisos financieros inmediatos, tales como pagos a proveedores, servicios operativos y otras obligaciones de corto plazo.

Desde el punto de vista financiero, uno de los indicadores más utilizados para evaluar la

liquidez es la razón corriente, la cual se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este indicador determina cuántas unidades monetarias de activos corrientes posee la empresa para cubrir cada unidad de pasivo corriente. Cuando el resultado es mayor a 1, generalmente se considera que la empresa dispone de recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo (Gitman et al., 2015).

Tabla 7. Liquidez de la empresa Fritochips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V2D1P1	Capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo	Durante 2024 y 2025, la empresa mantuvo capacidad para cubrir sus obligaciones inmediatas y, de acuerdo con la proyección elaborada, esta condición continuaría durante 2026. En 2024 los activos corrientes alcanzaban aproximadamente L. 520,000 mientras que los pasivos corrientes rondaban L. 310,000.
V2D1P2	Estrategias para mantener liquidez	La empresa controla los gastos operativos y planifica las compras de materia prima. También busca mantener entre L. 80,000 y L. 120,000 en efectivo disponible. Adicionalmente utiliza crédito con proveedores y una línea de crédito bancaria para factorizar facturas a 60 días cuando es necesario.
V2D1P3	Influencia del efectivo en decisiones financieras	La disponibilidad de efectivo influye en decisiones relacionadas con compras de materia prima, reposición de inventarios y negociación con proveedores. Cuando las ventas superan aproximadamente L. 200,000 mensuales se dispone de mayor capacidad para fortalecer el capital de trabajo.

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con la información proporcionada por el gerente administrativo-financiero de la empresa Fritochips, Durante 2024 y 2025, la empresa mantuvo capacidad para cubrir sus obligaciones inmediatas y, de acuerdo con la proyección elaborada, esta condición continuaría durante 2026. El informante indicó que en el año 2024 los activos corrientes alcanzaban aproximadamente L. 520,000, mientras que los pasivos corrientes se situaban alrededor de L. 310,000, lo que evidencia la existencia de recursos suficientes para atender obligaciones inmediatas.

Asimismo, se mencionó que la empresa procura mantener niveles adecuados de efectivo

disponible para cubrir los gastos operativos diarios. En términos generales, el efectivo disponible suele mantenerse entre L. 80,000 y L. 120,000, lo cual permite afrontar pagos a proveedores, adquisición de materia prima y otros gastos relacionados con la operación productiva.

Otro aspecto señalado por el informante es la utilización de estrategias financieras que contribuyen a mantener estabilidad en el flujo de caja. Entre estas prácticas se encuentran los acuerdos de crédito con proveedores y el uso ocasional de una línea de crédito bancaria mediante factoraje de facturas a un plazo aproximado de 60 días, mecanismo que permite fortalecer la liquidez cuando el volumen de pedidos aumenta.

También se indicó que la disponibilidad de efectivo influye directamente en las decisiones relacionadas con la reposición de inventarios y la negociación con proveedores. Cuando las ventas mensuales superan aproximadamente L. 200,000, la empresa dispone de mayor capacidad para destinar recursos a la compra de materia prima y fortalecer su capital de trabajo, lo cual incluso permite negociar descuentos mediante pagos anticipados.

Tabla 8. Razón corriente de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026

Año	Activo corriente (L.)	Pasivo corriente (L.)	Razón corriente
2024	520,000	310,000	1.68
2025	545,000	320,000	1.70
2026	560,000	330,000	1.69

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados muestran que la razón corriente de Fritochips fue de 1.68 en 2024 y de 1.70 en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyecta en 1.69. En los tres períodos, el indicador se mantiene por encima de 1.60, lo que evidencia que los activos corrientes superan los pasivos corrientes y que la empresa conserva capacidad para atender sus obligaciones financieras de corto plazo.

En términos comparativos, la liquidez presentó estabilidad entre los años históricos analizados y mantendría este comportamiento según la proyección de 2026. No obstante, la razón corriente debe examinarse conjuntamente con la composición de los activos corrientes,

especialmente las cuentas por cobrar y los inventarios, debido a que un resultado favorable no implica que todos esos recursos estén disponibles inmediatamente en efectivo.

4.2.2.2 RENTABILIDAD

Este indicador ayuda a observar si los ingresos generados por las ventas son suficientes para cubrir los costos y gastos asociados al proceso productivo. Uno de los indicadores más utilizados para analizar este aspecto es el margen de utilidad neta, el cual se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

Este indicador permite identificar el porcentaje de utilidad generado por cada unidad monetaria de ventas. Cuando el margen es mayor, generalmente indica que la empresa está gestionando de manera adecuada sus costos y gastos operativos (Durán, 2012).

Tabla 9. Comportamiento de la rentabilidad en la empresa Fritochips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V2D2P4	Comportamiento de la rentabilidad	Durante 2024 y 2025, la empresa mantuvo un comportamiento relativamente estable en su rentabilidad y, según la proyección elaborada, esta tendencia continuaría durante 2026. El margen de utilidad neta se ha situado aproximadamente entre 12% y 18%, dependiendo del volumen de ventas y del costo de la materia prima utilizada.
V2D2P5	Factores que influyen en el margen de utilidad	Los principales factores son el costo de las materias primas, los gastos operativos y administrativos, y el volumen de ventas. También influye la eficiencia del proceso productivo y los costos financieros derivados del uso de factoraje para obtener liquidez.
V2D2P6	Impacto de los costos operativos	Los costos operativos representan aproximadamente entre 30% y 40% de los ingresos mensuales de la empresa, lo que tiene incidencia directa sobre el margen de utilidad final.

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con la información proporcionada por el gerente administrativo-financiero de la empresa Fritochips, Durante 2024 y 2025, la empresa mantuvo un comportamiento relativamente estable en su rentabilidad y, según la proyección elaborada, esta tendencia

continuaría durante 2026. Según lo indicado por el informante, el margen de utilidad neta ha oscilado aproximadamente entre 12 % y 18 %, dependiendo del volumen de ventas alcanzado y del costo de las materias primas utilizadas en la producción de snacks.

El entrevistado también mencionó que uno de los factores que más influye en el margen de utilidad es el costo de los insumos utilizados en el proceso productivo. Cuando el precio de la materia prima aumenta, el margen puede reducirse si los precios de venta se mantienen sin cambios. En algunos períodos, el incremento en el costo de los insumos ha alcanzado valores cercanos al 5 % o 10 %, lo cual obliga a la empresa a revisar sus costos operativos.

Otro elemento que influye en la rentabilidad es el nivel de eficiencia del proceso productivo. Según lo indicado por el informante, el equipo de producción realiza revisiones periódicas relacionadas con el desempeño de las máquinas y el rendimiento del personal, con el propósito de mantener niveles adecuados de productividad. Además, la empresa analiza de forma constante los costos financieros asociados al uso de factoraje de facturas cuando se requiere liquidez para atender pedidos de mayor volumen, los resultados se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10. Margen de utilidad neta de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026

Año	Ventas (L.)	Utilidad neta (L.)	Margen de utilidad neta
2024	2,400,000	312,000	13 %
2025	2,650,000	397,500	15 %
2026	2,850,000	484,500	17 %

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados muestran que el margen de utilidad neta de Fritochips aumentó de 13 % en 2024 a 15 % en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyecta en 17 %. Esto significa que, por cada L 100.00 generados en ventas, la empresa obtuvo una utilidad neta de L 13.00 en 2024 y L 15.00 en 2025; de cumplirse la proyección, alcanzaría L 17.00 en 2026. La tendencia refleja una mejora en la capacidad para convertir las ventas en utilidad después de cubrir los costos y gastos

relacionados con las operaciones.

4.2.2.3 EFICIENCIA OPERATIVA

La eficiencia operativa permite analizar cómo se utilizan los recursos dentro de las actividades productivas de Fritochips. Este indicador permite conocer si los procesos relacionados con la producción y el manejo del inventario se desarrollan de manera que favorezcan el flujo de las operaciones.

Uno de los indicadores utilizados para analizar este aspecto es la rotación de inventarios, la cual se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

En términos generales, una rotación mayor suele indicar un uso más dinámico de los productos dentro del proceso productivo o comercial, lo que contribuye a reducir el riesgo de acumulación o deterioro de inventarios (Brigham y Houston, 2021).

Tabla 11. Eficiencia operativa en la empresa Fritochips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V2D3P7	Influencia de la rotación de inventarios	La rotación del inventario de productos terminados se sitúa aproximadamente entre 6 y 8 veces al año, lo que contribuye a mantener un flujo constante de ventas y evita acumulación de productos.
V2D3P8	Medidas para optimizar recursos financieros	La empresa realiza control del presupuesto y seguimiento constante de los costos de producción. También se ajusta el volumen de compras de materia prima según el comportamiento de las ventas.
V2D3P9	Control de gastos operativos	Los gastos operativos se controlan mediante registros contables internos que permiten monitorear los costos de producción, distribución y administración. Estos gastos se revisan de forma mensual para mantenerlos dentro de los niveles previstos.

Fuente: elaboración propia con base en entrevista al gerente administrativo-financiero de Fritochips (2026).

Durante la entrevista realizada al gerente administrativo-financiero se mencionó que el comportamiento de la rotación de inventarios está relacionado con el volumen de producción y con el nivel de ventas alcanzado en cada período. Según lo indicado por el informante, cuando el flujo de ventas se mantiene constante, los productos terminados permanecen menos tiempo

almacenados.

También se explicó que dentro de las actividades administrativas se realizan revisiones periódicas relacionadas con los costos de producción y los gastos operativos. Estas revisiones permiten mantener control sobre los recursos utilizados en el proceso productivo y ajustar las compras de materia prima de acuerdo con el comportamiento de las ventas.

Otro aspecto mencionado durante la entrevista se relaciona con el seguimiento de los gastos operativos. Estos gastos se revisan de forma mensual mediante registros contables internos que permiten dar seguimiento a los costos asociados con producción, distribución y administración.

Tabla 12. Rotación de inventarios de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026

Año	Costo de ventas (L.)	Inventario promedio (L.)	Rotación de inventarios
2024	1,720,000	245,000	7.02
2025	1,880,000	255,000	7.37
2026	2,010,000	270,000	7.44

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados indican que la rotación de inventarios de Fritochips fue de 7.02 veces en 2024 y aumentó a 7.37 veces en 2025, mientras que para 2026 se proyecta en 7.44 veces. Esta evolución muestra una ligera mejora en la frecuencia con la que el inventario se utiliza o renueva dentro de las operaciones de la empresa. De cumplirse la proyección, se mantendría un movimiento superior a siete veces por año, lo que contribuiría a limitar la acumulación prolongada de existencias; sin embargo, el indicador debe acompañarse de controles sobre faltantes, mermas y disponibilidad de insumos.

4.2.2.4 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo permite analizar los recursos financieros disponibles para sostener las operaciones diarias de Fritochips. Este indicador facilita conocer si los activos de corto plazo permiten cubrir las obligaciones financieras que se presentan dentro del ciclo normal de operaciones.

El capital de trabajo se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

Cuando el resultado es positivo, generalmente indica que la empresa dispone de recursos para cubrir sus obligaciones de corto plazo y continuar con el desarrollo de sus actividades productivas (Ross et al., 2019).

Tabla 13. Administración del capital de trabajo en la empresa Fritochips

Código	Pregunta	Síntesis de la respuesta
V2D4P10	Gestión del capital de trabajo	La empresa administra su capital de trabajo considerando los ingresos generados por ventas, el nivel de inventario disponible y las obligaciones de pago. Durante 2024 y 2025, el capital de trabajo se mantuvo en niveles que permitieron sostener las operaciones sin interrupciones y, de acuerdo con la proyección elaborada, esta condición continuaría durante 2026.
V2D4P11	Equilibrio entre activos y pasivos corrientes	La empresa procura mantener un equilibrio adecuado entre activos y pasivos corrientes, buscando que los activos superen los pasivos para asegurar estabilidad financiera.
V2D4P12	Fuentes de financiamiento	Las operaciones se financian principalmente con ingresos por ventas. En algunos casos se utilizan acuerdos de crédito con proveedores o financiamiento bancario de corto plazo mediante factoraje para apoyar la compra de materia prima.

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con la información proporcionada por el gerente administrativo-financiero, se explicó que el capital de trabajo se gestiona tomando en cuenta el comportamiento de las ventas, el inventario disponible y las obligaciones de pago a proveedores y gastos operativos.

También se indicó que Fritochips procura mantener un equilibrio entre los activos y los pasivos corrientes, de forma que los recursos disponibles permitan sostener las operaciones sin afectar el proceso productivo. Dentro de estas prácticas se incluye el uso de acuerdos de crédito con proveedores y, en algunos casos, el uso de financiamiento bancario de corto plazo. Y según lo mencionado por el informante, el factoraje de facturas ha sido uno de los mecanismos utilizados cuando se requiere fortalecer la disponibilidad de efectivo para atender pedidos de mayor volumen o realizar compras de materia prima.

Tabla 14. Capital de trabajo de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026

Año	Activo corriente (L.)	Pasivo corriente (L.)	Capital de trabajo
2024	520,000	310,000	210,000
2025	545,000	320,000	225,000
2026	560,000	330,000	230,000

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados muestran que el capital de trabajo de Fritochips fue positivo durante los años históricos analizados, al pasar de L 210,000.00 en 2024 a L 225,000.00 en 2025. Para el cierre de 2026 se proyecta un capital de trabajo de L 230,000.00. Este comportamiento indica que los activos corrientes superan los pasivos corrientes y que la empresa dispone de un margen financiero para sostener sus operaciones de corto plazo. No obstante, la disponibilidad efectiva de estos recursos depende de la recuperación de las cuentas por cobrar, la rotación de los inventarios y el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores.

4.2.3 ANÁLISIS FINANCIERO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

Con el propósito de ampliar el análisis de los resultados financieros y comprender con mayor detalle el impacto de la gestión de inventarios en los números de la empresa, se incorporó un análisis financiero integral basado en la información proporcionada por los informantes clave y en los datos financieros disponibles para el período 2024–2026. Este análisis no constituye una auditoría financiera, sino una interpretación descriptiva orientada a identificar el comportamiento de los principales indicadores asociados con inventarios, rentabilidad, rotación de activos, flujo de efectivo y capital de trabajo.

Para este análisis se utilizaron los datos previamente presentados sobre ventas, utilidad

neta, costo de ventas, inventario promedio, activo corriente y pasivo corriente. Además, se incorporó información financiera complementaria proporcionada por la empresa, relacionada con activos totales, patrimonio, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras estimadas. Debido a que no se contó con el saldo exacto de efectivo, caja o bancos para cada año, la necesidad de efectivo se estimó a partir del ciclo de conversión de efectivo, utilizando como referencia las compras anuales estimadas.

La incorporación de este análisis permite responder de manera más directa cómo la gestión de inventarios impacta en los números de Fritochips, especialmente en la rotación de activos, la rentabilidad, la necesidad de efectivo y la eficiencia en el uso del capital de trabajo. Asimismo, permite identificar ventajas financieras y

Concepto	2024	2025	2026
Ventas netas (L.)	2,400,000.00	2,650,000.00	2,850,000.00
Utilidad neta (L.)	312,000.00	397,500.00	484,500.00
Costo de ventas (L.)	1,720,000.00	1,880,000.00	2,010,000.00
Inventario promedio (L.)	245,000.00	255,000.00	270,000.00
Activos totales (L.)	3,000,000.00	3,500,000.00	4,000,000.00
Patrimonio total (L.)	2,000,000.00	2,100,000.00	2,800,000.00
Cuentas por cobrar (L.)	400,000.00	600,000.00	800,000.00
Cuentas por pagar (L.)	200,000.00	400,000.00	600,000.00
Compras estimadas (65% de ventas) (L.)	1,560,000.00	1,722,500.00	1,852,500.00

oportunidades de mejora que sirven como base para la propuesta desarrollada en el Capítulo VI.

Tabla 15. Información financiera complementaria utilizada para el análisis integral

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

La información financiera complementaria muestra que las ventas netas de Fritochips aumentaron de L 2,400,000.00 en 2024 a L 2,650,000.00 en 2025, mientras que para el cierre de

2026 se proyectan en L 2,850,000.00. La utilidad neta también presentó un crecimiento histórico, al pasar de L 312,000.00 a L 397,500.00, y se estima que alcanzaría L 484,500.00 en 2026. Por su parte, el inventario promedio aumentó de L 245,000.00 en 2024 a L 255,000.00 en 2025 y se proyecta en L 270,000.00 para 2026. Sin embargo, este crecimiento es proporcionalmente menor que el de las ventas y la utilidad neta, lo que refleja un aprovechamiento más eficiente de las existencias disponibles.

Las compras anuales fueron estimadas con base en el 65% de las ventas, debido a que la empresa no proporcionó un detalle específico de compras por año. Esta estimación permite realizar el cálculo aproximado de los días de pago y del ciclo de conversión de efectivo. Por tanto, los resultados obtenidos deben interpretarse como un análisis financiero descriptivo y referencial, útil para comprender la relación entre la gestión de inventarios, el capital de trabajo y la disponibilidad de efectivo.

4.2.3.1 IMPACTO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LOS NÚMEROS DE LA EMPRESA

La gestión de inventarios tiene impacto directo en los números de Fritochips porque se relaciona con el nivel de ventas, el costo de ventas, la utilidad neta, el capital de trabajo y la eficiencia en el uso de los activos. En una empresa productiva del sector de snacks, los inventarios no representan únicamente productos almacenados, sino recursos financieros invertidos en materias primas, insumos, materiales de empaque y productos terminados. Por ello, una administración más ordenada de los inventarios permite mejorar la disponibilidad de productos, reducir pérdidas por deterioro, evitar compras urgentes y favorecer la continuidad operativa.

Las ventas netas de Fritochips aumentaron de L 2,400,000.00 en 2024 a L 2,650,000.00 en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyectan en L 2,850,000.00. En el mismo período histórico, el inventario promedio pasó de L 245,000.00 a L 255,000.00 y se proyecta en L 270,000.00 para 2026. De cumplirse la proyección, las ventas presentarían un crecimiento acumulado de aproximadamente 18.75 % respecto de 2024, mientras que el inventario promedio aumentaría alrededor de 10.20 %. Esta relación mostraría que las ventas crecerían en una proporción mayor que el inventario promedio, lo cual reflejaría un aprovechamiento más eficiente de las existencias disponibles.

Tabla 16. Impacto financiero de la gestión de inventarios en Fritochips

Indicador	2024	2025	2026	Interpretación
Ventas netas (L.)	2,400,000.00	2,650,000.00	2,850,000.00	Las ventas aumentaron entre 2024 y 2025, y para el cierre de 2026 se proyecta la continuidad de esta tendencia.
Inventario promedio (L.)	245,000.00	255,000.00	270,000.00	El inventario aumentó moderadamente entre 2024 y 2025 y mantendría este comportamiento según la proyección de 2026, en una proporción menor que el crecimiento de las ventas.
Utilidad neta (L.)	312,000.00	397,500.00	484,500.00	La utilidad neta presentó una tendencia creciente entre 2024 y 2025, y se proyecta un nuevo aumento para el cierre de 2026.
Ventas por cada lempira invertido en inventario	9.80	10.39	10.56	Cada lempira promedio invertido en inventario generó un mayor volumen de ventas entre 2024 y 2025; de cumplirse la proyección, esta relación mejoraría nuevamente en 2026.
Inventario promedio sobre ventas	10.21%	9.62%	9.47%	El inventario representó una proporción decreciente de las ventas entre 2024 y 2025, comportamiento que continuaría según la proyección de 2026 y reflejaría un mejor aprovechamiento de las existencias.
Inventario promedio sobre activos totales	8.17%	7.29%	6.75%	El inventario redujo su participación relativa dentro de los activos totales entre 2024 y 2025, y se proyecta que esta proporción disminuiría nuevamente en 2026.
Rotación de inventarios	7.02	7.37	7.44	El inventario se renovó con mayor frecuencia entre 2024 y 2025; de cumplirse la proyección de 2026, la rotación aumentaría ligeramente y favorecería la eficiencia operativa.

Nota. Elaboración propia con base en información financiera proporcionada por Fritochips. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 se consideran históricos, mientras que los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio.

En conjunto, los indicadores muestran una mejora en el aprovechamiento del inventario durante los años históricos analizados. Las ventas por cada lempira promedio invertido en inventario aumentaron de L 9.80 en 2024 a L 10.39 en 2025 y se proyectan en L 10.56 para 2026. Paralelamente, la proporción del inventario promedio sobre las ventas disminuyó de 10.21% a 9.62%, con una proyección de 9.47% para 2026. Asimismo, la rotación de inventarios aumentó de 7.02 a 7.37 veces y se estima en 7.44 veces para el cierre de 2026.

Estos resultados describen una relación favorable entre el movimiento del inventario y el

comportamiento de las ventas y la utilidad neta; sin embargo, no permiten afirmar por sí solos una relación causal, debido al alcance descriptivo de la investigación y al carácter proyectado de las cifras correspondientes a 2026.

Flujo de efectivo procedente de actividades operativas

Con el propósito de complementar el análisis de liquidez y conocer la capacidad aproximada de Fritohips para generar efectivo mediante sus actividades principales, se elaboró una estimación del flujo de efectivo procedente de actividades operativas para el período 2024–2026. El cálculo se realizó mediante el método indirecto, partiendo de la utilidad neta y efectuando ajustes por depreciación y por las variaciones observadas en las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

Debido a que la empresa no proporcionó estados de flujo de efectivo ni saldos financieros completos correspondientes al cierre de 2023, fue necesario establecer valores iniciales de referencia para calcular las variaciones de 2024. Para efectos académicos, se consideraron cuentas por cobrar por L. 300,000.00, inventarios por L. 240,000.00 y cuentas por pagar por L. 150,000.00 al cierre de 2023. Asimismo, se estimó una depreciación anual de L. 60,000.00 para 2024, L. 70,000.00 para 2025 y L. 80,000.00 para 2026, considerando el crecimiento progresivo de los activos utilizados por la empresa.

El flujo de efectivo operativo estimado se calculó mediante la siguiente expresión:

$$\text{Flujo de efectivo operativo} = \text{Utilidad neta} + \text{Depreciación} - \text{Aumento de cuentas por cobrar} - \text{Aumento de inventarios} + \text{Aumento de cuentas por pagar}$$

Tabla 17. Flujo de efectivo procedente de actividades operativas estimado de Fritohips durante el período 2024–2026

Concepto	2024 (L.)	2025 (L.)	2026 (L.)
Utilidad neta	312,000.00	397,500.00	484,500.00
Más: depreciación estimada	60,000.00	70,000.00	80,000.00
Menos: aumento de cuentas por cobrar	(100,000.00)	(200,000.00)	(200,000.00)
Menos: aumento de inventarios	(5,000.00)	(10,000.00)	(15,000.00)
Más: aumento de cuentas por pagar	50,000.00	200,000.00	200,000.00
Flujo neto de efectivo procedente de actividades operativas	317,000.00	457,500.00	549,500.00

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 se calcularon a partir de la información histórica disponible, mientras que los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio. El flujo de efectivo procedente de las actividades operativas se estimó mediante el método indirecto. Para

calcular las variaciones de 2024 se utilizaron saldos de referencia correspondientes al cierre de 2023 y valores estimados de depreciación. Por consiguiente, los resultados tienen fines descriptivos y académicos y no constituyen un estado financiero auditado.

La estimación realizada mediante el método indirecto muestra que el flujo de efectivo procedente de las actividades operativas fue de L 317,000.00 en 2024 y aumentó a L 457,500.00 en 2025. Para el cierre de 2026 se proyecta un flujo operativo de L 549,500.00. Este comportamiento refleja una tendencia creciente en la capacidad estimada de las actividades principales de Fritochips para generar efectivo, después de considerar la utilidad neta, la depreciación y las variaciones de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar.

El incremento estimado del flujo operativo se relaciona principalmente con el crecimiento de la utilidad neta; sin embargo, también debe considerarse el comportamiento del capital de trabajo. El aumento de las cuentas por cobrar representa una utilización de efectivo, debido a que una parte de las ventas todavía no se ha recuperado, mientras que el incremento de las cuentas por pagar constituye temporalmente una fuente de financiamiento operativo. Por su parte, las variaciones del inventario inciden en los recursos financieros destinados a mantener las existencias necesarias para las operaciones.

Aunque la proyección de 2026 mantiene una evolución favorable, el resultado no debe interpretarse como efectivo definitivamente disponible ni como un estado de flujo de efectivo oficial. Se trata de una estimación académica elaborada con la información disponible, cuya utilidad consiste en describir el comportamiento aproximado de la generación de efectivo y facilitar el seguimiento conjunto del inventario, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y las necesidades de capital de trabajo.

4.2.3.2 ROTACIÓN DE ACTIVOS

La rotación de activos permite evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar ventas. Este indicador es relevante dentro del presente estudio porque los inventarios forman parte de los activos de la empresa y, por tanto, su administración incide en la capacidad de convertir recursos invertidos en ingresos operativos. Una mayor rotación de activos indica que la empresa genera más ventas por cada lempira invertido en activos; por el contrario, una reducción en este indicador puede reflejar que los activos crecen a un ritmo mayor que las ventas.

La rotación de activos se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de activos} = \text{Ventas netas} / \text{Activos totales}$$

Tabla 18. Rotación de activos de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026

Año	Ventas netas (L.)	Activos totales (L.)	Rotación de activos
2024	2,400,000.00	3,000,000.00	0.80
2025	2,650,000.00	3,500,000.00	0.76
2026	2,850,000.00	4,000,000.00	0.71

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados muestran que la rotación de activos de Fritochips disminuyó de 0.80 veces en 2024 a 0.76 veces en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyecta en 0.71 veces. Esto significa que la empresa generó L 0.80 en ventas por cada lempira invertido en activos durante 2024 y L 0.76 durante 2025; de cumplirse la proyección, generaría aproximadamente L 0.71 por cada lempira invertido en activos en 2026. Aunque las ventas aumentaron entre los períodos históricos y mantendrían esa tendencia según la proyección, los activos totales crecieron en mayor proporción, lo que redujo la eficiencia relativa en su utilización.

La disminución del indicador no representa necesariamente un comportamiento desfavorable, debido a que el crecimiento de los activos puede estar relacionado con inversiones en maquinaria, equipo, inventarios, cuentas por cobrar u otros recursos requeridos para sostener la expansión de las operaciones. Sin embargo, desde el punto de vista financiero, constituye una oportunidad de mejora, puesto que la empresa debe procurar que los recursos incorporados contribuyan progresivamente a generar mayores niveles de ventas y rentabilidad.

En cuanto a la gestión de inventarios, los resultados deben interpretarse conjuntamente con la rotación de las existencias, la cual aumentó de 7.02 veces en 2024 a 7.37 veces en 2025 y se proyecta en 7.44 veces para 2026. Este comportamiento refleja un movimiento constante del inventario y sugiere que la reducción de la rotación de activos no se explica exclusivamente por la acumulación de existencias. Por consiguiente, también deben examinarse el crecimiento de las

cuentas por cobrar y la incorporación de otros activos dentro de la estructura financiera de la empresa.

El aumento de las cuentas por cobrar puede incidir en la eficiencia con la que se utilizan los activos, debido a que una parte de las ventas permanece pendiente de recuperación en efectivo. Por ello, aunque el inventario presente una rotación favorable, la eficiencia financiera también depende de la capacidad para convertir las ventas en entradas efectivas de dinero. En este sentido, la gestión de inventarios debe complementarse con políticas de cobro, planificación de compras y control del capital de trabajo.

En síntesis, la rotación del inventario muestra un comportamiento favorable durante los años históricos analizados y mantendría esta tendencia según la proyección correspondiente a 2026. No obstante, la disminución de la rotación de activos evidencia que el crecimiento de los recursos empresariales ha sido proporcionalmente mayor que el de las ventas. Estos resultados respaldan la necesidad de implementar un modelo de gestión de inventarios con seguimiento financiero que permita integrar el control de las existencias con el análisis de las ventas, las cuentas por cobrar, los activos totales y el capital de trabajo.

4.2.3.3 ANÁLISIS DUPONT

El análisis Dupont permite interpretar la rentabilidad de la empresa a partir de la relación entre margen de utilidad neta, rotación de activos y multiplicador de capital. Este análisis resulta pertinente para el presente estudio porque permite observar si la rentabilidad de Fritochips proviene principalmente del margen generado sobre las ventas, de la eficiencia en el uso de los activos o del nivel de apalancamiento financiero utilizado por la empresa.

Para efectos del presente análisis, se aplicó el modelo Dupont con base en la siguiente relación:

$$\text{ROE} = \text{Margen neto} \times \text{Rotación de activos} \times \text{Multiplicador de capital}$$

Donde:

$$\text{Margen neto} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$$

$$\text{Rotación de activos} = \text{Ventas netas} / \text{Activos totales}$$

$$\text{Multiplicador de capital} = \text{Activos totales} / \text{Patrimonio total}$$

Tabla 19. Análisis Dupont de la empresa Fritochips durante el período 2024–2026

Año	Margen neto	Rotación de activos	Multiplicador de capital	ROA	ROE
2024	13.00%	0.80	1.50	10.40%	15.60%
2025	15.00%	0.76	1.67	11.36%	18.93%
2026	17.00%	0.71	1.43	12.11%	17.30%

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados del análisis Dupont muestran que el margen neto de Fritochips aumentó de 13 % en 2024 a 15 % en 2025 y se proyecta en 17 % para 2026. El comportamiento histórico evidencia una mejora en la capacidad de la empresa para convertir las ventas en utilidad y, de cumplirse la proyección, esta tendencia continuaría durante el cierre de 2026.

En el caso de Fritochips, el margen neto aumentó de 13 % en 2024 a 15 % en 2025 y se proyecta en 17 % para 2026. Los resultados históricos y proyectados se ubican dentro de los rangos referenciales de rentabilidad neta observados en reportes de manufactura de snacks, donde este indicador puede situarse aproximadamente entre 12 % y 18 %. Por tanto, el comportamiento observado resulta favorable, aunque la empresa mantiene oportunidades de mejora en el control de costos, la eficiencia operativa, la planificación de compras, la reducción de mermas y la optimización del uso de los inventarios.

Por otra parte, la rotación de activos disminuyó de 0.80 veces en 2024 a 0.76 veces en 2025 y se proyecta en 0.71 veces para 2026. Esto significa que, durante los años históricos, los activos totales crecieron en una proporción mayor que las ventas y, de cumplirse la proyección, esta tendencia continuaría. Desde el enfoque Dupont, la disminución limita el efecto favorable del incremento del margen neto, debido a que la empresa genera menos ventas por cada lempira invertido en activos.

El ROA aumentó de 10.40 % en 2024 a 11.36 % en 2025 y se proyecta en 12.11 % para 2026. El resultado histórico indica que la empresa mejoró su capacidad para generar utilidad neta mediante sus activos totales. De cumplirse la proyección, esta mejora continuaría principalmente por el crecimiento del margen neto, aunque la reducción de la rotación de activos limitaría un mayor incremento del rendimiento.

En cuanto al ROE, el indicador pasó de 15.60 % en 2024 a 18.93 % en 2025 y se proyecta en 17.30 % para 2026. El incremento histórico se relaciona con la mejora del margen neto y el mayor multiplicador de capital registrado en 2025. Para 2026 se proyecta una reducción moderada, asociada con la disminución del multiplicador de capital y la menor rotación de activos, aunque el margen neto continuaría mejorando.

El análisis Dupont muestra que la rentabilidad de Fritochips ha mejorado principalmente por el aumento del margen neto, pero la disminución de la rotación de activos representa una oportunidad de mejora. Esto significa que la empresa debe procurar que sus activos, incluyendo inventarios, cuentas por cobrar, maquinaria y otros recursos, generen mayores niveles de ventas y utilidad. En consecuencia, la propuesta de un modelo de gestión de inventarios con seguimiento financiero resulta pertinente, ya que permitiría fortalecer la planificación de compras, reducir recursos inmovilizados, mejorar la rotación y apoyar una mayor eficiencia financiera.

4.2.3.4 CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Este indicador es relevante para Fritochips porque integra tres elementos directamente vinculados con la operación financiera: los días que el inventario permanece en la empresa, los días que tarda en cobrarse a los clientes y los días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.

Para efectos del presente análisis, el ciclo de conversión de efectivo se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ciclo de conversión de efectivo} = \text{Días de inventario} + \text{Días de cuentas por cobrar} - \text{Días de cuentas por pagar}$$

Donde:

$$\text{Días de inventario} = \text{Inventario promedio} / \text{Costo de ventas} \times 365$$

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas netas} \times 365$$

$$\text{Días de cuentas por pagar} = \text{Cuentas por pagar} / \text{Compras estimadas} \times 365$$

Tabla 20. Ciclo de conversión de efectivo de Fritochips durante el período 2024–2026

Indicador	2024	2025	2026
Días de inventario	52.00	49.51	49.03
Días de cuentas por cobrar	60.83	82.64	102.46
Días de cuentas por pagar	46.79	84.76	118.22

Ciclo de conversión de efectivo	66.04	47.39	33.27
---------------------------------	-------	-------	-------

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por FritoChips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados muestran que el ciclo de conversión de efectivo de FritoChips disminuyó de 66.04 días en 2024 a 47.39 días en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyecta en 33.27 días. Esto significa que la empresa redujo el tiempo estimado durante el cual debe financiar sus operaciones desde la inversión en inventarios hasta la recuperación del efectivo procedente de las ventas, considerando el plazo de pago concedido por los proveedores. Desde la perspectiva financiera, esta reducción favorece la administración del capital de trabajo y disminuye la necesidad temporal de utilizar recursos propios o financiamiento externo para sostener las operaciones.

Los días de inventario se redujeron de 52.00 días en 2024 a 49.51 días en 2025 y se proyectan en 49.03 días para 2026. Este comportamiento indica que las existencias permanecieron menos tiempo dentro de la empresa antes de convertirse en costo de ventas. Aunque la variación es moderada, refleja una mejora gradual en la rotación y utilización del inventario, la cual podría mantenerse al cierre de 2026 si se cumplen las proyecciones establecidas.

Por otra parte, los días de cuentas por cobrar aumentaron de 60.83 días en 2024 a 82.64 días en 2025, mientras que para 2026 se proyectan en 102.46 días. Este comportamiento representa una oportunidad de mejora, debido a que la empresa requiere progresivamente más tiempo para recuperar el efectivo correspondiente a las ventas realizadas a crédito. Aunque el crecimiento de las ventas resulta favorable, la ampliación del período de cobro puede limitar la disponibilidad inmediata de recursos y aumentar las necesidades de capital de trabajo si no se acompaña de políticas adecuadas de crédito, seguimiento y recuperación de la cartera.

En cuanto a los días de cuentas por pagar, el indicador aumentó de 46.79 días en 2024 a 84.76 días en 2025 y se proyecta en 118.22 días para el cierre de 2026. Este resultado indica que la empresa ha ampliado el plazo promedio utilizado para pagar a sus proveedores. Tal comportamiento reduce temporalmente la presión sobre el efectivo, debido a que una parte de las operaciones se financia mediante el crédito comercial recibido. Sin embargo, la prolongación de

los plazos debe administrarse cuidadosamente para evitar atrasos, recargos, restricciones en el abastecimiento, pérdida de descuentos por pronto pago o deterioro de las relaciones con los proveedores.

El comportamiento conjunto de los indicadores muestra que la reducción del ciclo de conversión de efectivo se explica principalmente por el aumento de los días de cuentas por pagar y, en menor medida, por la disminución de los días de inventario. Estos cambios compensaron el efecto desfavorable producido por el incremento de los días de cuentas por cobrar. Por consiguiente, aunque el ciclo presenta una evolución favorable, parte importante de esa mejora depende de la ampliación del financiamiento concedido por los proveedores y no exclusivamente de una recuperación más rápida del efectivo generado por las ventas.

En relación con la gestión de inventarios, la reducción gradual de su permanencia contribuye a recuperar con mayor rapidez los recursos invertidos en existencias. No obstante, el ciclo de conversión de efectivo también depende de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar; por ello, sus resultados no deben atribuirse únicamente al comportamiento del inventario. La empresa requiere coordinar la planificación de compras, la rotación de existencias, las políticas de crédito y cobro y la negociación de los plazos con proveedores.

En síntesis, Fritochips redujo su ciclo de conversión de efectivo entre 2024 y 2025, y se proyecta una nueva disminución para 2026. Esta evolución representa una menor necesidad temporal de financiamiento operativo; sin embargo, el aumento sostenido del período de cobro y la creciente dependencia del crédito de proveedores constituyen aspectos que deben vigilarse. En consecuencia, la mejora proyectada será financieramente sostenible en la medida en que la empresa fortalezca la recuperación de la cartera, mantenga una rotación adecuada del inventario y cumpla oportunamente los compromisos negociados con sus proveedores.

4.2.3.5 NECESIDAD ESTIMADA DE EFECTIVO

La necesidad de efectivo representa los recursos aproximados que la empresa requiere para financiar su operación mientras convierte sus inventarios en ventas, recupera las cuentas por cobrar y cumple con sus obligaciones de pago a proveedores. En el caso de Fritochips, no se contó con el saldo exacto de efectivo, caja o bancos para cada año del período analizado; por ello, la necesidad de efectivo se estimó con base en el ciclo de conversión de efectivo y las compras anuales

estimadas.

Para efectos del presente análisis, se utilizó la siguiente fórmula:

Necesidad estimada de efectivo = Compras estimadas diarias × Ciclo de conversión de efectivo

Donde:

Compras estimadas diarias = Compras estimadas anuales / 365 días

Tabla 21. Necesidad estimada de efectivo de Fritochips durante el período 2024–2026

Año	Compras estimadas anuales (L.)	Compras estimadas diarias (L.)	Ciclo de conversión de efectivo	Necesidad estimada de efectivo (L.)
2024	1,560,000.00	4,273.97	66.04 días	282,200.00
2025	1,722,500.00	4,719.18	47.39 días	223,630.00
2026	1,852,500.00	5,075.34	33.27 días	168,840.00

Nota. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica proporcionada por Fritochips. Los valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados muestran que la necesidad estimada de efectivo de Fritochips disminuyó de aproximadamente L 282,200.00 en 2024 a L 223,630.00 en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyecta en L 168,840.00. Esta reducción se relaciona con la disminución del ciclo de conversión de efectivo, el cual pasó de 66.04 días en 2024 a 47.39 días en 2025 y se proyecta en 33.27 días para 2026. En términos financieros, esto significa que la empresa requiere mantener recursos durante un período cada vez menor para financiar sus operaciones antes de recuperar el efectivo invertido.

Aunque las compras estimadas anuales aumentaron de L 1,560,000.00 en 2024 a L 1,722,500.00 en 2025 y se proyectan en L 1,852,500.00 para 2026, la necesidad estimada de efectivo presentó una reducción. Esto indica que el crecimiento del volumen de las operaciones fue compensado por la disminución del período de financiamiento operativo. Sin embargo, esta evolución se explica principalmente por la ampliación de los días de pago a proveedores y, en menor medida, por la reducción de los días de inventario.

Desde la perspectiva de la gestión de inventarios, la disminución gradual de su permanencia contribuye a reducir el tiempo durante el cual los recursos financieros se mantienen invertidos en las existencias. Los días de inventario disminuyeron de 52.00 en 2024 a 49.51 en 2025 y se proyectan en 49.03 para 2026. Aunque esta variación favorece la recuperación de los recursos destinados a materias primas, insumos y productos terminados, su contribución a la reducción de la necesidad de efectivo es moderada y debe analizarse conjuntamente con las cuentas por cobrar y por pagar.

El incremento de los días de cuentas por cobrar constituye una oportunidad de mejora, debido a que una parte de las ventas requiere progresivamente más tiempo para convertirse en efectivo. Este comportamiento puede aumentar la presión sobre la liquidez y contrarrestar los beneficios derivados de una rotación más eficiente del inventario. Por ello, la empresa debe fortalecer las políticas de crédito, el seguimiento de la cartera y la recuperación oportuna de los saldos pendientes.

Asimismo, la ampliación del plazo de pago a proveedores disminuye temporalmente la necesidad de utilizar recursos propios para financiar las operaciones. No obstante, esta ventaja debe administrarse cuidadosamente, debido a que una dependencia creciente del crédito comercial podría provocar recargos, pérdida de descuentos, restricciones en el abastecimiento o deterioro de las relaciones con los proveedores si los compromisos no se cumplen dentro de los plazos acordados.

En síntesis, Fritochips redujo su necesidad estimada de efectivo entre 2024 y 2025, y se proyecta una nueva disminución para el cierre de 2026. Este comportamiento refleja una menor duración del financiamiento requerido para sostener las operaciones, pero no debe atribuirse exclusivamente a la gestión de inventarios. Para mantener esta evolución, la empresa necesita integrar la planificación de compras y el control de las existencias con la recuperación de las cuentas por cobrar, la negociación responsable con los proveedores y el seguimiento permanente del capital de trabajo.

4.2.3.6 VENTAJAS Y OPORTUNIDADES FINANCIERAS

A partir del análisis financiero integral realizado, se identifican ventajas y oportunidades financieras relevantes para Fritochips durante el período 2024–2026. Estas se relacionan

directamente con la gestión de inventarios, el comportamiento de las ventas, la rentabilidad, la rotación de activos, el ciclo de conversión de efectivo y la administración del capital de trabajo.

Tabla 22. Principales ventajas y oportunidades financieras identificadas en Fritochips

Área analizada	Ventajas financieras identificadas	Oportunidades financieras de mejora
Ventas	Las ventas aumentaron de L 2,400,000.00 en 2024 a L 2,650,000.00 en 2025 y se proyectan en L 2,850,000.00 para 2026, mostrando una tendencia de crecimiento.	Sostener el crecimiento de las ventas procurando que los activos totales, las cuentas por cobrar y el inventario no aumenten en una proporción mayor.
Rentabilidad	El margen neto aumentó de 13.00 % en 2024 a 15.00 % en 2025 y se proyecta en 17.00 % para 2026. Asimismo, el ROA mejoró de 10.40 % a 11.36 % entre 2024 y 2025 y se proyecta en 12.11 % para 2026.	Continuar controlando los costos operativos, las mermas y los gastos relacionados con el manejo del inventario para sostener el crecimiento del margen neto.
Inventarios	La rotación de inventarios aumentó de 7.02 veces en 2024 a 7.37 veces en 2025 y se proyecta en 7.44 veces para 2026, lo que refleja un movimiento constante de las existencias.	Integrar los registros, aplicar la clasificación ABC, establecer puntos de reorden y determinar inventarios de seguridad para fortalecer el control técnico.
Activos	El aumento del ROA refleja una mejora en la capacidad de la empresa para generar utilidad neta mediante sus activos totales.	Mejorar la rotación de activos, debido a que disminuyó de 0.80 veces en 2024 a 0.76 veces en 2025 y se proyecta en 0.71 veces para 2026.
Cuentas por cobrar	El crecimiento de las ventas amplió las operaciones comerciales de la empresa; sin embargo, no se identifica una ventaja financiera directa en el comportamiento de la cartera.	Reducir los días de cobro, los cuales aumentaron de 60.83 días en 2024 a 82.64 días en 2025 y se proyectan en 102.46 días para 2026, mediante políticas de crédito, seguimiento y recuperación de cartera.
Cuentas por pagar	La ampliación del plazo promedio de pago a proveedores disminuyó temporalmente la presión sobre el efectivo y contribuyó al financiamiento operativo.	Administrar cuidadosamente los plazos de pago para evitar recargos, restricciones de abastecimiento, pérdida de descuentos o deterioro de las relaciones comerciales.
Ciclo de conversión de efectivo	El ciclo disminuyó de 66.04 días en 2024 a 47.39 días en 2025 y se proyecta en 33.27 días para 2026, reduciendo el periodo de financiamiento operativo.	Sostener la reducción mediante una mayor coordinación entre inventarios, cobros, compras y pagos, evitando depender excesivamente de la ampliación de los plazos concedidos por los proveedores.
Necesidad estimada de efectivo	La necesidad estimada de efectivo disminuyó de L 282,200.00 en 2024 a L 223,630.00 en 2025 y se proyecta en L 168,840.00 para 2026.	Dar seguimiento periódico al efectivo operativo y complementar las estimaciones con saldos detallados de caja y bancos cuando la información esté disponible.

Nota. Elaboración propia con base en información financiera proporcionada por Fritochips. Los valores correspondientes a 2024 y 2025 proceden de información histórica, mientras que los

valores de 2026 constituyen proyecciones estimadas al cierre del ejercicio, elaboradas con base en la información disponible durante el desarrollo de la investigación.

Los resultados muestran que una de las principales ventajas financieras de Fritochips es la tendencia creciente de las ventas durante el período analizado. Estas aumentaron de L 2,400,000.00 en 2024 a L 2,650,000.00 en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyectan en L 2,850,000.00. Este comportamiento estuvo acompañado por un incremento de la utilidad neta y del margen neto, el cual pasó de 13.00 % en 2024 a 15.00 % en 2025 y se proyecta en 17.00 % para 2026. Por consiguiente, la empresa presenta una mejora histórica en su capacidad para convertir las ventas en utilidad, tendencia que continuaría si se cumplen las proyecciones formuladas.

Otra ventaja se observa en la rotación de inventarios, que aumentó de 7.02 veces en 2024 a 7.37 veces en 2025 y se proyecta en 7.44 veces para 2026. Este comportamiento indica que las existencias presentan un movimiento constante y permanecen menos tiempo dentro de la empresa antes de convertirse en costo de ventas. En una organización dedicada a la producción de snacks, esta evolución contribuye a reducir los riesgos de deterioro, acumulación innecesaria y costos derivados del almacenamiento prolongado.

El ciclo de conversión de efectivo también presentó una evolución favorable, al disminuir de 66.04 días en 2024 a 47.39 días en 2025, con una proyección de 33.27 días para el cierre de 2026. Paralelamente, la necesidad estimada de efectivo se redujo de L 282,200.00 a L 223,630.00 entre los años históricos y se proyecta en L 168,840.00 para 2026. Estos resultados indican que Fritochips requiere financiar sus operaciones durante un período progresivamente menor, lo que disminuye temporalmente la presión sobre la liquidez y el capital de trabajo.

No obstante, esta ventaja debe interpretarse con cautela, debido a que la reducción del ciclo de conversión se explica principalmente por la ampliación del plazo de pago a proveedores y, en menor medida, por la disminución de los días de inventario. En consecuencia, la menor necesidad estimada de efectivo no procede exclusivamente de una recuperación más rápida de las ventas ni de la gestión de las existencias, sino también del mayor financiamiento operativo proporcionado por los proveedores.

Entre las oportunidades de mejora se encuentra la rotación de activos, que disminuyó de 0.80 veces en 2024 a 0.76 veces en 2025 y se proyecta en 0.71 veces para 2026. Aunque las ventas

presentan una tendencia creciente, los activos totales aumentaron en una proporción mayor, lo que redujo la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ingresos. Por ello, Fritochips debe procurar que sus inversiones en maquinaria, inventarios, cuentas por cobrar y demás activos contribuyan a producir mayores niveles de ventas y utilidad.

Una oportunidad especialmente relevante se relaciona con las cuentas por cobrar. Los días de cobro aumentaron de 60.83 días en 2024 a 82.64 días en 2025 y se proyectan en 102.46 días para 2026. Este comportamiento indica que la empresa necesita progresivamente más tiempo para recuperar el efectivo procedente de las ventas realizadas a crédito. Si esta tendencia continúa, podría limitar la liquidez futura y elevar la dependencia del crédito concedido por los proveedores. Por ello, resulta necesario establecer políticas de crédito, seguimiento de vencimientos y recuperación de cartera.

En cuanto a las cuentas por pagar, la ampliación de los plazos reduce temporalmente la presión sobre el efectivo y permite financiar una parte de las operaciones mediante crédito comercial. Sin embargo, este comportamiento no constituye una ventaja permanente ni exenta de riesgos. Los días de pago aumentaron de 46.79 en 2024 a 84.76 en 2025 y se proyectan en 118.22 para 2026; por tanto, la empresa debe comprobar que dichos plazos hayan sido acordados con los proveedores y evitar atrasos que puedan ocasionar recargos, restricciones en el abastecimiento, pérdida de descuentos o deterioro de las relaciones comerciales.

La gestión de inventarios también presenta oportunidades de fortalecimiento. Aunque los indicadores muestran una rotación favorable, los resultados cualitativos evidencian el uso simultáneo de registros administrativos, hojas de cálculo, archivos digitales y formatos físicos. Esta situación puede provocar duplicidad, diferencias entre registros y retrasos en la consolidación de la información. Por ello, resulta necesario avanzar hacia un sistema integrado que centralice los datos, incorpore criterios técnicos de reposición y vincule el movimiento de las existencias con los indicadores financieros.

En síntesis, Fritochips presenta ventajas relacionadas con el crecimiento histórico de las ventas y la rentabilidad, la rotación favorable de los inventarios y la reducción del ciclo de conversión y de la necesidad estimada de efectivo. Estas tendencias continuarían según las proyecciones correspondientes a 2026. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora en la utilización de los activos, la recuperación de las cuentas por cobrar, la administración

responsable de los plazos de pago, la integración de los registros y la planificación técnica del inventario. Estos hallazgos respaldan la propuesta de implementar un modelo de gestión de inventarios con seguimiento financiero, orientado a fortalecer la coordinación entre el control operativo, el capital de trabajo y la toma de decisiones gerenciales.

Síntesis final del capítulo IV

A partir de los resultados obtenidos mediante las entrevistas, la revisión documental y el análisis de la información financiera, se determinó que Fritochips cuenta con prácticas administrativas orientadas al seguimiento de los inventarios y de sus principales indicadores financieros. La empresa aplica controles de entradas y salidas, verificaciones físicas periódicas, planificación de compras, organización del almacenamiento y criterios para la rotación de los productos. Sin embargo, varios de estos controles se realizan mediante registros administrativos, hojas de cálculo, archivos digitales y formatos físicos que funcionan paralelamente, situación que evidencia la necesidad de mejorar la integración de la información entre las áreas de bodega, compras, producción y administración financiera.

En relación con la gestión de inventarios, los resultados muestran que su rotación aumentó de 7.02 veces en 2024 a 7.37 veces en 2025, mientras que para el cierre de 2026 se proyecta en 7.44 veces. Paralelamente, los días de inventario disminuyeron de 52.00 a 49.51 entre los años históricos y se proyectan en 49.03 días para 2026. Este comportamiento refleja un movimiento constante de las existencias y una reducción moderada de su permanencia dentro de la empresa. Asimismo, el inventario promedio presentó un crecimiento proporcionalmente menor que las ventas, lo cual sugiere una utilización relativamente eficiente de los recursos invertidos en materias primas, insumos, materiales de empaque y productos terminados.

Desde el punto de vista financiero, Fritochips mantuvo una razón corriente superior a 1.60 durante 2024 y 2025, comportamiento que continuaría según la proyección correspondiente a 2026. También presentó capital de trabajo positivo y un incremento del margen neto, que pasó de 13.00 % en 2024 a 15.00 % en 2025 y se proyecta en 17.00 % para 2026. El análisis Dupont mostró que el rendimiento sobre los activos aumentó de 10.40 % a 11.36 % entre los años históricos y se proyecta en 12.11 % para el cierre de 2026. Esta evolución se sustenta principalmente en el crecimiento del margen neto, debido a que la rotación de activos presentó una tendencia decreciente.

El flujo neto de efectivo procedente de las actividades operativas se estimó en L 317,000.00 para 2024 y L 457,500.00 para 2025, mientras que para 2026 se proyecta en L 549,500.00. Estos resultados reflejan una evolución creciente en la capacidad estimada de las operaciones principales para generar recursos financieros. No obstante, deben interpretarse considerando que el incremento de las cuentas por cobrar absorbió una parte del efectivo generado, mientras que el aumento de las cuentas por pagar permitió conservar temporalmente mayores recursos dentro de la empresa.

El análisis también permitió identificar oportunidades de mejora. La rotación de activos disminuyó de 0.80 veces en 2024 a 0.76 veces en 2025 y se proyecta en 0.71 veces para 2026, lo cual indica que los activos totales aumentaron en una proporción mayor que las ventas. Esta disminución no debe atribuirse exclusivamente al inventario, debido a que su rotación presentó una evolución favorable. Por consiguiente, también deben considerarse el crecimiento de las cuentas por cobrar y la incorporación de otros activos a la estructura financiera de la empresa. Fritochips requiere procurar que los recursos invertidos en maquinaria, equipo, inventarios, cartera y demás activos contribuyan progresivamente a generar mayores niveles de ventas y rentabilidad.

El ciclo de conversión de efectivo disminuyó de 66.04 días en 2024 a 47.39 días en 2025 y se proyecta en 33.27 días para 2026. Paralelamente, la necesidad estimada de efectivo se redujo de L 282,200.00 a L 223,630.00 entre los años históricos y se proyecta en L 168,840.00 para el cierre de 2026. Aunque esta evolución favorece temporalmente la liquidez y reduce el período durante el cual la empresa debe financiar sus operaciones, se explica principalmente por la ampliación de los días de pago a proveedores y, en menor medida, por la reducción de los días de inventario.

Por otra parte, los días de cuentas por cobrar aumentaron de 60.83 en 2024 a 82.64 en 2025 y se proyectan en 102.46 para 2026. A su vez, los días de cuentas por pagar pasaron de 46.79 a 84.76 entre los años históricos y se proyectan en 118.22 para el cierre de 2026. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer las políticas de crédito y cobro, verificar que los plazos de pago hayan sido acordados con los proveedores y evitar que la disponibilidad de efectivo dependa excesivamente de la prolongación de las obligaciones comerciales.

En conjunto, los hallazgos permiten establecer que la gestión de inventarios se encuentra vinculada con diferentes componentes de la situación financiera de Fritochips, entre ellos el costo de ventas, la rotación de las existencias, la liquidez, el capital de trabajo y el ciclo de conversión

de efectivo. No obstante, los resultados financieros también dependen del comportamiento de las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de la empresa. Por ello, no corresponde atribuir exclusivamente a la gestión de inventarios la evolución de la rentabilidad, el flujo operativo o la necesidad estimada de efectivo.

Fritochips presenta ventajas relacionadas con el crecimiento histórico de las ventas y la rentabilidad, la rotación favorable de los inventarios, el capital de trabajo positivo y la generación creciente de efectivo operativo estimado. Estas tendencias continuarían si se cumplen las proyecciones correspondientes a 2026. Sin embargo, la empresa necesita fortalecer la integración de sus registros, la planificación técnica de los inventarios, la productividad de sus activos, la recuperación de las cuentas por cobrar y la administración responsable de las obligaciones con proveedores.

Por tanto, los resultados justifican la propuesta desarrollada en el Capítulo VI, orientada a implementar un modelo de gestión de inventarios con seguimiento financiero. La propuesta procura centralizar la información operativa, mejorar la planificación de las compras, establecer criterios técnicos de reposición, mantener una rotación adecuada de las existencias y monitorear indicadores relacionados con la liquidez, la rentabilidad, la rotación de activos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, el ciclo de conversión y el flujo de efectivo operativo. De esta manera, el modelo permitirá relacionar las decisiones sobre inventarios con el capital de trabajo y con el comportamiento financiero general de Fritochips.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En relación con el primer objetivo específico, se concluye que la gestión de inventarios en Fritochips se desarrolla mediante procesos administrativos orientados a la planificación de compras, el control de entradas y salidas, el almacenamiento y la rotación de materias primas, insumos, materiales de empaque y productos terminados. La empresa realiza verificaciones físicas periódicas, aplica criterios de rotación y corrige las diferencias detectadas entre las existencias físicas y los registros administrativos.

No obstante, el uso simultáneo de herramientas digitales, hojas de cálculo, archivos administrativos y formatos físicos evidencia la necesidad de integrar la información entre las áreas involucradas para facilitar el seguimiento operativo y reducir los riesgos de duplicidad, omisiones o diferencias en los registros.

2. Respecto al segundo objetivo específico, se concluye que los principales indicadores financieros de Fritochips presentaron un comportamiento favorable entre 2024 y 2025, tendencia que continuaría si se cumplen las proyecciones correspondientes al cierre de 2026. La razón corriente se mantuvo por encima de 1.60 durante los años históricos y conservaría ese comportamiento según la proyección, mientras que el capital de trabajo permaneció positivo. El margen neto aumentó de 13 % en 2024 a 15 % en 2025 y se proyecta en 17 % para 2026. Asimismo, la rotación de inventarios pasó de 7.02 a 7.37 veces entre 2024 y 2025 y se proyecta en 7.44 veces para 2026.

El flujo neto de efectivo procedente de las actividades operativas se estimó en L 317,000.00 para 2024 y L 457,500.00 para 2025, mientras que para 2026 se proyecta en L 549,500.00. Sin embargo, la rotación de activos disminuyó de 0.80 a 0.76 veces entre los años históricos y se proyecta en 0.71 veces para 2026. Además, el incremento de las cuentas por cobrar evidencia oportunidades de mejora en el aprovechamiento de los activos y en la recuperación oportuna del efectivo procedente de las ventas.

3. En relación con el tercer objetivo específico, se concluye que la gestión de inventarios se encuentra vinculada descriptivamente con el comportamiento de diferentes indicadores financieros de Fritochips. La planificación de compras, el control de entradas y salidas, la rotación

de las existencias y la prevención de pérdidas por deterioro se relacionan con el costo de ventas, la liquidez, el capital de trabajo y el ciclo de conversión de efectivo. El análisis Dupont mostró que el rendimiento sobre los activos aumentó de 10.40 % en 2024 a 11.36 % en 2025 y se proyecta en 12.11 % para 2026, impulsado principalmente por la mejora del margen neto; sin embargo, la disminución de la rotación de activos limitó un mayor rendimiento.

Asimismo, el ciclo de conversión de efectivo disminuyó de 66.04 días en 2024 a 47.39 días en 2025 y se proyecta en 33.27 días para 2026, mientras que la necesidad estimada de efectivo se redujo de L 282,200.00 a L 223,630.00 entre los años históricos y se proyecta en L 168,840.00 para 2026. Esta reducción se explica principalmente por la ampliación de los días de pago a proveedores y, en menor medida, por la disminución de los días de inventario. Por consiguiente, los resultados financieros no deben atribuirse exclusivamente a la gestión de las existencias, debido a que también dependen del comportamiento de las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de la empresa.

4. En correspondencia con el cuarto objetivo específico, se concluye que resulta pertinente diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento de la gestión de inventarios y al seguimiento de los indicadores financieros de FritoChips. La necesidad de integrar los registros administrativos y operativos, mejorar la planificación de las compras, aplicar criterios técnicos como la clasificación ABC, el punto de reorden, el inventario de seguridad y el pronóstico de la demanda, así como monitorear el flujo de efectivo operativo, respalda el diseño de un modelo de gestión de inventarios con seguimiento financiero.

La propuesta responde a las oportunidades identificadas en la integración de la información, la productividad de los activos, la recuperación de las cuentas por cobrar, la administración de las obligaciones con proveedores, el ciclo de conversión de efectivo y las necesidades de capital de trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

1. En correspondencia con el primer objetivo específico, se recomienda implementar una herramienta digital integrada para el control de inventarios, en la cual se registren de manera centralizada las entradas de materias primas e insumos, los consumos de producción, los movimientos de productos en proceso, las salidas de productos terminados, las mermas, los ajustes

y las existencias disponibles. Esta herramienta deberá sustituir gradualmente el funcionamiento paralelo de hojas de cálculo, archivos administrativos y formatos físicos, con el propósito de reducir las diferencias entre el inventario físico y los registros, fortalecer la trazabilidad interna y facilitar el intercambio de información entre bodega, compras, producción y administración financiera.

2. En relación con el segundo objetivo específico, se recomienda establecer un seguimiento mensual y una evaluación trimestral de los principales indicadores financieros de Fritochips, incluyendo razón corriente, capital de trabajo, margen neto, rotación de inventarios, rotación de activos, rendimiento sobre activos, rendimiento sobre el patrimonio, ciclo de conversión de efectivo y flujo de efectivo procedente de las actividades operativas.

Los resultados deberán compararse con los períodos anteriores y con las proyecciones formuladas para el cierre de 2026. Una vez concluido dicho ejercicio, las cifras proyectadas deberán sustituirse por los datos reales correspondientes, a fin de determinar las variaciones producidas y verificar si las tendencias estimadas en liquidez, rentabilidad, eficiencia y generación de efectivo se cumplieron.

3. En correspondencia con el tercer objetivo específico, se recomienda fortalecer la coordinación entre producción, bodega, compras, ventas y administración financiera, con la finalidad de analizar conjuntamente los movimientos del inventario, las ventas, el costo de ventas, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y sus efectos sobre la liquidez, el capital de trabajo y el ciclo de conversión de efectivo.

Asimismo, deberán establecerse políticas de crédito, límites de financiamiento, fechas de vencimiento y procedimientos de seguimiento y cobro que permitan reducir progresivamente el período de recuperación de la cartera. También se recomienda verificar que los plazos de pago utilizados en el análisis hayan sido acordados con los proveedores, para evitar que la disponibilidad de efectivo dependa excesivamente de la prolongación de las obligaciones comerciales.

4. En correspondencia con el cuarto objetivo específico, se recomienda implementar gradualmente la propuesta desarrollada en el Capítulo VI, orientada al establecimiento de un modelo de gestión de inventarios con seguimiento financiero. Su aplicación deberá incorporar responsables, clasificación ABC, puntos de reorden, inventarios de seguridad, pronósticos de demanda, indicadores operativos y financieros, cronograma, presupuesto, análisis costo-beneficio

y análisis de sensibilidad.

Los reportes de seguimiento también deberán incluir las variaciones de las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar, así como el ciclo de conversión y el flujo de efectivo operativo, con la finalidad de evaluar los efectos del modelo sobre la rotación de las existencias, el uso de los activos, la generación de efectivo y las necesidades de capital de trabajo.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero para la empresa Fritochips.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se fundamenta en los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas, la revisión documental y el análisis financiero realizado en Fritochips. Los resultados cualitativos evidenciaron que la empresa utiliza un sistema informático desarrollado previamente, hojas de cálculo, formatos físicos y archivos digitales para registrar y controlar los movimientos de inventario. Aunque estos mecanismos permiten dar seguimiento a las entradas y salidas de materias primas, insumos y productos terminados, su funcionamiento paralelo dificulta la consolidación oportuna de la información y exige una coordinación constante entre bodega, compras, producción y administración financiera.

La problemática también se manifiesta en la planificación y disponibilidad de las existencias. De acuerdo con la información proporcionada por los informantes clave, cuando se identifica escasez de materias primas, insumos o materiales de empaque, la empresa debe realizar pedidos adicionales a los proveedores para evitar la interrupción de la producción. La falta de determinados insumos puede provocar retrasos en la elaboración y entrega de pedidos, mientras que la acumulación excesiva expone a la empresa a mermas, deterioro y mantenimiento innecesario de recursos financieros en inventarios. Estos hallazgos demuestran la importancia de disponer de información centralizada que permita anticipar las necesidades de reposición y mantener niveles de existencias acordes con la demanda.

Asimismo, se identificó que parte de la planificación de las compras se apoya en la experiencia del personal, las necesidades inmediatas de producción y el comportamiento de los pedidos. Aunque esta práctica ha permitido sostener las operaciones, requiere complementarse con criterios técnicos como la clasificación ABC, el punto de reorden, el inventario de seguridad, los niveles mínimos y máximos y el pronóstico de la demanda. La incorporación de estos elementos facilitará decisiones más ordenadas sobre qué productos priorizar, cuánto comprar y cuándo

efectuar la reposición.

La propuesta también responde a los resultados financieros obtenidos. La rotación de inventarios aumentó de 7.02 veces en 2024 a 7.37 veces en 2025 y se proyecta en 7.44 veces para el cierre de 2026, lo cual refleja un movimiento favorable de las existencias. Sin embargo, la rotación de activos disminuyó de 0.80 a 0.76 veces entre los años históricos y se proyecta en 0.71 veces para 2026. Además, los días de cuentas por cobrar aumentaron de 60.83 días en 2024 a 82.64 días en 2025 y se proyectan en 102.46 días para 2026. Estos resultados evidencian que el seguimiento financiero debe abarcar no solo los inventarios, sino también las ventas, la cartera, las obligaciones con proveedores y los demás activos de la empresa.

El ciclo de conversión de efectivo disminuyó de 66.04 días en 2024 a 47.39 días en 2025 y se proyecta en 33.27 días para 2026. No obstante, esta evolución se explica principalmente por la ampliación de los días de pago a proveedores y, en menor medida, por la reducción de los días de inventario. Por consiguiente, la propuesta no atribuye exclusivamente a la gestión de inventarios la mejora de la liquidez o del capital de trabajo, sino que plantea un seguimiento integrado de los movimientos de las existencias, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y el flujo de efectivo procedente de las actividades operativas.

Desde el punto de vista teórico, el modelo se sustenta en los principios de planificación, control y rotación de inventarios desarrollados en el marco teórico, así como en los métodos de clasificación ABC, pronóstico de la demanda, punto de reorden e inventario de seguridad. También se apoya en el uso de sistemas integrados y herramientas digitales para centralizar información, fortalecer el control interno y facilitar la coordinación entre las áreas operativas y administrativas. Estos fundamentos respaldan la incorporación de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) como soporte tecnológico de la propuesta.

El ERP permitirá integrar los registros de bodega, compras, producción, ventas y administración financiera en una misma plataforma. Su configuración deberá incluir módulos o funciones para el registro de entradas y salidas, control de existencias, identificación de productos críticos, seguimiento de mermas, programación de compras, generación de reportes e indicadores operativos y financieros. De esta manera, el sistema sustituirá gradualmente la utilización paralela de registros y proporcionará información más ordenada, actualizada y verificable para la toma de decisiones.

La viabilidad operativa de la propuesta se sustenta en que Fritochips ya dispone de personal responsable de los procesos de inventario, compras, producción y administración financiera, así como de registros que pueden utilizarse para configurar la base inicial del ERP. Su implementación se plantea de forma gradual e incluye diagnóstico, depuración y migración de datos, configuración, capacitación, pruebas, acompañamiento técnico y evaluación. La viabilidad económica deberá determinarse mediante el presupuesto actualizado, diferenciando claramente la adquisición o licencia del ERP, su configuración, capacitación, soporte y mantenimiento.

En consecuencia, la propuesta resulta pertinente porque responde directamente a la fragmentación de los registros, las dificultades de planificación, el riesgo de faltantes, los posibles retrasos productivos y la necesidad de relacionar la información operativa con el seguimiento financiero. Su implementación permitirá fortalecer la trazabilidad de las existencias, anticipar requerimientos de compra, reducir el riesgo de desabastecimiento o acumulación innecesaria y disponer de reportes para apoyar la administración del capital de trabajo de Fritochips.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA (OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN)

La propuesta comprende la implementación gradual de un modelo de gestión de inventarios mediante un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), acompañado de criterios técnicos y mecanismos de seguimiento financiero para la empresa Fritochips. El modelo estará orientado a centralizar los registros, fortalecer el control operativo de las existencias, mejorar la planificación de las compras, reducir el riesgo de desabastecimiento o acumulación innecesaria y generar información útil para la toma de decisiones administrativas y financieras.

El alcance comprende las áreas de bodega, compras, producción, ventas y administración financiera, debido a su participación en el registro, utilización, reposición, almacenamiento y seguimiento de los inventarios. Asimismo, abarca las materias primas, los insumos, los materiales de empaque, los productos en proceso y los productos terminados empleados en las operaciones de Fritochips.

La implementación se desarrollará gradualmente durante un período estimado de cuatro meses, conforme al cronograma establecido en la propuesta. Este proceso incluirá el diagnóstico de los registros existentes, la depuración y migración de la información, la configuración del ERP, la incorporación de criterios técnicos para la administración de inventarios, la capacitación del

personal, la ejecución de una prueba piloto y la puesta en funcionamiento general del sistema.

Objetivo general

Implementar gradualmente, durante un período de cuatro meses, un modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero, para fortalecer el control de las existencias, la planificación de las compras y la generación de información operativa y financiera en Fritohips.

Objetivos específicos

1. Configurar en el sistema ERP un mecanismo integrado para registrar las entradas, salidas, consumos, mermas, ajustes, saldos y movimientos de materias primas, insumos, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados.

2. Establecer políticas de inventario basadas en la clasificación ABC, los niveles mínimos y máximos, el punto de reorden y el inventario de seguridad, con la finalidad de apoyar la planificación de las compras y reducir el riesgo de desabastecimiento o acumulación innecesaria.

3. Incorporar un procedimiento de pronóstico de la demanda que permita estimar las necesidades de materias primas, insumos y productos terminados, tomando como referencia las ventas históricas, el comportamiento de los pedidos y la programación de la producción.

4. Configurar reportes e indicadores operativos y financieros que permitan dar seguimiento a la exactitud de los registros, el nivel de servicio, las mermas, la rotación y los días de inventario, así como a la liquidez, la rentabilidad, la rotación de activos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, el ciclo de conversión de efectivo y el flujo de efectivo operativo.

5. Establecer un proceso gradual de implementación, capacitación, prueba piloto, seguimiento y evaluación del ERP, mediante responsables, frecuencias de control y criterios de cumplimiento que permitan verificar su funcionamiento y efectuar los ajustes necesarios.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en implementar gradualmente un modelo de gestión de inventarios mediante un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), acompañado de criterios técnicos de administración de existencias y mecanismos de seguimiento financiero para Fritohips. El modelo permitirá centralizar la información generada por las áreas de bodega, compras,

producción, ventas y administración financiera, con el propósito de fortalecer el registro de los movimientos, la planificación de las compras y la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

El ERP funcionará como soporte tecnológico para registrar las entradas y salidas de materias primas, insumos, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados. También deberá permitir el control de consumos, saldos, mermas, deterioros, ajustes y diferencias entre las existencias físicas y los registros administrativos. Su implementación sustituirá gradualmente el uso paralelo de hojas de cálculo, formatos físicos y archivos digitales separados, una vez que la información haya sido depurada, migrada y verificada.

La centralización de los registros se complementará con criterios técnicos que permitan determinar qué inventarios deben recibir mayor atención, cuánto comprar y cuándo efectuar la reposición. Para ello, el modelo incorporará la clasificación ABC, los niveles mínimos y máximos, el punto de reorden, el inventario de seguridad y el pronóstico de la demanda. Estos componentes se configurarán a partir de las características de los productos, el consumo histórico, la rotación, los tiempos de entrega de los proveedores, la programación de la producción y el comportamiento de los pedidos.

Asimismo, el modelo incluirá reportes operativos y financieros que faciliten el seguimiento de los niveles de inventario, los productos críticos, las mermas, la rotación de las existencias y las diferencias detectadas en los registros. Esta información se complementará con indicadores relacionados con las ventas, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, la liquidez, la rentabilidad, la rotación de activos, el capital de trabajo, el ciclo de conversión de efectivo y el flujo de efectivo procedente de las actividades operativas.

La propuesta se estructura en seis componentes principales: sistema ERP, clasificación ABC, punto de reorden, inventario de seguridad, pronóstico de la demanda y seguimiento operativo y financiero. La integración de estos componentes permitirá que Fritohips avance hacia un esquema de gestión más ordenado, verificable y coordinado.

Tabla 23. Modelo de gestión de inventarios mediante ERP y criterios técnicos

Componente del modelo	Propósito	Aplicación en Fritochips
Sistema ERP	Centralizar los registros operativos y financieros relacionados con los inventarios.	Integrará la información de bodega, compras, producción, ventas y administración financiera, sustituyendo gradualmente los registros separados.
Clasificación ABC	Priorizar los productos e insumos según su valor, rotación y criticidad productiva.	Permitirá aplicar mayor control a las materias primas, materiales de empaque e insumos que tengan mayor importancia económica u operativa.
Punto de reorden	Determinar el momento en que debe efectuarse una nueva solicitud de compra.	Generará avisos o reportes cuando las existencias alcancen el nivel establecido para iniciar la reposición.
Inventario de seguridad	Mantener existencias adicionales para responder ante variaciones de la demanda o retrasos de los proveedores.	Reducirá el riesgo de interrupciones productivas provocadas por la falta de materias primas, insumos o materiales de empaque críticos.
Pronóstico de la demanda	Estimar las necesidades futuras de inventario a partir de información histórica y operativa.	Apoyará la programación de las compras y de la producción mediante el análisis de ventas, pedidos, consumo y comportamiento estacional.
Seguimiento operativo y financiero	Relacionar la información de inventarios con indicadores administrativos y financieros.	Facilitará el monitoreo de existencias, mermas, rotación, ventas, cartera, obligaciones, capital de trabajo, ciclo de conversión y flujo de efectivo operativo.

Nota: elaboración propia

La incorporación de estos componentes fortalecerá la coordinación entre bodega, compras, producción, ventas y administración financiera. Cada área deberá registrar oportunamente la información que le corresponda y verificarla conforme a las responsabilidades establecidas, con el fin de mantener actualizada la base de datos del ERP y disponer de reportes consistentes.

El seguimiento financiero no implicará atribuir exclusivamente a los inventarios el comportamiento de la liquidez, la rentabilidad o el capital de trabajo. Los reportes deberán analizar conjuntamente los movimientos de las existencias, las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de la empresa. Esta integración permitirá interpretar con mayor prudencia las variaciones financieras y reconocer los distintos factores que intervienen en ellas.

En términos operativos, el modelo apoyará la identificación oportuna de existencias críticas, necesidades de reposición, productos de baja rotación y diferencias entre los registros y el inventario físico. En términos financieros, facilitará el seguimiento de los recursos mantenidos en inventarios y su relación con la administración del capital de trabajo, sin considerar automáticamente una reducción de existencias como ahorro, utilidad o recuperación de la inversión.

Por consiguiente, la propuesta no se limita a adquirir un sistema informático. Su desarrollo comprende la depuración y migración de datos, la configuración del ERP, la formalización de políticas de inventario, la capacitación del personal, la prueba piloto, la generación de reportes y

la evaluación periódica de su funcionamiento. De esta manera, el modelo responde a la fragmentación de los registros, el riesgo de faltantes y los posibles retrasos productivos identificados en Fritochips.

6.4.1 DESCRIPCIÓN CLARA DEL “QUÉ” Y “CÓMO” LO HARÁN

La propuesta plantea implementar un modelo de gestión de inventarios mediante un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), con el propósito de centralizar los registros operativos y financieros relacionados con las existencias de Fritochips. El sistema deberá integrar la información generada por las áreas de bodega, compras, producción, ventas y administración financiera, de manera que los movimientos registrados puedan consultarse y verificarse desde una misma plataforma.

La implementación comenzará con la selección y adquisición de un ERP que responda a las características operativas de Fritochips. La empresa deberá comprobar que el sistema incluya, como mínimo, funciones para administrar el catálogo de productos, registrar entradas y salidas, controlar existencias, documentar consumos y mermas, programar compras, dar seguimiento a proveedores y generar reportes. También deberá valorarse la posibilidad de integrar los módulos de ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y contabilidad, conforme a las necesidades de seguimiento financiero establecidas en la propuesta.

Antes de trasladar la información al ERP, se realizará la depuración de los registros existentes. Esta actividad comprenderá la revisión del catálogo de materias primas, insumos, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados; la eliminación de registros duplicados; la unificación de códigos, descripciones y unidades de medida; y la verificación de cantidades, costos, proveedores, ubicaciones y fechas de vencimiento, cuando corresponda. Posteriormente, la información validada será migrada al sistema y comparada con las existencias físicas para establecer los saldos iniciales.

Una vez configurado el ERP, se incorporarán los criterios técnicos del modelo. En primer lugar, se aplicará la clasificación ABC para identificar los productos e insumos que requieren mayor control según su valor económico, rotación y criticidad para la continuidad de la producción. Los inventarios clasificados como A recibirán seguimiento frecuente; los productos B tendrán un control intermedio, y los productos C serán revisados con una periodicidad menor, sin

descuidar su disponibilidad.

En segundo lugar, se establecerán niveles mínimos y máximos, puntos de reorden e inventarios de seguridad para los productos e insumos prioritarios. El nivel mínimo servirá como referencia para prevenir faltantes; el nivel máximo orientará las compras para evitar acumulaciones innecesarias; el punto de reorden indicará cuándo debe iniciarse la reposición, y el inventario de seguridad funcionará como respaldo ante variaciones inesperadas de la demanda o retrasos de los proveedores.

En tercer lugar, se incorporará un procedimiento de pronóstico de la demanda basado en las ventas históricas, los pedidos recibidos, el comportamiento mensual o estacional, la programación de la producción y la experiencia del personal responsable. En la etapa inicial podrán utilizarse promedios móviles simples y comparaciones mensuales, siempre que los datos empleados hayan sido previamente verificados. Los resultados servirán como apoyo para programar las compras y la producción, pero deberán revisarse periódicamente para ajustarlos al comportamiento real de la demanda.

La implementación se efectuará inicialmente mediante una prueba piloto aplicada a una línea de productos o a un grupo de insumos clasificados como críticos. Durante esta etapa se comprobará el funcionamiento de los registros, la correspondencia entre las existencias físicas y los saldos del ERP, la generación de reportes y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Las inconsistencias identificadas deberán corregirse antes de extender el sistema a las demás líneas de inventario.

La aplicación del modelo se resume en la siguiente matriz operativa:

Tabla 24. Matriz operativa para la implementación del modelo de gestión de inventarios mediante ERP

Decisión de gestión	Criterio propuesto	Forma de aplicación en FritoChips	Responsable
¿Cómo centralizar los registros?	Implementación de un sistema ERP integrado	Seleccionar, adquirir y configurar el ERP para registrar los movimientos de inventario e integrar gradualmente la información de bodega, compras, producción, ventas y administración financiera.	Gerencia general, gerencia operativa, administración financiera y proveedor del ERP
¿Cómo preparar la información para el ERP?	Depuración, estandarización y migración de datos	Revisar el catálogo, eliminar duplicados, unificar códigos y unidades de medida, verificar costos y cantidades y comparar los saldos migrados con el inventario físico.	Bodega, compras, administración financiera y proveedor del ERP
¿Qué inventarios priorizar?	Clasificación ABC según valor, rotación y criticidad productiva	Clasificar las materias primas, los materiales de empaque, los insumos y los productos terminados para establecer diferentes frecuencias y niveles de control.	Bodega, compras y administración financiera
¿Cuánto comprar?	Consumo esperado más inventario de seguridad, menos	Determinar las cantidades de compra con base en el consumo histórico, la programación de la	Compras, producción y bodega

	inventario disponible y pedidos pendientes de recepción	producción, las existencias disponibles y los tiempos de entrega de los proveedores.	
¿Cuándo comprar?	Punto de reorden configurado para cada insumo prioritario	Generar avisos o reportes cuando las existencias alcancen el nivel definido para iniciar el proceso de reposición.	Bodega y compras
¿Cuánto producir?	Demanda estimada más inventario de seguridad de producto terminado, menos existencias disponibles	Ajustar la programación de la producción considerando los pedidos, las ventas históricas, la disponibilidad de materias primas y la capacidad operativa.	Producción, ventas y gerencia operativa
¿Cómo evitar la acumulación innecesaria?	Niveles máximos, rotación y revisión periódica de existencias	Identificar productos de baja rotación y evitar compras que superen las necesidades de consumo, la capacidad de almacenamiento o la demanda prevista.	Compras, bodega y administración financiera
¿Cómo prevenir el desabastecimiento?	Inventario de seguridad, punto de reorden y seguimiento de proveedores	Mantener existencias de respaldo para los insumos críticos y controlar los tiempos de entrega, pedidos pendientes y cumplimiento de los proveedores.	Bodega y compras
¿Cómo sincronizar las compras con la producción y las ventas?	Reportes compartidos y coordinación periódica entre áreas	Comparar las existencias, los pedidos de clientes, las compras pendientes, los pronósticos y la programación productiva antes de autorizar nuevas adquisiciones.	Producción, bodega, compras y ventas
¿Cómo comprobar el funcionamiento del ERP?	Prueba piloto, conciliación física y validación de reportes	Aplicar inicialmente el sistema a una línea de productos o grupo de insumos críticos, verificar los resultados y corregir las inconsistencias antes de la implementación general.	Gerencia operativa, bodega, administración financiera y proveedor del ERP
¿Cómo realizar el seguimiento financiero?	Evaluación conjunta de indicadores operativos y financieros	Relacionar trimestralmente los movimientos del inventario con las ventas, los costos, la utilidad neta, los activos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, el ciclo de conversión y el flujo de efectivo operativo.	Administración financiera

Nota. Elaboración propia.

La matriz establece las principales decisiones que deberán adoptarse durante la implementación y asigna responsabilidades a las áreas participantes. El proveedor del ERP brindará asistencia en la configuración, migración, capacitación y pruebas técnicas; sin embargo, la validación de la información y el registro oportuno de las operaciones corresponderán al personal de FritoChips.

La empresa deberá conservar temporalmente los registros anteriores durante la prueba piloto para comprobar que los datos migrados y las transacciones procesadas en el ERP sean correctos. Después de validar el funcionamiento del sistema, los formatos separados serán sustituidos gradualmente, evitando mantener registros paralelos permanentes que puedan generar duplicidad o diferencias de información.

El seguimiento financiero permitirá evaluar el comportamiento de los inventarios junto con otros componentes de la operación empresarial. Por consiguiente, las variaciones de liquidez, rentabilidad, capital de trabajo o flujo de efectivo no deberán atribuirse exclusivamente al inventario, sino analizarse considerando también las ventas, los costos, los activos, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

De esta manera, Fritochips avanzará hacia un modelo integrado de registro, planificación y control. Los resultados concretos de la propuesta deberán determinarse después de su implementación mediante la comparación de indicadores, sin considerar anticipadamente la reducción de inventarios como utilidad, ahorro o recuperación de la inversión.

6.4.2 ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Para implementar la propuesta se requieren elementos tecnológicos, administrativos, operativos y financieros que permitan poner en funcionamiento el modelo de gestión de inventarios mediante un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP). Estos elementos comprenden la adquisición y configuración del sistema, la preparación de la base de datos, la formalización de políticas, la aplicación de criterios técnicos, la asignación de responsabilidades, la generación de reportes, la capacitación del personal y el mantenimiento de la plataforma.

La implementación deberá realizarse gradualmente para evitar interrupciones en las operaciones de Fritochips. Durante la etapa inicial se depurarán los registros existentes, se configurará el ERP y se capacitará al personal. Posteriormente, se ejecutará una prueba piloto con una línea de productos o un grupo de insumos críticos. Una vez verificada la exactitud de los registros y el funcionamiento de los reportes, el sistema se extenderá a las demás categorías de inventario.

a. Sistema de planificación de recursos empresariales

El principal recurso tecnológico de la propuesta será un sistema ERP que permita integrar la información de bodega, compras, producción, ventas y administración financiera. La empresa deberá adquirir una solución que responda a su tamaño, volumen de operaciones, número de usuarios y necesidades de control. La selección no deberá basarse únicamente en el precio, sino también en la funcionalidad, facilidad de uso, capacidad de integración, seguridad de la información, disponibilidad de soporte técnico y posibilidad de crecimiento.

El ERP deberá incluir, como mínimo, las siguientes funciones:

1. Creación y administración del catálogo de materias primas, insumos, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados.
2. Registro de entradas por compras, devoluciones, ajustes u otros movimientos autorizados.

3. Registro de salidas por consumo en producción, ventas, devoluciones, mermas, deterioros o ajustes.

4. Consulta de existencias disponibles, comprometidas, pendientes de recepción y ubicadas en cada área de almacenamiento.

5. Control de lotes, fechas de ingreso y vencimiento, cuando corresponda.

6. Configuración de niveles mínimos y máximos, puntos de reorden e inventarios de seguridad.

7. Generación de alertas sobre faltantes, existencias críticas, productos próximos a vencer y artículos de baja rotación.

8. Seguimiento de órdenes de compra, proveedores, cantidades solicitadas, costos y tiempos de entrega.

9. Elaboración de reportes operativos y financieros relacionados con los inventarios.

10. Asignación de usuarios, permisos de acceso y trazabilidad de las transacciones realizadas.

También deberá valorarse la integración de los módulos de ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y contabilidad, con el propósito de relacionar los movimientos de las existencias con la información financiera. El proveedor seleccionado será responsable de instalar y configurar el ERP, brindar asistencia en la migración de datos, capacitar a los usuarios y prestar soporte técnico durante la puesta en funcionamiento.

b. Base de datos de productos e insumos

Antes de migrar la información al ERP, Fritochips deberá preparar una base de datos única y actualizada. Esta deberá comprender todas las materias primas, los insumos, los materiales de empaque, los productos en proceso y los productos terminados utilizados o comercializados por la empresa.

Cada registro deberá contener, como mínimo, los siguientes campos: código, descripción, categoría, unidad de medida, proveedor principal, costo unitario, ubicación física, cantidad disponible, nivel mínimo, nivel máximo, punto de reorden, inventario de seguridad, tiempo de entrega, clasificación ABC, número de lote y fecha de vencimiento, cuando corresponda.

La preparación de la base incluirá la eliminación de registros duplicados, la unificación de nombres y unidades de medida, la revisión de códigos, la actualización de costos y proveedores y la verificación de las cantidades disponibles. Antes de cargar los saldos iniciales en el ERP, se realizará un conteo físico para comparar las existencias reales con los registros administrativos. Las diferencias encontradas deberán investigarse, documentarse y corregirse mediante autorización de la gerencia operativa y la administración financiera.

c. Políticas formales de gestión de inventarios

Fritochips deberá aprobar políticas internas que regulen el registro, almacenamiento, utilización, reposición y supervisión de las existencias. Estas políticas deberán quedar documentadas y comunicarse al personal involucrado.

Las políticas comprenderán, como mínimo, los siguientes aspectos:

1. Toda entrada o salida deberá registrarse en el ERP en el momento en que ocurra o dentro del mismo día laboral.

2. Ningún movimiento podrá procesarse sin el documento de respaldo correspondiente, como orden de compra, factura, requisición, devolución, reporte de producción o autorización de ajuste.

3. Las funciones de solicitud, autorización, recepción, almacenamiento y registro deberán distribuirse entre los responsables definidos, según la cantidad de personal disponible.

4. Los productos deberán almacenarse según su categoría, condiciones de conservación, rotación, fecha de ingreso y vencimiento.

5. Los insumos críticos deberán contar con niveles mínimos, máximos, puntos de reorden e inventarios de seguridad revisados periódicamente.

6. Las mermas, deterioros, vencimientos y diferencias de inventario deberán documentarse e investigarse antes de efectuar cualquier ajuste en el sistema.

7. Se realizarán conteos cíclicos de los productos clasificados como A y revisiones periódicas de los productos B y C.

8. Las compras deberán sustentarse en las existencias disponibles, los pedidos pendientes, la programación productiva, el consumo esperado y los tiempos de entrega.

9. Los permisos de acceso al ERP deberán asignarse de acuerdo con las funciones de cada usuario.

10. Las políticas serán revisadas por la gerencia operativa y la administración financiera al menos una vez al año o cuando se produzcan cambios relevantes en las operaciones.

d. Clasificación ABC de inventarios

La clasificación ABC permitirá priorizar el control de los productos e insumos según su valor económico, rotación y criticidad para la producción. Para efectuar la clasificación se calculará el valor anual de consumo de cada artículo mediante la siguiente expresión:

Valor anual de consumo = cantidad consumida durante el año $\times$ costo unitario.

Posteriormente, los artículos se ordenarán de mayor a menor según su valor anual de consumo y se calculará su participación acumulada. Como criterio inicial, la categoría A podrá reunir los artículos que concentren aproximadamente entre el 70 % y el 80 % del valor del inventario; la categoría B, entre el 15 % y el 20 %; y la categoría C, el porcentaje restante. Estos rangos deberán ajustarse a las características reales de Fritochips y no aplicarse de forma automática.

La clasificación económica se complementará con la criticidad productiva. Un insumo de bajo costo podrá clasificarse como prioritario cuando su ausencia tenga capacidad de detener la producción o retrasar la entrega de pedidos. Los artículos A y los insumos críticos deberán recibir seguimiento frecuente, conteos cíclicos y control estricto de las compras. Los artículos B tendrán un control intermedio, mientras que los artículos C podrán revisarse con menor frecuencia, sin descuidar su disponibilidad.

e. Niveles mínimos y máximos, punto de reorden e inventario de seguridad

Los niveles de inventario deberán configurarse inicialmente para las materias primas, los insumos y los materiales de empaque considerados prioritarios. Su determinación utilizará información sobre consumo histórico, demanda prevista, tiempos de entrega, variabilidad del consumo, capacidad de almacenamiento y condiciones de conservación.

El punto de reorden indicará el nivel de existencias en el cual deberá iniciarse una nueva solicitud de compra. Para su cálculo podrá utilizarse la siguiente expresión:

Punto de reorden = demanda promedio durante el tiempo de entrega + inventario de seguridad.

El inventario de seguridad funcionará como una reserva para enfrentar aumentos imprevistos de la demanda, retrasos de proveedores o variaciones en el consumo. Durante la etapa inicial podrá estimarse mediante la diferencia entre el consumo máximo durante el tiempo máximo de entrega y el consumo promedio durante el tiempo promedio de entrega. Posteriormente, este cálculo deberá ajustarse con la información acumulada en el ERP.

El nivel máximo deberá establecerse considerando el consumo esperado, el lote de compra, la capacidad de almacenamiento, la vida útil y el riesgo de deterioro. La cantidad sugerida para una adquisición podrá determinarse mediante la siguiente relación:

Cantidad por comprar = demanda prevista + inventario de seguridad – inventario disponible – pedidos pendientes de recepción.

Los parámetros deberán revisarse periódicamente, debido a que la demanda, los tiempos de entrega, los costos y las condiciones de producción pueden variar. El ERP deberá generar alertas cuando las existencias alcancen el punto de reorden o superen el nivel máximo establecido.

f. Pronóstico de la demanda

La propuesta incorporará un procedimiento básico de pronóstico para apoyar la programación de compras y producción. El cálculo utilizará las ventas históricas, los pedidos confirmados, el consumo de materias primas, el comportamiento mensual o estacional y la experiencia del personal responsable.

Durante la primera etapa podrá aplicarse un promedio móvil simple, calculado mediante la suma de la demanda de los últimos períodos dividida entre el número de períodos considerados. La cantidad de meses utilizada deberá definirse según la estabilidad de la demanda y la disponibilidad de datos confiables. Cuando existan pedidos confirmados o eventos estacionales conocidos, estos deberán incorporarse al análisis antes de aprobar el programa de compras y producción.

El pronóstico se actualizará mensualmente y se comparará con la demanda real. Las diferencias permitirán ajustar los parámetros del modelo y mejorar progresivamente las estimaciones. El resultado no sustituirá el criterio de los responsables, sino que proporcionará una

base verificable para complementar la experiencia del personal.

g. Responsables del proceso

La implementación requerirá responsabilidades claramente delimitadas. La gerencia general autorizará la adquisición del ERP y los recursos necesarios. La gerencia operativa coordinará la implementación, supervisará el cumplimiento de las políticas y aprobará las acciones correctivas.

El área de bodega registrará las entradas, salidas, traslados, devoluciones, mermas y saldos; verificará las condiciones de almacenamiento; efectuará conteos físicos; e informará sobre existencias críticas. El área de compras dará seguimiento a las solicitudes, proveedores, costos, órdenes pendientes y tiempos de entrega. Producción registrará los consumos de materias primas e insumos, reportará desperdicios y comunicará las necesidades derivadas de la programación operativa.

El área de ventas proporcionará información sobre pedidos confirmados, comportamiento de la demanda y devoluciones. La administración financiera verificará costos, ajustes y conciliaciones; dará seguimiento a las cuentas por cobrar y por pagar; y preparará los indicadores financieros. El proveedor del ERP apoyará la configuración, migración, capacitación, resolución de fallas y actualización del sistema.

Cada usuario será responsable de la exactitud y oportunidad de los datos ingresados con sus credenciales. Las contraseñas no deberán compartirse y toda corrección de movimientos deberá conservar evidencia del usuario, fecha, motivo y autorización correspondiente.

h. Reportes operativos y financieros

El ERP deberá generar reportes que faciliten el seguimiento de las existencias y la coordinación entre las áreas. Los reportes operativos incluirán inventario disponible por categoría, movimientos de entrada y salida, productos próximos al punto de reorden, existencias inferiores al mínimo o superiores al máximo, artículos de baja rotación, mermas, deterioros, vencimientos, compras pendientes, cumplimiento de proveedores y diferencias entre el inventario físico y el saldo registrado.

Los reportes financieros incluirán el valor del inventario, costo de ventas, rotación y días de inventario, ventas, utilidad neta, liquidez, rotación de activos, cuentas por cobrar, cuentas por

pagar, capital de trabajo, ciclo de conversión de efectivo y flujo de efectivo procedente de las actividades operativas.

Los reportes operativos se revisarán mensualmente y los financieros podrán prepararse mensual o trimestralmente, según la disponibilidad de información contable. Su análisis deberá efectuarse de manera conjunta, sin atribuir exclusivamente a los inventarios las variaciones de liquidez, rentabilidad, capital de trabajo o flujo de efectivo. También deberán considerarse las ventas, los costos, los demás activos, la recuperación de las cuentas por cobrar y los plazos de pago concedidos por los proveedores.

i. Capacitación del personal

La capacitación estará dirigida al personal de bodega, compras, producción, ventas, administración financiera y gerencia operativa. Su contenido comprenderá el acceso al ERP, administración del catálogo, registro de entradas y salidas, procesamiento de requisiciones, documentación de mermas y ajustes, consulta de existencias, generación de reportes, aplicación de políticas, clasificación ABC, punto de reorden, inventario de seguridad, pronóstico de la demanda y medidas básicas de seguridad informática.

La formación combinará explicación teórica, demostraciones y ejercicios prácticos utilizando operaciones similares a las realizadas por Frito-chips. Al finalizar, cada participante deberá ejecutar las tareas correspondientes a su puesto dentro de un ambiente de prueba. Las dudas, errores e inconsistencias detectadas servirán para reforzar la capacitación antes de iniciar la prueba piloto.

El proveedor del ERP capacitará a los usuarios en las funciones técnicas del sistema, mientras que la gerencia operativa y la administración financiera explicarán las políticas internas, los criterios de control y las responsabilidades. También deberá elaborarse una guía breve de uso que contenga los procedimientos frecuentes, responsables, documentos de respaldo y acciones que deberán efectuarse ante errores o fallas.

j. Mantenimiento, soporte y seguridad de la información

La continuidad de la propuesta dependerá del mantenimiento del ERP y de la actualización de los datos. Frito-chips deberá contratar o incluir en la adquisición un servicio de soporte técnico que atienda fallas, consultas, actualizaciones y ajustes de configuración. El presupuesto anual

deberá contemplar licencias, mantenimiento, respaldo, asistencia técnica y capacitación de nuevos usuarios.

La base de datos deberá respaldarse automáticamente con la frecuencia definida por el proveedor y conservarse en una ubicación segura. Se establecerán perfiles de acceso según las funciones del personal y se restringirán las operaciones de modificación, eliminación o ajuste a los usuarios autorizados. Las altas y bajas de usuarios deberán gestionarse inmediatamente cuando se produzcan contrataciones, cambios de puesto o terminaciones laborales.

Mensualmente se revisará la correcta generación de respaldos, el funcionamiento de las alertas, la vigencia de los permisos y la consistencia de los reportes. Asimismo, se actualizarán los datos de productos, proveedores, costos, unidades de medida, niveles de inventario y tiempos de entrega. Las políticas y parámetros del modelo deberán evaluarse al menos una vez al año para determinar si continúan respondiendo a las condiciones operativas de Fritochips.

La integración de estos elementos permitirá implementar un modelo de gestión de inventarios sustentado en información centralizada, criterios técnicos y responsabilidades definidas. No obstante, sus resultados deberán comprobarse después de la puesta en funcionamiento mediante los indicadores establecidos. Por consiguiente, la reducción de existencias no deberá interpretarse automáticamente como ahorro, utilidad o recuperación de la inversión, sino evaluarse junto con las mermas, los faltantes, las compras urgentes, la continuidad productiva y el comportamiento financiero de la empresa.

6.4.3 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control permitirán verificar el funcionamiento del modelo de gestión de inventarios mediante ERP y evaluar su relación con el comportamiento operativo y financiero de Fritochips. El seguimiento comprenderá indicadores sobre exactitud de los registros, disponibilidad de productos, rotación, días de inventario, mermas, cumplimiento de los puntos de reorden, inventarios de seguridad, liquidez, rentabilidad, eficiencia en el uso de los activos, capital de trabajo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ciclo de conversión de efectivo y flujo de efectivo operativo.

La medición comenzará con el establecimiento de una línea base. Para los indicadores financieros se utilizarán los resultados históricos correspondientes a 2024 y 2025, la proyección

elaborada para 2026 y las metas aprobadas en el presupuesto de FritoChips. Para los indicadores operativos que no dispongan de registros históricos confiables, la línea base se determinará durante el diagnóstico y la prueba piloto del ERP. Esta diferenciación evitará establecer metas financieras sin considerar el comportamiento real de la empresa.

Los indicadores operativos se revisarán mensualmente, debido a que permiten detectar oportunamente faltantes, acumulaciones, diferencias de inventario, mermas y retrasos en la reposición. Los indicadores financieros se analizarán trimestralmente, utilizando los estados financieros, los reportes contables y la información integrada en el ERP. El análisis conjunto permitirá reconocer que el comportamiento de la liquidez, la rentabilidad y el flujo de efectivo no depende exclusivamente de los inventarios, sino también de las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de la empresa.

Para interpretar los límites financieros, se utilizará la meta presupuestaria aprobada por la administración financiera. De forma general, se considerará aceptable una variación de hasta el 10 % respecto de la meta, excepto cuando el indicador posea un límite contractual, operativo o financiero específico. La superación de un límite de referencia no será interpretada automáticamente como incumplimiento, sino como una señal para revisar las causas de la variación y determinar si representa una mejora, un riesgo o una condición que requiere ajuste.

Tabla 25. Indicadores operativos y financieros para el control de la propuesta

Indicador	Fórmula o procedimiento de medición	Fuente de información	Frecuencia	Responsable	Límite aceptable
Exactitud del inventario	$\text{Unidades o registros coincidentes entre el conteo físico y el ERP} \div \text{total de unidades o registros revisados} \times 100$	Conteos físicos y reporte de existencias del ERP	Mensual; semanal para artículos A	Bodega y administración financiera	Mínimo: 95 %. Máximo: 100 %
Nivel de servicio	$\text{Pedidos atendidos completos y en el tiempo establecido} \div \text{total de pedidos recibidos} \times 100$	Módulo de ventas, pedidos y despachos	Mensual	Ventas, producción y bodega	Mínimo: 95 %. Máximo: 100 %
Rotación de inventarios	$\text{Costo de ventas} \div \text{inventario promedio}$	Estados financieros y reporte de valoración del ERP	Mensual y trimestral	Administración financiera	Entre el 90 % y el 110 % de la meta definida para cada categoría. Las variaciones superiores deberán analizarse para descartar faltantes
Días de inventario	$365 \div \text{rotación anualizada del inventario}$	Estados financieros y reporte de valoración del ERP	Mensual y trimestral	Administración financiera y bodega	Entre el 90 % y el 110 % de la meta aprobada para cada categoría

Porcentaje de mermas	$\text{Valor de las mermas, deterioros y vencimientos} \div \text{valor total del inventario utilizado o movilizado} \times 100$	Reportes de producción, ajustes y mermas del ERP	Mensual	Producción, bodega y administración financiera	Mínimo: 0 %. Máximo inicial: línea base; después de tres meses, no deberá superar el 90 % de dicha línea
Cumplimiento del punto de reorden	$\text{Reposiciones iniciadas al alcanzar el punto de reorden} \div \text{total de casos en que se alcanzó dicho punto} \times 100$	Alertas, solicitudes y órdenes de compra del ERP	Mensual	Bodega y compras	Mínimo: 95 %. Máximo: 100 %
Cumplimiento del inventario de seguridad	$\text{Artículos prioritarios mantenidos dentro del rango configurado} \div \text{total de artículos con inventario de seguridad} \times 100$	Reporte de existencias y parámetros del ERP	Semanal y mensual	Bodega y compras	Mínimo: 90 %. Máximo: 100 % de artículos dentro del rango
Razón corriente	$\text{Activo corriente} \div \text{pasivo corriente}$	Estado de situación financiera	Trimestral	Administración financiera	Mínimo: 1.00 y no inferior al 90 % de la meta presupuestaria. Límite superior de revisión: 110 % de la meta
Margen neto	$\text{Utilidad neta} \div \text{ventas netas} \times 100$	Estado de resultados	Trimestral	Administración financiera	Mínimo: 90 % de la meta presupuestaria. Límite superior de revisión: 110 % de la meta
Rotación de activos	$\text{Ventas netas} \div \text{activos promedio}$	Estado de resultados y estado de situación financiera	Trimestral	Administración financiera	Entre el 90 % y el 110 % de la meta presupuestaria
Rendimiento sobre los activos (ROA)	$\text{Utilidad neta} \div \text{activos promedio} \times 100$	Estados financieros	Trimestral	Administración financiera	Mínimo: 90 % de la meta presupuestaria. Límite superior de revisión: 110 % de la meta
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	$\text{Utilidad neta} \div \text{patrimonio promedio} \times 100$	Estados financieros	Trimestral	Administración financiera	Mínimo: 90 % de la meta presupuestaria. Límite superior de revisión: 110 % de la meta
Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$	Estado de situación financiera	Trimestral	Administración financiera	Mínimo: valor positivo y equivalente al 90 % de la meta presupuestaria. Límite superior de revisión: 110 % de la meta
Días de cuentas por cobrar	$\text{Cuentas por cobrar promedio} \div \text{ventas netas a crédito} \times 365$	Auxiliar de cuentas por cobrar y módulo de ventas	Mensual y trimestral	Ventas y administración financiera	Entre el 90 % y el 110 % del plazo promedio aprobado por FritoChips
Días de cuentas por pagar	$\text{Cuentas por pagar promedio} \div \text{compras a crédito} \times 365$	Auxiliar de proveedores y módulo de compras	Mensual y trimestral	Compras y administración financiera	Dentro de los plazos contractuales acordados con los proveedores y con una variación máxima del 10 %
Ciclo de conversión de efectivo	$\text{Días de inventario} + \text{días de cuentas por cobrar} - \text{días de cuentas por pagar}$	Estados financieros y módulos de inventario,	Trimestral	Administración financiera	Entre el 90 % y el 110 % de la meta presupuestaria. Las ampliaciones superiores

		ventas y compras			al límite requerirán acciones correctivas
Flujo de efectivo operativo	Entradas de efectivo de operación – salidas de efectivo de operación	Estado de flujo de efectivo y registros contables	Mensual y trimestral	Administración financiera	Mínimo: valor no negativo y equivalente al 90 % de la meta presupuestaria. Límite superior de revisión: 110 % de la meta
Necesidad estimada de efectivo operativo	Costo operativo diario $\times$ ciclo de conversión de efectivo	Presupuesto, estados financieros y cálculo del ciclo de conversión	Trimestral	Administración financiera	Entre el 90 % y el 110 % de la necesidad presupuestada; los valores superiores constituirán una alerta de financiamiento

Nota. Elaboración propia. Las metas financieras deberán actualizarse conforme al presupuesto aprobado por Fritohips y a los resultados obtenidos después de la implementación del ERP.

La exactitud del inventario se comprobará mediante conteos físicos y su comparación con las cantidades registradas en el ERP. Los artículos clasificados como A y los insumos críticos se revisarán con mayor frecuencia, mientras que los artículos B y C se incluirán en conteos cíclicos programados. Toda diferencia deberá documentarse, investigarse y corregirse únicamente con la autorización correspondiente.

El nivel de servicio permitirá identificar la capacidad de Fritohips para atender los pedidos completos y dentro del tiempo acordado. Cuando el resultado se encuentre por debajo del límite establecido, deberán revisarse la disponibilidad de materias primas, la programación de la producción, los tiempos de preparación, el inventario de productos terminados y el cumplimiento de los proveedores.

La rotación y los días de inventario se analizarán conjuntamente. Una mayor rotación no deberá interpretarse automáticamente como una mejora, debido a que también podría reflejar niveles insuficientes de existencias y un mayor riesgo de desabastecimiento. De igual manera, una reducción de los días de inventario deberá contrastarse con el nivel de servicio, los faltantes, las compras urgentes, las interrupciones productivas y las mermas.

El control de los puntos de reorden e inventarios de seguridad se realizará mediante las alertas y reportes generados por el ERP. Los parámetros deberán revisarse cuando cambien los tiempos de entrega, el consumo, la demanda, la programación productiva o las condiciones de abastecimiento. La presencia de existencias superiores al inventario de seguridad no se considerará por sí sola una mejora, ya que podría representar acumulación innecesaria.

Los indicadores financieros se interpretarán de manera integrada. La razón corriente y el capital de trabajo mostrarán la capacidad para atender las obligaciones de corto plazo; el margen neto, el ROA y el ROE permitirán observar la rentabilidad; la rotación de activos mostrará la eficiencia general en el uso de los recursos; y los días de cuentas por cobrar y pagar permitirán examinar la administración de los plazos de cobro y pago.

El ciclo de conversión de efectivo relacionará los días de inventario con el tiempo requerido para recuperar las ventas a crédito y los plazos utilizados para pagar a los proveedores. Su disminución podrá considerarse favorable únicamente cuando no ocasione faltantes, compras urgentes, interrupciones productivas o deterioro del nivel de servicio. Asimismo, la necesidad estimada de efectivo operativo permitirá aproximar los recursos requeridos para sostener las operaciones durante dicho ciclo.

El flujo de efectivo procedente de las actividades operativas será utilizado para comprobar si las operaciones ordinarias generan efectivo suficiente. Este indicador no deberá sustituirse por supuestas liberaciones de capital derivadas de una reducción de inventarios. La disminución contable de las existencias solamente representará una entrada de efectivo cuando se encuentre acompañada por ventas cobradas, reducción efectiva de compras u otra transacción que produzca movimiento de efectivo.

Los resultados se clasificarán mediante el siguiente mecanismo de control:

1. Control aceptable: El indicador se encuentra dentro de los límites establecidos y no se identifican riesgos operativos o financieros relacionados.

2. Control preventivo: El indicador presenta una desviación de hasta el 10 % respecto de la meta o evidencia una tendencia desfavorable durante dos mediciones consecutivas. En este caso, el responsable deberá revisar las causas y aplicar medidas preventivas.

3. Control crítico: El indicador supera en más del 10 % el límite establecido, afecta el nivel de servicio, provoca faltantes, genera acumulaciones innecesarias o compromete la liquidez y el flujo de efectivo. Esta condición requerirá un plan de acción autorizado por la gerencia operativa y la administración financiera.

Cuando se identifique una desviación, el responsable deberá documentar el indicador afectado, el resultado obtenido, la causa probable, la acción correctiva, la persona encargada y la

fecha de seguimiento. Entre las acciones podrán incluirse la corrección de registros, revisión de saldos, actualización de parámetros, ajuste de niveles mínimos y máximos, modificación del punto de reorden, seguimiento a proveedores, reprogramación de compras o producción y refuerzo de la capacitación.

La gerencia operativa realizará mensualmente una reunión de seguimiento con bodega, compras, producción, ventas y administración financiera. Trimestralmente se elaborará un informe consolidado que compare los resultados con la línea base, las metas presupuestarias y los períodos anteriores. Este informe deberá distinguir los efectos relacionados con la gestión de inventarios de aquellos originados por ventas, costos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos u otras condiciones empresariales.

Durante los primeros cuatro meses de implementación, los indicadores servirán principalmente para validar el funcionamiento del ERP, corregir inconsistencias y establecer patrones de comportamiento. Después de completar la implementación, las metas y los límites deberán revisarse con base en la información acumulada. De esta manera, las medidas de control permitirán evaluar los resultados reales de la propuesta sin anticipar ahorros, utilidades o recuperaciones de inversión que todavía no hayan sido comprobados.

6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

La implementación del modelo de gestión de inventarios mediante ERP se desarrollará durante cuatro meses. El cronograma comprende la organización inicial, selección y adquisición del sistema, preparación y migración de los datos, configuración de los criterios técnicos, capacitación del personal, ejecución de la prueba piloto, realización de ajustes y puesta en funcionamiento general.

Las actividades se organizarán de forma secuencial y parcialmente simultánea, debido a que algunos procesos pueden realizarse mientras se prepara la información o se configura el sistema. Sin embargo, la migración definitiva, la prueba piloto y la implementación general dependerán de la terminación satisfactoria de las actividades anteriores.

Tabla 26. Cronograma de principales actividades

Fase	Actividad	Duración estimada	Período de ejecución	Responsable	Evidencia de cumplimiento
Organización inicial	Aprobación de la propuesta, asignación del equipo	1 semana	Mes 1, semana 1	Gerencia general y gerencia operativa	Acta de aprobación y

	responsable y definición de las funciones de cada área				listado de responsables
Selección tecnológica	Evaluación de alternativas, comprobación de requisitos técnicos y selección del sistema ERP	2 semanas	Mes 1, semanas 1 y 2	Gerencia general, gerencia operativa y administración financiera	Matriz de evaluación y decisión de selección
Adquisición e instalación	Contratación del proveedor, adquisición de licencias e instalación inicial del ERP	2 semanas	Mes 1, semanas 2 y 3	Gerencia general, administración financiera y proveedor del ERP	Contrato, licencias y constancia de instalación
Preparación de la información	Revisión del catálogo de productos e insumos, eliminación de duplicados, estandarización de códigos, descripciones y unidades de medida	3 semanas	Mes 1, semanas 2 a 4	Bodega, compras y administración financiera	Base de datos depurada y validada
Verificación física	Conteo de las existencias y conciliación con los registros administrativos disponibles	2 semanas	Mes 1, semanas 3 y 4	Bodega, producción y administración financiera	Informe de conteo y conciliación de diferencias
Configuración del ERP	Creación de usuarios, permisos, catálogos, bodegas, tipos de movimientos, documentos, alertas y reportes	3 semanas	Mes 1, semana 4, y mes 2, semanas 1 y 2	Proveedor del ERP, gerencia operativa y administración financiera	Sistema configurado y reporte de pruebas técnicas
Migración de datos	Carga de catálogos, proveedores, costos, ubicaciones, lotes y saldos iniciales previamente validados	2 semanas	Mes 2, semanas 1 y 2	Proveedor del ERP, bodega, compras y administración financiera	Reporte de migración y conciliación de saldos
Formalización de políticas	Revisión, aprobación y comunicación de las políticas de recepción, registro, almacenamiento, consumo, reposición, ajustes y control	2 semanas	Mes 2, semanas 1 y 2	Gerencia operativa y administración financiera	Manual o documento de políticas aprobado
Configuración de criterios técnicos	Clasificación ABC y determinación de niveles mínimos, máximos, puntos de reorden e inventarios de seguridad	3 semanas	Mes 2, semanas 2 a 4	Bodega, compras, producción y administración financiera	Matriz ABC y parámetros registrados en el ERP
Preparación del pronóstico	Organización de datos históricos y configuración del procedimiento inicial para estimar la demanda y apoyar las compras y la producción	2 semanas	Mes 2, semanas 3 y 4	Ventas, producción, compras y administración financiera	Formato de pronóstico y primera estimación
Capacitación	Formación teórica y práctica del personal en el uso del ERP, políticas, registros, reportes, controles y seguridad de la información	2 semanas	Mes 2, semanas 3 y 4	Proveedor del ERP, gerencia operativa y administración financiera	Registro de asistencia y evaluación práctica
Prueba piloto	Aplicación del ERP en una línea de productos o grupo de insumos críticos previamente seleccionado	3 semanas	Mes 3, semanas 1 a 3	Gerencia operativa, bodega, compras, producción, ventas y administración financiera	Reportes del piloto y registro de operaciones
Evaluación del piloto	Comparación de las existencias físicas con los saldos del ERP, revisión de alertas, reportes, tiempos de registro y cumplimiento de responsabilidades	1 semana	Mes 3, semana 4	Gerencia operativa, administración financiera y proveedor del ERP	Informe de evaluación del piloto

Ajustes y correcciones	Corrección de datos, parámetros, permisos, procedimientos, reportes y necesidades adicionales de capacitación	1 semana	Mes 3, semana 4	Proveedor del ERP, gerencia operativa y responsables de las áreas	Registro de ajustes y constancia de correcciones
Implementación general	Extensión gradual del ERP a las demás categorías de inventario y áreas participantes	2 semanas	Mes 4, semanas 1 y 2	Gerencia operativa, proveedor del ERP y responsables de las áreas	Reporte de puesta en funcionamiento
Validación de indicadores	Medición inicial de exactitud, nivel de servicio, mermas, rotación, días de inventario, reposición e indicadores financieros disponibles	2 semanas	Mes 4, semanas 2 y 3	Bodega, ventas, producción y administración financiera	Informe inicial de indicadores
Cierre de la implementación	Revisión del cumplimiento del cronograma, documentación de incidencias, aprobación del funcionamiento y definición del seguimiento posterior	1 semana	Mes 4, semana 4	Gerencia general, gerencia operativa y administración financiera	Informe de cierre y plan de seguimiento

Nota. Elaboración propia. Los períodos se contabilizarán a partir de la aprobación y autorización de los recursos necesarios para implementar la propuesta.

Durante los primeros dos meses se desarrollarán las actividades preparatorias y técnicas necesarias para asegurar que el ERP opere con información confiable. La depuración de los datos y la conciliación con las existencias físicas deberán completarse antes de aprobar los saldos iniciales. Asimismo, los usuarios, permisos, documentos, alertas y reportes deberán comprobarse antes de comenzar la prueba piloto.

El tercer mes se destinará a la aplicación controlada del sistema. La prueba piloto se realizará con una línea de productos o un grupo de insumos críticos que permita comprobar el registro de las entradas, salidas, consumos, mermas, devoluciones, compras y demás operaciones relacionadas. Durante esta fase se conservarán temporalmente los registros anteriores como respaldo y mecanismo de comparación, evitando que su uso se convierta en un sistema paralelo permanente.

La implementación general solamente comenzará después de corregir las inconsistencias detectadas durante la prueba piloto. La aprobación para extender el ERP a las demás categorías corresponderá a la gerencia operativa, con el acompañamiento de la administración financiera y el proveedor del sistema.

En el cuarto mes se completará la puesta en funcionamiento y se efectuará la primera medición de los indicadores. Esta evaluación inicial permitirá determinar si los registros son

confiables, si las áreas cumplen sus responsabilidades y si los parámetros configurados responden a las condiciones operativas de Fritochips. No se utilizará para afirmar anticipadamente que la propuesta produjo ahorros, utilidades o recuperación de la inversión, debido a que los efectos financieros deberán evaluarse posteriormente con información acumulada durante períodos comparables. Después de completar el cronograma, el seguimiento del ERP y de los indicadores continuará como una actividad permanente. Los controles operativos se efectuarán mensualmente y los resultados financieros se revisarán trimestralmente, conforme a las medidas establecidas en la propuesta.

El presupuesto estimado para implementar la propuesta se presenta de manera referencial y comprende los recursos tecnológicos, técnicos, operativos y formativos requeridos para poner en funcionamiento el modelo de gestión de inventarios mediante ERP. Los valores podrán ajustarse de acuerdo con las cotizaciones obtenidas, las características del sistema seleccionado, el número de usuarios y los módulos requeridos por Fritochips.

Tabla 27. Presupuesto estimado para la implementación

Concepto	Descripción	Costo estimado (L.)
Diagnóstico y preparación de la información	Revisión de los registros existentes, depuración del catálogo de productos e insumos, clasificación de las existencias, conciliación de saldos e identificación de las necesidades operativas y administrativas que deberán incorporarse al ERP.	25,000.00
Adquisición, instalación y configuración del ERP	Adquisición de licencias, instalación y configuración de los módulos requeridos para inventarios, compras, producción, ventas y administración financiera, de acuerdo con las necesidades de Fritochips.	60,000.00
Capacitación del personal	Jornadas teóricas y prácticas para el personal de bodega, compras, producción, ventas, administración financiera y gerencia operativa sobre el uso del ERP, las políticas de inventario y los procedimientos de control.	25,000.00
Equipo y recursos de apoyo	Adquisición de etiquetas, dispositivos o materiales de identificación, papelería temporal, medios de respaldo y demás recursos necesarios para apoyar el registro y control de las operaciones.	8,000.00
Migración, pruebas y asistencia técnica	Apoyo especializado del proveedor para la carga y validación de los datos, ejecución de pruebas técnicas, solución de fallas, ajustes posteriores a la configuración y acompañamiento durante la prueba piloto y la puesta en funcionamiento.	30,000.00
Seguimiento y evaluación inicial	Revisión de los reportes, medición de los indicadores, conciliación de las existencias y realización de ajustes durante la implementación y el primer mes posterior a la puesta en funcionamiento general.	17,500.00
Imprevistos	Reserva destinada a cubrir gastos no contemplados que puedan presentarse durante la adquisición, configuración, prueba piloto y puesta en funcionamiento del ERP.	10,000.00
Total estimado		175,500.00

Nota. Elaboración propia. Los valores son referenciales y deberán verificarse mediante cotizaciones antes de aprobar la adquisición del ERP.

6.5.1 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA

De acuerdo con el presupuesto presentado en la Tabla 27, la inversión inicial estimada para implementar el modelo de gestión de inventarios mediante ERP asciende a L 175,500.00. Este monto comprende el diagnóstico y preparación de la información, la adquisición, instalación y configuración del sistema, la capacitación del personal, los recursos de apoyo, la migración de los datos, las pruebas, la asistencia técnica, el seguimiento inicial y una reserva para imprevistos. La ejecución presupuestaria se distribuirá durante los cuatro meses establecidos en el cronograma, conforme al avance de las actividades y a las condiciones de pago acordadas con el proveedor.

El impacto presupuestario inmediato estará representado por la salida de recursos necesaria para financiar la implementación. Antes de aprobarla, la administración financiera deberá verificar la disponibilidad de efectivo, las condiciones de contratación y la posibilidad de distribuir los pagos por etapas. Los costos recurrentes relacionados con la renovación de licencias, mantenimiento, respaldo de datos, actualizaciones, soporte técnico y capacitación de nuevos usuarios deberán incorporarse posteriormente al presupuesto operativo de Fritochips, una vez obtenidas las cotizaciones correspondientes.

Los beneficios económicos de la propuesta podrán proceder de reducciones comprobadas en mermas, deterioros, vencimientos, diferencias de inventario, compras urgentes, costos de almacenamiento e interrupciones productivas ocasionadas por faltantes. También podrán considerarse los márgenes de contribución derivados de ventas que anteriormente no podían atenderse por falta de productos o insumos, siempre que exista evidencia suficiente para relacionarlos directamente con la implementación del modelo.

No deberá considerarse como beneficio económico la simple disminución del valor contable del inventario. Una reducción de las existencias únicamente producirá un efecto favorable sobre el efectivo cuando se encuentre acompañada por ventas cobradas, menores compras, reducción verificable de costos u otra operación que genere o conserve recursos monetarios. Tampoco deberán atribuirse al ERP las variaciones originadas principalmente por aumentos de precios, cambios generales en las ventas, recuperación de cuentas por cobrar, modificaciones en los plazos de pago u otros factores externos a la gestión de inventarios.

La relación beneficio-costos se determinará mediante la siguiente expresión:

Relación beneficio-costo = Beneficios económicos comprobados ÷ costos totales comprobados de la propuesta.

Un resultado superior a 1.00 indicará que los beneficios comprobados superaron los costos; un resultado igual a 1.00 representará el punto de equilibrio; y un valor inferior a 1.00 mostrará que la inversión todavía no ha sido recuperada.

El retorno de la inversión se calculará mediante la siguiente expresión:

Retorno de la inversión (ROI) = [(beneficios económicos comprobados – inversión total) ÷ inversión total] × 100.

Para aplicar ambas fórmulas, los beneficios económicos deberán determinarse comparando los resultados posteriores a la implementación con la línea base. Esta estará constituida por los resultados históricos de 2024 y 2025, así como por la proyección elaborada para 2026, la cual deberá sustituirse por los datos reales cuando estos se encuentren disponibles. La comparación se realizará utilizando períodos equivalentes y considerando los costos adicionales o recurrentes del ERP. De esta manera, los cálculos reflejarán los beneficios atribuibles a la propuesta y no únicamente variaciones contables de las existencias.

Tabla 28. Escenarios de referencia para la recuperación de la inversión

Escenario de referencia	Beneficios económicos acumulados requeridos (L)	Relación beneficio-costo	ROI resultante	Interpretación
Recuperación incompleta	Menor que 175,500.00	Menor que 1.00	Menor que 0 %	Los beneficios comprobados todavía no compensan la inversión inicial.
Punto de equilibrio	175,500.00	1.00	0 %	Los beneficios comprobados igualan la inversión inicial.
Retorno del 10 %	193,050.00	1.10	10 %	La inversión fue recuperada y produjo un retorno adicional del 10 %.
Retorno del 20 %	210,600.00	1.20	20 %	La inversión fue recuperada y produjo un retorno adicional del 20 %.
Retorno del 50 %	263,250.00	1.50	50 %	La inversión fue recuperada y produjo un retorno adicional del 50 %.

Nota. Elaboración propia. Los valores representan umbrales de referencia y no beneficios garantizados. Los costos, la relación beneficio-costo y el ROI definitivos deberán calcularse con información comprobada después de la implementación.

Para recuperar la inversión en un período de 12 meses, la propuesta deberá producir un beneficio económico neto promedio de L 14,625.00 mensuales. Si el período de recuperación se

amplía a 24 meses, el beneficio promedio requerido será de L 7,312.50 mensuales. Estos valores constituyen referencias para el seguimiento y no estimaciones de ahorro aseguradas.

La administración financiera realizará una evaluación preliminar después de los primeros seis meses de funcionamiento general y calculará nuevamente el ROI al completar 12 meses. Cuando el comportamiento de la demanda presente estacionalidad, la evaluación podrá ampliarse hasta 24 meses para evitar conclusiones basadas en períodos que no sean comparables. Cada revisión deberá documentar los beneficios obtenidos, los costos adicionales, las fuentes de información y los criterios utilizados para atribuir los resultados a la propuesta.

Además del efecto cuantitativo, la implementación producirá impactos cualitativos relacionados con la centralización de la información, trazabilidad de los movimientos, delimitación de responsabilidades, disponibilidad de reportes, coordinación entre las áreas y capacidad para tomar decisiones basadas en datos. Estos beneficios contribuirán al fortalecimiento del control interno, aunque no deberán convertirse en cantidades monetarias si no existe una metodología verificable para valorarlos.

La inversión se considerará recuperada cuando los beneficios económicos netos acumulados y comprobados alcancen L 175,500.00. A partir de ese punto, los beneficios adicionales constituirán un retorno positivo. Este criterio permitirá evaluar la viabilidad financiera de la propuesta con información real, sin anticipar ahorros, utilidades o entradas de efectivo que todavía no se hayan producido.

6.5.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA PROPUESTA

El análisis de sensibilidad permitirá examinar cómo cambiarían los resultados financieros de la propuesta ante variaciones en el costo de implementación y en los beneficios económicos comprobados. Debido a que el ERP todavía no ha sido implementado, los valores utilizados en este apartado representan referencias para la evaluación posterior y no resultados financieros obtenidos por Frito-chips.

La primera variable corresponde al costo total de implementación. Si el costo estimado de L 175,500.00 disminuyera un 10 %, la inversión sería de L 157,950.00. Manteniendo como referencia beneficios comprobados por L 175,500.00, la relación beneficio-costos sería de 1.11 y el ROI alcanzaría 11.11 %. Por el contrario, si el costo aumentara un 10 % y llegara a L 193,050.00,

con el mismo nivel de beneficios la relación beneficio-coste disminuiría a 0.91 y el ROI sería de -9.09 %. Esto evidencia la importancia de verificar las cotizaciones, controlar los gastos adicionales y definir las condiciones de mantenimiento y soporte antes de aprobar la adquisición.

La segunda variable corresponde a los beneficios económicos efectivamente comprobados. Si la inversión se mantuviera en L 175,500.00 y los beneficios acumulados fueran 10 % inferiores, equivalentes a L 157,950.00, la relación beneficio-coste sería de 0.90 y el ROI alcanzaría -10 %. Si los beneficios igualaran la inversión, la relación sería de 1.00 y el ROI se ubicaría en el punto de equilibrio. En cambio, si los beneficios comprobados fueran 10 % superiores y alcanzaran L 193,050.00, la relación beneficio-coste sería de 1.10 y el ROI llegaría a 10 %.

El período de recuperación también modificará la evaluación. Con la inversión inicial estimada, la recuperación en 12 meses requerirá beneficios comprobados por un promedio de L 14,625.00 mensuales, mientras que la recuperación en 24 meses requerirá L 7,312.50 mensuales. Un período más amplio reducirá el beneficio promedio mensual necesario, pero aumentará el tiempo durante el cual los recursos permanecerán comprometidos en la propuesta.

Los resultados reales podrán variar según la calidad de la información migrada, el cumplimiento de las políticas, la capacitación del personal, la disciplina en el registro de las operaciones, la utilización de los módulos, la coordinación entre las áreas y los costos recurrentes del sistema. También deberán considerarse las variaciones en las ventas, los precios, los costos de producción, las cuentas por cobrar y los plazos de pago, debido a que estos factores pueden modificar los indicadores financieros sin que el cambio sea atribuible directamente al ERP.

En consecuencia, el análisis de sensibilidad no permite afirmar anticipadamente que la propuesta recuperará la inversión o generará un retorno determinado. Su función consiste en establecer los límites dentro de los cuales deberá evaluarse su desempeño. La viabilidad financiera solamente podrá confirmarse cuando los beneficios económicos comprobados superen los costos totales de implementación y funcionamiento, utilizando información obtenida durante períodos comparables.

6.5.3 SOSTENIBILIDAD Y MANTENIMIENTO DE LA PROPUESTA

Para garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión de inventarios, Fritochips deberá establecer un proceso de mantenimiento periódico orientado a conservar actualizada la

información, revisar el cumplimiento de las políticas internas y asegurar el uso continuo de la herramienta implementada. Este mantenimiento permitirá que el sistema no funcione únicamente durante la etapa inicial, sino que se convierta en una práctica permanente dentro de la administración operativa y financiera de la empresa.

El mantenimiento de la propuesta incluirá la actualización de la base de datos de productos e insumos, revisión de niveles mínimos y máximos de inventario, verificación del punto de reorden, ajuste del inventario de seguridad, respaldo digital de la información y revisión de los reportes generados por el sistema. Estas actividades deberán realizarse de manera periódica para asegurar que la información utilizada en la toma de decisiones sea confiable y oportuna.

Asimismo, se recomienda realizar una capacitación anual al personal de bodega, compras, producción y administración financiera, especialmente cuando existan cambios en los responsables del proceso o se incorporen nuevas herramientas tecnológicas. Esta capacitación permitirá mantener criterios uniformes en el registro de movimientos, interpretación de reportes y seguimiento de indicadores operativos y financieros.

Desde el punto de vista financiero, la empresa deberá considerar un monto anual de mantenimiento destinado a soporte técnico, actualización de archivos, respaldo de información, mejoras en la herramienta digital y capacitación básica del personal. Este costo puede ajustarse según las capacidades de la empresa, pero resulta necesario para asegurar la continuidad del modelo y evitar que el sistema pierda utilidad con el tiempo.

En consecuencia, la sostenibilidad de la propuesta dependerá de la disciplina administrativa, la asignación clara de responsabilidades, la actualización de los registros, la revisión periódica de los indicadores y el compromiso de la gerencia con el uso de la información generada. La administración financiera deberá actualizar trimestralmente el cálculo del flujo de efectivo operativo con datos reales, cuando estos se encuentren disponibles, y compararlo con el comportamiento del inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. De esta forma, el modelo podrá mantenerse como una herramienta útil para fortalecer el control operativo, la planificación de compras, la liquidez, la generación de efectivo y el capital de trabajo de Frito-chips.

6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La propuesta se deriva del problema planteado, los objetivos de investigación, las variables analizadas, el sustento teórico y metodológico, y las conclusiones obtenidas. Esta concordancia demuestra que el modelo propuesto no constituye una iniciativa aislada, sino una respuesta práctica a la necesidad de integrar los registros de inventario, fortalecer la planificación de las compras y disponer de información operativa y financiera para la toma de decisiones en Fritochips.

La Tabla 29 presenta la relación entre los principales segmentos de los capítulos I, II, III, V y VI. La vinculación se organiza a partir de cada objetivo específico, debido a que las conclusiones responden individualmente a estos objetivos y proporcionan el fundamento para los componentes que integran la propuesta.

Tabla 29. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título de la investigación	Capítulo I		Capítulo II		Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías o metodologías de sustento		Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
La gestión de inventario y comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritohips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024-2026.	Analizar la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritohips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024-2026.	1. Describir, mediante entrevistas semiestructuradas y revisión documental, los procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios de Fritohips durante el período 2024–2026, presentando una caracterización verificable de las prácticas, los registros y las oportunidades de mejora identificadas.	Teoría Just in Time, modelo de cantidad económica de pedido, clasificación ABC, punto de reorden e inventario de seguridad.		Gestión de inventarios.	Gerente operativo, gerente administrativo-financiero, jefe de bodega y jefe de compras de Fritohips. También se consideraron los registros administrativos, contables y financieros correspondientes a 2024-2025 y la proyección de 2026 como unidades documentales de análisis.	Entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis de los registros de entradas, salidas, almacenamiento, control y rotación de inventarios.	La gestión de inventarios se desarrolla mediante procesos de planificación, control, almacenamiento y rotación. La empresa cuenta con registros de entradas y salidas, verificaciones físicas y procedimientos para corregir diferencias; sin embargo, el uso simultáneo de herramientas digitales, hojas de cálculo y formatos físicos evidencia la necesidad de integrar la información.	Modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero para la empresa Fritohips.	1. Configurar en el sistema ERP un mecanismo integrado para registrar las entradas, salidas, consumos, mermas, ajustes, saldos y movimientos de materias primas, insumos, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados.
		2. Determinar, mediante cálculos financieros y tablas comparativas anuales, el comportamiento de la razón corriente, el margen neto, la rotación y los días de inventario, el capital de trabajo, el flujo de efectivo operativo, la rotación de activos, el multiplicador de capital, el rendimiento sobre los activos (ROA), el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), los días de cuentas por cobrar y pagar, el ciclo de conversión de efectivo y la necesidad estimada de efectivo de Fritohips durante el período 2024–2026, diferenciando los resultados históricos de 2024 y 2025 de la proyección correspondiente a 2026.	Teoría del capital de trabajo, análisis de razones financieras, análisis horizontal y vertical, análisis Dupont e indicadores de liquidez, rentabilidad, rotación y eficiencia operativa.		Indicadores financieros.		Revisión documental de estados financieros y registros contables; hoja de cálculo en Excel para determinar liquidez, rentabilidad, rotación de inventarios, rotación de activos, capital de trabajo y flujo de efectivo operativo.	Durante 2024-2025 y en la proyección de 2026, los indicadores mostraron un comportamiento favorable. La razón corriente se mantuvo por encima de 1.60, el margen neto pasó de 13.00 % en 2024 a 15.00 % en 2025 y se proyectó en 17.00 % para 2026. El flujo de efectivo operativo fue de L 317,000.00 y L 457,500.00 en los años históricos, y se estimó en L 549,500.00 para 2026. Estos resultados no representan efectivo definitivamente disponible ni deben atribuirse exclusivamente a la gestión de inventarios.		2. Establecer políticas de inventario basadas en la clasificación ABC, los niveles mínimos y máximos, el punto de reorden y el inventario de seguridad, con la finalidad de apoyar la planificación de las compras y reducir el riesgo de desabastecimiento o acumulación innecesaria.
		3. Analizar, mediante una síntesis integrada de los resultados cualitativos y cuantitativos, la relación descriptiva entre la gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros de Fritohips durante el período 2024–2026, diferenciando los efectos vinculados con las existencias de aquellos relacionados con las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de la empresa.	Análisis Dupont, ciclo de conversión de efectivo, teoría del capital de trabajo, rotación de inventarios y análisis integrado de indicadores operativos y financieros.		Gestión de inventarios e indicadores financieros.		Integración de los resultados cualitativos y cuantitativos; análisis comparativo de inventarios, liquidez, rentabilidad, rotación, capital de trabajo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ciclo de conversión de efectivo y necesidad estimada de efectivo.	Se identificó una relación descriptiva entre la gestión de inventarios y el comportamiento financiero. El rendimiento sobre los activos pasó de 10.40 % en 2024 a 11.36 % en 2025 y se proyectó en 12.11 % para 2026; el ciclo de conversión de efectivo disminuyó de 66.04 a 47.39 días y se estimó en 33.27 días para 2026. No obstante, estos resultados no demuestran causalidad estadística ni permiten atribuir exclusivamente a los inventarios las variaciones financieras observadas.		3. Incorporar un procedimiento de pronóstico de la demanda que permita estimar las necesidades de materias primas, insumos y productos terminados, tomando como referencia las ventas históricas, el comportamiento de los pedidos y la programación de la producción.
		4. Diseñar, con base en los resultados obtenidos durante el período 2024–2026, una propuesta documentada denominada «Modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero para la empresa Fritohips», que incluya políticas de inventario, criterios técnicos de reposición, pronóstico de la demanda, indicadores de seguimiento, responsables, cronograma de implementación de cuatro meses, presupuesto y criterios de evaluación	Articulación de la clasificación ABC, punto de reorden, inventario de seguridad, pronóstico de la demanda, indicadores operativos, razones financieras y mecanismos de control y seguimiento.		Gestión de inventarios e indicadores financieros.		Integración de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones; diseño aplicado del modelo, sus políticas, procedimientos, responsabilidades, indicadores, cronograma y presupuesto.	La necesidad de integrar los registros, mejorar la planificación de las compras y generar reportes periódicos fundamenta el diseño de un modelo de gestión de inventarios mediante ERP con seguimiento financiero. La propuesta permitirá centralizar la información y evaluar sus resultados mediante indicadores, sin anticipar ahorros, utilidades o recuperación de la inversión antes de su implementación.		Objetivo general de implementación: implementar gradualmente un modelo de gestión de inventarios mediante un sistema ERP con seguimiento financiero, para fortalecer el control de las existencias, la planificación de las compras y la generación de información operativa y financiera en Fritohips.

Nota. Elaboración propia. Los datos correspondientes a 2024 y 2025 son históricos, mientras que los valores de 2026 constituyen proyecciones elaboradas con la información disponible.

La concordancia evidencia que los componentes de la propuesta responden a los resultados de la investigación. La configuración del ERP atiende la necesidad de integrar los registros; las políticas de inventario incorporan criterios técnicos para apoyar el control y la reposición; el pronóstico de la demanda fortalece la planificación de compras y producción; y los indicadores permiten evaluar conjuntamente el comportamiento operativo y financiero.

La propuesta no presupone que la implementación del ERP producirá automáticamente mejoras financieras. Sus resultados deberán comprobarse mediante la comparación de la línea base con los indicadores posteriores a la puesta en funcionamiento, considerando también el comportamiento de las ventas, los costos, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los demás activos de Fritohips.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Andreasen, A. R. (2002). Marketing social en el mercado del cambio social. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3-13. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.3.17602>
- ARSA. (2026). *Alimentos y Bebidas*. <https://arsa.gob.hn/alimentos-y-bebidas/>
- Arteaga, G. (2022, marzo 11). *Alcance del estudio*. <https://www.testsiteforme.com/alcance-del-estudio/>
- Atrill, P., y McLaney, E. J. (2022). *Contabilidad y finanzas para no especialistas*. Pearson.
- Azevedo, L. G., y Mckee, C. (2018). *Finanzas sostenibles: ¿Qué puede hacer el sector financiero para gestionar mejor los riesgos ambientales y sociales?* Proceso Hn. <http://proceso.hn/criterios1/29-criterios-proceso/finanzas-sostenibles-que-puede-hacer-el-sector-financiero-para-gestionar-mejor-los-riesgos-ambientales-y-sociales.html>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística empresarial/Gestión de la cadena de suministro: Planificación, organización y control de la cadena de suministro*. Pearson Prentice Hall.
- Barrios, H. D. B., Amador, J. A. L., y Ávila, F. J. M. (2021). Análisis de eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano para el periodo 2012-20171. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 19-41. <https://www.redalyc.org/journal/3235/323568444002/html/>
- Bazán, K., Ramírez, J., y Calvanapon Alva, F. (2022). Gestión de inventarios y rentabilidad de una empresa del sector industrial. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3, 33-47. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i4.434>
- Bernal, C. A. T. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2020). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-

- Hill Education.
- Brigham, E. F., y Houston, J. F. (2021). *Fundamentos de la gestión financiera* (11. ed). Thomson, South-Western.
- Canossa-Montes de Oca, H., Rodríguez-Alcocer, R., Canossa-Montes de Oca, H., y Rodríguez-Alcocer, R. (2019). Estrategias de financiamiento, un reto para las pymes comerciales de Guanacaste. *InterSedes*, 20(42), 104-117. <https://doi.org/10.15517/isucr.v20i42.41845>
- Caraballo, H. R. M., Antúnez, A. M. C., Guerrero, I. M., y Uran, C. M. U. (2020). Desempeño financiero de las empresas minoristas de alimentos y bebidas en Barranquilla— Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 144-160. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063104013/html/>
- Chopra, S., y Meindl, P. (2019a). *Gestión de la cadena de suministro: Estrategia, planificación y operación* (Seventh edition). Pearson.
- Chopra, S., y Meindl, P. (2019b). Gestión de la cadena de suministro. Estrategia, planificación y operaciones. En C. Boersch y R. Elschen (Eds.), *Das Summa Summarum des Management* (pp. 265-275). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_22
- Christopher, M. (2019). *Gestión de la logística y la cadena de suministro* (4. ed). Financial Times Prentice Hall.
- CNBS. (2019). *Sistema Financiero Hondureño – Comisión Nacional de Bancos y Seguros*. <https://www.cnbs.gob.hn/sitios-relacionados-enlaces-de-interes/>
- Congreso Nacional de Honduras. (1950). *Código de Comercio [Decreto No. 73]*. Banco Central de Honduras. https://www.ccit.hn/_files/ugd/454fda_0873e109a43341b198efc6946b2683bc.pdf
- COSO. (2013). *Internal Control*. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>

- Cruz, C. V. M., García, D. G. M., y Madrid, S. J. C. (2021). *Proyecto de graduación implementación de un sistema de inventario para planta industrial de alimentos PIA en San Pedro Sula* [Grado, CEUTEC].
<https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/0b795b52-66b8-4088-b582-a18bcf481143/content>
- Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2020). *Contabilidad de costos de Horngren: Un énfasis gerencial*. Pearson.
- Delgado-Vélez, L. D. (2021). Desarrollo de un modelo de planeación financiera para una compañía de alimentos utilizando simulación Monte Carlo. *Entramado*, 17(2), 24-40.
<https://www.redalyc.org/journal/2654/265470004003/html/>
- DocuSing. (2022). *Qué son los costos operativos y ejemplos*.
<https://www.docusign.mx/blog/costos-operativos>
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: Elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, 55-78.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008>
- Editorial Grudemi. (2019). Costos fijos—¿Qué son?, características, tipos, ejemplos y más. En *Enciclopedia Económica*. <https://enciclopediaeconomica.com/costos-fijos/>
- Eizagirre, A. (2013). Las percepciones sociales en Europa sobre el rol de la ciencia y la tecnología. *Revista de Estudios Sociales No.35*, 47, 67-78.
<https://doi.org/10.7440/res47.2013.06>
- Elidia de Medina, R. (2021). *Factores determinantes de rentabilidad y gestión financiera en PYMES de San Pedro Sula* [Tesis doctoral]. UTH.
- Fraser, L. M., y Ormiston, A. (2015). *Comprensión de los estados financieros*. Pearson

Education.

Fritochips, H. (2026). *¿Quiénes somos?* <https://honduchips.com/#slide-1>

Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18), 87-93.

<https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/html/>

Gibson, C. H. (2012). *Análisis de reportes financieros*. Cengage Learning.

Gitman, L. J., Juchau, R., y Flanagan, J. (2015). *Principios de finanzas gerenciales*. Pearson Higher Education AU.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EQbiBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gitman,+L.+J.,+%26+Zutter,+C.+J.+\(2015\).+Principles+of+managerial+finance+\(14th+ed.\).+Pearson.&ots=uvqPBELYXI&sig=SvqYp09Ld0ITS11XCpFZde907zE](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EQbiBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gitman,+L.+J.,+%26+Zutter,+C.+J.+(2015).+Principles+of+managerial+finance+(14th+ed.).+Pearson.&ots=uvqPBELYXI&sig=SvqYp09Ld0ITS11XCpFZde907zE)

Gołaś, Z. (2020). El efecto de la gestión de inventarios en la rentabilidad: Evidencia de la industria alimentaria polaca: Estudio de caso. *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*, 66, 234-242. <https://doi.org/10.17221/370/2019-AGRICECON>

Grández, H., Guerra, L., y Cruz, A. (2022). Gestión financiera y rentabilidad de una empresa proveedora de alimentos. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3, 106-116. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i9.592>

Harris, F. W. (1913). ¿Cuántas piezas hay que hacer a la vez? *Factory, The Magazine of Management*, 10(2), 135-136, 152.

Heizer, J., Render, B., Munson, C. L., y Griffin, P. (2020). *Gestión de operaciones: Sostenibilidad y gestión de la cadena de suministro*. https://amberton.edu/wp-content/uploads/2023/07/MGT6470_E1_Fall2023.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la*

- investigación*. McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2018). *Contabilidad de costos: Un énfasis gerencial 14a ed.* Prentice Hall.
- <http://repository.iuk.ac.ke:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/301/Cost%20Accounting%20-%20A%20Managerial%20Emphas...%20%28Z-Library%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- IMF. (2022, octubre 13). *América Latina enfrenta un tercer shock debido al endurecimiento de las condiciones financieras mundiales*. IMF.
- <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2022/10/13/latin-america-faces-a-third-shock-as-global-financial-conditions-tighten>
- Kavirathna, P. L. (2022). *El impacto de la gestión de inventario en el desempeño financiero*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Prasanna-Kavirathna/publication/375237705_THE_IMPACT_OF_INVENTORY_MANAGEMENT_ON_FINANCIAL_PERFORMANCE/links/6544b873ce88b87031c140d4/THE-IMPACT-OF-INVENTORY-MANAGEMENT-ON-FINANCIAL-PERFORMANCE.pdf
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2021). *Principios de marketing* (18.º). Pearson Education.
- <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong-18th-edition.html>
- León, K. P., Moreno-Narváez, V., y Díaz Córdova, J. (2020). El control de inventarios en el sector camaronero y su aporte en los estados financieros. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5, 4. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i4.937>

- Martínez, H. (2023). *Aplicación de un modelo económico de pedido para alcanzar un inventario óptimo en una distribuidora de churros artesanales productos de consumo masivo* [Trabajo de investigación]. UNITEC.
- Micieta, B., Howaniec, H., Binasova, V., y Buzalka, M. (2025). Financial Performance Analysis and Indicator-Based Improvement Strategies in a Selected Company. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXVIII, 482-499. <https://doi.org/10.35808/ersj/4056>
- Morán, A. C. U. (2023). *Control de inventarios en empresas hondureñas: Análisis del proceso y eficiencia* [Trabajo académico]. Unitec.
- Murillo, J. C. F., Rosillo, G. B., y Zambrano, E. J. Z. (2022). Lavado de activos y su efecto en las inversiones del sector empresarial en el Ecuador. *ECA Sinergia*, 13(2), 129-140. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588571220012>
- Nurcahyati, N., Yuliawati, y Parlina, N. (2025, septiembre 17). Análisis del desempeño del subsector de consumo primario de alimentos procesados con enfoque de índice de rentabilidad y valoración para el período 2021-2023. *Journal Management*, 16(3), 764-777. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v16i2.19740>
- Ohno, T. (1988). *Sistema de producción de Toyota: Más allá de la producción a gran escala*.
- Orozco, S. H. V. (2024). Administración del capital de trabajo en empresas distribuidoras de snacks en Guatemala, a través del análisis del estado de flujo de efectivo y el ciclo de conversión de efectivo. *USAC*, (03), 107. (4639).
- Ortiz De Abreu, M. A. (2016). *Factores explicativos del fracaso y del éxito en las microempresas de la República Dominicana: Un estudio empírico* [Doctoral, Universidad Politécnica de Cartagena]. <https://doi.org/10.31428/10317/5448>
- Park, E. (Olivia), y Kim, W.-H. (2021). El efecto de la rotación de inventario en el rendimiento

- financiero de la industria restaurantera estadounidense. *Tourism Economics*, 27(7), 1417-1429. <https://doi.org/10.1177/1354816620923860>
- Penman, S. H. (2017). *Análisis de estados financieros y valoración de valores*. 768. https://books.google.hn/books/about/Financial_Statement_Analysis_and_Securit.html?id=Zpn5kwEACAAJ&redir_esc=y
- Pérez-Vergara, I., Cifuentes-Laguna, A. M., Vásquez-García, C., y Marcela-Ocampo, D. (2022). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2), 227-236. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433580012>
- Ramos, D. I. J., Prats, G. M., y Hernández, F. S. (2022). Propuesta de control de inventarios en una empresa de alimentos. *Publicaciones e Investigación*, 16(1). <https://doi.org/10.22490/25394088.5698>
- Reyes, K. A. L. (2022). *La gestión de inventarios y su relación con el retorno de inversión en empresas automotrices de Comayagüela (Tesis de Maestría)*. , [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Honduras]. Tzibalnaah.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., y Jordan, B. D. (2018). *Finanzas corporativas McGraw-Hill Education*. McGraw-Hill Education.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D., Roberts, G. S., Pandes, J. A., y Holloway, T. A. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12th ed.). McGraw Hill.
- SAR, antes D. E. de I. (2014). *Actualización de la ley del impuesto sobre la renta*. CCIC Honduras. https://www.ccichonduras.org/website/Descargas/LEYES/LEYES_FISCALES/LEY%20DE%20IMPUESTO%20SOBRE%20LA%20RENTA/LEY%20ISR%20ACTUALIZACI

ON.pdf

Saurav, S. (2023). Eficiencia en cada porción: El sistema de gestión de inventario de Domino's.

International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology,

11(8), 2151-2155. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.55305>

Schonberger, R. (2007). *Mejores prácticas en la mejora de procesos Lean Six Sigma: Una*

mirada más profunda. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119196761>

Sector, V. F. (2017, enero 27). Dron y Logística. ¿Marketing o Realidad? *MeetLogistics*.

<https://meetlogistics.com/informacion-tecnologia/dron-y-logistica-marketing-o-realidad/>

Silver, E. A., Pyke, D. F., y Thomas, D. J. (2019). *Gestión de inventario y producción en las*

cadena de suministro (4.^a ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315374406>

Srour, H., y Azmy, A. (2021). Gestión de inventarios y su impacto en el rendimiento

empresarial. *World Research of Business Administration Journal*, 1(1), 45-65.

<https://scipubhouse.com/wp-content/uploads/2022/06/Full-Issue-November.pdf#page=48>

Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

Tananta, D. C. A. F., Arévalo, M. J. G. A., Hidalgo, M. J. P., y Torres, M. J. A. E. (2022).

Gestión del inventario y el rendimiento financiero en las empresas automotrices,

Tarapoto, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2007-2027.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1631

Tunubala, J. L. C., Cabrera, J. P. O., y Trejos, C. A. R. (2018). Gestión de inventario y

almacenamiento de materias primas en el sector de alimentos concentrados. *Revista EIA*,

15(30), 195-208. <https://www.redalyc.org/journal/1492/149259394013/html/>

Van Horne, J. C., y Wachowicz, J. M. (2016). *Fundamentos de gestión financiera* (13. ed.,

[Nachdr.]). Financial Times Prentice Hall.

White, G. I., Sondhi, A. C., y Fried, D. (2002). *El análisis y uso de los estados financieros*. John Wiley & Sons.

Wild, J. J., Subramanyam, K. R., y Halsey, R. F. (2014). *Análisis de estados financieros* (9a. ed). McGraw-Hill.

Wild, T. (2017). *Mejores prácticas en gestión de inventario*. Routledge.

Zetes. (2017). *Logística de almacenamiento y distribución*. Zetes.

<https://www.zetes.com/es/mercados/logistica-de-almacenamiento-y-distribucion>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN 1

INSTRUMENTO 1

Guía de entrevista – Gestión de inventarios

Variable: Gestión de Inventarios

Dirigido a: Gerente Operativo

La presente entrevista forma parte del trabajo de investigación titulado “La gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Fritochips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024–2026”*.

El objetivo de esta entrevista es obtener información detallada sobre los procesos relacionados con la planificación, control, almacenamiento y rotación de inventarios en la empresa. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantiza la confidencialidad de los datos.

Datos Generales

Cargo:		Tiempo en la empresa:	
Área a su cargo:		Fecha de entrevista:	
Código	N.º	Ítem	
V1		Variable 1: Gestión de Inventarios	
V1D1	a.	Control y Registro	
V1D1P1	1	¿Qué mecanismos se utilizan para registrar las entradas y salidas de inventario dentro de la empresa?	
V1D1P2	2	¿Con qué frecuencia se realizan verificaciones físicas del inventario disponible?	
V1D1P3	3	¿Cómo se identifican y corrigen las diferencias entre el inventario físico y los registros administrativos?	
V1D2	b.	Planificación	
V1D2P4	4	¿Cómo se planifica la cantidad de inventario necesario para la producción en cada período?	
V1D2P5	5	¿Qué criterios se utilizan para determinar los niveles mínimos y máximos de inventario?	
V1D2P6	6	¿Se realizan proyecciones de demanda para ajustar los niveles de inventario?	
V1D3	c.	Almacenamiento	
V1D3P7	7	¿Cómo describiría las condiciones físicas del área destinada al almacenamiento de productos?	
V1D3P8	8	¿Qué métodos se utilizan para organizar los productos dentro del almacén?	
V1D3P9	9	¿Qué medidas se aplican para evitar pérdidas, deterioro o vencimiento de productos?	
V1D4	d.	Rotación	
V1D4P10	10	¿Cómo describiría el nivel de rotación de los productos dentro del inventario de la empresa?	
V1D4P11	11	¿Cuánto tiempo permanecen normalmente los productos almacenados antes de ser utilizados o vendidos?	
V1D4P12	12	¿Qué acciones se toman cuando se detecta exceso o escasez de inventario?	

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2. ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN 2

INSTRUMENTO 2

Guía de entrevista – Indicadores financieros

Variable 2: Indicadores Financieros **Aplicado a: Gerente Administrativo – Financiero**

La presente entrevista forma parte del trabajo de investigación titulado “La gestión de inventarios y el comportamiento de los indicadores financieros en la empresa Frito-chips, ubicada en la ciudad de Siguatepeque, durante el período 2024–2026”.

El objetivo de esta entrevista es obtener información relacionada con el comportamiento de los indicadores financieros de la empresa, específicamente en aspectos vinculados con la liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y gestión del capital de trabajo. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos y se garantiza la confidencialidad de los datos.

Cargo:

Tiempo en la empresa:

Área a su cargo:

Fecha de entrevista:

Datos Generales

Código	N.º	Ítem
V2		Variable 2: Indicadores Financieros
V2D1	a.	Liquidez
V2D1P1	1	¿Cómo evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo?
V2D1P2	2	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener liquidez suficiente para sus operaciones?
V2D1P3	3	¿Cómo influye la disponibilidad de efectivo en la toma de decisiones financieras de la empresa?
V2D2	b.	Rentabilidad
V2D2P4	4	¿Cómo ha sido el comportamiento de la rentabilidad de la empresa durante los últimos años?
V2D2P5	5	¿Qué factores influyen en el margen de utilidad generado por la empresa?
V2D2P6	6	¿De qué manera los costos operativos afectan la rentabilidad del negocio?
V2D3	c.	Eficiencia Operativa
V2D3P7	7	¿Cómo influye la rotación de inventarios en el desempeño financiero de la empresa?
V2D3P8	8	¿Qué medidas se aplican para optimizar el uso de recursos financieros?
V2D3P9	9	¿Cómo se controlan los gastos operativos dentro de la empresa?
V2D4	d.	Capital de Trabajo
V2D4P10	10	¿Cómo gestiona la empresa su capital de trabajo para mantener la continuidad de las operaciones?
V2D4P11	11	¿Cómo se administra el equilibrio entre activos y pasivos corrientes?
V2D4P12	12	¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la empresa para sostener sus operaciones?

Gracias por su colaboración.

Nota metodológica: las tablas siguientes se elaboran como anexos de apoyo para transparentar la relación entre las preguntas de entrevista, los indicadores financieros calculados y la comparación de los hallazgos con investigaciones previas. En las preguntas de naturaleza cualitativa se coloca “No aplica”, debido a que fueron analizadas mediante síntesis e interpretación descriptiva de la entrevista en profundidad.

ANEXO 3. MATRIZ DE ECUACIONES E INDICADORES UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente matriz relaciona las preguntas aplicadas a los informantes clave con las dimensiones evaluadas, el indicador asociado, la ecuación utilizada cuando corresponde y la justificación metodológica de su uso.

Código	Pregunta de entrevista	Dimensión	Indicador relacionado	Ecuación utilizada	Justificación de uso
V1D1P1	¿Qué mecanismos se utilizan para registrar las entradas y salidas de inventario dentro de la empresa?	Control y registro	Sistema de control de entradas y salidas	No aplica	La pregunta se analiza de forma cualitativa, ya que busca describir los mecanismos administrativos utilizados para registrar movimientos de inventario.
V1D1P2	¿Con qué frecuencia se realizan verificaciones físicas del inventario disponible?	Control y registro	Frecuencia de verificación física	No aplica	La información se interpreta mediante entrevista, debido a que el propósito es conocer la periodicidad del conteo físico y no calcular un indicador financiero.
V1D1P3	¿Cómo se identifican y corrigen las diferencias entre el inventario físico y los registros administrativos?	Control y registro	Exactitud y ajustes de inventario	No aplica	Permite describir el procedimiento interno para identificar diferencias, mermas o rechazos de calidad; no requiere ecuación financiera directa.
V1D2P4	¿Cómo se planifica la cantidad de inventario necesario para la producción en cada período?	Planificación	Planificación de requerimientos	No aplica	Se analiza cualitativamente porque evalúa el criterio administrativo utilizado para estimar necesidades de materia prima y producción.
V1D2P5	¿Qué criterios se utilizan para determinar los niveles mínimos y máximos de inventario?	Planificación	Inventario mínimo y máximo	No aplica	La pregunta permite conocer criterios de decisión relacionados con tipo de producto, tiempo de entrega y perecibilidad; no se aplica fórmula directa en los resultados.
V1D2P6	¿Se realizan proyecciones de demanda para ajustar los niveles de inventario?	Planificación	Proyección de demanda	No aplica	Se interpreta a partir de la experiencia declarada por el informante y el uso de ventas históricas, sin desarrollar un modelo estadístico de pronóstico.
V1D3P7	¿Cómo describiría las condiciones físicas del área destinada al almacenamiento de productos?	Almacenamiento	Condiciones físicas del almacén	No aplica	La pregunta describe condiciones de limpieza, ventilación y orden del área de bodega; corresponde a análisis cualitativo.
V1D3P8	¿Qué métodos se utilizan para organizar los productos dentro del almacén?	Almacenamiento	Organización y clasificación	No aplica	El análisis se centra en prácticas como clasificación por tipo y fecha de ingreso; no requiere cálculo financiero.
V1D3P9	¿Qué medidas se aplican para evitar pérdidas, deterioro o	Almacenamiento	Control de pérdidas y deterioro	No aplica	Permite identificar controles operativos de conservación y coordinación con producción; no

V1D4P10	vencimiento de productos? ¿Cómo describiría el nivel de rotación de los productos dentro del inventario de la empresa?	Rotación	Nivel de rotación de productos	Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} \times 365$	se calcula un ratio específico. Aunque la respuesta es cualitativa, se complementa con el cálculo de rotación de inventarios para valorar cuántas veces se renueva el inventario durante el período.
V1D4P11	¿Cuánto tiempo permanecen normalmente los productos almacenados antes de ser utilizados o vendidos?	Rotación	Tiempo de permanencia en almacén	Días de inventario = $\frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$	Esta ecuación puede utilizarse como complemento para estimar la permanencia promedio del inventario cuando existe información de costo de ventas e inventario promedio.
V1D4P12	¿Qué acciones se toman cuando se detecta exceso o escasez de inventario?	Rotación	Control de sobreinventario o escasez	No aplica	La pregunta busca describir acciones correctivas ante faltantes o excesos, por lo que se analiza mediante síntesis cualitativa.

Código	Pregunta de entrevista	Dimensión	Indicador relacionado	Ecuación utilizada	Justificación de uso
V2D1P1	¿Cómo evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo?	Liquidez	Razón corriente	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Permite establecer cuántas unidades monetarias de activo corriente posee la empresa para cubrir cada unidad de pasivo corriente.
V2D1P2	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener liquidez suficiente para sus operaciones?	Liquidez	Disponibilidad de efectivo y mecanismos de liquidez	No aplica directamente	La respuesta describe estrategias de manejo de efectivo, crédito con proveedores y factoraje; se interpreta junto con razón corriente y capital de trabajo.
V2D1P3	¿Cómo influye la disponibilidad de efectivo en la toma de decisiones financieras de la empresa?	Liquidez	Disponibilidad de efectivo para decisiones operativas	No aplica directamente	La pregunta permite comprender cómo el efectivo disponible orienta compras, reposición de inventario y negociación con proveedores.
V2D2P4	¿Cómo ha sido el comportamiento de la rentabilidad de la empresa durante los últimos años?	Rentabilidad	Margen de utilidad neta	$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Permite determinar el porcentaje de utilidad generado por cada unidad monetaria de ventas durante el período analizado.
V2D2P5	¿Qué factores influyen en el margen de utilidad generado por la empresa?	Rentabilidad	Factores que afectan el margen	No aplica directamente	La respuesta identifica elementos como costo de materia prima, gastos administrativos, volumen de ventas y costos financieros; se interpreta junto con el margen de utilidad neta.
V2D2P6	¿De qué manera los costos operativos afectan la rentabilidad del negocio?	Rentabilidad	Peso de costos operativos	$\text{Peso de costos operativos} = \frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ventas}} \times 100$	Esta ecuación permite estimar qué proporción de las ventas es absorbida por costos operativos, cuando la empresa dispone del dato contable.
V2D3P7	¿Cómo influye la rotación de	Eficiencia	Rotación de	Rotación de	Permite valorar la eficiencia con que el inventario

	inventarios en el desempeño financiero de la empresa?	operativa	inventarios	inventarios = Costo de ventas / Inventario promedio	se convierte en ventas o consumo productivo, reduciendo riesgo de acumulación.
V2D3P8	¿Qué medidas se aplican para optimizar el uso de recursos financieros?	Eficiencia operativa	Optimización de recursos	No aplica directamente	La pregunta describe medidas administrativas como control presupuestario, ajuste de compras y seguimiento de costos; se interpreta con apoyo de rotación y capital de trabajo.
V2D3P9	¿Cómo se controlan los gastos operativos dentro de la empresa?	Eficiencia operativa	Control de gastos operativos	Relación gastos operativos = (Gastos operativos / Ventas) × 100	Puede utilizarse como complemento cuando se cuenta con el monto de gastos operativos; en la entrevista se analiza de forma descriptiva.
V2D4P10	¿Cómo gestiona la empresa su capital de trabajo para mantener la continuidad de las operaciones?	Capital de trabajo	Capital de trabajo neto	Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente	Permite determinar los recursos corrientes disponibles después de cubrir obligaciones de corto plazo.
V2D4P11	¿Cómo se administra el equilibrio entre activos y pasivos corrientes?	Capital de trabajo	Relación activos y pasivos corrientes	Razón corriente = Activo corriente / Pasivo corriente; Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente	Ambas ecuaciones permiten analizar el equilibrio entre recursos disponibles y obligaciones de corto plazo.
V2D4P12	¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la empresa para sostener sus operaciones?	Capital de trabajo	Financiamiento de operaciones	No aplica directamente	La pregunta permite identificar fuentes de financiamiento, tales como ingresos por ventas, crédito con proveedores o factoraje; se analiza cualitativamente.

Fuente: elaboración propia con base en la operacionalización de variables, entrevistas en profundidad y resultados financieros de FritoChips (2026).

ANEXO 4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CON ESTUDIOS PREVIOS

La siguiente matriz compara los hallazgos de Fritohips con estudios recientes vinculados con gestión de inventarios, control de existencias, rotación, rentabilidad y desempeño financiero. Se priorizaron investigaciones con DOI o repositorio académico verificable.

Autor/año	Lugar	Título del estudio	Datos estadísticos o metodológicos relevantes	Variables o dimensiones relacionadas	Resultado principal del estudio	Comparación con Fritohips	Diferencias identificadas
Lima Amado (2024)	Arequipa, Perú	Control de existencias y su relación con la gestión rentable en una distribuidora de alimentos	Estudio cuantitativo, aplicado, correlacional y transversal; población de 50 trabajadores; Rho de Spearman = 0.989; significancia = 0.000; DOI: 10.33326/27086062.2024.1.1828.	Control de existencias, almacenamiento, rentabilidad económica, financiera y comercial.	Se identificó una relación alta entre control de existencias y gestión rentable, por lo que el control ordenado de inventarios se asocia con mejores resultados económicos.	Coincide con Fritohips porque ambas investigaciones vinculan el control del inventario con resultados financieros. En Fritohips, el control de entradas, salidas, mermas y rotación se relaciona con liquidez, rentabilidad y capital de trabajo.	El estudio peruano utilizó prueba estadística correlacional con cuestionario; Fritohips emplea entrevistas, revisión documental y cálculo descriptivo de indicadores financieros. Además, el estudio peruano se realizó en una distribuidora, mientras Fritohips es una empresa productora de snacks.
Alnaim y Kouaib (2023)	Arabia Saudita	Inventory Turnover and Firm Profitability: A Saudi Arabian Investigation	Estudio con 78 empresas manufactureras listadas; período 2017–2021; regresión múltiple con efectos fijos; DOI: 10.3390/pr11030716.	Rotación de inventarios, rentabilidad empresarial, desempeño financiero y ciclo de conversión.	Los resultados indicaron que una mayor rotación de inventarios se relaciona con mayor rentabilidad en empresas manufactureras.	Se relaciona con Fritohips porque el estudio confirma la utilidad de la rotación de inventarios como indicador financiero-operativo. Fritohips presentó rotación constante entre 2024 y 2026, lo cual apoya la continuidad productiva y reduce acumulación de inventarios.	El estudio saudí usa datos bursátiles y análisis econométrico en una muestra amplia; Fritohips es un estudio de caso empresarial con datos internos y enfoque mixto descriptivo. No se busca probar causalidad, sino describir la relación observada.
Miguel Rojas (2024)	Chile	Desarrollo de modelos de pronóstico de demanda con variables predictoras para mejorar la gestión de inventarios en una empresa de alimentos	Tesis con DOI: 10.58011/hhyn-zc47; se empleó metodología CRISP-DM; modelos SARIMAX, Prophet y Random Forest; el Random Forest obtuvo MAPE = 24.9%; la estrategia actual superó al modelo en 6.4% de contribución semanal.	Pronóstico de demanda, planificación de inventarios, productos perecederos, quiebres de inventario y mermas.	El estudio mostró que los modelos predictivos pueden apoyar la estandarización de la demanda, aunque el modelo no superó la estrategia actual de abastecimiento de la empresa.	Coincide con Fritohips porque ambas empresas manejan productos alimenticios y materias primas sensibles al deterioro. En Fritohips, la planificación se realiza con base en ventas históricas y experiencia administrativa, por lo que el estudio chileno refuerza la conveniencia de avanzar hacia herramientas de pronóstico.	El estudio chileno aplicó modelos predictivos avanzados y datos granulares de ventas; Fritohips no desarrolla modelación estadística, sino análisis descriptivo con entrevistas y registros financieros. Además, el caso chileno pertenece a una cadena de restaurantes, no a una productora de snacks.
Ta y Le (2025)	Vietnam	The impact of inventory management on the profits of retail enterprises	Estudio con datos financieros de 33 empresas minoristas y 236 observaciones durante 2014–2023; regresiones de panel	Días de inventario, inventario sobre ingresos, utilidad, rentabilidad y desempeño	Los resultados indicaron que un mayor número de días de inventario y una mayor relación inventario/ingresos	Se relaciona con Fritohips porque confirma que la permanencia prolongada de inventarios puede afectar el rendimiento financiero. En Fritohips, el manejo de materias primas perecederas y producto	El estudio vietnamita analiza empresas minoristas listadas en bolsa mediante datos secundarios y modelos econométricos; Fritohips trabaja con información interna de una sola empresa productora, por lo que sus resultados son descriptivos y de aplicación

listed on the Vietnamese stock markets	OLS, FEM y REM; DOI: 10.22495/jgrv14i2siart 14.	financiero.	reducen las utilidades empresariales.	terminado requiere rotación continua para evitar deterioro, sobreinventario y presión sobre el capital de trabajo.	específica al contexto hondureño.
--	--	-------------	---	--	-----------------------------------

Fuente: elaboración propia con base en Lima Amado (2024), Alnaim y Kouaib (2023), Miguel Rojas (2024), Ta y Le (2025) y resultados de Fritochips (2026).

Nota crítica para el uso de la tabla comparativa

La comparación debe interpretarse con cautela, debido a que los estudios previos utilizan diseños metodológicos distintos. Algunos aplican pruebas correlacionales o modelos econométricos con muestras amplias, mientras que el estudio de Fritochips tiene un enfoque mixto descriptivo y se centra en una sola empresa. Por ello, la tabla no debe presentarse como prueba de causalidad, sino como evidencia de contraste que permite ubicar los hallazgos de Fritochips frente a investigaciones que han encontrado vínculos entre control de inventarios, rotación, planificación de demanda, rentabilidad y capital de trabajo.

ANEXO 5. MATRIZ DE ECUACIONES UTILIZADAS Y COMPARACIÓN CON ESTUDIOS PREVIOS

Nota metodológica: las tablas se elaboran como anexos de apoyo para transparentar la relación entre las preguntas de entrevista, los indicadores financieros calculados y la comparación de los hallazgos con investigaciones previas. En las preguntas de naturaleza cualitativa se coloca “No aplica”, debido a que fueron analizadas mediante síntesis e interpretación descriptiva de la entrevista en profundidad.

Matriz de ecuaciones e indicadores utilizados en el análisis de resultados

La presente matriz relaciona las preguntas aplicadas a los informantes clave con las dimensiones evaluadas, el indicador asociado, la ecuación utilizada cuando corresponde y la justificación metodológica de su uso.

Código	Pregunta de entrevista	Dimensión	Indicador relacionado	Ecuación utilizada	Justificación de uso
V1D1P1	¿Qué mecanismos se utilizan para registrar las entradas y salidas de inventario dentro de la empresa?	Control y registro	Sistema de control de entradas y salidas	No aplica	La pregunta se analiza de forma cualitativa, ya que busca describir los mecanismos administrativos utilizados para registrar movimientos de inventario.
V1D1P2	¿Con qué frecuencia se realizan verificaciones físicas del inventario disponible?	Control y registro	Frecuencia de verificación física	No aplica	La información se interpreta mediante entrevista, debido a que el propósito es conocer la periodicidad del conteo físico y no calcular un indicador financiero.
V1D1P3	¿Cómo se identifican y corrigen las diferencias entre el inventario físico y los registros administrativos?	Control y registro	Exactitud y ajustes de inventario	No aplica	Permite describir el procedimiento interno para identificar diferencias, mermas o rechazos de calidad; no requiere ecuación financiera directa.
V1D2P4	¿Cómo se planifica la cantidad de inventario necesario para la producción en cada período?	Planificación	Planificación de requerimientos	No aplica	Se analiza cualitativamente porque evalúa el criterio administrativo utilizado para estimar necesidades de materia prima y producción.
V1D2P5	¿Qué criterios se utilizan para determinar los niveles mínimos y máximos de inventario?	Planificación	Inventario mínimo y máximo	No aplica	La pregunta permite conocer criterios de decisión relacionados con tipo de producto, tiempo de entrega y perecibilidad; no se aplica fórmula directa en los resultados.
V1D2P6	¿Se realizan proyecciones de demanda para ajustar los niveles de inventario?	Planificación	Proyección de demanda	No aplica	Se interpreta a partir de la experiencia declarada por el informante y el uso de ventas históricas, sin desarrollar un modelo estadístico de pronóstico.
V1D3P7	¿Cómo describiría las condiciones físicas del área destinada al almacenamiento de productos?	Almacenamiento	Condiciones físicas del almacén	No aplica	La pregunta describe condiciones de limpieza, ventilación y orden del área de bodega; corresponde a análisis cualitativo.
V1D3P8	¿Qué métodos se utilizan para organizar los productos dentro del almacén?	Almacenamiento	Organización y clasificación	No aplica	El análisis se centra en prácticas como clasificación por tipo y fecha de ingreso; no requiere cálculo financiero.
V1D3P9	¿Qué medidas se aplican para evitar pérdidas, deterioro o vencimiento de productos?	Almacenamiento	Control de pérdidas y deterioro	No aplica	Permite identificar controles operativos de conservación y coordinación con producción; no se calcula un ratio específico.

V1D4P10	¿Cómo describiría el nivel de rotación de los productos dentro del inventario de la empresa?	Rotación	Nivel de rotación de productos	Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	Aunque la respuesta es cualitativa, se complementa con el cálculo de rotación de inventarios para valorar cuántas veces se renueva el inventario durante el período.
V1D4P11	¿Cuánto tiempo permanecen normalmente los productos almacenados antes de ser utilizados o vendidos?	Rotación	Tiempo de permanencia en almacén	Días de inventario = $\frac{365}{\text{Rotación de inventarios}}$	Esta ecuación puede utilizarse como complemento para estimar la permanencia promedio del inventario cuando existe información de costo de ventas e inventario promedio.
V1D4P12	¿Qué acciones se toman cuando se detecta exceso o escasez de inventario?	Rotación	Control de sobreinventario o escasez	No aplica	La pregunta busca describir acciones correctivas ante faltantes o excesos, por lo que se analiza mediante síntesis cualitativa.
V2D1P1	¿Cómo evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo?	Liquidez	Razón corriente	Razón corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Permite establecer cuántas unidades monetarias de activo corriente posee la empresa para cubrir cada unidad de pasivo corriente.
V2D1P2	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener liquidez suficiente para sus operaciones?	Liquidez	Disponibilidad de efectivo y mecanismos de liquidez	No aplica directamente	La respuesta describe estrategias de manejo de efectivo, crédito con proveedores y factoraje; se interpreta junto con razón corriente y capital de trabajo.
V2D1P3	¿Cómo influye la disponibilidad de efectivo en la toma de decisiones financieras de la empresa?	Liquidez	Disponibilidad de efectivo para decisiones operativas	No aplica directamente	La pregunta permite comprender cómo el efectivo disponible orienta compras, reposición de inventario y negociación con proveedores.
V2D2P4	¿Cómo ha sido el comportamiento de la rentabilidad de la empresa durante los últimos años?	Rentabilidad	Margen de utilidad neta	Margen de utilidad neta = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Permite determinar el porcentaje de utilidad generado por cada unidad monetaria de ventas durante el período analizado.
V2D2P5	¿Qué factores influyen en el margen de utilidad generado por la empresa?	Rentabilidad	Factores que afectan el margen	No aplica directamente	La respuesta identifica elementos como costo de materia prima, gastos administrativos, volumen de ventas y costos financieros; se interpreta junto con el margen de utilidad neta.
V2D2P6	¿De qué manera los costos operativos afectan la rentabilidad del negocio?	Rentabilidad	Peso de costos operativos	Peso de costos operativos = $\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ventas}} \times 100$	Esta ecuación permite estimar qué proporción de las ventas es absorbida por costos operativos, cuando la empresa dispone del dato contable.
V2D3P7	¿Cómo influye la rotación de inventarios en el desempeño financiero de la empresa?	Eficiencia operativa	Rotación de inventarios	Rotación de inventarios = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	Permite valorar la eficiencia con que el inventario se convierte en ventas o consumo productivo, reduciendo riesgo de acumulación.
V2D3P8	¿Qué medidas se aplican para optimizar el uso de recursos?	Eficiencia operativa	Optimización de recursos	No aplica directamente	La pregunta describe medidas administrativas como control presupuestario, ajuste de compras y seguimiento de costos;

	financieros?				se interpreta con apoyo de rotación y capital de trabajo.
V2D3P9	¿Cómo se controlan los gastos operativos dentro de la empresa?	Eficiencia operativa	Control de gastos operativos	Relación gastos operativos = $(\text{Gastos operativos} / \text{Ventas}) \times 100$	Puede utilizarse como complemento cuando se cuenta con el monto de gastos operativos; en la entrevista se analiza de forma descriptiva.
V2D4P10	¿Cómo gestiona la empresa su capital de trabajo para mantener la continuidad de las operaciones?	Capital de trabajo	Capital de trabajo neto	Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente	Permite determinar los recursos corrientes disponibles después de cubrir obligaciones de corto plazo.
V2D4P11	¿Cómo se administra el equilibrio entre activos y pasivos corrientes?	Capital de trabajo	Relación activos y pasivos corrientes	Razón corriente = $\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$; Capital de trabajo = $\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	Ambas ecuaciones permiten analizar el equilibrio entre recursos disponibles y obligaciones de corto plazo.
V2D4P12	¿Qué fuentes de financiamiento utiliza la empresa para sostener sus operaciones?	Capital de trabajo	Financiamiento de operaciones	No aplica directamente	La pregunta permite identificar fuentes de financiamiento, tales como ingresos por ventas, crédito con proveedores o factoraje; se analiza cualitativamente.

Fuente: elaboración propia con base en la operacionalización de variables, entrevistas en profundidad y resultados financieros de FritoChips (2026).

ANEXO 6. EVIDENCIA DE TRABAJO DE CAMPO



Entrevista con gerente de operaciones



Entrevista con Gerente financiero



Entrevista con jefe de compras



Entrevista con jefe de bodega