



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE ESCUINAPA
MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**GESTIÓN DE INVENTARIOS Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD. CASO
PAPELERÍA DE ESCUINAPA**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:
AMILCAR JOSÉ ZÁRATE ONTÍVEROS
MATRÍCULA 202300360**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. CARLOS BRUNO FISCAL**

**CODIRECTOR (A) DE TESIS:
DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA
M.C. DANIEL ALBERTO REYES GUERRERO**

Escuinapa de Hidalgo, Sinaloa, 23 de enero de 2026

Contenido

.....	1
Resumen	6
<i>Abstract</i>	7
Introducción	8
Capítulo I. Planteamiento del problema	11
1.1. Descripción del problema teórico.....	11
1.2. Descripción del problema empírico.	20
1.3. Objetivos de la investigación.....	25
1.3.1. Objetivo General.....	25
1.3.2. Objetivos Específicos.....	25
1.4. Preguntas de investigación	26
1.4.1. Pregunta general de investigación.....	26
1.4.2. Preguntas específicas.....	26
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	26
1.6. Justificación.....	27
Capítulo II. Marco Teórico	30
2.1. Marco Contextual	30
2.2. Gestión de inventarios.....	33
2.2.1. Tipos de Inventario	37
2.2.2. Modelos de Gestión de inventarios	43
2.3. Rentabilidad	50
2.4. Teorías financieras y rentabilidad.	51
2.5. Pymes	61
2.5.1. Pymes en el mundo.....	61
2.5.2. Pymes en México	62
Capítulo III. Materiales y Métodos.....	63
3.1. Enfoque	63
3.2. Alcance	65
3.3. Población y muestra.....	66
3.4. Técnicas de recolección	70
3.5. Decisiones metodológicas y consideraciones éticas.....	74
Capítulo IV. Resultados de la investigación	76
4.1. Papelería de Escuinapa (PES).....	77

4.1.1. Mercados y segmentos que atiende.....	78
4.1.2. Sucesión Empresarial	79
4.1.3. Organigrama.....	79
4.1.4. Actualidad en PES y encuesta de satisfacción.....	82
4.2 Resultados de Gestión de inventarios.....	83
4.2.1. Resultados de entrevistas	89
4.2.2. Entrevista. Gestión de inventarios.	93
4.3. Resultados de rentabilidad.....	95
4.3.1. Resultados de observación	95
4.3.2. Análisis de control documental	99
4.3.3. Resultados de Entrevistas	107
4.3.4. Hallazgos de la investigación.	110
4.3.4.1. Gestión de Inventarios	111
4.3.4.2. Rentabilidad.....	114
4.3.4.2.1 Rotación de inventarios de PES.....	116
4.8.1. Matriz de consistencia.	120
4.9. Propuesta de mejora.....	122
4.9.1. FODA.....	122
4.9.2. Análisis de las debilidades	123
4.9.3. Etapas de Propuesta de Mejora	126
4.9.4. Resultados de la propuesta de mejora	135
Conclusiones de la investigación.....	138
Referencias:.....	151
Anexos.....	157

Índice de tablas

Tabla 1	Pymes en México	20
Tabla 2	Pymes por tamaño, empleados y establecimientos en México.....	20
Tabla 3	Tipos de inventario	42
Tabla 4	Modelos de gestión de inventarios.	45
Tabla 5	Resumen: Análisis ABC en Gestión de Inventarios.....	46
Tabla 6	Resumen Autores Marco Teórico Gestión de inventarios.....	50
Tabla 7	Indicadores financieros del modelo Dupont.	57
Tabla 8	Resumen autores marco teórico Rentabilidad	60

Tabla 9	Personal ocupado en unidades económicas, por tamaño en México.....	62
Tabla 10	Resumen de decisiones metodológicas de la investigación.....	75
Tabla 11	Similitudes y diferencias encontradas en entrevistas.	91
Tabla 12	Porcentaje ventas margen de rentabilidad promedio por segmento negocio....	99
Tabla 13	Top 30 artículos ordenados por mayor contribución a rentabilidad.	102
Tabla 14	Inventario al 10 de junio de 2025.	103
Tabla 15	Lista de Familias y su contribución a la rentabilidad.	104
Tabla 16	Gráfica de contribución en rentabilidad por familias.	106
Tabla 17	Gráfica de resumen de respuestas en variable rentabilidad.....	108
Tabla 18	Matriz de consistencia	120
Tabla 19	Matriz FODA.....	122
Tabla 20	Tabla de artículos corregidos para análisis ABC.....	127
Tabla 21	Análisis ABC.....	131
Tabla 22	Análisis ABC.....	131
Tabla 23	Análisis ABC.....	131
Tabla 24	Análisis ABC.....	132
Tabla 25	Ventas trimestrales en % y artículos totales de los años 2024 y 2025.	132
Tabla 26	Calendario Anual de temporadas y planeación.	133
Tabla 27	Calendario Anual de temporadas y planeación	134
Tabla 28	Calendario Anual de temporadas y planeación	134
Tabla 29	Calendario Anual de temporadas y planeación	135
Tabla 30	Resumen de hipótesis	144

Índice de figuras

Figura 1	Línea de tiempo PES.....	78
Figura 2	Organigrama Papelería de Escuinapa.....	80
Figura 3	Encuesta de satisfacción octubre 2024.	83
Figura 4	Espacio de caja 1.	85
Figura 5	Espacio de caja 2 y atención a clientes.....	85
Figura 6	Formato de inventario PES.	87
Figura 7	Formatos de inventario segmento mercería.	88
Figura 8	Libreta de faltantes.	89
Figura 9	Espacio principal papelería.	96
Figura 10	Departamento fiestas/Novedades	97
Figura 11	Caja 1 con terminal.....	98

Agradecimientos

A mi familia y, en especial, a mi esposa, quienes han sido el motor y la inspiración para seguir preparándome y buscar siempre la superación personal. Su apoyo incondicional, paciencia y amor han sido la base sobre la cual he podido construir cada paso de este camino académico.

A mis padres, por enseñarme desde pequeño el valor del esfuerzo y la disciplina; y a mi esposa, por recordarme día a día que la constancia y la pasión por aprender son el verdadero camino hacia el crecimiento.

Mi más profundo agradecimiento a mis profesores y, de manera especial, a mis directores de tesis, por su guía, paciencia y dedicación, brindándome no solo conocimientos, sino también herramientas para enfrentar con éxito los retos profesionales.

A mis compañeros de estudio, por las conversaciones, el intercambio de ideas y el apoyo mutuo que hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora y motivadora.

Como dijo Thomas Edison: *“El genio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de transpiración”*. Esta tesis es testimonio de que el trabajo constante, la dedicación y la perseverancia son la verdadera fuerza que mueve los logros, más allá del talento natural.

Dedico este trabajo a todos ellos, porque su confianza, guía y compañía me impulsaron a llegar hasta aquí. Gracias totales.

Resumen

En el contexto económico actual, las PYMEs enfrentan diversos retos para mantenerse y crecer. Ante esta situación, la gestión de inventarios se vuelve un proceso clave, ya que permite controlar la compra, almacenamiento y distribución de productos, optimizando el uso del capital de trabajo. Una gestión eficiente de inventarios ayuda a reducir pérdidas por mermas, deterioro u obsolescencia, lo que impacta directamente en los costos de la empresa. De esta manera, la rentabilidad, entendida como la capacidad de generar beneficios a partir de los recursos disponibles, depende en gran medida de la eficiencia en el manejo de inventarios y de las decisiones financieras que se toman a partir de esta información.

La presente investigación analiza la gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad en la empresa Papelería de Escuinapa, una organización familiar con más de 60 años de operación en el sur de Sinaloa. El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, combinando revisión documental, análisis de registros financieros e históricos de inventario, entrevistas con personal clave y visitas de campo, lo que permitió obtener una visión integral de los procesos y su impacto en la rentabilidad.

Los resultados evidencian deficiencias en los registros, ausencia de procedimientos formalizados, discrepancias entre inventario físico y digital, mermas y compras no planificadas, lo que afecta la liquidez y los márgenes de utilidad. Como propuesta de mejora, se implementó el método ABC, el análisis de rotación de inventarios y la calendarización de las principales temporadas de ventas, con el fin de optimizar la planificación estratégica y fortalecer la eficiencia operativa y financiera de la empresa. Concluyendo que, una adecuada gestión de inventarios influye de manera directa y significativa en la rentabilidad de la empresa, ya que permite un mejor control del capital de trabajo, reduce costos innecesarios y mejora la toma de decisiones financieras. Asimismo, la implementación de herramientas de control y planificación contribuye a fortalecer la liquidez y a mejorar la eficiencia operativa, lo que resulta fundamental para la sostenibilidad y competitividad de las PYMEs en entornos económicos adversos.

Palabras clave: Gestión de inventarios, Rentabilidad, Análisis ABC, PYMEs.

Abstract

In the current economic context, small and medium-sized enterprises (SMEs) face significant challenges in sustaining operations and achieving growth. Under these conditions, inventory management becomes a critical process, as it enables effective control over purchasing, storage, and distribution activities, thereby optimizing the use of working capital. Efficient inventory management reduces losses caused by shrinkage, deterioration, and obsolescence, directly impacting operating costs and overall profitability.

This study examines inventory management and its influence on profitability in Papelería de Escuinapa, a family-owned company with more than 60 years of operation in southern Sinaloa. A qualitative research approach was employed, incorporating documentary review, analysis of financial records and historical inventory data, interviews with key personnel, and field observations to obtain a comprehensive understanding of inventory-related processes and their effects on profitability.

The findings reveal deficiencies in record-keeping, a lack of formalized procedures, discrepancies between physical and digital inventory, inventory shrinkage, and unplanned purchasing, all of which negatively affect liquidity and profit margins. As a proposal for improvement, the ABC method, inventory turnover analysis, and the scheduling of peak sales seasons were implemented to enhance strategic planning and strengthen operational and financial efficiency. The results indicate that effective inventory management has a direct and significant impact on profitability by improving working capital control, reducing unnecessary costs, and supporting informed financial decision-making. These findings underscore the importance of inventory management as a key factor in the sustainability and competitiveness of SMEs operating in challenging economic environments.

Keywords: inventory management, profitability, ABC analysis, SMEs

Introducción

En el contexto económico actual, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) enfrentan desafíos significativos para su permanencia y crecimiento, particularmente en lo relacionado con la eficiencia operativa y la administración de sus recursos. Diversos autores como Chopra y Meindl (2016), Heizer et al. (2017) y Durán (2012) coinciden en que la gestión de inventarios constituye un elemento estratégico que impacta directamente en el capital de trabajo, la liquidez y, en consecuencia, en la rentabilidad empresarial. Una administración ineficiente del inventario puede generar sobre stock, desabasto, mermas y obsolescencia, afectando los márgenes de utilidad y la sostenibilidad financiera.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa Papelería de Escuinapa (PES). Como objetivos específicos, se planteó identificar los modelos de gestión de inventarios utilizados por la empresa, analizar sus ventajas y desventajas, determinar los principales factores que impactan la rentabilidad y evaluar los indicadores financieros asociados a esta variable. La investigación se desarrolló en una empresa familiar con más de 60 años de operación en el mercado regional del sur de Sinaloa, dedicada a la comercialización de artículos de papelería escolar y de oficina.

El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo y alcance descriptivo, apoyado por herramientas de análisis, utilizando técnicas como la revisión documental, el análisis de registros financieros e históricos de inventarios, entrevistas semiestructuradas con personal clave y visitas de campo. Esta metodología permitió

obtener una visión integral del funcionamiento operativo y financiero de la empresa, así como identificar áreas críticas en la gestión de inventarios y su relación con la rentabilidad.

Los resultados de la investigación evidencian que la empresa no cuenta con un modelo formal de gestión de inventarios, basando gran parte de sus decisiones en la experiencia del personal. Se identificaron deficiencias en los registros, ausencia de procedimientos estandarizados, discrepancias entre inventario físico y digital, falta de control específico de mermas y obsolescencia, así como compras no planificadas. Estas situaciones han generado periodos de sobre stock, desabasto de productos de alta demanda, capital inmovilizado, limitaciones en la liquidez y desconocimiento del nivel de rentabilidad de la organización, limitando la toma de decisiones de impacto en el crecimiento y desarrollo organizacional.

Con base en los hallazgos, se diseñó una propuesta de mejora fundamentada en la implementación del método ABC, el análisis sistemático de rotación y días de inventario y la calendarización de las principales temporadas de venta, como herramienta de planeación estratégica. Esta propuesta se alinea con la filosofía de mejora incremental del modelo Kaizen, permitiendo optimizar gradualmente los procesos sin generar interrupciones significativas en la operación. Asimismo, se recomienda la adopción de un sistema de gestión empresarial robusto que sustituya el uso intensivo de hojas de cálculo, facilitando el control automatizado de inventarios y la generación oportuna de indicadores financieros.

En conclusión, la investigación confirma que la gestión de inventarios influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa Papelería de Escuinapa. La formalización de estrategias, el uso de herramientas analíticas y la adopción de

mejoras incrementales permiten reducir costos, optimizar el capital de trabajo y fortalecer la toma de decisiones, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el largo plazo.

Este documento está estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo I se presenta la descripción del problema teórico y empírico, abordando el tema desde una perspectiva internacional, nacional y local, apoyado en diversos autores y fuentes especializadas; además, se establecen el objetivo general, los objetivos específicos, las preguntas de investigación, las hipótesis y la justificación del estudio. El capítulo II desarrolla el marco teórico y conceptual sobre gestión de inventarios y rentabilidad. El capítulo III expone la metodología empleada. Finalmente, el capítulo IV presenta los resultados del estudio, diseño e implementación de la propuesta de mejora y por último se presentan las conclusiones.

Capítulo I. Planteamiento del problema

Este capítulo sienta las bases teóricas y empíricas de la investigación sobre la relación entre la gestión de inventarios y la rentabilidad de la empresa Papelería de Escuinapa de ahora en adelante (PES). Inicia con la exposición del problema teórico, en el que se examina la importancia estratégica que representa una adecuada administración de inventarios para la eficiencia operativa y financiera de las empresas, especialmente en el sector comercial.

Posteriormente, se presenta el problema empírico, contextualizando la situación de las Pymes a nivel global, nacional y local, y destacando a PES como un caso representativo dentro del entorno empresarial de Escuinapa, Sinaloa. Se formulan los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos.

El capítulo también expone las hipótesis planteadas, finalmente, se presenta la justificación del estudio, destacando su pertinencia tanto para PES como para otras pequeñas empresas del sector, al ofrecer propuestas que contribuyan a mejorar su rentabilidad, optimizar sus recursos y fortalecer su competitividad en el mercado regional.

1.1. Descripción del problema teórico.

En el contexto actual de alta competitividad comercial, las empresas dedicadas al comercio de artículos de papelería enfrentan múltiples retos relacionados con la administración eficiente de sus recursos. Uno de los elementos clave para su sostenibilidad y rentabilidad es la adecuada gestión de inventarios. Una gestión ineficiente puede provocar exceso de productos obsoletos, desabastecimiento,

pérdidas económicas y, en consecuencia, una disminución en los márgenes de ganancia de las empresas.

Según Garrido Et al (2017) la ausencia de una gestión adecuada puede traducirse en un aumento de costos operativos y pérdidas económicas significativas para las empresas. En el caso específico de las PYMES, se ha identificado una limitada atención hacia la implementación de indicadores clave de desempeño (*KPI*) en la administración de inventarios, lo que dificulta la toma de decisiones informadas.

Por lo tanto, en el contexto del municipio de Escuinapa, Sinaloa, que cuenta con una población de 59,988 habitantes y 1,112 unidades económicas dedicadas al comercio al por menor (INEGI, 2020), resulta pertinente realizar una investigación orientada a analizar cómo se lleva a cabo la gestión de inventarios en la empresa PES y de qué manera dicha gestión influye en su rentabilidad.

Por otro lado, la mortalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en México constituye uno de los principales retos para el desarrollo económico del país. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2023), entre 2019 y 2023 nacieron aproximadamente 1.7 millones de establecimientos, mientras que cerca de 1.4 millones cesaron operaciones en el mismo periodo, lo que evidencia una elevada tasa de cierre empresarial. Asimismo, diversos estudios señalan que alrededor del 65 % de las empresas no logra superar los primeros cinco años de vida, lo que refleja una limitada capacidad de permanencia en el mercado.

Entre las causas más relevantes de esta alta mortalidad se encuentran las deficiencias en la gestión administrativa y financiera, particularmente en la

planeación operativa, el control de costos y la toma de decisiones basada en información confiable Ruiz (2024).

En este contexto, la gestión de inventarios adquiere un papel estratégico para la supervivencia empresarial. Un manejo inadecuado del inventario puede provocar desabastos, sobre inventarios, obsolescencia de productos y problemas de liquidez, afectando directamente el flujo de efectivo y la rentabilidad del negocio IDC Online (2019). Estas fallas operativas reducen la capacidad de respuesta al mercado y aumentan los costos, factores que inciden negativamente en la continuidad de las Pymes.

Por el contrario, una gestión eficiente de inventarios permite optimizar el uso del capital de trabajo, mejorar la rotación de productos y fortalecer la estabilidad financiera de las empresas. En un entorno caracterizado por altos niveles de mortalidad empresarial, la correcta administración del inventario se convierte en un factor clave para reducir riesgos, mejorar el desempeño financiero y aumentar las probabilidades de permanencia de las Pymes, especialmente en el sector comercial.

La gestión de inventarios representa un componente esencial dentro de la cadena de suministro y gestión de inventarios a nivel global. Las organizaciones buscan optimizar sus procesos logísticos con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y garantizar la disponibilidad de productos para sus clientes.

De acuerdo con Chopra (2016), una adecuada gestión de inventarios permite equilibrar el costo de mantener existencias con el nivel de servicio ofrecido al cliente, favoreciendo la sostenibilidad y competitividad de las empresas.

Según McKinsey & Company (2020) El futuro de la gestión de inventarios se basa en la visibilidad en tiempo real, la flexibilidad operativa y la colaboración con socios. En un entorno omnicanal, los inventarios deben optimizarse para equilibrar disponibilidad, costos y velocidad, integrando tecnologías digitales (como análisis de datos avanzados e IoT (internet de las cosas) y modelos innovadores (como nodos descentralizados e inventario compartido entre canales).

En las últimas décadas, las tendencias globales han impulsado a las organizaciones a adoptar tecnologías avanzadas y modelos de gestión más flexibles. La globalización del comercio, el auge del comercio electrónico, y los cambios en los patrones de consumo han generado una creciente presión sobre las empresas para mantener niveles óptimos de inventario. Según un informe de la consultora McKinsey & Company (2020), compañías líderes en el mundo de ventas al menudeo como Macy's, Nordstrom y Walmart están invirtiendo en sistemas digitales y automatización para gestionar sus inventarios de manera más eficiente.

Uno de los enfoques más utilizados a nivel internacional es el sistema Just in Time (JIT), ampliamente implementado por empresas japonesas como Toyota. Este modelo busca minimizar el inventario al recibir materiales solo cuando son necesarios para el proceso productivo, reduciendo así los costos de almacenamiento.

Por otro lado, en México y de acuerdo con datos del INEGI (2023) más del 95% de las empresas en el país Pymes, muchas de las cuales enfrentan serias limitaciones en sus sistemas de control de inventarios, lo que impacta directamente en su rentabilidad, liquidez y capacidad de respuesta ante el mercado.

A pesar de la existencia de herramientas tecnológicas y metodologías modernas, en muchas regiones del país particularmente fuera de las grandes zonas metropolitanas persisten prácticas manuales o poco sistematizadas de gestión de inventarios. Estas incluyen registros físicos, ausencia de conteos cíclicos y falta de indicadores clave, lo que puede derivar en pérdidas por obsolescencia, desabasto o merma.

La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) indica que uno de los principales retos para estas empresas es la falta de capacitación en temas administrativos y logísticos, incluida la gestión de inventarios (INEGI, 2018).

En contraste, Según la Asociación mexicana de venta online (AMVO, 2023), grandes empresas como Mercado Libre México: utiliza *machine learning* para predecir demanda y ajustar inventarios en tiempo real, disminuyendo costos logísticos en un 22%.

Por otro lado, el crecimiento del comercio electrónico en México también ha sido un catalizador para la mejora de la gestión de inventarios. Según AMVO (2023), el 73% de las empresas que venden en línea identifican la logística y el control de inventarios como uno de los principales factores críticos de éxito.

Ante este escenario, empresas de distintos tamaños están comenzando a invertir en soluciones tecnológicas que permiten integrar el control de inventario con sus canales digitales, ventas físicas y procesos logísticos.

Algunas empresas especializadas en innovación y optimización de procesos empresariales, particularmente en el ámbito de la logística y gestión de inventarios, han contribuido con información valiosa al identificar mejores prácticas. Este

conocimiento busca orientar tanto a sus clientes actuales como a los potenciales, facilitando su comprensión y aplicación efectiva en este campo estratégico, a continuación, se mencionan algunos aportes de las empresas en cuestión.

Según Duran (2022), La gestión de inventario es un elemento crítico en la cadena de suministros de una empresa y, su objetivo es tener el producto correcto en el lugar indicado y en el momento exacto. Adicionalmente menciona que comerciantes encuentran dificultades por no llevar un apropiado control de inventarios, generando una baja productividad y rentabilidad, debido a los cambios constantes de los precios por el sector económico en el país y, originando la baja de ingresos y en consecuencia el quiebre total o un cierre temporal de los negocios.

IBM (2023), empresa internacional dedicada al sector de tecnología menciona “la gestión del inventario, un elemento crítico de la cadena de suministro, consiste en rastrear el inventario desde los fabricantes hasta los almacenes y desde estas instalaciones hasta el punto de venta. La gestión del inventario tiene como objetivo contar con los productos correctos en el lugar correcto en el momento correcto.”

Por otro lado, Oracle (2024), empresa global dedicada a ofrecer servicios de sistemas de ERP para empresas menciona que “la gestión de inventario es el proceso de coordinar el flujo de mercancías en una empresa en un ciclo continuo de pedidos, almacenamiento, producción, venta y reposición de bienes. La gestión de inventario generalmente se realiza en dos niveles: gestión de inventario agregado y ubicación de almacenamiento y gestión de inventario a nivel de artículo.”

Asimismo, Logistorage (s.f), una empresa mexicana dedicada al asesoramiento de logística, transporte y almacenamiento de mercancía para empresas, menciona en

su artículo beneficios del control de inventario y administración del almacén publicado en su página web oficial, algunos beneficios de tener un buen control de inventario.

Logistorage, destaca que un buen control de inventarios puede ayudar a las empresas a tener el stock más adecuado y así evitar excesos o desabastos del mismo.

A continuación, se detallan algunos de los beneficios mencionados por Logistorage.

- Organización y administración efectiva del almacén
- Compras más eficientes y reducción de pérdidas por fechas caducidad.
- Disminución en los riesgos de robo y reducción en los costos de almacenamiento
- Conocimiento y control del costo del inventario
- Menos inventario obsoleto y mejor planeación de flujo de caja.

Actualmente, la empresa PES utiliza el sistema TPV Sol para el punto de venta y Factusol como software ERP, el cual integra una solución administrativa para la operación general del negocio. Sin embargo, en los últimos años se han identificado diversas dificultades en su funcionamiento. Dado que el sistema depende de un servidor local para el almacenamiento de datos, existe un riesgo constante de interrupciones operativas ocasionadas por fallas eléctricas. Asimismo, se han detectado inconsistencias en los niveles de inventario atribuidas a posibles fallos del sistema; no obstante, estas aún no han sido validadas por un especialista en Factusol, lo cual se considera como una limitación al estudio al no tener una auditoría por parte de la empresa Factusol.

Estas fallas han generado descuadres que requieren retrabajos para su corrección. A esta situación se suma la falta de inventarios físicos realizados de manera oportuna, principalmente debido a la gran variedad de artículos que maneja la empresa. Cabe señalar que, en la actualidad, PES opera bajo un modelo de gestión de inventarios basado en la revisión periódica o Modelo P.

Según Meana (2024), uno de los principales objetivos del inventario es confirmar o verificar el tipo de existencias que disponemos en la empresa, mediante un conteo físico de los materiales existentes, donde su importancia radica en saber las mercancías con las que contamos al día.

Tener inventariado el almacén, permitirá:

1. Tener localizadas las existencias en todo momento
2. Conocer la aproximación del valor total de las existencias.
3. Conocer que tipos de productos tienen mayor rotación.
4. Tomar mejores decisiones a la hora de organizar la distribución de almacén, según estadísticas.
5. Tendremos siempre información sobre el stock disponible en almacén.

Meana (2024), hace diferenciación entre los significados de inventario y *stock*, donde el inventario se refiere al proceso de verificación y control de materiales o bienes patrimoniales de la empresa, lo cual nos ayuda a validar si hemos tenido pérdidas o ganancias.

Por otro lado, *stock* se refiere al producto final almacenado para su posterior venta al cliente, es decir, la acumulación del material, donde por lo mismo, la gestión del *stock* debe ser óptima para que su aprovisionamiento sea efectivo, así como siempre tener un monitoreo de la rotación de los mismos.

Por otro lado, en el ecosistema empresarial actual, desde emprendimientos como micronegocios, hasta grandes empresas, la rentabilidad emerge como el eje central de toda estrategia financiera. Su medición, sin embargo, no sigue un modelo universal a la hora de medirla, sino que cada industria exige métricas específicas, transformando datos contables y financieros en diagnósticos confiables para la toma de decisiones.

Según Flores et al (2013), en las pymes las decisiones financieras suelen estar poco documentadas, a pesar de su relevancia para la sostenibilidad y competitividad del negocio. La rentabilidad, se entiende como la capacidad de generar beneficios en relación con los recursos invertidos, es un indicador clave para evaluar la salud financiera de una empresa.

Para analizar la rentabilidad, se utilizan herramientas como el balance general y el estado de resultados, que permiten calcular razones financieras como el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE). Estas razones financieras ayudan a diagnosticar la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para generar valor, facilitando la toma de decisiones estratégicas a corto y largo plazo.

Trujillo et al (2025) citando a Muñoz (2009) menciona que la administración de los inventarios se considera una de las actividades más importantes dentro de la gestión financiera de Pymes. Dado que la inversión en este concepto generalmente representa entre un 20 y 40% del total de sus activos. Por lo anterior, una

disminución de inventarios se considera como una estrategia para reducir los costos y mantener los niveles de inventarios con la finalidad de satisfacer la demanda.

1.2. Descripción del problema empírico.

En el entorno empresarial actual, un 90% de las empresas del mundo son Pymes (Naciones Unidas, 2023), por otra parte, Según INEGI (2020), México cuenta con 4.7 Millones de Pymes lo que representa que las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) son el grupo al que pertenecen más del 99.8 % de las empresas en México. Adicionalmente un 68% del total de personas o 27 millones de personas en México son empleadas por Pymes y contribuyen a un 52% del PIB mexicano.

Tabla 1 Pymes en México

99.8%	52%	27 millones
-------	-----	-------------

Fuente INEGI (2020).

Para tener un panorama más amplio, en México las Pymes se desglosan de la siguiente manera.

Tabla 2 Pymes por tamaño, empleados y establecimientos en México.

Tamaño	%	Número de empleados	Establecimientos
Micro	95%	1-10	4,500,000
Pequeña	4%	11-50	190,000
Mediana	0.8%	51-250	38,000

Fuente INEGI (2020).

En este contexto PES pertenece a una de los 190 mil establecimientos en México (4%) de las pequeñas empresas que junto con las micro juegan un papel

fundamental en la economía mexicana, representando una porción significativa del empleo y contribuyendo al desarrollo económico del país. Sin embargo, las Pymes enfrentan desafíos importantes cuando se habla de manejo de gestión de inventarios y análisis de rentabilidad.

Al buscar definiciones de rentabilidad se observa que éste, es un concepto cada vez más amplio, que admite varios enfoques. Se puede hablar de rentabilidad, desde el punto de vista económico o financiero, como la relación entre excedente que genera una empresa en el desarrollo de su actividad empresarial y la inversión necesaria para llevar a cabo la misma. Actualmente nuevos aspectos se están incorporando en el concepto de rentabilidad, como variables culturales o medioambientales entre otras. Lizcano (2004).

La rentabilidad puede ser analizada desde diversos enfoques; sin embargo, en el presente trabajo se aborda desde una perspectiva financiera en un contexto empresarial. Según Castañeda (2024) citando a diversos autores, la rentabilidad es un indicador clave del desempeño empresarial, ya que permite evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficios y crear valor económico (Spitsin et al., 2020). Además, influye en la riqueza de los accionistas, la atracción de inversionistas y la toma de decisiones estratégicas de directivos y propietarios. Asimismo, es relevante para el Estado, al constituir base de impuestos, y su mejora es fundamental para garantizar la estabilidad financiera y el desarrollo sostenible de la empresa (Nguyen & Nguyen, 2020).

Castañeda (2024) señala que, según un estudio clásico de Capon, Farley y Hoenig (1990), se realizó un meta-análisis de 320 investigaciones que evaluaron 227 variables que afectan la situación financiera de las empresas. Los resultados

evidenciaron que la concentración de la industria, la participación de mercado, el crecimiento empresarial, la inversión de capital y la intensidad publicitaria son factores clave que determinan el desempeño financiero, medido mediante la rentabilidad. Esto evidencia que la rentabilidad empresarial es un fenómeno multifactorial, condicionado por el sector de actividad, la ubicación geográfica y las decisiones estratégicas internas de la empresa.

Por otro lado, Daza (2017), menciona que la carencia de formación técnica y administrativa obliga a las PYMES a operar mediante un método empírico de prueba y error, lo cual consume de manera costosa tiempo, esfuerzo y recursos. Además, la dificultad para adaptar con rapidez sus estrategias a las exigencias del mercado explica que muchas de estas empresas cierren durante sus primeros años de actividad.

Lo anterior, involucra la falta de conocimiento en sistemas óptimos de gestión de inventario, permitiendo la fuga de recursos por una falta de organización del stock. La falta de control puede generar pérdidas de ventas y deslealtad del cliente, ya que como se menciona, “la lealtad es fugaz”. Por ello, se recomienda mantener un equilibrio entre la disponibilidad de productos y el control de excedentes, apoyándose en sistemas especializados que permitan una respuesta ágil ante los cambios en la demanda.

La rentabilidad en las empresas es una medida fundamental que sirve principalmente para evaluar su eficiencia en la administración del dinero. Asimismo, una empresa se considera como rentable cuando sus ingresos o ventas superan sus costos y gastos, lo que da como resultado una pérdida o ganancia. BBVA (s.f.)

Según Lizcano (2004) La rentabilidad de una empresa refleja su capacidad para generar beneficios a partir de las inversiones realizadas, comparando el excedente obtenido con los recursos económicos y financieros utilizados. Se distinguen dos enfoques principales: la rentabilidad económica, que mide el rendimiento de todos los activos de la organización, y la rentabilidad financiera, que evalúa el beneficio en relación con el capital aportado por los accionistas.

Por otro lado, Economipedia (S.F.) explica que la rentabilidad es la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con los recursos empleados, lo que permite evaluar la eficiencia con la que se utilizan dichos recursos. Su análisis facilita la toma de decisiones al comparar los resultados obtenidos con la inversión realizada, mediante indicadores financieros que reflejan el desempeño económico de la organización.

Papelería de Escuinapa enfrenta problemas en la gestión de inventarios que afectan su eficiencia y rentabilidad, incluyendo registros inconsistentes, compras no planificadas, falta de conteos de inventarios estratégicos, ya que hay diferencias entre lo real y lo marcado en sistema y mermas por deterioro u obsolescencia. lo que limita la planificación financiera y operativa y dificulta la toma de decisiones estratégicas efectivas para mantener la competitividad de la empresa.

La investigación se centra en el caso de esta empresa comercial ubicada en el municipio de Escuinapa, desarrollándose durante el período de mayo a noviembre de 2025 considerando elementos de la gestión e innovación en las organizaciones como gestión de inventarios y rentabilidad. El estudio considera elementos clave de

la gestión e innovación organizacional, en particular la gestión de inventarios y la rentabilidad.

Papelería de Escuinapa es una empresa mexicana con 60 años de trayectoria y 13 colaboradores, dedicada a la venta al por menor y al por mayor de papelería, mercería, artículos de cómputo y novedades. La empresa mantiene un inventario promedio mensual de más de 5,000 artículos lo que constituye un desafío constante para su administración eficiente. Durante los últimos ocho años, el aumento en los costos de productos vendidos, mano de obra, fletes y logística, así como las pérdidas derivadas de mermas de mercancía, ha afectado negativamente su rentabilidad, evidenciando la relación directa entre la gestión de inventarios y los resultados financieros.

Para mitigar estos efectos, la empresa ha implementado medidas de optimización en otras áreas, especialmente tras la pandemia de COVID-19, como el control de gastos y la reducción de pérdidas por una gestión inadecuada de inventarios; sin embargo, dichos esfuerzos no han sido totalmente efectivos.

En este contexto, el presente estudio adquiere relevancia, ya que permite identificar cómo una adecuada gestión de inventarios influye en los indicadores de rentabilidad y en la eficiencia económica de la empresa. Asimismo, proporciona información estratégica a los empresarios para reconocer oportunidades de mejora en sus procesos internos y maximizar los beneficios derivados de un control más riguroso de inventarios.

Finalmente, al analizar la influencia de la gestión de inventarios sobre la rentabilidad como variable dependiente en Papelería de Escuinapa, se busca determinar de qué manera una administración eficiente de inventarios puede potenciar o afectar la

rentabilidad de la empresa. Además, se pretende evaluar los indicadores financieros utilizados, considerando que, al tratarse de una pyme del sector comercio, los empresarios frecuentemente carecen de herramientas estratégicas que les permitan medir con precisión el impacto de la gestión de inventarios en su desempeño financiero.

Con base en lo anterior, se plantea como línea de investigación la situación que enfrenta la empresa comercial Papelería de Escuinapa en relación con la gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad organizacional para afrontar los desafíos empresariales y garantizar la permanencia en el mercado.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General.

- Analizar la gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de Papelería de Escuinapa, S.A. de C.V.

1.3.2. Objetivos Específicos.

Gestión de inventarios.

1. Identificar los modelos de gestión de inventarios utilizados por Papelería de Escuinapa.
2. Analizar las ventajas y desventajas de las estrategias de gestión de inventarios de la empresa Papelería de Escuinapa.

Rentabilidad

1. Determinar qué factores impactan la rentabilidad de Papelería de Escuinapa.

2. Analizar los indicadores financieros relacionados con la rentabilidad de Papelería de Escuinapa.

1.4. Preguntas de investigación

1.4.1. Pregunta general de investigación

- ¿Cómo influye la gestión de inventarios en la rentabilidad de la empresa PES?

1.4.2. preguntas específicas.

Gestión de inventarios.

1. ¿Qué modelos de gestión de inventario utiliza Papelería de Escuinapa?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las estrategias de gestión de inventarios de Papelería de Escuinapa?

Rentabilidad

1. ¿Qué factores operativos, administrativos y del entorno afectan con mayor intensidad la rentabilidad de Papelería de Escuinapa?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las estrategias de gestión de inventarios?

1.5. Hipótesis de la Investigación

Hipótesis General

H₁: El control eficiente de los inventarios reduce los costos operativos y mejora la rentabilidad de las PES, toda vez que, permite mejores tomas de decisiones

financieras evitando tener pérdidas por obsolescencias, incrementando con ello la rentabilidad.

Hipótesis específicas.

H₁: Una adecuada gestión de inventarios tiene un impacto positivo en la rentabilidad de Papelería de Escuinapa.

H₂: La implementación de sistemas de gestión de inventarios permite una mejor toma de decisiones financieras que incrementa la rentabilidad.

H₃: La implementación de estrategias de gestión de inventarios como el análisis ABC, incrementa la rentabilidad de las empresas.

1.6. Justificación

El presente estudio adquiere relevancia al buscar aportar conocimientos prácticos y aplicables a las pymes de Escuinapa, Sinaloa. Según Torres (2017), el 78 % de las pymes en México emplea métodos empíricos (no científicos) para calcular las cantidades de pedido, ignorando modelos como la Cantidad Económica de Pedido (EOQ, por sus siglas en inglés) o la Cantidad Económica de Producción (POQ, por sus siglas en inglés). Asimismo, muy pocas empresas utilizan software especializado, estimándose que aproximadamente un 63 % depende de hojas de cálculo manuales para la gestión de sus inventarios.

Dichas empresas, al no contar con sistemas automatizados o metodologías estandarizadas para el control de inventarios, lo que puede generar pérdidas económicas innecesarias.

Adicionalmente el estudio de la rentabilidad resulta fundamental en este contexto, ya que permite evaluar la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos

y genera beneficios. Analizar la rentabilidad ofrece a las empresas herramientas para tomar decisiones estratégicas, identificar áreas de mejora, optimizar procesos internos y fortalecer su sostenibilidad económica. En el caso de las pymes, comprender cómo la gestión de inventarios influye en la rentabilidad es clave para maximizar el desempeño financiero y garantizar la continuidad y competitividad en el mercado.

Al abordar la relación entre la gestión de inventarios y la rentabilidad, esta tesis pretende brindar una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales, la mejora de procesos y la maximización del rendimiento financiero de las empresas de giro comercial, específicamente en los comercios dedicados a la comercialización de la zona.

Además, este trabajo representa una oportunidad de generar aportaciones significativas al ámbito académico local, así como a los emprendedores y dueños de negocios pyme permitiendo el desarrollo de conocimientos aplicables al entorno comercial de la zona sur de Sinaloa.

Esta investigación sobre la relación entre la gestión de inventarios y la rentabilidad busca ofrecer herramientas prácticas para la toma de decisiones gerenciales, la optimización de procesos y la maximización del rendimiento financiero de las pymes comerciales en la zona sur de Sinaloa.

Desde el enfoque teórico y metodológico, el estudio contribuye a consolidar conceptos clave como rentabilidad, eficiencia operativa y administración de inventarios, proporcionando un modelo de análisis replicable que combina indicadores financieros y de gestión. En el plano empírico, permite identificar problemáticas y oportunidades de mejora en empresas reales, generando evidencia

sobre cómo una adecuada gestión de inventarios impacta directamente en la rentabilidad.

El trabajo resulta de interés para empresarios y gerentes de pymes, quienes pueden aplicar los resultados para mejorar su desempeño económico; para académicos e investigadores, que requieren casos aplicados que sustenten teorías; y para instituciones de apoyo al sector pyme, como cámaras de comercio y asociaciones empresariales, al facilitar el diseño de estrategias y programas que fomenten la competitividad y sostenibilidad de las empresas locales.

Capítulo II. Marco Teórico

En este capítulo se exponen los conceptos, teorías y enfoques que sustentan el estudio de la gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad empresarial. Se analizan los fundamentos teóricos relacionados con la administración y control de inventarios, los modelos y métodos de cálculo utilizados, y se establece la conexión entre dichos procesos y la rentabilidad en el sujeto de estudio, la empresa de papelería PES, en el contexto de la ciudad de Escuinapa, Sinaloa, donde se sugiere que dado el giro comercial estudiado una adecuada gestión de inventarios puede representar una ventaja competitiva y un factor determinante para mejorar la eficiencia financiera en el sector.

2.1. Marco Contextual

En el marco contextual, se revisan, investigaciones académicas, artículos, etc., que hayan estudiado previamente casos similares a la gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de empresas.

Barba (2023) desarrolló una propuesta de control de inventarios orientada a mejorar la rentabilidad de la empresa DISTRIMPORT JEV, ubicada en Quito, Ecuador. Para ello, empleó tres herramientas fundamentales:

1. El modelo de Control Interno COSO I, que permitió identificar riesgos y optimizar procesos.
2. El análisis FODA, que evaluó el entorno interno y externo de la empresa; y
3. La clasificación ABC, utilizada para reorganizar las existencias con base en su valor e importancia.

La investigación reveló múltiples deficiencias en la gestión de inventarios, como desorden en las bodegas, exceso de existencias y falta de criterios claros para el almacenamiento, lo cual generó costos innecesarios y afectó la eficiencia operativa. Gracias a la aplicación de estas herramientas, fue posible identificar los principales problemas y proponer estrategias de mejora orientadas a minimizar riesgos y proteger los recursos de la empresa.

En resumen, el estudio concluye que una gestión adecuada del inventario influye positivamente en la rentabilidad empresarial, al fomentar procesos más eficientes y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Por otro lado, Trujillo et al (2025), al realizar su investigación de campo con nombre “Importancia de la administración de inventarios en la rentabilidad. Un análisis en las Pymes de Huajuapán de León, Oaxaca, México” la cual incluyó 30 pymes como muestra concluyó que una adecuada gestión de inventarios contribuye significativamente a mejorar la liquidez de las Pymes. Sin embargo, los resultados obtenidos en campo revelaron que muchas de estas empresas enfrentan serias deficiencias en este aspecto, debido a la falta de métodos eficientes y herramientas tecnológicas, así como a la ausencia de personal capacitado. Estas carencias provocan tanto pérdidas por faltantes de productos como una inversión ineficiente por exceso de *stock*.

En este caso se identificó que la gestión de inventarios es limitada, y las decisiones suelen enfocarse en el corto plazo, descuidando inversiones clave en tecnología y capital humano, lo cual afecta su rentabilidad y competitividad.

También tenemos un caso internacional en Perú donde el objetivo general fue “determinar la incidencia entre la gestión de inventarios y la rentabilidad de la

empresa “Envases Selectos EIRL, Puente Piedra” donde se concluyó que la gestión de inventarios influye directamente en la rentabilidad de la empresa Envases Selectos EIRL. A través del análisis de razones financieras, se evidenció que una mejor gestión del inventario conlleva un aumento en la rentabilidad. En 2020, la empresa presentó indicadores negativos y baja rotación de stock, mientras que, en 2021, al mejorar la rotación de inventarios, se registraron resultados financieros positivos Bazán et al (2021).

Adicional, se determinó que su gestión de inventarios en la empresa es deficiente, con un control inadecuado del almacén, mercancía sin rotación y desabasto de stock en productos de alta demanda. El análisis de rentabilidad para los años 2018 a 2021 mostró fluctuaciones en los indicadores ROA, ROE, ROS, MUN e IR, reflejando la relación entre el manejo del inventario y el desempeño financiero.

En conclusión, las investigaciones analizadas demuestran de manera consistente que la gestión de inventarios constituye un factor determinante en la rentabilidad y competitividad de las empresas. Los casos revisados, tanto a nivel nacional como internacional, evidencian que las deficiencias en el control, organización y planificación de los inventarios generan costos innecesarios, problemas de liquidez y bajo rendimiento financiero.

Asimismo, se observa que la implementación de herramientas de gestión, como el análisis ABC, modelos de control interno y el uso de indicadores financieros, permite optimizar los procesos, mejorar la rotación de inventarios y fortalecer la toma de decisiones gerenciales. En este sentido, el marco contextual respalda la pertinencia del presente estudio, al demostrar que una adecuada gestión de inventarios no solo

mejora la eficiencia operativa, sino que también impacta positivamente en la rentabilidad empresarial, especialmente en las Pymes del sector comercial.

2.2. Gestión de inventarios

El origen de los inventarios se remonta civilizaciones antiguas, como los egipcios, quienes almacenaban alimentos para afrontar épocas de escasez o crisis. Esta práctica permitió garantizar la supervivencia y continuidad de las actividades básicas. Así, el concepto de inventario surgió como una estrategia fundamental para asegurar la disponibilidad de recursos y mantener el funcionamiento de las operaciones. Durán (2012).

La definición de la Real Academia Española (RAE) (2025) señala como inventario o *inventarium* en latín a “un asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión”.

Según Durán (2012). Los inventarios comprenden el conjunto de bienes o existencias que se utilizan en los procesos productivos como materias primas y productos en proceso, en actividades de soporte insumos de mantenimiento y reparación y en la atención al cliente productos terminados y refacciones. Estos constituyen una de las inversiones más relevantes para las empresas en comparación con otros activos, debido a que son esenciales para la generación de ventas y determinantes para la maximización de las utilidades.

En este sentido, los inventarios en el ámbito empresarial abarcan la materia prima utilizada para la producción de bienes o servicios, así como los productos destinados a la reventa en empresas comercializadoras. Su función principal es resguardar dichos artículos para su posterior fabricación, transformación o

distribución, garantizando la continuidad de las operaciones y el adecuado suministro al mercado.

Por otro lado, la gestión puede entenderse como el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos con el propósito de alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2017). Asimismo, Drucker (2007) destaca que la gestión se orienta a la obtención de resultados, siendo un elemento clave para la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

De esta manera, la gestión puede entenderse como un sinónimo de administración efectiva, orientada a la aplicación de controles específicos y al uso eficiente de los recursos con el propósito de alcanzar resultados favorables. Gestionar implica, por tanto, un proceso sistemático de toma de decisiones y acciones coordinadas que permiten obtener resultados pertinentes y coherentes en el ejercicio de la administración, independientemente del ámbito en el que se aplique.

Entonces gestión de inventarios según Chopra (2016) implica todas las decisiones relacionadas con el nivel, ubicación y cantidad de inventario necesario para cumplir con las necesidades del cliente y los objetivos financieros de la empresa.

Por otro lado, Ballou (2004) señala que la gestión de inventarios constituye una función clave dentro de la administración logística, ya que implica la toma de decisiones relacionadas con cuánto y cuándo pedir, almacenar o producir bienes. El autor destaca que un manejo inadecuado de los inventarios puede generar costos elevados por exceso de existencias o, por el contrario, pérdidas por faltantes, afectando directamente la rentabilidad de la empresa. En este sentido, la gestión eficiente de inventarios busca equilibrar los niveles de stock con la demanda

esperada, optimizando los costos totales asociados al mantenimiento, pedido y agotamiento de inventarios.

Heizer et al., (2017) definen la gestión de inventarios como el proceso mediante el cual las organizaciones administran los materiales y productos necesarios para sus operaciones, asegurando su disponibilidad en el momento adecuado y en las cantidades correctas. Los autores enfatizan que una adecuada gestión de inventarios contribuye a mejorar el nivel de servicio al cliente, reducir costos operativos y fortalecer la eficiencia financiera de la empresa. Asimismo, señalan que el uso de herramientas como la clasificación ABC, la rotación de inventarios y los sistemas de control permite una mejor toma de decisiones y un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Entonces, se puede definir gestión de inventarios como el conjunto de procesos, políticas y prácticas administrativas orientadas a la planificación, control y supervisión de los niveles de existencias de materiales en una empresa, con el propósito de garantizar la disponibilidad oportuna de los productos, minimizar costos asociados al almacenamiento, faltantes y obsolescencia, y optimizar el uso de los recursos financieros.

Actualmente, contar con un inventario equilibrado constituye una herramienta fundamental para que cualquier Pyme del sector comercio pueda atender de manera oportuna los pedidos conforme a su demanda histórica. Esto implica que tiene que estar preparada para satisfacer las necesidades recurrentes de sus clientes y, al mismo tiempo, implementar una planeación estratégica que contemple ventas cíclicas o aumentos de demanda, con el fin de prevenir desabastos anticipados y asegurar la continuidad operativa.

Según Valenzuela (2024), una estrategia de inventarios bien implementada permite a los emprendedores responder con agilidad a las fluctuaciones del mercado y a las demandas cambiantes, un aspecto crucial para mantenerse relevante y competitivo.

Ehrhardt (2007) p-11 menciona que “casi siempre las compañías que implementan exitosamente los sistemas de inventario justo a tiempo incrementan el flujo de efectivo porque invierten menos dinero en inventario.”.

Lo anterior explica como una gestión eficiente de inventarios no solo optimiza los procesos operativos, sino que también reduce las necesidades de capital de trabajo y mejora el flujo de efectivo, liberando recursos que pueden destinarse a otras áreas de la empresa o invertirse para generar rendimientos financieros adicionales, por ejemplo, en inversiones libre de riesgo como CETES, inversiones bancarias, etc.

Por otro lado, diversos estudios han señalado que la aplicación estratégica de tecnologías avanzadas, particularmente la inteligencia artificial, ha permitido a grandes empresas mejorar significativamente la gestión de sus inventarios. Sneider et al. (2024) destacan que Walmart ha logrado reducir de manera considerable sus niveles de inventario mediante el uso de sistemas predictivos basados en inteligencia artificial, los cuales optimizan la previsión de la demanda y permiten una reposición más precisa de los productos. Esta estrategia ha contribuido a disminuir el exceso de inventarios, reducir costos de almacenamiento y mejorar la rotación de mercancías.

De forma similar, empresas como Amazon han adoptado modelos avanzados de gestión de inventarios apoyados en análisis de datos y aprendizaje automático, lo que les ha permitido operar con inventarios más ajustados, alineados al

comportamiento real del consumidor. Estas prácticas favorecen una mayor eficiencia operativa, reducen mermas y obsolescencia, y fortalecen la toma de decisiones estratégicas en la cadena de suministro. En conjunto, los casos de Walmart y Amazon evidencian que la reducción controlada de inventarios, respaldada por herramientas tecnológicas, se convierte en un factor clave para mejorar la rentabilidad y la competitividad empresarial en entornos altamente dinámicos (Sneider et al., 2024).

2.2.1. Tipos de Inventario

Para Gezer (1996), Las empresas gestionan cuatro tipos de inventario para cumplir sus funciones

1. Inventario de materias primas: Materiales adquiridos, pero no procesados. Su objetivo es separar a los proveedores del proceso productivo, aunque lo ideal es reducir la variabilidad en calidad, cantidad y entregas del proveedor para evitar depender de este inventario.
2. Inventario de trabajo en proceso (WIP): Componentes o materiales parcialmente transformados que aún no son productos finales. Su volumen depende del tiempo del ciclo de producción (desde el inicio hasta la finalización). Reducir este tiempo disminuye el WIP, ya que gran parte del proceso consiste en tiempos de espera (hasta un 95% del tiempo total).
3. Inventario MRO (Mantenimiento, Reparación y Operaciones): Recursos necesarios para sostener la infraestructura y operaciones de la empresa.
4. Inventario de productos terminados: Bienes finalizados listos para la venta.

Algunas claves para optimización son enfocarse en reducir el tiempo del ciclo productivo, por ejemplo (menos tiempo ocioso = menos WIP) y minimizar la variabilidad de los proveedores para reducir la dependencia del inventario de materias primas.

Por otro lado, Ballou (2004), menciona que los inventarios pueden clasificarse en 5 formas.

1. Hallarse en ductos. (como ejemplo: inventarios en proceso, procesos largos).
2. Existencias para especulación. (por ejemplo, oro, plata, cobre). En forma financiera u operacional.
3. De naturaleza regular o Cíclica. Se utilizan para abastecer la demanda promedio y depende de los niveles de producción o requerimientos de los clientes en determinados momentos.
4. Existencias de seguridad, es un inventario adicional a la demanda promedio y condiciones de tiempo total promedio.
5. Existencias obsoletas, stock muerto o perdido. Ejemplo productos perecederos, caducados o productos con tecnologías anteriores.

Adicionalmente Chopra (2016), coincide con Ballou al mencionar que la gestión de inventarios influye en los costos, la liquidez y la capacidad de respuesta de la empresa. Así como describe las principales métricas que los gerentes deben controlar en su inventario como:

- Tiempo de ciclo efectivo a efectivo: refleja el tiempo que tarda el capital en volver a la empresa.

- Inventario promedio y rotación: indican cuánto inventario se mantiene y con qué frecuencia se renueva.
- Productos con exceso de días en inventario: ayudan a identificar sobreoferta o baja rotación.
- Tamaño de lote e inventario de seguridad: muestran el comportamiento del reabastecimiento y la protección ante la demanda incierta.
- Inventario estacional y obsoleto: controlan la acumulación por demanda anticipada o vencida.
- Tasa de surtido y tiempo sin inventario: miden el nivel de servicio y posibles pérdidas por falta de stock.
- Fracción de tiempo sin inventario: mide la fracción de tiempo que una SKU particular tuvo inventario cero. Esta fracción puede usarse para estimar las ventas pérdidas durante el periodo sin inventario.
- Inventario obsoleto: mide la fracción del inventario que sobrepasó una fecha de obsolescencia específica.

Por otro lado, Garrido Et al (2017), explica que los inventarios pueden clasificarse según la forma en que se registran, controlan y verifican las existencias dentro de una empresa. Cada tipo de inventario cumple funciones específicas según las necesidades operativas y contables de la organización, por ejemplo:

- **Perpetuo:** Se actualiza de forma continua y en tiempo real, registrando entradas y salidas de mercancías de acuerdo con las necesidades del

almacén. Este método facilita la planificación de compras, la reducción de faltantes y la optimización de los recursos.

- **Intermitente:** Se realiza en varias ocasiones a lo largo del año, sin una periodicidad fija. Permite realizar verificaciones puntuales del stock, especialmente útil en empresas con rotación irregular de productos o con necesidades de control temporal.
- **Final:** Se efectúa al cierre del ejercicio económico, con el objetivo de determinar el valor de las existencias para efectos contables y financieros, permitiendo calcular costos de ventas y utilidades.
- **Inicial:** Se realiza al inicio de las operaciones o al comenzar un periodo contable, sirviendo como referencia base para el control y planificación de inventarios.
- **Físico:** Inventario real que se obtiene mediante conteo manual de las existencias. Es esencial para contrastar registros contables con la realidad física y corregir desviaciones.
- **Mixto:** Aplica a un tipo determinado de mercancía, combinando distintos métodos de control según la naturaleza o valor del producto, optimizando el manejo de artículos específicos.
- **Productos terminados:** Incluye todos los bienes listos para su venta, garantizando que el inventario disponible cumpla con la demanda del mercado.
- **En tránsito:** Comprende mercancías que se encuentran en movimiento entre proveedores, almacenes o clientes, permitiendo la planificación logística y evitando desabastos.

- **Materia prima:** Son los insumos básicos que serán utilizados en el proceso productivo para la fabricación de bienes o prestación de servicios.
- **En proceso:** Incluye productos parcialmente fabricados, que se encuentran en etapas intermedias del proceso de producción y requieren seguimiento para completar su transformación.
- **Consignación:** Mercancías entregadas a terceros para su venta, donde la propiedad legal permanece con el proveedor, facilitando la distribución sin comprometer capital propio.
- **Máximo:** Cantidad máxima recomendada de existencias, calculada en función de la demanda proyectada durante periodos pico, evitando sobrecostos de almacenamiento.
- **Mínimo:** Nivel mínimo de inventario necesario para garantizar la continuidad de operaciones y evitar desabastos que afecten la producción o la venta.
- **Disponible:** Productos terminados listos para ser comercializados de inmediato, asegurando la atención oportuna de la demanda del cliente.
- **En línea:** Inventario que se encuentra esperando a ser procesado en la línea de producción, optimizando la secuencia de manufactura y reduciendo tiempos de espera.
- **Agregado:** Se utiliza para manejar artículos de alto costo, de manera que se minimice su impacto financiero y se garantice la disponibilidad sin comprometer capital excesivo.

- **Cuarentena:** Mercancías que deben permanecer almacenadas por un tiempo determinado antes de ser utilizadas o distribuidas, generalmente por razones de control de calidad o normativa.
- **Previsión:** Inventario mantenido para atender necesidades futuras ya previstas, permitiendo anticiparse a la demanda y garantizar la continuidad operativa.

La siguiente tabla 3 según Garrido et al (2017), muestra los principales tipos de inventario según su forma de control, momento de registro y estado dentro del proceso operativo. Incluye inventarios contables, físicos, productivos y estratégicos, los cuales permiten una mejor organización, control y toma de decisiones en la gestión empresarial.

Tabla 3 Tipos de inventario

Tipo de Inventario	Descripción
Perpetuo	Se lleva de forma continua, en tiempo real, de acuerdo con las exigencias del almacén.
Intermitente	Se realiza varias veces al año, sin periodicidad fija.
Final	Se efectúa al término del ejercicio económico.
Inicial	Se realiza al comenzar operaciones.
Físico	Inventario real, mediante conteo manual de existencias.
Mixto	Inventario aplicado a una clase determinada de mercancía.
Productos Terminados	Incluye todas las mercancías listas para su venta.
En Tránsito	Mercancías en movimiento entre proveedores, almacenes o clientes.
Materia Prima	Insumos básicos que se utilizarán en la producción.

En Proceso	Productos parcialmente fabricados; se encuentran en etapa intermedia del proceso productivo.
Consignación	Mercancías entregadas para venta, cuyo título de propiedad sigue en manos del proveedor.
Máximo	Cantidad máxima recomendada, calculada en función de la demanda proyectada en periodos pico.
Mínimo	Cantidad mínima necesaria para evitar desabasto.
Disponible	Productos terminados listos para ser vendidos.
En Línea	Inventario que aguarda a ser procesado en la línea de producción.
Agregado	Se usa para manejar un artículo de alto costo y minimizar su impacto económico.
Cuarentena	Inventario que debe almacenarse por un tiempo determinado antes de ser utilizado o distribuido.
Previsión	Inventario mantenido para atender una necesidad futura ya prevista.

La gestión de inventarios como factor estratégico en la Administración de Empresas.
Garrido et al (2017).

2.2.2. Modelos de Gestión de inventarios

Según Mecalux (2023), Existen diversos modelos de gestión de inventarios que las empresas pueden implementar según sus necesidades operativas, tipo de producto y comportamiento de la demanda.

1. **Revisión periódica:** Este modelo consiste en revisar el inventario en intervalos de tiempo fijos y reponer hasta un nivel objetivo. Su principal ventaja es la simplicidad de implementación y su adecuación para productos de demanda estable; sin embargo, presenta el riesgo de faltantes entre revisiones y menor flexibilidad ante cambios imprevistos en la demanda.

2. **Revisión continua o EOQ:** Aquí se realiza un pedido cuando el inventario alcanza un nivel mínimo o punto de reorden. Permite mantener un flujo constante y reducir faltantes, aunque requiere monitoreo constante y mayor complejidad administrativa.
3. **Just-in-Time (JIT):** En este modelo los productos se reciben únicamente cuando son necesarios, minimizando inventarios y reduciendo costos de almacenamiento. Su desventaja radica en la dependencia total del proveedor y el riesgo de retrasos en la entrega.
4. **Clasificación ABC:** Prioriza los productos según su valor o importancia (A: más valiosos, B: intermedios, C: menos críticos). Permite focalizar recursos en los artículos más importantes y optimizar su control, aunque puede generar descuido en productos de menor valor que, sin embargo, pueden ser críticos.
5. **Lote Económico de Pedido (EOQ):** Calcula la cantidad óptima de pedido para minimizar los costos totales de inventario, optimizando tanto costos de almacenamiento como de pedido. Su limitación principal es que supone una demanda constante y puede resultar difícil de aplicar si la demanda es variable.
6. **Seguridad de inventario:** Consiste en mantener un stock adicional para prevenir faltantes ante variaciones de demanda o retrasos en la reposición. Reduce el riesgo de quiebre de stock y mejora la continuidad del servicio, aunque incrementa los costos de almacenamiento y requiere cálculos precisos y constantes.

En conjunto, estos modelos permiten a las empresas planificar, controlar y optimizar sus inventarios, adaptándose a distintos tipos de productos y necesidades de la operación, siendo fundamentales para mejorar la eficiencia y la rentabilidad empresarial.

La tabla 4 presenta los principales modelos de gestión de inventarios, describiendo su funcionamiento, así como sus ventajas y desventajas. Se incluyen modelos basados en revisiones periódicas y continuas, enfoques orientados a la minimización de inventarios como el Just-in-Time, y herramientas de priorización y optimización como la clasificación ABC y el lote económico de pedido (EOQ). Esta comparación permite identificar el modelo más adecuado según el tipo de producto, la demanda y las capacidades operativas de la empresa.

Tabla 4 Modelos de gestión de inventarios.

Modelo	Descripción	Ventajas principales	Desventajas principales
Revisión Periódica	Inventario se revisa en intervalos fijos y se repone hasta un nivel objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sencillo de implementar • Adecuado para productos de demanda estable 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de faltantes entre revisiones • Menos flexible ante cambios de demanda
Revisión Continua / EOQ	Se realiza un pedido cuando el inventario alcanza un nivel mínimo (punto de reorden).	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene flujo constante • Reduce faltantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere monitoreo constante • Mayor complejidad administrativa
Just-in-Time (JIT)	Los productos se reciben solo cuando se necesitan.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiza inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia total del proveedor

Clasificación ABC	Prioriza productos según su valor o importancia (A: más valiosos, B: intermedios, C: menos críticos).	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce costos de almacenamiento • Focaliza recursos en productos más importantes • Optimiza control y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo ante retrasos en entrega • Posible descuido de productos de menor valor, pero críticos.
Lote Económico de Pedido (EOQ)	Calcula la cantidad óptima de pedido para minimizar costos totales de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza costos de pedido y almacenamiento • Mejora la planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Supone demanda constante • Difícil de aplicar si la demanda es variable
Seguridad de Inventario	Mantiene un stock adicional para prevenir faltantes ante variaciones de demanda o retrasos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce riesgo de quiebre de stock • Mejora la continuidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta costos de almacenamiento • Requiere cálculos precisos y constantes

Fuente: Mecalux (2023).

Algunos de los modelos de gestión de inventario más populares son el análisis ABC, Según Heizer (2009) El análisis ABC clasifica los artículos del inventario en tres categorías según su volumen anual en dinero (demanda anual \times costo unitario), aplicando el principio de Pareto (80/20): pocos artículos cruciales (alto valor) y muchos triviales (bajo valor). A continuación, se presenta una tabla resumiendo el desglose de la prioridad de un análisis ABC.

Tabla 5 Resumen: Análisis ABC en Gestión de Inventarios

Clasificación	% de Artículos	% del Valor Total	Características Clave	Políticas de Gestión
----------------------	-----------------------	--------------------------	------------------------------	-----------------------------

Clase A	15%	70-80%	Artículos de alto valor y prioridad.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo intensivo de proveedores. - Controles físicos estrictos (almacenamiento seguro, verificaciones frecuentes). - Pronósticos detallados. - Reducción de inventarios de seguridad.
Clase B	30%	15-25%	Valor intermedio.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión moderada. - Menos recursos que Clase A, pero más que Clase C.
Clase C	55%	5%	Artículos de bajo valor y alta cantidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisiones periódicas. - Gestión simplificada. - Controles mínimos. - Pedidos automáticos o en grandes lotes.

Elaboración propia con base en Gezer (1996), libro Principios de administración de operaciones.

Por lo anterior, con un análisis ABC en inventarios, podemos concluir que la clasificación de inventarios permite a las empresas priorizar recursos, optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa, alineando estrategias con el impacto real de cada artículo en la rentabilidad.

Así mismo Heizer (1996) menciona que el modelo de inventarios EOQ (Cantidad Económica de Pedidos) es una de las técnicas más antiguas y conocidas que se utilizan para el control de inventarios.

Se basa en los siguientes supuestos:

1. La demanda es conocida, constante e independiente
2. El tiempo de entrega, es decir, el tiempo entre colocar y recibir la orden se conoce y es constante

3. La recepción del inventario es instantánea y completa. En otras palabras, el inventario de una orden llega en un lote al mismo tiempo
4. Los descuentos por cantidad no son posibles
5. Los únicos costos variables son el costo de preparar o colocar una orden (costo de preparación) y el costo de mantener o almacenar inventarios a través del tiempo (costo de mantener o llevar).
6. . Los faltantes (inexistencia) se evitan por completo si las órdenes se colocan en el momento correcto.

Por otro lado, el modelo de gestión de inventarios *Just-in-Time*. Según *Japan Management Association* (2018), explica que el sistema *Just-in-Time* (JIT) y Kanban de Toyota son pilares fundamentales de su filosofía de producción, centrada en eliminar despilfarros, optimizar recursos y mejorar continuamente. A continuación, los aspectos clave:

1. Eliminación de Despilfarros (Muda):
 - Identifica 7 tipos de despilfarros: sobreproducción, tiempo de espera, transporte, procesos innecesarios, inventario excesivo, movimientos inútiles y defectos.
 - La sobreproducción es el peor, ya que oculta otros problemas y genera costos adicionales (almacenamiento, transporte, obsolescencia).
2. Producir solo lo necesario, en el momento necesario:
 - Evitar acumular inventario.
 - Basado en la demanda real, no en pronósticos.
3. Automatización con Tacto Humano (Jidoka):

- Máquinas diseñadas para detenerse automáticamente ante defectos, evitando producción defectuosa.
- Permite a los trabajadores enfocarse en resolver problemas en lugar de supervisar máquinas.

4. Nivelación de la Producción (Heijunka):

- Equilibrar la carga de trabajo para evitar picos y valles en la producción.
- Facilita un flujo constante y reduce estrés en los procesos.

El sistema Kanban por otro lado opera con Tarjetas físicas o señales que indican cuándo, cuánto y qué producir, y así garantiza que cada proceso solo produzca lo que el siguiente necesita, evitando sobreproducción.

Algunas reglas clave son,

- No producir sin un *Kanban*.
- Solo retirar lo necesario del proceso anterior.
- Eliminar *Kanbans* defectuosos o innecesarios.

En resumen, podemos concluir que la gestión de inventarios se fundamenta en la logística, la administración de operaciones y las finanzas corporativas. Ballou (2004) y Chopra y Meindl (2016) coinciden en que el inventario debe gestionarse estratégicamente para equilibrar costos, servicio al cliente y rentabilidad. Heizer et al. (2017) aportan modelos operativos que permiten optimizar el control y la rotación de inventarios, mientras que Ehrhardt (2007) evidencia el impacto financiero de estas decisiones en el flujo de efectivo y los indicadores de rentabilidad. En

conjunto, estos enfoques sustentan la importancia de la gestión de inventarios como factor determinante del desempeño financiero empresarial.

A continuación, en la tabla 6 se presenta el resumen de autores del marco teórico. La tabla resume los principales autores y obras que sustentan el marco teórico de la gestión de inventarios, integrando aportaciones desde la logística, la administración de la cadena de suministro, la gestión de operaciones y las finanzas corporativas. Estas referencias proporcionan los fundamentos conceptuales para comprender la importancia del control de inventarios, su impacto en la eficiencia operativa y su relación con la toma de decisiones financieras en las organizaciones.

Tabla 6 Resumen Autores Marco Teórico Gestión de inventarios.

Título	Autor y año
<i>Logística: Administración de la cadena de suministro.</i>	<i>Ronald H. Ballou (2004)</i>
<i>Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación.</i>	<i>Chopra, S & Meindl (2016)</i>
<i>Principios de administración de operaciones</i>	<i>Heizer et al (2017) (1996)</i>
<i>Finanzas corporativas</i>	<i>Michael C Ehrhardt (2007)</i>

Resumen de autores para Marco Teórico sobre gestión de inventarios.

2.3. Rentabilidad

Según Sánchez (2002) rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son varias las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se

denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori. Gitman (2012) menciona que la rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas.

Entonces, se puede definir que la rentabilidad es el indicador que permite evaluar el desempeño financiero de una empresa, al medir su capacidad para generar utilidades a partir del capital invertido. Se analiza mediante indicadores financieros que relacionan los resultados obtenidos con los recursos utilizados, proporcionando una visión clara de la eficiencia operativa y la solidez financiera de la organización.

2.4. Teorías financieras de rentabilidad.

Al hablar de teorías clásicas financieras que involucren conceptos como rentabilidad, resulta importante incluir a Franco Modigliani y Merton Miller en su libro "*The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*".

Modigliani y Miller (1958) desarrollan una teoría fundamental en las finanzas corporativas que sostiene que, bajo condiciones ideales de mercado (sin impuestos, costos de transacción ni asimetrías de información), la estructura de capital de una empresa no afecta su valor total ni su costo promedio de capital. En resumen,

propusieron que no importa si una empresa se financia con deuda o con capital (acciones), su valor no cambia por eso.

Plantean dos proposiciones clave:

1. Proposición I: El valor de una empresa depende de cuánto gana con sus operaciones, no de si pide préstamos o vende acciones. Así que, según ellos, no existe una "mezcla perfecta" de deuda y capital para que una empresa valga más.
2. Proposición II: Cuando una empresa pide más préstamos (deuda), los inversionistas esperan más ganancia por sus acciones, porque también asumen más riesgo. Así, aunque la deuda sea más barata que el capital, el costo total sigue igual.

Los autores argumentan que, si una empresa vale más solo porque usa más deuda, otras empresas e inversionistas se darían cuenta y aprovecharían esa diferencia, comprando o vendiendo para sacar ganancia. Eso se llama arbitraje financiero, y haría que los valores se igualen de nuevo.

También critican los enfoques tradicionales que suponen una estructura de capital "óptima" y proponen que los únicos factores que podrían justificar cambios en la estructura de capital serían los impuestos, los costos de bancarrota y otras imperfecciones del mercado.

Por otro lado, Gaytán (2021) analiza el modelo DuPont como una herramienta clave para medir y mejorar la rentabilidad de una empresa, específicamente a través del indicador ROA (*Return on Assets*), por sus siglas en inglés.

Se describe la evolución del modelo desde su creación en 1914 por Donaldson Brown y su consolidación en el ámbito académico y empresarial como método de análisis del desempeño financiero.

El modelo DuPont descompone el ROA en tres componentes principales:

1. Margen de utilidad (utilidad neta / ventas),
2. Rotación de activos (ventas / activos totales),
3. Apalancamiento financiero.

Esta descomposición permite identificar de forma conjunta la eficiencia operativa y la rentabilidad, facilitando la toma de decisiones estratégicas en las empresas.

Además, el autor presenta el modelo HOB como una extensión del DuPont, incluyendo más detalles sobre la cadena de valor y la capacidad de gestión. Este enfoque reduce las posibilidades de manipulación de datos financieros y mejora la capacidad de predicción del rendimiento empresarial.

También se examinan diversos indicadores financieros y económicos del entorno mexicano que influyen en la rentabilidad empresarial, como:

- El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC),
- El Índice de Precios y Cotizaciones (IPC),
- Tipo de cambio peso-dólar,
- Tasa de interés interbancaria (TIIE),
- Rendimientos de los CETES,

- Unidades de Inversión (UDIS).

Gaytán, concluye que el modelo DuPont no solo permite diagnosticar el desempeño pasado, sino que también sirve como base para definir estrategias de mejora, orientadas a mantener la rentabilidad y ventaja competitiva de las empresas en un entorno cambiante.

En este sentido, el modelo DuPont es ampliamente reconocido en el ámbito empresarial debido a su utilidad para monitorear la eficiencia financiera y la rentabilidad, especialmente en el contexto Pymes. Su implementación, combinada con una adecuada gestión de inventarios, puede contribuir significativamente a la mejora del desempeño financiero y a la toma de decisiones estratégicas en este tipo de organizaciones.

Por otro lado, Gitman (2012) menciona que existen muchas medidas de rentabilidad, las cuales permiten evaluar las utilidades respecto a un nivel determinado de ventas. Asimismo, el estado resultados o estado de pérdidas y ganancias, es una de las herramientas más utilizadas para evaluar la rentabilidad, por medio de indicadores como margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa y margen de utilidad neta.

Indicadores financieros.

Cuando hablamos de rentabilidad, la evaluación del desempeño financiero constituye un elemento fundamental para el análisis de la rentabilidad y la eficiencia en las organizaciones. Para ello, los indicadores financieros permiten medir la situación económica de la empresa, su capacidad para generar utilidades y el aprovechamiento de sus recursos. Estos indicadores se construyen a partir de la

información contenida en los estados financieros y facilitan la toma de decisiones gerenciales (Gitman, 2012).

La rentabilidad se refiere a la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de los recursos invertidos. De acuerdo con Ross et al (2018), los indicadores de rentabilidad permiten evaluar qué tan eficaz es la empresa en la utilización de sus activos y capital para producir utilidades. Entre los más utilizados se encuentran el rendimiento sobre activos (ROA), el rendimiento sobre el capital (ROE) y el margen de utilidad, los cuales ofrecen una visión integral del desempeño financiero. Asimismo, Brigham (2017) señalan que estos indicadores no deben analizarse de manera aislada, sino de forma conjunta, ya que su interrelación permite identificar fortalezas y debilidades en la estructura financiera y operativa de la empresa.

Por otro lado, el modelo DuPont surge como una metodología que descompone el rendimiento financiero en sus principales componentes, permitiendo un análisis más detallado de las fuentes de rentabilidad. Según Gitman (2012), este modelo explica el rendimiento sobre activos (ROA) y el rendimiento sobre el capital (ROE) a partir de la interacción entre el margen de utilidad, la rotación de activos y el apalancamiento financiero.

En su forma básica, el modelo DuPont establece que el ROA resulta de la multiplicación del margen de utilidad neta por la rotación de activos, lo que permite identificar si la rentabilidad proviene de una adecuada generación de utilidades o de un uso eficiente de los activos. Posteriormente, el ROE incorpora el multiplicador del capital, reflejando el impacto del financiamiento mediante deuda sobre la rentabilidad del capital propio Ross et al. (2018).

El modelo DuPont es ampliamente utilizado debido a su capacidad para vincular indicadores operativos y financieros. Brigham (2017) destacan que este enfoque facilita la identificación de problemas relacionados con costos, ventas, eficiencia operativa y estructura de financiamiento. De esta manera, los directivos pueden tomar decisiones orientadas a mejorar la rentabilidad mediante el control de gastos, el incremento en la rotación de activos o una adecuada gestión del apalancamiento. En el contexto de empresas comerciales, como las del sector papelería, el modelo DuPont resulta especialmente útil, ya que permite analizar cómo la gestión de inventarios influye en la rotación de activos y, por ende, en la rentabilidad. Una mejora en la administración de inventarios puede incrementar la rotación, reducir costos operativos y reflejarse positivamente en los indicadores financieros clave.

A continuación, se muestra la tabla 7 con los principales indicadores financieros del modelo Dupont. La tabla presenta los principales indicadores financieros y operativos utilizados para evaluar la rentabilidad, la eficiencia operativa y la gestión de inventarios de la empresa. Incluye métricas como el ROA, ROE y el margen de utilidad neta, que permiten analizar la capacidad de generación de utilidades, así como indicadores de rotación de activos e inventarios, los cuales reflejan el uso eficiente de los recursos y la rapidez con la que el inventario se transforma en ventas. Estos indicadores constituyen una base fundamental para el análisis del desempeño financiero y la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 7 Indicadores financieros del modelo Dupont.

Indicador	Definición operativa	Fórmula	Dimensión	Unidad de medida	Fuente de datos
ROA (Rendimiento sobre Activos)	Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir del total de sus activos, reflejando la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.	Utilidad Neta / Activos Totales	Rentabilidad	Porcentaje (%)	Estado de Resultados y Balance General
ROE (Rendimiento sobre el Capital)	Evalúa la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa en relación con el capital invertido.	Utilidad Neta / Capital Contable	Rentabilidad del capital	Porcentaje (%)	Estado de Resultados y Balance General
Margen de Utilidad Neta	Indica la proporción de utilidad que la empresa obtiene por cada peso de venta, después de cubrir todos los costos y gastos.	Utilidad Neta / Ventas Netas	Rentabilidad operativa	Porcentaje (%)	Estado de Resultados
Rotación de Activos	Mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.	Ventas Netas / Activos Totales	Eficiencia operativa	Veces	Estado de Resultados y Balance General
Rotación de Inventarios	Evalúa la rapidez con la que el inventario se convierte en ventas durante	Costo de Ventas / Inventario Promedio	Gestión de inventarios	Veces	Estado de Resultados y Kardex

Indicador	Definición operativa	Fórmula	Dimensión	Unidad de medida	Fuente de datos
	un periodo determinado.				

Fuente: Elaboración propia con datos del libro Principios de administración financiera de Gitman

En conclusión, podemos resumir los siguientes autores más importantes considerados en el marco teórico de la variable dependiente rentabilidad.

- Sánchez (2002): Define la rentabilidad como la medida del rendimiento de los capitales utilizados en un periodo determinado, resaltando la comparación entre los beneficios obtenidos y los recursos movilizados para generar dichos beneficios. Su enfoque permite evaluar la eficiencia de las decisiones financieras a priori y a posteriori.
- Gitman (2012): Plantea que la rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos derivados del uso de activos, tanto corrientes como fijos, y destaca la utilidad de los estados financieros y sus indicadores (margen de utilidad, ROA, ROE) para evaluar la situación económica de la empresa.
- Modigliani y Miller (1958): Propusieron teorías sobre la estructura de capital que muestran que, bajo condiciones ideales de mercado, la forma de financiamiento no afecta la rentabilidad total de la empresa. Introdujeron conceptos de apalancamiento financiero y riesgo que son fundamentales para entender cómo las decisiones de deuda o capital influyen en los indicadores de rentabilidad.
- Gaytán (2021): Presenta el modelo DuPont como herramienta para descomponer la rentabilidad en margen de utilidad, rotación de activos y

apalancamiento financiero, facilitando un análisis integral del desempeño financiero y la identificación de áreas de mejora. Destaca la relación directa entre una buena gestión de inventarios y la eficiencia en la rotación de activos.

- Ross et al. (2018) y Brigham (2017): Señalan que los indicadores de rentabilidad no deben analizarse de forma aislada, sino como un sistema interrelacionado. El modelo DuPont permite vincular la eficiencia operativa y financiera, evidenciando cómo decisiones sobre costos, ventas, activos y financiamiento impactan la rentabilidad de manera conjunta.

A continuación, se muestra la tabla 8 con el resumen de autores de marco teórico de rentabilidad. La tabla presenta las principales aportaciones teóricas sobre el concepto de rentabilidad, integrando definiciones clásicas y enfoques financieros contemporáneos. Se incluyen autores que abordan la rentabilidad como una medida del rendimiento del capital y los activos, así como modelos e indicadores financieros como el ROA, ROE y el modelo DuPont que permiten evaluar la eficiencia operativa y financiera de las empresas. Estas aportaciones constituyen el sustento teórico para el análisis de la rentabilidad y su relación con la gestión de los recursos empresariales.

Tabla 8 Resumen autores marco teórico Rentabilidad

Autor y año	Aporte principal al estudio de la rentabilidad	Fuente
Sánchez (2002)	Define rentabilidad como la medida del rendimiento de los capitales utilizados en un período, relacionando resultados con medios empleados.	Sánchez, J. (2002). <i>Fundamentos de economía y finanzas.</i>
Gitman (2012)	Señala que la rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de activos, considerando tanto activos corrientes como fijos.	Gitman, L. J. (2012). <i>Principios de administración financiera.</i>
Modigliani & Miller (1958)	Teoría sobre estructura de capital; establecen que la rentabilidad depende de las operaciones y no de la combinación de deuda y capital bajo condiciones ideales de mercado.	Modigliani, F., & Miller, M. (1958). <i>The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment.</i>
Gaytán (2021)	Analiza el modelo DuPont para medir y mejorar la rentabilidad, descomponiendo ROA en margen, rotación de activos y apalancamiento financiero.	Gaytán, L. (2021). <i>Análisis del desempeño financiero empresarial: Aplicación del modelo DuPont.</i>
Ross et al. (2018)	Describe indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, margen) y su utilidad para evaluar la eficiencia en el uso de activos y capital.	Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2018). <i>Finanzas corporativas.</i>
Brigham (2017)	Señala que los indicadores de rentabilidad deben analizarse de manera conjunta, vinculando la estructura financiera y operativa para mejorar decisiones.	Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). <i>Administración financiera: Teoría y práctica.</i>

Resumen de autores para Marco Teórico sobre Teorías financiera y rentabilidad.

2.5. Pymes

2.5.1. Pymes en el mundo

Según el banco mundial (2019), las Pymes representan el 90% de las empresas a nivel mundial y más del 50% de empleo en todo el mundo. Adicionalmente en los mercados emergentes 7 de cada 10 empleos son creados por las pymes.

A nivel mundial, uno de los principales retos de las pymes es que tienen dificultades para obtener financiamientos bancarios.

Por otro lado, según el banco mundial (2022) solo el 45% sobrevive más de 5 años en economías emergentes.

Adicionalmente la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2023), subraya que las Pymes son fundamentales para la inclusión social, la innovación, la creación de empleo y la resiliencia económica a nivel mundial, el reporte *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023* destaca cómo las Pymes enfrentaron con dificultad la pandemia y la crisis logística, reflejando su vulnerabilidad ante choques económicos globales.

También resalta que entre un 29 a 41% de las Pymes a nivel mundial no pertenecen a redes empresariales formales como asociaciones, etc. Las pequeñas empresas usan menos fuentes externas de conocimiento, lo que podría limitar su capacidad de crecimiento.

Por último, a nivel global según OECD (2023), destaca que los empleados de las pymes reciben menos capacitación formal que en grandes empresas, ya que solo

del 15 al 30% de las microempresas ofrecen capacitación en tecnologías de información vs un 50 a 70% en grandes empresas.

2.5.2. Pymes en México

Según INEGI (2025), En 2023, operaron más de 5.4 millones de unidades económicas, resultando 27.8 millones de personas empleadas.

en 2023, el 95.5 % de las unidades económicas del país eran micro y emplearon a 41.5 % de las personas ocupadas.

La tabla 9 que se presenta a continuación muestra la distribución del personal ocupado según el tamaño de la unidad económica y el sexo, destacando la alta participación de las microempresas en el empleo total y las diferencias de género conforme aumenta el tamaño de la empresa.

Tabla 9 Personal ocupado en unidades económicas, por tamaño en México.

Tamaño de la unidad económica	Personal ocupado total	Mujeres		Hombres	
		Absoluto	%	Absoluto	%
Total	27,785,505	12,114,562	43.6	15,670,943	56.4
Micro (0 a 10 personas)	11,542,522	5,834,200	50.5	5,708,322	49.5
Pequeñas (11 a 50 personas)	4,102,017	1,718,201	41.9	2,383,816	58.1
Medianas (51 a 250 personas)	3,996,298	1,498,716	37.5	2,497,582	62.5
Grandes (>250 personas)	8,144,668	3,063,445	37.6	5,081,223	62.4

Fuente: INEGI. Censos Económicos (CE), Resultados oportunos, 2024.

Capítulo III. Materiales y Métodos

En el capítulo tres se presentan los referentes metodológicos de la investigación, la cual adopta un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, orientado a comprender la relación entre la gestión de inventarios y la rentabilidad en una empresa de papelería, en la ciudad de Escuinapa, Sinaloa.

La investigación se fundamenta en el análisis interpretativo de experiencias y percepciones, utilizando entrevistas abiertas y revisión documental como principales técnicas de recolección de datos. Se trabajará con una muestra intencional de tres informantes claves involucrados directamente en el proceso de manejo y gestión de inventarios, lo cual permite una comprensión profunda del fenómeno estudiado. Además, se incorpora un análisis documental cuantitativo con base en información financiera extraída del sistema ERP de la empresa (Sistema Factusol). Este enfoque metodológico flexible y no lineal, sustentado en autores como Naupas (2018), Hernández-Sampieri (2014) y Bernal (2010), proporciona un marco adecuado para abordar los objetivos del estudio y generar hallazgos relevantes dentro del contexto organizacional de la zona sur de Sinaloa.

3.1. Enfoque

El enfoque utilizado en la investigación es de corte cualitativo. Según Naupas (2018), enfoque cualitativo surge como una crítica a la metodología cuantitativa de las ciencias naturales, iniciada por Wilhem Dilthey en 1883, quien argumentó que los fenómenos sociales, por su complejidad y variabilidad, requerían métodos distintos.

Este enfoque prioriza la comprensión e interpretación de la realidad sobre la medición cuantitativa. Las preguntas e hipótesis se desarrollan durante el proceso, y la investigación se basa en un diseño flexible e inductivo. Utiliza técnicas no estructuradas como entrevistas abiertas, observación participante y análisis de experiencias, enfocándose en reconstruir el sentido de los fenómenos sociales.

Por otro lado, Muñoz (2016) comparte que la investigación cualitativa se enfoca en la interpretación de hechos sin recurrir a mediciones numéricas. Su recolección de datos es flexible y no estandarizada, centrada en las percepciones, experiencias y puntos de vista de los participantes. Es común en las ciencias sociales, ya que busca comprender interacciones, vivencias y comportamientos mediante descripciones detalladas y análisis continuo de la literatura.

Hernández-Sampieri (2014) menciona que el enfoque cualitativo se orienta por temas relevantes, pero a diferencia del enfoque cuantitativo, las preguntas e hipótesis pueden surgir en cualquier etapa del estudio: antes, durante o después de la recolección de datos. La investigación cualitativa sigue un proceso flexible y no lineal, en el que la interpretación y los hechos se retroalimentan de forma dinámica, adaptándose a las particularidades de cada estudio.

Por otro lado, Ñaupas (2018), comenta que el método cuantitativo emplea instrumentos estructurados como encuestas y experimentos, aplicando modelos estadísticos para analizar relaciones entre variables. Se fundamenta en la aplicación rigurosa del método científico. Sin embargo, ha sido criticado por su excesiva rigidez y su incapacidad para captar la complejidad de los fenómenos sociales.

Por lo tanto, el enfoque de una investigación se entiende como la perspectiva desde la cual se analiza un fenómeno, pudiendo abordarse desde un contexto cualitativo (centrado en la comprensión e interpretación de experiencias y significados), cuantitativo (enfocado en datos numéricos y mediciones) o mixto (combinación de ambos enfoques).

3.2. Alcance

El alcance de la investigación será descriptivo. Naupas (2018) menciona que el alcance descriptivo “es una investigación de segundo nivel, inicial, cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones, o de los procesos naturales o sociales”

Según Bernal (2010) la investigación descriptiva se centra en identificar y detallar características clave de un objeto de estudio, describiendo sus partes, categorías o contextos sin explicar causas. Es ampliamente usada en trabajos académicos iniciales como tesis de pregrado o maestrías para documentar hechos, rasgos o diseños como patrones demográficos, prototipos, pero sin analizar el "por qué".

Aunque es considerada una base metodológica para otros tipos de investigación, sus hipótesis (si las hay) son meramente descriptivas y se validan con técnicas como encuestas, entrevistas, observación o revisión documental. Su objetivo principal es organizar información para ofrecer una visión clara y estructurada, facilitando futuros estudios más profundos.

El alcance de la investigación se refiere al grado de profundidad y detalle con que se estudiará un fenómeno, estableciendo si el estudio busca describir, explicar, explorar o analizar relaciones entre variables, así como los límites y objetivos específicos que se pretenden alcanzar.

3.3. Población y muestra

Bernal (2010), citando a Fracica (1988), define la población como “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36). De igual manera, Bernal (2010) cita a Jany (1994), quien la describe como “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48), es decir, la unidad de análisis.

Por otro lado, Tarrillo et al (2024), define:

La población es el conjunto de elementos o individuos que comparten una característica común y son objeto de estudio. Representa el universo completo sobre el cual se quieren hacer inferencias.

La población considerada para el presente estudio de investigación está conformada por un total de 13 personas. No obstante, al tratarse de un estudio de caso, se empleó un muestreo intencional, debido a que el objetivo central es identificar aspectos relevantes relacionados con la gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad.

Bajo este criterio, se seleccionó una muestra intencional de 3 personas, determinadas por su participación directa en los procesos de inventario. Estas personas cuentan con el conocimiento y la experiencia necesarios para aportar

información precisa y detallada sobre los procedimientos, prácticas y dinámicas de la gestión de inventarios dentro de la empresa, lo cual resulta fundamental para el desarrollo y validez del estudio.

En este caso, los puestos se presentan a continuación a continuación:

1. Gerente Administrativo.
2. Líder de alta de inventarios
3. Líder de compras.

Es importante señalar que esta reducción deliberada del tamaño de la muestra constituye una limitación explícita del estudio. Al basarse únicamente en los informantes clave, los resultados no buscan ser generalizables a toda la organización; sin embargo, permiten obtener una comprensión profunda y precisa del fenómeno analizado, acorde con la naturaleza del estudio de caso.

De acuerdo con Bernal (2010), citando a Kinneary y Taylor (1993), los pasos para seleccionar una muestra son los siguientes:

1. Definir la población.
2. Identificar el marco muestral.
3. Determinar el tamaño de la muestra.
4. Elegir el método de muestreo.
5. Seleccionar la muestra.

Este proceso asegura que los datos recopilados sean confiables y que los resultados puedan generalizarse al conjunto de la población estudiada.

De igual manera Según Tarillo (2024) comenta que

La muestra es un subconjunto representativo de la población que se selecciona para participar en la investigación. La idea es que los resultados obtenidos de la muestra puedan generalizarse a la población de forma ampliada.

El perfil del informante de la investigación requiere lo siguiente:

1. Conocimiento sobre el tema en relación de control de inventarios y rentabilidad.
2. Al menos 1 año de antigüedad en la empresa.
3. Que esté involucrado y comprenda el proceso de gestión de inventarios de PES.

Metodología de estudio de caso

El estudio de caso es una metodología de investigación cualitativa y cuantitativa que permite analizar fenómenos complejos dentro de su contexto real (Yin, 2018). Esta metodología se centra en la comprensión profunda de un objeto de estudio, empresa o proceso específico, a través de la recopilación de datos múltiples y fuentes diversas, incluyendo entrevistas, observaciones, documentos y registros financieros (Stake, 1995).

Según Baxter y Jack (2008), el estudio de caso es especialmente útil en investigación aplicada porque permite explorar relaciones entre variables y procesos dentro de un entorno organizacional, sin manipular los factores, lo que brinda un panorama más cercano a la realidad operativa. Esta metodología es adecuada para el análisis de gestión de inventarios y rentabilidad de papelería de

Escuinapa, ya que facilita identificar cómo las decisiones administrativas afectan los resultados financieros y la eficiencia operativa.

Yin (2018) enfatiza que los estudios de caso pueden ser exploratorios, descriptivos o explicativos, dependiendo del objetivo de la investigación. En el contexto de las Pymes, la metodología permite examinar cómo factores específicos, como la planificación de inventarios, la rotación de activos y el uso de indicadores financieros, inciden directamente en la rentabilidad de la empresa. Por su parte, Stake (1995) resalta que los estudios de caso proveen evidencia empírica detallada y permiten establecer comparaciones entre situaciones similares, contribuyendo a generar conclusiones aplicables y recomendaciones prácticas.

Con respecto a PES, el estudio de caso permite identificar cómo la planificación, control y supervisión de los inventarios impactan directamente en los resultados financieros. La recolección de datos incluye entrevistas con los responsables de la administración, revisión de registros contables, análisis de niveles de stock y evaluación de indicadores financieros clave, como margen de utilidad y rotación de inventarios.

De acuerdo con Yin (2018), los estudios de caso pueden ser descriptivos o explicativos; en este estudio, el enfoque es explicativo, ya que busca establecer cómo la eficiencia en la gestión de inventarios influye en la rentabilidad PES. La evidencia empírica obtenida permite identificar deficiencias, como exceso de stock o productos obsoletos, así como oportunidades de mejora que optimicen la rotación de inventarios y reduzcan costos operativos.

En resumen, la metodología de estudio de caso ofrece un marco sistemático para analizar fenómenos empresariales complejos, combinando rigor académico con aplicabilidad práctica. Su enfoque contextualizado permite entender cómo la gestión de inventarios, la eficiencia operativa y la toma de decisiones financieras influyen en la rentabilidad, proporcionando evidencia tanto teórica como empírica para la toma de decisiones estratégicas.

3.4. Técnicas de recolección

La variable de gestión de inventarios se analizará mediante una entrevista con una guía con preguntas abiertas aplicado al equipo involucrado en el proceso de almacén e inventarios, adicionalmente mediante observación y revisión documental mientras que la rentabilidad se evaluará a través de un análisis cuantitativo (investigación documental) de datos financieros extraídos del sistema ERP de la empresa, con énfasis en costos operativos y rendimiento económico.

Se puede definir la recolección de datos como el proceso mediante el cual se obtiene información relevante para una investigación científica. Consiste en el uso de herramientas y técnicas que permiten al investigador documentar y organizar la información de manera sistemática, con el propósito de garantizar precisión y claridad al momento de analizar y presentar los hallazgos.

Para la presente investigación se utilizaron entrevistas como técnica de recolección de información. Hernández Sampieri (2014) señala que las entrevistas permiten obtener información directa y profunda de los actores involucrados, lo que facilita conocer percepciones, opiniones y experiencias que no siempre se reflejan en registros escritos. Muñoz-Rocha (2017) agrega que esta técnica es especialmente

útil en estudios cualitativos, ya que posibilita explorar significados, motivaciones y relaciones entre variables. Bernal (2010) resalta que las entrevistas permiten contextualizar los datos dentro del entorno específico de la organización, mientras que Tarillo et al. (2024) destacan su valor para identificar necesidades no detectadas y generar hipótesis de mejora. En lo personal, considero que las entrevistas fueron fundamentales para comprender con mayor claridad la dinámica interna de la empresa y los factores que afectan la gestión de inventarios, aportando información rica y detallada que no se podría obtener de otra manera.

La observación de los procesos operativos se realizó siguiendo las recomendaciones de Hernández Sampieri (2014), quien explica que observar directamente los procesos permite identificar comportamientos reales y prácticas que a veces difieren de los procedimientos formales. Muñoz Rocha (2017) enfatiza que esta técnica ayuda a contrastar la teoría con la práctica y a documentar evidencias empíricas de manera sistemática. Bernal (2010) resalta que la observación permite registrar patrones de comportamiento, flujos de trabajo y posibles ineficiencias, mientras que Tarillo et al. (2024) indican que esta técnica es especialmente útil para detectar problemas ocultos o no reportados que afectan la eficiencia operativa. Personalmente, considero que la observación fue clave para evidenciar cómo se ejecutan los procesos tanto de operación y gestión de inventario en la empresa y cómo estos inciden directamente en la rentabilidad y eficiencia operativa.

El análisis de documentos también se empleó como técnica complementaria para asegurar la confiabilidad de la información. Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que revisar documentos contables, históricos y administrativos permite

corroborar los datos obtenidos por otras técnicas y establecer una base objetiva para el análisis. Muñoz Rocha (2017) añade que esta técnica ayuda a comprender los procesos internos y la estructura organizacional desde la evidencia escrita. Por otro lado, Bernal (2010) indica que el análisis documental es fundamental para identificar tendencias históricas y verificar consistencia en los registros, Desde mi perspectiva, esta técnica complementó entrevistas y observación, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los hallazgos y asegurando que las propuestas de mejora estén sustentadas en evidencia concreta.

Entrevistas

Las entrevistas se realizaron como parte del trabajo de campo con el propósito de obtener información directa y profunda sobre la gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la empresa. Estas se llevaron a cabo en las instalaciones de PES durante el periodo comprendido del 17 al 19 de julio de 2025. Los entrevistados fueron el gerente administrativo y personal clave involucrado en los procesos de compras, , control de inventarios y ventas. Las entrevistas se realizaron de manera presencial, utilizando una guía semiestructurada (preguntas en anexos) diseñada previamente, lo que permitió mantener un orden en los temas abordados y, al mismo tiempo, dar flexibilidad a los participantes para expresar sus experiencias y opiniones. Previo a su realización, se solicitó y obtuvo la autorización expresa de los participantes para la grabación de las entrevistas, con la finalidad de asegurar la fidelidad de la información recabada y facilitar su posterior análisis. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 60 a 90 minutos, acumulando un total estimado de 5 a 6 horas de trabajo, lo que contribuyó a la obtención de información relevante para el desarrollo de la investigación.

Observación

La técnica de observación se aplicó con el objetivo de analizar directamente el desarrollo real de los procesos relacionados con la gestión de inventarios en la empresa. Esta actividad se llevó a cabo en PES durante el periodo del 10 al 12 de junio de 2025, mediante observación directa y no participante. Se observaron las actividades de recepción de mercancía, almacenamiento, acomodo, registro en el sistema, control de existencias y despacho de productos. La observación permitió identificar prácticas operativas, flujos de trabajo y posibles inconsistencias entre los procedimientos establecidos y la ejecución real de las actividades. La información obtenida fue registrada mediante notas de campo, lo que permitió documentar de manera sistemática los hallazgos y complementar la información recabada a través de otras técnicas de investigación.

Análisis de documentos

El análisis documental se realizó con la finalidad de complementar y validar la información obtenida mediante las entrevistas y la observación. Esta técnica se llevó a cabo en las instalaciones de PES durante los días 9 y 10 de junio de 2025, mediante la revisión de documentos internos de la empresa. Entre los documentos analizados se encuentran registros históricos de inventarios, reportes de ventas, estados financieros, facturas de compra y reportes de costos. La revisión se realizó de forma sistemática, permitiendo identificar inconsistencias en los registros, diferencias entre inventario físico y digital, así como patrones de compra y rotación de productos. La información obtenida a través del análisis documental sirvió como

base objetiva para el diagnóstico de la situación actual de la empresa y para la formulación de las propuestas de mejora.

3.5. Decisiones metodológicas y consideraciones éticas

La investigación se llevó a cabo siguiendo los principios éticos establecidos para estudios aplicados en entornos empresariales, garantizando la protección de la información y de los participantes involucrados. En primera instancia, se obtuvo permiso oficial por parte de la empresa PES para desarrollar el estudio, lo que incluyó la autorización para acceder a datos operativos, información interna y procesos relacionados con la gestión de inventarios.

Asimismo, a cada participante se le proporcionó un consentimiento informado por escrito, mediante el cual se explicó el propósito del estudio, los procedimientos de recopilación de datos y su participación voluntaria. Este consentimiento también abarcó la autorización para realizar entrevistas, registrar observaciones y tomar fotografías dentro de la empresa.

Con el objetivo de salvaguardar la identidad y privacidad de los colaboradores, se implementaron medidas estrictas de anonimato y confidencialidad, evitando la divulgación de nombres, cargos u otros datos personales que pudieran permitir la identificación de los participantes. Toda la información recolectada se gestionó mediante mecanismos de almacenamiento seguro.

Finalmente, el proyecto contó con la aprobación de la gerencia de la empresa, quienes revisaron los objetivos, alcances y condiciones del estudio, autorizando su utilización con fines académicos conforme a los lineamientos institucionales.

A continuación, se muestra la tabla 10 con el resumen de las decisiones metodológicas de la investigación.

Tabla 10 Resumen de decisiones metodológicas de la investigación.

Aspecto	Decisión	Justificación
Enfoque	Cualitativo	Para comprender la gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad.
Alcance	Descriptivo	Analiza la situación actual de la empresa sin intervenir en sus procesos.
Tipo de investigación	Estudio de caso	Permite un análisis detallado de PES
Recolección de datos	Entrevistas, observación y análisis documental	Obtiene información directa de procesos y desempeño financiero.
Muestra	Personal administrativo y operativo	Conocimiento directo de inventarios y finanzas.
Análisis de datos	Cualitativo vinculado a indicadores financieros, rentabilidad, análisis ABC.	Relaciona la gestión de inventarios con la rentabilidad de la empresa.

Nota: Elaboración propia.

Capítulo IV. Resultados de la investigación

El capítulo cuatro presenta un análisis detallado de la empresa PES, una organización familiar con más de seis décadas de trayectoria en Escuinapa, Sinaloa. Se describe su evolución desde su fundación en 1965 hasta su consolidación como una de las papelerías más reconocidas del sur del estado de Sinaloa. Actualmente, PES atiende a diversos segmentos de mercado con una amplia gama de productos. El capítulo también aborda el proceso de sucesión generacional ocurrido en 2023, que trajo consigo nuevos retos administrativos, especialmente en la gestión de inventarios. Se incluye una encuesta de satisfacción aplicada a clientes que evidencia la importancia del surtido de productos como ventaja competitiva. Finalmente, se destaca la estructura organizacional de la empresa, el crecimiento del personal en temporadas altas y la necesidad de continuar profesionalizando sus procesos para enfrentar los desafíos actuales del mercado.

Por otro lado, el capítulo también expone de manera detallada los resultados obtenidos a partir de las distintas técnicas de recolección empleadas en la investigación, entre las que se incluyen la entrevista, la observación y el análisis documental. Para cada una de estas técnicas, se presentan los hallazgos más relevantes, acompañados de comentarios y reflexiones que permiten interpretar su significado en el contexto de la gestión de inventarios y la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, se incorporan evidencias visuales mediante fotografías tomadas durante las sesiones de observación y revisión documental, las cuales muestran aspectos clave de las instalaciones, procesos operativos y documentos esenciales para el

control de inventarios. Estas imágenes, junto con los registros analizados, enriquecen la comprensión de los resultados y ofrecen una perspectiva más completa sobre el funcionamiento interno de la empresa y su impacto en los indicadores de rentabilidad.

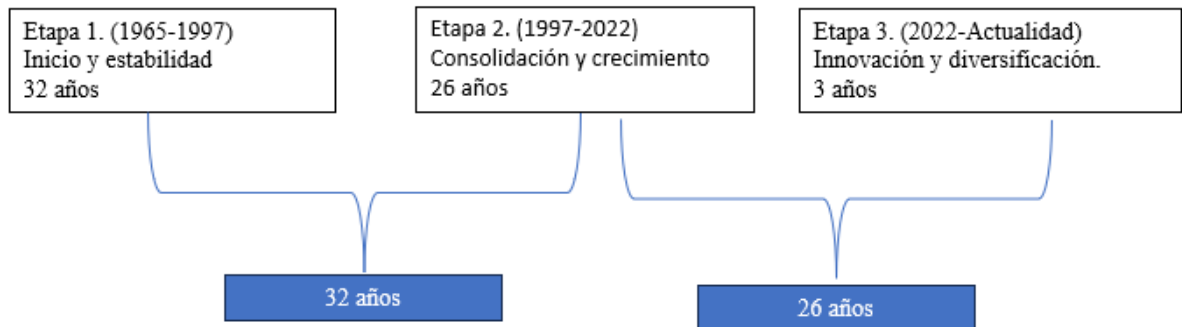
4.1. Papelería de Escuinapa (PES)

PES es una empresa familiar que inicia sus operaciones en el año de 1965. En sus primeros tres años de operación fungió como una empresa dedicada a la comercialización de muebles, y posteriormente cambió de giro a papelería y mercería.

Durante su trayectoria en el mercado Escuinapense, se ha posicionado como un ícono referente por su servicio, calidad y precios en papelería y abastecimiento de oficinas del sur de Sinaloa.

La empresa, con 60 años de presencia en el mercado de Escuinapa, se encuentra actualmente bajo la dirección de su tercera generación familiar. La línea de tiempo que se presenta a continuación refleja los enfoques y estrategias adoptados por cada generación a lo largo de su gestión, evidenciando la evolución y adaptación de la organización a través del tiempo. Asimismo, la tercera generación, que asumió el liderazgo a partir de 2022, busca orientar la gestión hacia la innovación y la diversificación, implementando nuevas estrategias y modelos de negocio que buscan fortalecer la competitividad y ampliar las oportunidades en el mercado actual.

Figura 1 *Línea de tiempo PES*



Fuente: Elaboración propia con datos de Empresa PES.

4.1.1. Mercados y segmentos que atiende

Actualmente la empresa se enfoca en atender cuatro segmentos de negocio.

1. Papelería, útiles escolares y equipamiento de materiales de oficina.
2. Accesorios y equipo de cómputo
3. Novedades y fiestas
4. Mercería.

Asimismo, los principales mercados que atienden son:

1. Ventas al público en general
2. Ventas al medio mayoreo para papelerías pequeñas
3. Clientes empresariales y oficinas.

La empresa refiere que tiene 120 clientes empresariales, y en promedio al día atienden de 200 a 250 clientes en promedio.

4.1.2. Sucesión Empresarial

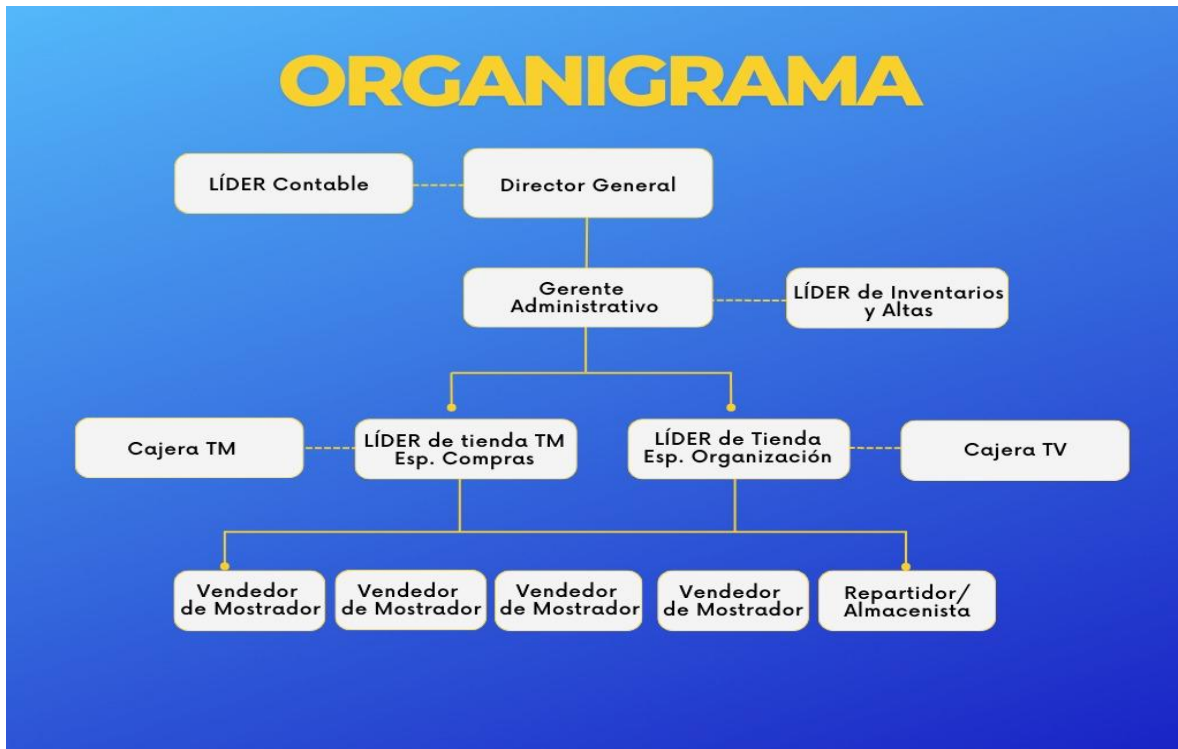
En 2022, la empresa inició una transición generacional al quedar bajo el liderazgo de la tercera generación familiar, luego de un proceso de sucesión no planificado. Esta renovación gerencial enfrentó diversos desafíos iniciales, entre ellos la falta de experiencia del nuevo director en el sector papelerero, la ausencia de procesos adecuados para el control de inventarios y el reto que implicó la incorporación de un nuevo liderazgo en la organización.

Hacia 2025, los nuevos administradores han consolidado un proceso de capacitación intensiva, superando obstáculos críticos asociados al liderazgo de manejo de personal y la optimización de procesos internos para incrementar la eficiencia operacional. Este período ha permitido la implementación de mejoras estructurales y el desarrollo de habilidades directivas alineadas con las demandas del mercado actual, sin embargo, aún quedan desafíos que resolver, entre ellos, un control eficiente en el manejo del inventario.

4.1.3. Organigrama

La empresa PES, tiene un organigrama con una plantilla total de 13 colaboradores habitualmente, salvo en temporadas cíclicas donde aumenta la demanda como lo es en temporada escolar (agosto a septiembre), donde incrementan en promedio 4 colaboradores adicionales, llegando a ser un total de 17 personas la plantilla total.

Figura 2 Organigrama Papelería de Escuinapa.



Resumen del Organigrama y Funciones

Cada puesto, representa un eslabón importante en la estructura de PES, a continuación, se describen los puestos y las principales funciones de los mismos.

1. Director General

- **Función:** Es la máxima autoridad de la empresa y responsable de la toma de decisiones estratégicas. Supervisa todas las áreas operativas y administrativas, asegurando el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

2. Gerente Administrativo

- **Función:** Coordina las actividades administrativas y operativas de la empresa. Supervisa procesos internos, recursos humanos y asegura que las políticas y procedimientos se cumplan eficientemente.

3. Líder Contable

- Función: Gestiona la contabilidad y finanzas de la empresa. Se encarga de registrar operaciones, elaborar facturas, conciliar movimientos contables, controlar ingresos y egresos, y apoyar en la planeación financiera a dirección general.

4. Líder de Inventarios y Altas

- Función: Controla el inventario de productos y registros de altas el sistema ERP. Garantiza que los niveles de *stock* sean adecuados, previene faltantes y exceso de inventario, y mantiene actualizado el sistema de inventarios.

5. Líder de Tienda TM – Especialista en Compras

- Función: Gestiona la adquisición de productos, negociando con proveedores y asegurando la disponibilidad de mercancía. Supervisa al personal de ventas de mostrador y coordina las compras de acuerdo con la demanda de la tienda.

6. Líder de Tienda – Especialista en Organización

- Función: Se encarga de la correcta organización y distribución de los productos dentro de la tienda. Optimiza la presentación, el flujo de mercancía y apoya en la supervisión del personal de ventas.

7. Cajeras (TM y TV)

- **Función:** Procesan las ventas al cliente, manejan pagos y cobranza, y registran las transacciones en el sistema. Garantizan un servicio eficiente y exacto en la caja, arqueos y cortes de caja.

8. Vendedores de Mostrador

- Función: Atienden directamente a los clientes, asesoran en la elección de productos y promueven las ventas. Mantienen el orden en el área de venta y reportan necesidades de reposición al líder de tienda.

9. Repartidor / Almacenista

- Función: responsable del manejo, almacenamiento y entrega de productos. Controla entradas y salidas de inventario del almacén, asegura la correcta disposición de la mercancía y realiza entregas a clientes según los pedidos.

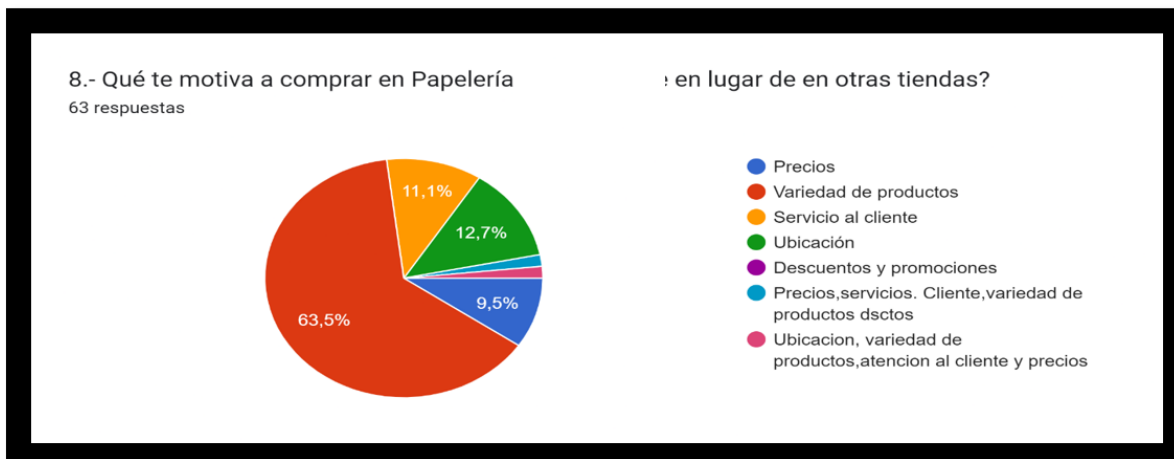
4.1.4. Actualidad en PES y encuesta de satisfacción.

Para PES, mantener un control óptimo de inventarios es fundamental. Este control no solo permite identificar oportunamente productos con desabasto o exceso de stock, sino que también facilita la implementación de estrategias de venta orientadas a acelerar la rotación de mercancías y optimizar la liquidez. Asimismo, una gestión eficiente de las existencias contribuye a reducir las quejas de los clientes y previene cambios de preferencia motivados por la falta de disponibilidad de productos, lo cual protege la reputación de la empresa.

En octubre de 2024, la empresa PES realizó una encuesta a 63 clientes con la pregunta: *¿Qué te motiva a comprar en PES en lugar de otras tiendas?* Los resultados arrojaron que el principal motivo de compra es la amplia variedad de artículos disponibles (63.5%), seguido por la buena ubicación (12.7%), la calidad del servicio al cliente (11.1%) y los precios competitivos (9.5%).

Estos resultados evidencian que, para conservar su ventaja competitiva basada en la diversidad de productos, PES debe priorizar una gestión de inventarios eficiente y estratégica.

Figura 3 Encuesta de satisfacción octubre 2024.



Fuente: Papelería de Escuinapa.

4.2 Resultados de Gestión de inventarios

Resultados de Observación

A partir de la técnica de observación realizada en las instalaciones de PES podemos constatar que se trata de una empresa dedicada a la venta al menudeo, con enfoque principal en artículos de papelería y novedades. La operación del negocio se sostiene con un inventario amplio y variado, lo que permite atender una demanda diversa por parte de sus clientes. Se observa que el negocio está dividido en 4 segmentos principales, los cuales son papelería, cómputo, novedades y mercería.

Durante la observación se constató que la empresa dispone de un total de 13 colaboradores, organizados en dos turnos: matutino y vespertino. Esta estructura operativa asegura la cobertura continua de actividades en un horario amplio, de 7:45 a.m. a 8:00 p.m., lo que permite garantizar la atención al cliente y la ejecución ininterrumpida de las funciones administrativas y logísticas. Esta distribución de personal optimiza el uso de recursos humanos, incrementa la capacidad de respuesta y contribuye a la eficiencia global de la operación empresarial.

Durante la observación, se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

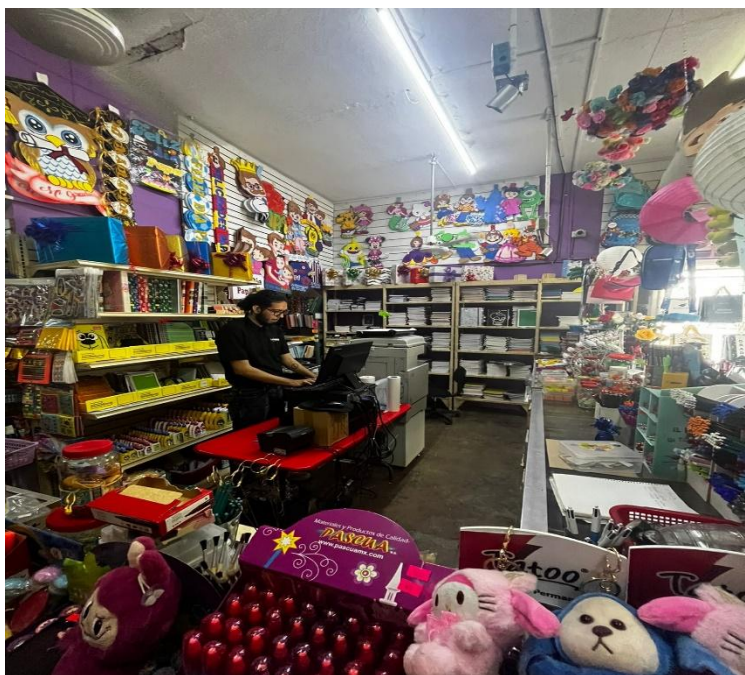
- La empresa cuenta con un sistema de punto de venta (POS) en el que se registran todas las ventas diarias. Se observó que operan dos cajas registradoras. Al momento de realizar la venta, el sistema registra la baja del inventario del artículo.
- Se cuenta con un encargado responsable de registrar en el sistema los productos que ingresan a PES, garantizando la actualización continua y precisa de la base de datos de inventario.
- En el 80% de los casos, los clientes reciben un ticket de compra que desglosa los artículos adquiridos.
- En relación con la gestión del almacén, se identificó que no existe una delimitación definida entre el área de tienda y la bodega, lo que provoca confusión en el control del inventario.

A continuación, se agrega evidencia fotográfica de lo que se describe, donde clientes pagan su mercancía.

Figura 4 *Espacio de caja 1.*



Figura 5 *Espacio de caja 2 y atención a clientes*



Resultados análisis de control documental

Tras la revisión del control documental utilizado en PES se identificaron diversas herramientas empleadas para la gestión de inventarios, tales como el “cuaderno de faltantes”, los libros de inventario en físico y los registros en hojas de cálculo (Excel). Estas herramientas han permitido llevar un seguimiento básico de entradas, salidas y productos faltantes. Sin embargo, el control actual puede considerarse como intermedio o parcial, ya que no se cuenta con un sistema totalmente integrado o automatizado que garantice precisión, trazabilidad y actualización en tiempo real. Además, se detectó una falta de organización en el manejo documental y en la sistematización de la información, ya que se encontraron registros duplicados en distintos formatos de inventarios, formatos no actualizados, además de que no se observó un calendario en la programación y supervisión de inventarios en PES. La dispersión de datos, dificultan una visión clara y unificada del inventario total.

Anexos de control documental variable gestión de inventarios.

La empresa proporcionó los siguientes formatos que actualmente utiliza para el control de inventarios:

1. Hojas de cálculo en Excel, utilizadas para realizar comparaciones entre el stock físico y el registrado en el sistema.
2. Libreta de faltantes, donde se anotan manualmente los artículos que no están disponibles en el momento. Este registro es posteriormente revisado por el personal del área de compras.

- Libro de inventarios físico, empleado en departamentos de papelería, mercería y cómputo para registrar manualmente el stock existente.

A continuación, se presenta el formato utilizado por la empresa para la realización de inventarios (Figura 6). Este formato se organiza por "familias" o "secciones" de productos, lo que facilita su elaboración y control. Cada registro se estructura en las siguientes columnas: familia, código del artículo, descripción y stock real, lo cual permite una clasificación ordenada y una lectura rápida de la información.

Figura 6 Formato de inventario PES.

A	B	C	D	E	F
Código	Descripción	STOCK REAL		Código	Descripción
Familia: 16 - COLORES				Familia: 18 - CRAYOLAS	
03301	COLORES BLANCA NIEVES CORTOS C/12			03321	CRAYONES VIVIDEL EXT GRUESO C/24
03302	COLORES BLANCA NIEVES LARGOS C/12			03323	CRAYONES VIVIDEL EXTRA GRUESA C/12
03303	COLORES MAPITA CORTOS C/12			03324	CRAYONES CRAYOLA JUMBO 520324 C/24
03304	COLORES MAPITA LARGOS C/12			03328	CRAYONES CARMEN REDONDA EXT GRUESA C/24
03307	COLORES NORMA 584207-581749 LARGOS C/24+4			04057	CRAYONES CARMEN REDONDA EXT GRUESA C/12
03308	COLORES MAPED PEPS TRIANG. 832023 C/12			08179	CRAYONES BARRILITO PINTACARAS C/6
03311	COLORES VIVIDEL LARGOS C/12			08897	CRAYONES BACO JUMBO C/12 TRIANGULAR
03313	COLORES KORES TRIANGULAR C/12 LARGOS			48157	CRAYONES CRAYOLA TWISTABLES MINI C/12
03317	COLORES FABER-CASTELL DUO			54832	CRAYONES BACO JUMBO REDONDO C/12
03319	COLORES MAPED COLORPEPS C/24 183224			54879	CRAYOLA CARMEN TRIANG. JUMBO C/12
03386	COLORES MAPED COLORPEPS TRIANG. JUMBO C/12			56252	CRAYOLA CARMEN JUMBO REDONDO C/24 PZAS
04749	COLORES CRAYOLA LARGOS 684024 C/24			56345	CRAYONES VIVIDEL 6 PIEZAS
04906	COLORES VIVIDEL JUMBO C/12			57292	CRAYOLAS JUMBO 12 PCS
06104	COLORES STAFFORD PASTEL C/12			57296	CRAYONES REDONDO 12 PCS
06314	COLORES CRAYOLA TRIANG LARGOS C/12 68-4212			57297	CRAYONES CHICOS SMARTY COLORS
06482	COLORES BLANCA NIEVES LARGOS C/24			57394	CRAYONES PELIKAN JUMBO
06483	COLORES PRISMACOLOR LARGOS C/12			57831	CRAYONES VIVIDEL REDONDO C/12
06484	COLORES PRISMACOLOR LARGOS C/24			58011	SET CRAYONES CON ACUARELAS
06792	COLORES DISNEY C/12			58339	CRAYONES CRAYOLA ESTARNDRAR C/6
06834	COLORES KORES TRIANG JUMBO C/12			58341	CRAYONES CRAYOLA TWISTABLE C/12 520784
07005	COLORES BACOIRIS LARGOS C/12			58459	CRAYONES PELIKAN JUMBO GLITTER TIRNAG. C/6

Fuente: Papelería de Escuinapa

La empresa también presentó los formatos físicos que se utilizan específicamente para el segmento de mercería. Aunque este proceso resulta más laborioso, ya que, según la empresa, la mercería es un departamento con artículos que tienen menor rotación y la mayoría son artículos muy pequeños, difíciles de contabilizar, es coordinado por la encargada del área y se gestiona mediante un formato independiente.

Figura 7 Formatos de inventario segmento mercería.

SEGURITO PLATA #2 07662	2	2	
SEGURITO PLATA #3 08330	43	39	
SEGURITO PLATA #4 88085	10	-	
SEGURITO PLATA #5 55617	9	22	
SEGURITO DORADO C144	63	49	
59648 BROCHE FRANCES ELASTICO	-	17	
20MM BCO	40 un	24	
20MM NGO	39 un	15	
25MM BCO	-	-	
25MM NGO	-	-	
40MM BCO	20 un	8	
40MM NGO	13 un	14	
30MM RAYA	22 un	16	
OVILLO NGO	7	9	
OVILLO BCO	5	3	
ELASTICO-6CM BCO	-	-	
ELASTICO-4CM BCO	-	-	
HILO 883 06255	150	138	
HILO DE SEDA	270525	-	
OMEGA #2	2	1	
OMEGA #5	3	-	
OMEGA #8	1	-	
HILOS DE CONO	-	-	
ABC COLOR	-	-	
ANCORA	-	-	
GUIDEX	-	-	
SELANUZA BCO	-	-	
SELANUZA NGO	-	-	
HILO SELANUZA/COATS	16	13	
ROSA MEXICANO	58	57	
AZUL REY	10	9	
NARANJA	20	13	
ROJO	6	5	
VERDE FLUOR	39	23	
BLANCO	8	7	
AZUL CIELO	12	-	
NEGRO	28	26	
TURQUEZA			

INVENTARIO MERCERIA.		20-05-15	25-06-25
CINTA METRICA		28	19
DESCOCCOR CH		12	10
DESCOCCOR GD		16	12
ACEITE DE MAQUINA		10	10
BROCHES PRESION		206	206
BELCRO		21-05-25	
20MM BLANCO		-	-
20MM NEGRO		-	-
25MM BLANCO		20 un	18 un
25MM NEGRO		-	-
38MM BLANCO		25 un	25 un
38MM NEGRO		-	-
50MM BLANCO		15	14 un
50MM NEGRO		-	-
AGUJAS			
CANEVA METAL		68	49
CANEVA PLASTICO		126	126
CANEVA SPUNTA		12	12
CURVA		229	218
DE MANO		45 un	28 un
MAGICA		2	2
ENSARTADOR		18 un	16
AGUJA DE MODISTA		20	25
CAPOTERA #5 Y #3		40	19
AGUJAS DE MAQUINA			
#9		-	-
#10		23	20
#11		7	7
#12		55	57
#14		1	1
#18		50	50
#16 FLOWERTAPE.		20	20
VERDE SELANUSA		27	69
VERDE COMEX		-	-
BLANCO COMEX		24 un	24
DIADEMAS.			
BLANCA #1		-	26-06-25
BLANCA #2		-	-
BLANCA #3		39	29
		-	-

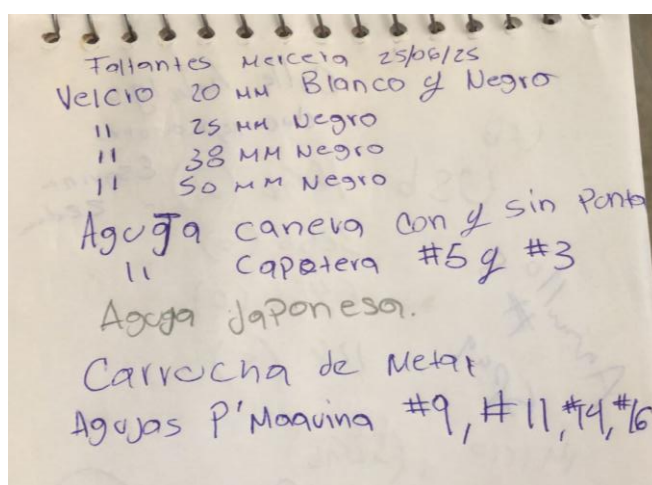
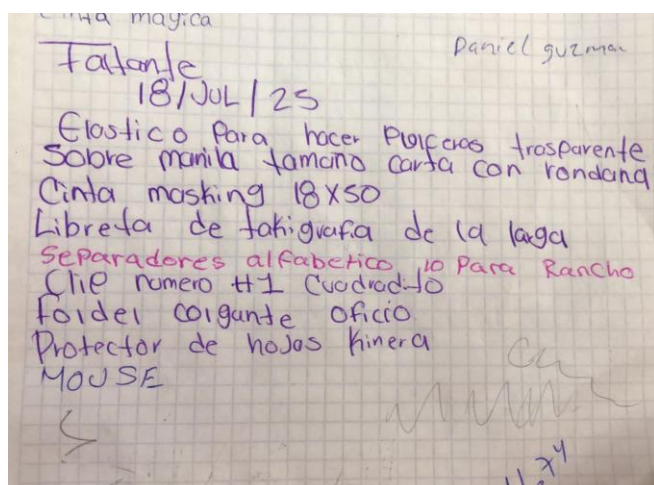
Fuente: Papelería de Escuinapa.

En este caso, se utiliza un libro impreso donde el conteo se realiza manualmente, con lápiz, y se organiza por fechas para facilitar la identificación de variaciones en el movimiento del stock. Cabe destacar que el departamento de mercería presenta una menor rotación de productos en comparación con otras áreas, por lo que los inventarios se realizan aproximadamente cada dos meses.

Adicionalmente, la empresa presentó la llamada "libreta de faltantes" (figura 6), en la cual se registran manualmente todos los productos que no se encuentran en existencia y que deben ser buscados o resurtidos. Este registro es gestionado por la encargada del área de compras.

Se observó que la libreta tiene un formato básico y no están actualizadas las anotaciones de los productos faltantes.

Figura 8 Libreta de faltantes.



Fuente: Papelería de Escuinapa.

4.2.1. Resultados de entrevistas

Conforme a los resultados a partir de las entrevistas realizadas al Gerente Administrativo, la Líder de Altas y la Líder de Compras, se identificaron diversas similitudes y diferencias en relación con las prácticas de gestión de inventarios en la empresa.

En cuanto al uso de herramientas para el control de inventarios, todas las entrevistadas coinciden en que el sistema de punto de venta *Factusol* constituye la

herramienta principal para el registro y control de existencias. No obstante, este sistema se complementa con el uso de hojas de cálculo y registros físicos, lo que evidencia una dependencia de controles manuales. En este aspecto, el Gerente Administrativo destaca la programación de niveles de stock mínimo, aunque reconoce deficiencias en el funcionamiento del sistema. Por su parte, la Líder de Altas utiliza el sistema para registrar entradas y salidas, pero corrige inconsistencias de manera manual. Finalmente, la Líder de Compras prefiere exportar la información del sistema y gestionarla en Excel, ya que considera que le permite un mejor análisis y control del inventario.

Respecto a la frecuencia de revisión de inventarios físicos y su propósito, existe coincidencia en que estas revisiones no se realizan bajo un calendario formal, sino que responden a necesidades operativas o a periodos de alta demanda. Las revisiones tienen como finalidad principal la detección de faltantes, la corrección de errores en el sistema y el apoyo en la toma de decisiones de compra. El Gerente Administrativo señala que las revisiones se concentran principalmente en temporadas altas; la Líder de Altas menciona que se realizan cuando se detectan inconsistencias o faltantes; mientras que la Líder de Compras indica que efectúa revisiones semanales en segmentos específicos, como mercería, y revisiones mensuales en el área de papelería.

En relación con la determinación del momento y la cantidad de reabastecimiento, las entrevistadas coinciden en que el análisis de las salidas de productos es un factor clave para la toma de decisiones. Asimismo, se consideran listas de faltantes e indicadores generados por el sistema. El Gerente Administrativo señala que se apoya en las alertas automáticas de stock mínimo, aunque reconoce deficiencias

en la comunicación con el área de compras. La Líder de Altas registra los faltantes en una libreta y los canaliza posteriormente al área correspondiente, mientras que la Líder de Compras basa sus decisiones en el análisis de salidas históricas, generalmente de periodos que van de 15 días a un mes.

Finalmente, en cuanto a los principales desafíos en la gestión de inventarios, se observa un consenso general sobre las limitaciones del sistema de punto de venta, la falta de personal especializado y la ausencia de procesos estandarizados en PES. Asimismo, todas coinciden en que la comunicación entre las áreas operativa, administrativa y de compras puede fortalecerse. El Gerente Administrativo destaca la falta de control automatizado y de un responsable exclusivo de inventarios; la Líder de Altas resalta las fallas técnicas del sistema que ocasionan la pérdida de información, aunque estas se corrigen de manera manual; y la Líder de Compras enfatiza las dificultades relacionadas con los proveedores y la necesidad de mantener información actualizada para asegurar la disponibilidad de productos. A continuación, se muestra una tabla con las similitudes y diferencias encontradas en entrevista. (Ver tabla 11).

Tabla 11 Similitudes y diferencias encontradas en entrevistas.

Pregunta / Tema común	Similitudes encontradas	Diferencias por entrevistado
Uso de herramientas para control de inventarios.	Todas las entrevistadas coinciden en que se utiliza un sistema de punto de venta (Factusol) como principal herramienta para el control de inventarios. Además, se recurre a formatos complementarios como hojas de cálculo y registros físicos.	- Gerente Administrativo señala el uso del sistema con programación de stock mínimo, pero reconoce deficiencias del sistema. – Líder de altas trabaja con el sistema para registrar entradas y salidas, aunque corrige inconsistencias de forma manual. – Líder de compras prefiere extraer datos del sistema

Frecuencia de revisión de inventarios físicos y su propósito	Existe coincidencia en que las revisiones físicas no se realizan con una periodicidad fija, sino en función de las necesidades operativas o estacionales. Las revisiones se utilizan para tomar decisiones de compra, detectar faltantes o ajustar errores del sistema.	y manejarlos en Excel para un mejor análisis y control. - Gerente Administrativo indica que las revisiones se enfocan en temporadas altas, sin calendario definido. - Líder de altas refiere que se hacen revisiones cuando se detectan faltantes o errores. - Líder de compras menciona revisiones semanales por segmentos específicos (como mercería) y mensuales en el área de papelería.
Determinación del momento y cantidad de reabastecimiento	Todas coinciden en que el análisis de salidas de productos es clave para decidir cuándo y cuánto reabastecer. También se apoya en listas de faltantes o indicadores del sistema.	- Gerente Administrativo menciona que se apoya en alertas automáticas del sistema (stock mínimo), pero no siempre se comunica eficazmente con compras. - Líder de altas recopila faltantes en una libreta y la canaliza a compras. - Líder de compras analiza salidas históricas (15 días a 1 mes) para definir el pedido con proveedores.
Principales desafíos en la gestión de inventarios	Se reconoce que existen limitaciones del sistema de punto de venta, falta de personal especializado, y escasa estandarización en procesos. Además, hay consenso en que la comunicación entre áreas (operativa, compras y administración) puede mejorar. Adicionalmente todas Gerente Administrativo y Líder de altas coinciden que el sistema necesita actualización, ya que ha presentado fallas técnicas.	- Gerente Administrativo menciona la falta de control automatizado y personal enfocado exclusivamente a inventarios. - Líder de altas resalta fallas técnicas del sistema que borran información, aunque se corrigen manualmente. - Líder de compras identifica dificultades con proveedores y la necesidad de mantener actualizada la información para garantizar disponibilidad.

Fuente: Elaboración propia con entrevistas de colaboradores empresa PES.

4.2.2. Entrevista. Gestión de inventarios.

Se presentan los siguientes hallazgos principales de la entrevista gestión de inventarios.

1. **Uso de herramientas de control de inventarios**

La empresa utiliza el sistema de punto de venta *Factusol* como herramienta principal para el control de inventarios; sin embargo, este presenta limitaciones técnicas y operativas, por lo que se complementa con registros manuales, libretas de faltantes y hojas de cálculo en Excel.

2. **Complejidad y volumen del inventario**

PES maneja aproximadamente 8,000 productos distribuidos en diversas áreas de negocio, lo que incrementa la complejidad del control, especialmente en el área de papelería, que concentra el mayor número de artículos y revisiones.

3. **Falta de periodicidad en los inventarios físicos**

No existe una frecuencia formal ni estandarizada para la realización de inventarios físicos. Estos se efectúan principalmente en temporadas altas o de manera reactiva ante faltantes, errores del sistema o mercancía negada.

4. **Ausencia de un responsable exclusivo de inventarios**

La empresa no cuenta con personal dedicado exclusivamente al control de inventarios, por lo que esta función se reparte entre distintas áreas, lo que limita la continuidad y consistencia del proceso.

5. **Criterios empíricos para el reabastecimiento**

La determinación del momento y la cantidad de reabastecimiento se basa en salidas recientes, listas de faltantes y alertas de stock mínimo; no obstante, existen deficiencias en la comunicación interna que afectan la oportunidad del surtido.

6. Limitada estandarización de procesos

La gestión de inventarios carece de procedimientos formales y documentados, lo que provoca ajustes frecuentes, correcciones manuales y dependencia del conocimiento operativo del personal.

7. Fallas del sistema y pérdida de información

Se identificó una falla técnica significativa en el sistema en 2024 que afectó alrededor del 50 % del inventario, obligando a la empresa a realizar recuentos manuales y generando pérdida de tiempo, esfuerzo y precisión en la información.

8. Impacto negativo de excesos de inventario en la rentabilidad

La empresa presenta productos de baja o nula rotación que representan capital inmovilizado, ocupación de espacio y reducción del flujo de efectivo, afectando la rentabilidad del negocio.

9. Impacto de los faltantes en las ventas

La falta de productos de alta rotación, especialmente en ventas empresariales, ocasiona pérdida de ventas y oportunidades de ingreso, impactando negativamente la rentabilidad.

10. Relación directa entre control de inventarios y rentabilidad

Los entrevistados coinciden en que un control ineficiente del inventario incide directamente en la rentabilidad, ya sea por costos asociados a mermas y sobre-inventarios o por ingresos no percibidos debido a faltantes.

11. Acciones incipientes para mejorar la rentabilidad

La empresa ha comenzado a implementar acciones como promociones para dar salida a productos sin rotación y priorización de mercancía próxima a caducar; sin embargo, estas medidas aún no están formalizadas.

12. Necesidad de mejoras estructurales

Se identifica como prioridad la actualización o sustitución del sistema de inventarios, la asignación de un responsable, la definición de una frecuencia fija de inventarios físicos y el uso de herramientas analíticas para priorizar productos de alta rotación y mayor margen.

Las entrevistas sobre gestión de inventarios, se encuentran en el apartado de Anexos.

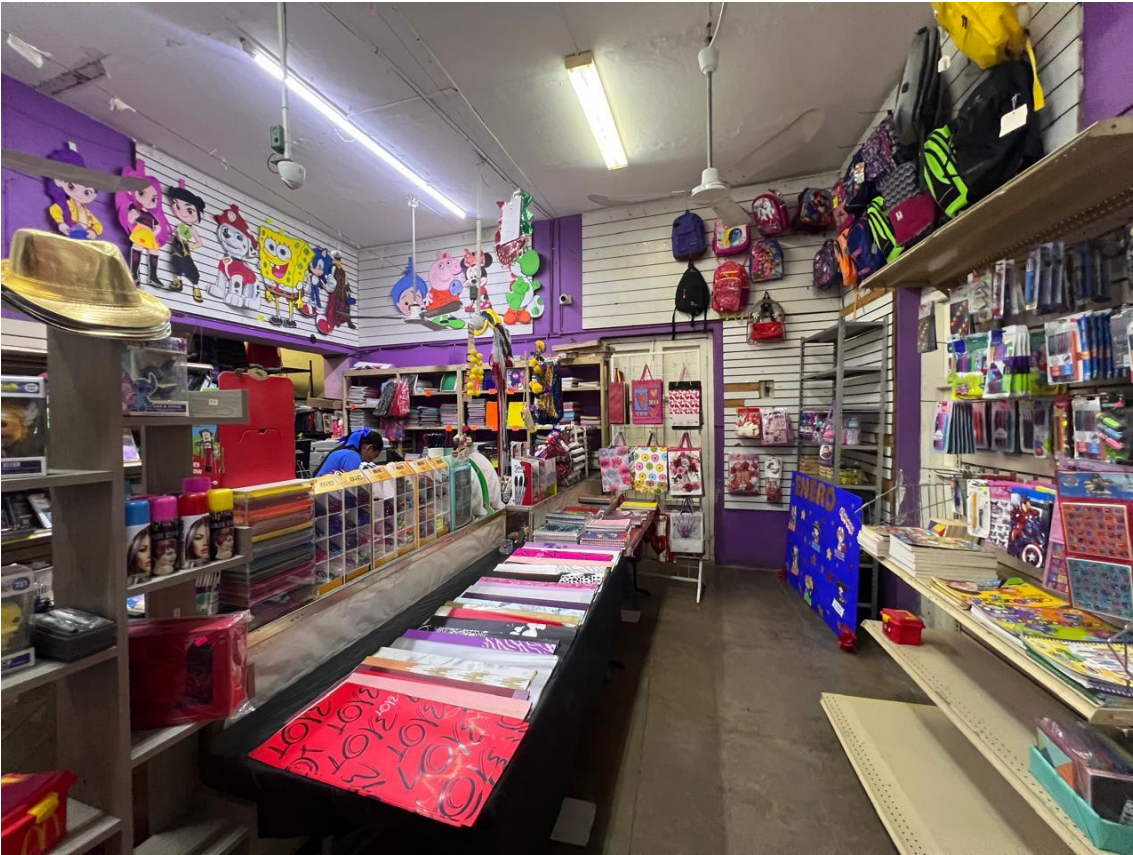
4.3. Resultados de rentabilidad

4.3.1. Resultados de observación

La técnica de observación directa permitió identificar aspectos relevantes sobre la forma en que la empresa PES gestiona sus segmentos de negocio, particularmente en relación con la distribución del espacio físico, la rotación observable de los productos y su vinculación con la rentabilidad.

Durante la observación se constató que el segmento de papelería y equipamiento de oficinas concentra la mayor parte del espacio de exhibición y almacenamiento, así como la mayor carga operativa en términos de reposición, control y atención al cliente. Este segmento presenta una alta rotación visual, especialmente en periodos estacionales como el regreso a clases, lo que explica su predominio en el volumen de ventas de la empresa.

Figura 9 *Espacio principal papelería.*



En contraste, los segmentos de Fiesta/Novedades y mercería, aunque ocupan una proporción menor del espacio físico y registran menor volumen de ventas, muestran una rotación más constante y estable, con menor acumulación de inventario sin movimiento. De manera particular, en el área de Novedades se observó una rápida salida de productos, así como menor permanencia de mercancía obsoleta, lo que sugiere una mayor eficiencia en la generación de utilidad por unidad vendida, caso contrario del departamento de Mercería.

Figura 10 Departamento fiestas/Novedades



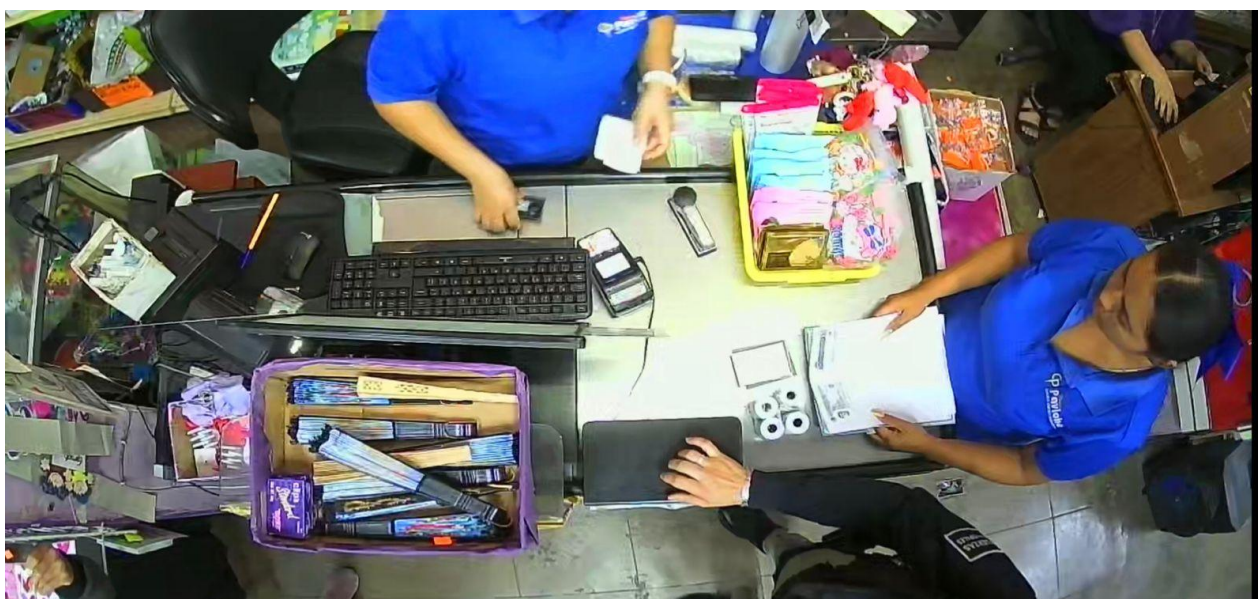
Asimismo, se observó que la priorización operativa de la empresa se encuentra orientada principalmente a los segmentos de alto volumen de ventas, sin que dicha priorización se encuentre necesariamente alineada con los segmentos de mayor margen de rentabilidad. Esta situación evidencia una desarticulación entre volumen comercializado, asignación de espacio y rentabilidad, lo que representa un área de oportunidad para optimizar la gestión del inventario.

Los hallazgos derivados de la observación directa se corroboran con la información cuantitativa obtenida del análisis documental (ver Tabla 12), en la cual se identifica que, si bien el segmento de papelería y equipamiento de oficinas concentra el 68%

de las ventas totales, su margen de rentabilidad bruta promedio (31.2%) es inferior al de otros segmentos. Por el contrario, el segmento de mercería, pese a representar únicamente el 6% del volumen de ventas, presenta el mayor margen de rentabilidad bruta promedio (41.2%), lo que confirma que la rentabilidad relativa, entendida como la utilidad generada en proporción a las ventas, no depende exclusivamente del volumen comercializado.

Finalmente, durante la observación se constató que la empresa cuenta con un sistema de punto de venta y terminal bancaria, lo cual evidencia una operación formal y estructurada, orientada al control de las transacciones y al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, elementos que contribuyen al seguimiento de indicadores financieros y al fortalecimiento de la rentabilidad.

Figura 11 *Caja 1 con terminal*



Fotografía compartida por PES.

A continuación, se muestra tabla 12 con información de porcentaje de ventas por segmento de negocio.

Tabla 12 Porcentaje de ventas y margen de rentabilidad promedio por segmento de negocio

Segmento	% ventas	Margen de rentabilidad bruta promedio
Papelería y equipamiento de oficinas	68.0%	31.2%
Fiesta y Novedades	14.5%	38.4%
Cómputo	11.5%	23.7%
Mercería	6.0%	41.2%
Total	100.0%	32.3%

Elaboración propia, con información de PES

4.3.2. Análisis de control documental.

El análisis documental se realizó a partir de información interna proporcionada por la empresa PES en formato Excel, la cual permitió examinar de manera objetiva el comportamiento del inventario y su contribución a la rentabilidad, complementando los hallazgos obtenidos mediante las técnicas de entrevista y observación.

En primer lugar, se analizó el Top 30 de artículos con mayor contribución al margen de utilidad, comparando dos periodos de tiempo: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024 y del 1 de enero al 20 de julio de 2025. Esta comparación permitió identificar la persistencia, variación o sustitución de productos clave en la generación de utilidad, evidenciando que la rentabilidad de la empresa se concentra en un número reducido de artículos, los cuales mantienen una participación relevante en ambos periodos analizados. Asimismo, se observaron cambios en la composición del Top

30, lo que sugiere ajustes en las preferencias del mercado, estacionalidad y variaciones en la rotación de ciertos productos.

En segundo término, se revisó el listado de los principales artículos de inventario al 10 de junio de 2025, lo cual permitió identificar la concentración del stock en determinados productos. Este análisis evidenció la existencia de artículos con alta permanencia en inventario, algunos de los cuales no necesariamente coinciden con los productos de mayor contribución al margen, lo que indica una posible desalineación entre nivel de inventario y rentabilidad.

Posteriormente, se examinó el reporte de salidas de artículos ordenadas por rentabilidad, correspondiente al periodo del 1 de enero al 10 de junio de 2025, el cual comprende un total de 3,597 artículos, agrupados en 58 familias de productos. Este documento permitió identificar qué familias concentran la mayor proporción de la rentabilidad total, así como aquellas con menor aportación, aun cuando puedan presentar un alto número de salidas. Los resultados muestran que la rentabilidad no se distribuye de manera homogénea entre las familias, sino que se encuentra concentrada en un grupo reducido de ellas.

Adicionalmente, la gráfica de contribución en rentabilidad por familias facilitó la visualización de esta concentración, confirmando que un número limitado de familias genera una proporción significativa de la utilidad total, mientras que otras presentan una contribución marginal. Este comportamiento es consistente con el principio de Pareto, donde una fracción del inventario genera la mayor parte del beneficio económico.

En conjunto, el análisis documental permitió identificar que la empresa cuenta con información relevante para la toma de decisiones, pero que dicha información no se encuentra plenamente integrada en una estrategia formal de control de inventarios orientada a la rentabilidad. La evidencia documental muestra una concentración de la utilidad en pocos productos y familias, la coexistencia de artículos con alta permanencia y baja contribución al margen, y la necesidad de vincular de manera más estrecha los niveles de inventario con los indicadores de rentabilidad.

Estos hallazgos documentales refuerzan la necesidad de implementar herramientas de clasificación y priorización, como el análisis ABC basado en rentabilidad, que permitan optimizar el surtido, reducir capital inmovilizado y fortalecer el desempeño financiero de la empresa.

En la presente sección se analiza el control documental correspondiente a la variable rentabilidad, a partir de la información proporcionada por la empresa PES, la cual permitió contar con una visión más amplia y precisa sobre el comportamiento de sus principales productos en términos de generación de utilidades.

En la tabla 12, la empresa compartió información referente a los 30 artículos con mayor contribución a la rentabilidad, considerando dos periodos distintos: el primero comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024, y el segundo abarca del 1 de enero al 20 de julio de 2025. Dicha información fue entregada en archivos base que posteriormente requirieron ser ordenados y sistematizados en Excel para su análisis. Asimismo, se tuvo acceso a facturas relacionadas con estos artículos; sin embargo, es importante señalar que la empresa no autorizó la divulgación de estos documentos por motivos de confidencialidad.

Tabla 13 Top 30 artículos ordenados por mayor contribución a rentabilidad.

Top 30	Ene-dic 2024	1 enero al 20-jul-25
1	Hojas selective carta c/500	Hojas selective carta c/500
2	Fomy pliego diamantado	Copias t/carta
3	Copias t/carta	Fomy pliego diamantado
4	Papel crepe color	Registrador printaform regcar
5	Silicon delgado	Silicon delgado
6	Hoja paperline carta c/500	Globo metalico c/ helio
7	Fomy carta diamantado	Marcador xtra signal negro
8	Papel china color	Sobre coin mapasa 625 im0114 c/1000
9	Papel de regalo general	Papel crepe color
10	Hojas de color	Marcador sharpie negro 2102504
11	Papel de regalo disney	Impresiones blanco/negro
12	Pliego de fomy grande 70x95	Rollo termico 80x70 nextep ne-529
13	Registrador printaform regcar	Liston satinado #9 general
14	Liston satinado #9 general	Impresion color
15	Impresiones blanco/negro	Tabla baco clip acrilica carta color tb005
16	Libreta tasky 3001100 prof esp raya 100h.	Sobre carta c/rond 23x30.5 ia0330/strike /mapasa
17	Hojas blancas carta c/100	Fomy carta diamantado
18	Cartulina blanca	Libreta scribe 7970 prof esp raya 100h.
19	Rollo termico 80x70 nextep ne-529	Hojas de color
20	Papel metalico color	Toner ps compatible tigre mlt-d111s
21	Marcador sharpie negro 2102504	Mica perfex / celica carta 229x292
22	Contac coverfix- barrilito premium 1metro	Pliego de fomy grande 70x95
23	Ramo noche buena	Papel coreano
24	Escarcha #10 feston sextuple verde nevado	Cartulina blanca
25	Papel america general	Lapiz maped #2 blackpeps
26	Marcador xtra signal negro	Remision rabito 1-f original 1/4 cod 1053
27	Lapiz maped #2 blackpeps	Folder carta nextep c/100 ne-010
28	Etiqueta janel carta j-5165	Marcador esterbrook negro
29	Toner ps compatible tigre mlt-d111s	Pluma bic m-250 dura+ 1.00 azul
30	Sobre coin mapasa 625 im0114 c/1000	Cinta 179 tuk 48x150 transparente

Elaboración propia con datos de PES.

Por otra parte, en la tabla 14 se presentan los principales artículos de inventario al 10 de junio de 2025. De acuerdo con la información proporcionada por la empresa, en esa fecha se tenían registrados 5,510 artículos con stock positivo, de los cuales

se compartieron los 50 artículos con mayor volumen de inventario, representando el 21.8 % del total del inventario disponible.

Tabla 14 Inventario al 10 de junio de 2025.

Inventario al 10 de junio de 2025	
Descripción	% inventario
Papel crepe color	2.27%
Papel china color	1.45%
Pliego de fomy grande 70x95	1.06%
Liston satinado #9 general	0.73%
Liston navideño 5ml-4x99	0.72%
Moño partidor gofrado-metalic-gif-neon med.	0.45%
100l serie led mágica color transp. Ap90074g	0.64%
Cartulina color	0.32%
Globo metálico con helio	0.18%
Hojas selective carta c/500	0.74%
Moño celomagico partidor gofrado-met-neon gde.	0.15%
Hoja paperline carta c/500	0.59%
Banderines multicolor 10m.	0.46%
Libreta Scribe 2530 mega espiral raya 200h.	0.54%
Fomy mediano personajes-baby shower-bautizo-comuni	0.47%
Libreta printaform prumc200ry multicolor s/r 200h.	0.53%
Libreta scribe 7970 prof esp raya 100h.	0.57%
Papel lustre general	0.48%
Fomy grande personaje	0.41%
Libreta tasky 3001100 prof esp raya 100h.	0.51%
Hojas Scribe oficio roja bond c/500	0.53%
Libreta norma 581295 f/i cosido raya 100h	0.49%
Fomy carta color	0.27%
Libreta norma 581288 colleg prof cosido raya 100h	0.48%
Fomy pliego diamantado	0.23%
Cuaderno Scribe 3900 serie iii cos. 100h. Raya	0.38%
Hoja balance 4 columnas doble carta b-5010	0.34%
Libreta printaform prour200 univers. Raya 200h.	0.40%
Papel metálico color	0.32%
Cinta 182 tuck 48x150 canela	0.41%
Cuaderno Scribe 4520 f/i cosido raya 100h.	0.36%
Libreta Scribe 2670 prof raya 200h.	0.30%
Libreta Scribe 4500 prof cosido raya 100h	0.39%
Silicon delgado	0.17%
Cinta 200 tuk 12x65	0.29%

Moño celomagico krystal gig	0.26%
Papel coreano	0.20%
Fomy carta diamantado	0.16%
500l cascada mágica led 7 color jl1072c	0.21%
Cromo mediano 28x40	0.20%
Maletin printaform mltn26a p/laptop azul	0.25%
Marcador magistral aluminio negro 830-12ne	0.26%
Libreta Scribe 8080 natural raya 200h.	0.29%
Maletin printaform mltn26n p/laptop negro	0.24%
Cinta 110 tuck masking 24x50	0.27%
Marcador xtra signal negro	0.27%
Libreta Scribe 7511 prof esp blanco 100h	0.26%
Libreta norma 533753 kiut prof esp raya 200h	0.29%
Contac coverflox transparente c/20 mts	0.27%
Liston eco #9	0.07%

Elaboración propia con datos de PES.

Adicionalmente, en la tabla 14 se muestra información extraída de la base de datos de la empresa referente a las salidas de artículos (stock) ordenadas por nivel de rentabilidad, correspondientes al periodo del 1 de enero al 10 de junio de 2025. Este análisis se organizó en 58 familias de productos, presentándose tanto en formato de tabla como en gráfica. Durante dicho periodo se registró la salida de 3,597 artículos.

Tabla 15 Lista de Familias y su contribución a la rentabilidad.

Descripción	Contribución en rentabilidad \$
Hojas	7.96%
Art. Oficina	6.81%
Mat-manualidades	6.09%
Libreta	5.57%
Art. Mercería	4.16%
Extendido	4.16%
Marcador	4.04%
Cintas-etiquetas	3.79%
Novedades	3.76%
Copias	3.29%
Sobres	3.12%

Plumas/bolígrafos	2.80%
Archivo	2.77%
Cartucho	2.76%
Toner	2.49%
Enmic-engarg.	2.19%
Escritura	2.12%
Art. P/decorar	2.02%
Art. Escolar	1.90%
Formas- contab.	1.71%
Temporada febrero	1.65%
Fomy	1.48%
Pegamento/Resistol	1.38%
Carpetas	1.30%
Calculadoras	1.22%
Arte	1.20%
Fiesta	1.20%
Colores	1.16%
Accesorios p/computo	1.15%
Rollos papel	1.09%
Libros	1.00%
Correctores	0.93%
Primavera marzo	0.88%
USB	0.88%
Cuadernos	0.85%
Moños	0.80%
Papel de regalo	0.77%
Bolsa de regalo toda ocasión	0.75%
Limpiapipas	0.57%
Agendas	0.55%
Borradores	0.53%
Mochilas-lapiceras	0.52%
No identificado	0.41%
Cajas de regalo	0.41%
Mat p/pintura	0.40%
Sacapuntas	0.40%
Plastilinas	0.37%
Geometrías	0.34%
Marca texto	0.31%
Crayolas	0.27%
Pintarrones	0.26%
Oct-nov muertos	0.26%
Micro sd	0.24%
Libros contables	0.23%

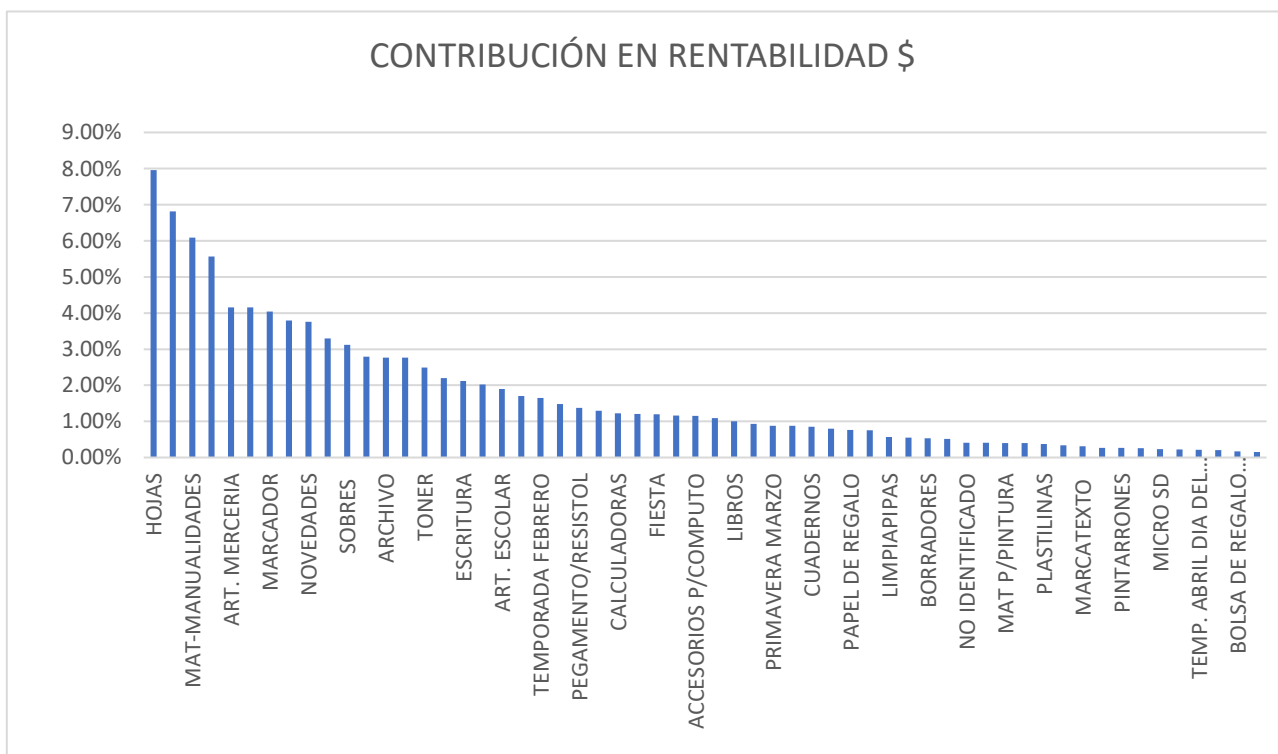
Temp. Abril día del niño-pascua	0.21%
Silicon	0.20%
Bolsa de regalo navideñas	0.17%
Día de las madres mayo	0.15%

Total 100%

Elaboración propia con datos de PES.

Finalmente, en la tabla 15 se desarrolló una gráfica por familias de artículos, la cual permite visualizar la distribución de la rentabilidad aportada por cada familia. Los resultados obtenidos muestran un comportamiento similar al del análisis ABC, evidenciando que un número reducido de familias concentra una proporción significativa de la rentabilidad total de la empresa.

Tabla 16 Gráfica de contribución en rentabilidad por familias.



Elaboración propia con datos de PES.

El control documental de la variable rentabilidad evidencia que una adecuada gestión de la información de inventarios permite identificar los artículos y familias que mayor impacto tienen en los resultados económicos de la empresa PES. La concentración de la rentabilidad en un número reducido de productos confirma la relación directa entre una gestión eficiente del inventario y el desempeño financiero. En este sentido, el uso sistemático de información documental se consolida como un elemento clave para la toma de decisiones gerenciales orientadas a mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa.

4.3.3.Resultados de Entrevistas.

En la sección de entrevistas relacionadas con la variable de rentabilidad, se identificó que el personal tiene una noción general del concepto y reconoce su importancia dentro del funcionamiento de la empresa. No obstante, no cuentan con acceso detallado a la información financiera, ya que estos datos son gestionados exclusivamente por los dueños de PES. Aunque algunos indicadores se comparten de manera general, los aspectos específicos de información financiera como ventas globales, utilidades, inversiones de activo fijo, permanecen reservados para la alta dirección.

Un aspecto relevante es que todo el personal entrevistado mostró conciencia del impacto que tiene la gestión de inventarios en la rentabilidad. De forma unánime, coincidieron en que una mala gestión del inventario afectaría directamente la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda, provocando desabasto de productos y, en consecuencia, una caída en las ventas. Esto demuestra que, si bien

no todos tienen acceso directo a los datos financieros, existe una comprensión clara de cómo las operaciones diarias inciden en la rentabilidad del negocio.

A continuación, se muestra una tabla comparando las similitudes y las diferencias en las entrevistas de rentabilidad:

Tabla 17 Gráfica de resumen de respuestas en variable rentabilidad.

Pregunta	Gerente Administrativo	Líder de altas	Líder de compras
1. ¿Qué entiendes por rentabilidad?	Es el resultado de la relación entre ventas y utilidad. Se evalúa por metas mensuales y productos más rentables.	Es lo óptimo: si un producto genera ganancia y conviene tenerlo en stock.	No la define directamente, pero asocia la rentabilidad a la disponibilidad de productos y las ventas.
2. ¿Existe relación entre control de inventarios y rentabilidad?	Sí, claramente. El exceso de inventario representa dinero parado y afecta el flujo de efectivo.	Sí, ayuda a identificar productos que se mueven más o menos.	Sí, si no hay mercancía, no hay ventas, y eso afecta la rentabilidad.
3. ¿Impactos negativos identificados? Ejemplos.	Sí. Ejemplo: acuarelas Baco (400 en stock, 30 vendidas al año). Espacio desperdiciado y dinero detenido.	Sí. Faltantes de productos muy solicitados como Sharpie y exceso de productos de temporada.	Sólo menciona falta de stock como problema. Desconoce otros impactos.
4. ¿Estrategias para reducir costos asociados al inventario?	Se planea retirar productos sin rotación, ofrecer promociones o incluirlos como regalos para darles salida.	Se deja de surtir productos con stock excesivo o con defectos (ej. correctores Berol).	Se cotiza con varios proveedores para elegir el mejor precio. Se prioriza salida de productos con riesgo de caducar.

5. ¿Con qué frecuencia se mide la rentabilidad?	Se mide mensualmente con metas variables por temporada. Tiene contacto directo con el responsable financiero.	No se menciona con claridad. Solo intuye relación por experiencia.	No se indica medición directa de rentabilidad. Enfocada en compras y caducidad.
6. ¿Cambios propuestos para mejorar rentabilidad?	Mejorar o cambiar sistema (Factusol), asignar responsable de inventarios y establecer inventarios físicos periódicos.	Crear formatos por familias de productos y establecer inventarios mensuales.	Realizar inventarios más frecuentes (semanales) y monitorear faltantes.

Elaboración propia con datos recabados con entrevistados de PES.

Principales diferencias entre los entrevistados:

Nivel de conocimiento sobre rentabilidad:

1. Gerente Administrativo tiene la comprensión más profunda, incluyendo metas mensuales, análisis por producto y relación con las ventas.
2. Líder de altas tiene una noción práctica y operativa, centrada en decisiones sobre surtido y observación de movimiento de productos.
3. Líder de compras asocia rentabilidad con disponibilidad de mercancía, sin entrar en conceptos financieros.

Análisis de impactos negativos:

Gerente Administrativo ofrece un análisis detallado y con datos concretos (caso de acuarelas).

Líder de altas también detecta problemas por faltantes y exceso de productos de baja rotación.

Líder de compras identifica sólo los faltantes como problema, sin profundizar en exceso de inventario.

Estrategias actuales o propuestas:

Gerente Administrativo propone cambios estructurales tanto en el sistema como en la organización del inventario físico.

Líder de altas propone mejorar organización interna con formatos y frecuencia de revisiones.

Líder de compras se enfoca en la eficiencia en compras y rotación para evitar mermas.

Frecuencia de medición de rentabilidad:

Solo Gerente Administrativo menciona que se mide formalmente mes a mes, lo que sugiere mayor involucramiento o acceso a decisiones gerenciales.

4.3.4. Hallazgos de la investigación.

El análisis realizado permitió identificar diversos elementos clave que explican la relación entre la gestión de inventarios y la rentabilidad en la empresa objeto de estudio. A través de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, así como la observación directa de los procesos operativos, se determinó que la eficiencia en el control de inventarios influye de manera significativa en los costos operativos, la disponibilidad de productos, el flujo de efectivo y, en consecuencia, en la rentabilidad general del negocio.

Los resultados se presentan a continuación organizados por variables investigadas.

4.3.4.1. Hallazgos relacionados con la Gestión de Inventarios

A partir de las entrevistas, el análisis del control documental y la revisión de las bases de datos, se identificó que la empresa PES cuenta con registros sistematizados para el control de entradas, salidas y niveles de inventario por artículo y por familia de productos. No obstante, el elevado número de artículos dificulta la priorización de productos estratégicos y el seguimiento eficiente de la rotación.

Asimismo, el análisis evidenció que una proporción significativa del inventario y de las salidas se concentra en un número reducido de artículos, mientras que varios productos presentan baja rotación. Aunque la información histórica es utilizada para la toma de decisiones operativas, su aplicación se limita principalmente al corto plazo, lo que reduce la capacidad de anticipación ante variaciones en la demanda. Estos hallazgos reflejan la estrecha relación entre la gestión de inventarios y los procesos administrativos y financieros de la empresa.

Niveles de inventario y rotación

Del análisis de la información obtenida mediante la revisión documental, entrevistas y el comportamiento del inventario, se identificó que la empresa presenta ciclos de rotación irregulares, los cuales varían significativamente según la temporada. Periodos como el regreso a clases, la temporada navideña y fechas con alta demanda comercial (Día de Muertos, Día del Amor y la Amistad, Día de las Madres, entre otras) influyen directamente en el movimiento de los productos, tanto de papelería escolar como de oficina.

Asimismo, aunque la empresa cuenta con registros históricos de inventarios y estos se utilizan para el análisis de tendencias y proyección de la demanda futura. La toma de decisiones respecto a los pedidos y reposiciones se realiza principalmente con base en la experiencia y percepción del personal encargado, sin el apoyo de herramientas cuantitativas o modelos formales de control de inventarios.

Como resultado de esta práctica, se observaron periodos recurrentes de acumulación de inventario, especialmente en artículos de baja rotación, así como episodios de desabasto en productos de alta demanda, evidenciados durante temporadas clave de ventas. Prácticamente la planeación de inventarios, se basa en las proyecciones futuras, así como en la experiencia de los encargados.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la empresa carece de estrategias formales para determinar niveles óptimos de inventario, lo cual limita la eficiencia en la gestión de sus existencias. La ausencia de modelos estructurados de reposición y la falta de aprovechamiento de los registros históricos inciden directamente en la generación de sobre stock y desabasto.

Estas situaciones impactan negativamente en la rentabilidad de la empresa, al incrementar los costos de almacenamiento y el riesgo de deterioro de los productos, además de afectar la satisfacción del cliente y provocar la pérdida de ventas potenciales en periodos de alta demanda. Por lo anterior, se evidencia la necesidad de implementar herramientas de análisis y planificación que permitan mejorar la toma de decisiones en la gestión de inventarios.

Procedimientos de control y registro.

Los procesos de control son manuales y no siguen un protocolo estandarizado. Se observó:

- Ausencia de conteos cíclicos formales de inventario.
- Falta de conciliación periódica entre inventario físico y registros.
- Uso parcial de sistemas electrónicos que sirven únicamente para registro de ventas, pero no para gestión de inventarios.

Como resultado, se detectaron diferencias constantes entre los inventarios disponibles físicamente y los registrados, situación que dificulta tomar decisiones precisas y oportunas.

Mermas y pérdidas

Uno de los hallazgos más relevantes fue la presencia de mermas derivadas de:

- Productos dañados por manejo inadecuado.
- Obsolescencia en artículos estacionales.
- Pérdidas por caducidad en artículos como tintas, pegamentos y productos escolares sensibles.
- Mermas no identificadas posiblemente relacionadas con errores humanos o “robo hormiga.”

Aunque PES reconoce su existencia, no se cuenta con indicadores formales ni un sistema de control que permita cuantificar el impacto exacto de estas pérdidas.

4.3.4.2. Hallazgos relacionados con la Rentabilidad

Margen de utilidad y estructura de costos

Del análisis financiero y operativo presentado por la empresa se identificó que PES presenta incrementos en los costos de almacenamiento y operación, principalmente en periodos donde se registra una acumulación excesiva de inventario. Dichos costos se relacionan con el uso prolongado de espacios físicos, como renta de bodegas adicionales, manejo de mercancía y recursos administrativos adicionales.

Asimismo, se detectaron pérdidas asociadas a mermas, deterioro y obsolescencia de productos, especialmente en artículos de baja rotación o alta estacionalidad. No obstante, estos conceptos no se registran de manera específica dentro de los costos, lo que dificulta cuantificar su impacto real en la rentabilidad.

Por otro lado, se observó que la empresa aplica un margen porcentual generalizado en la mayoría de sus productos o por categoría para la mayoría de los productos y si considera particularidades de cada categoría en función de su rotación y nivel de demanda. Esta buena práctica mantiene de forma correcta la política de precios,

Con base en los hallazgos obtenidos, se concluye que, aunque la empresa mantiene márgenes de utilidad positivos, la falta de un control más preciso de los costos asociados al inventario restringe su potencial de rentabilidad. Sin embargo, la aplicación de márgenes distinguidos por segmentos, les ayuda a ser más competitivos en cada segmento de negocio que operan.

El incremento en los costos de almacenamiento, la falta de registro específico de mermas y obsolescencia, afectan la eficiencia financiera y la competitividad comercial de la empresa. En consecuencia, se evidencia la necesidad de implementar herramientas de análisis de costos, que permitan optimizar la rentabilidad y fortalecer la toma de decisiones gerenciales.

Flujo de efectivo

El análisis del flujo de efectivo y su relación con la gestión del inventario, se identificaron periodos de capital inmovilizado, derivados principalmente de la compra excesiva de inventario, la baja rotación de determinados productos y la limitada planificación financiera en las adquisiciones por volumen durante temporadas de alta demanda. Esta situación reduce la liquidez operativa y limita la disponibilidad inmediata de recursos financieros.

Adicionalmente, se observó que la falta de liquidez ocasionada por el capital inmovilizado dificulta el aprovechamiento de descuentos por pronto pago ofrecidos por algunos proveedores de PES, lo que representa un costo de oportunidad que incide directamente en la rentabilidad.

Con base en los hallazgos obtenidos, se concluye que una gestión ineficiente del inventario afecta negativamente el flujo de efectivo y la rentabilidad, al restringir la capacidad de inversión en nuevas líneas de producto, mejoras tecnológicas y estrategias de crecimiento. Asimismo, la imposibilidad de acceder a descuentos por pronto pago incrementa el costo de adquisición de mercancías, reduciendo el margen de utilidad.

En este contexto, la optimización del inventario y una mejor planificación financiera se consideran fundamentales para fortalecer la rentabilidad, al permitir un uso más eficiente del capital de trabajo y una mayor flexibilidad en la toma de decisiones financieras.

4.3.4.2.1. Rotación de inventarios de PES.

Con base en la información proporcionada por la empresa, se procede a realizar el análisis de rotación de inventarios. Cabe destacar que, por motivos de confidencialidad, la empresa facilitó datos de ejemplo, los cuales fueron ajustados proporcionalmente para mantener la representatividad de los indicadores reales.

Metodología

Con base en el modelo Dupont, La rotación de inventarios mide cuántas veces se renueva el inventario durante un periodo, y se calcula como:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos (CBV)}}{\text{Inventario promedio}}$$

Donde:

$$\text{Inventario promedio} = \frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$$

Los días de rotación de inventarios se calculan con:

$$\text{Días de rotación} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Se analizaron los datos correspondientes a dos periodos anuales, con el objetivo de evaluar si la implementación del análisis ABC y sus estrategias asociadas contribuyeron a mejorar el indicador de días de inventario.

Periodo 1: de Junio de 2024 a Junio de 2025

Periodo 2: de Octubre de 2024 a Octubre de 2025.

Periodo 1: junio 2024 – junio 2025

- Inventario inicial = **560,000**
- Inventario final: = **596,000**
- Costo de bienes vendidos (CBV): = **960,000**

Inventario promedio:

$$\frac{560,000 + 596,000}{2} = 578,000$$

Rotación de inventario:

$$\frac{960,000}{578,000} \approx 1.66 \text{ veces}$$

Días de rotación:

$$\frac{360}{1.66} \approx 217 \text{ días}$$

Periodo 2: octubre 2024 – octubre 2025

- Inventario inicial = **470,000**
- Inventario final = **450,000**
- Costo de bienes vendidos (CBV): = **1,080,000**

Inventario promedio:

$$\frac{470,000 + 450,000}{2} = 460,000$$

Rotación de inventario:

$$\frac{1,080,000}{460,000} \approx 2.35 \text{ veces}$$

Días de rotación:

$$\frac{360}{2.35} \approx 153 \text{ días}$$

Comparación y hallazgos**1. Eficiencia de rotación:**

- Periodo 1: 1.66 veces (≈ 217 días) → inventario tarda más de 7 meses en renovarse.
- Periodo 2: 2.35 veces (≈ 153 días) → inventario se renueva más rápido, mejorando eficiencia del capital invertido.

2. Interpretación:

- La baja rotación en el primer periodo indica **exceso de inventario y capital inmovilizado**, afectando flujo de efectivo y rentabilidad.
- La mayor rotación en el segundo periodo refleja **mejor control de inventario y alineación con la demanda**, optimizando costos y flujo de caja.

4.8.1. Matriz de consistencia.

Tabla 18 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Objetivo Principal: Analizar la gestión de inventarios y su influencia en la rentabilidad de Papelería de Escuinapa.						
Pregunta Principal: ¿Cómo influye la gestión de inventarios en la rentabilidad de la empresa Papelería de Escuinapa?						
Objetivos secundarios	Autores marco teórico	Pregunta de investigación	Técnicas de recolección de datos	Resultados del trabajo de campo	Conclusiones por objetivo	Conclusión por Variable
V1. GESTIÓN DE INVENTARIOS						
Objetivo 1. Identificar los modelos/técnicas de gestión de inventarios utilizados por PES	Ballou (2004)	¿Qué modelos de gestión de inventario utiliza PES?	Entrevista semi-estructurada	Se logra identificar que la empresa no cuenta con un modelo en específico para su gestión de inventarios.	La empresa opera parcialmente como el modelo de revisión periódica o modelo P.	La empresa no cuenta con un modelo de gestión de inventarios definido; sin embargo, aplica de manera parcial el modelo de revisión periódica (modelo P). Su control de inventarios se realiza principalmente en función de las necesidades que van surgiendo, verificando existencias y realizando pedidos únicamente cuando se detectan faltantes.
Objetivo 2. Analizar las ventajas y desventajas de las estrategias de inventarios de la empresa PES	Michael Ehrhardt (2007)	¿Qué estrategias implementa la empresa para mejorar la gestión de inventarios y optimizar la rentabilidad?	Entrevista semi-estructurada	Una ventaja de la empresa es su operación práctica y sus tiempos de respuesta ágiles; sin embargo, una desventaja es la falta de una política de inventarios sólida, lo que provoca descontrol en determinadas situaciones.	Las estrategias de control de inventarios empleadas son principalmente empíricas y se aplican conforme surgen las necesidades, en lugar de seguir un enfoque planificado y estructurado.	La empresa no cuenta con un modelo de gestión de inventarios definido; sin embargo, aplica de manera parcial el modelo de revisión periódica (modelo P). Su control de inventarios se realiza principalmente en función de las necesidades que van surgiendo, verificando existencias y realizando pedidos únicamente cuando se detectan faltantes.

Objetivos secundarios	Autores marco teórico	Pregunta de investigación	Técnicas de recolección de datos	Resultados del trabajo de campo	Conclusiones por objetivo	Conclusión por Variable
V2. RENTABILIDAD Objetivo 1. Determinar qué factores impactan la rentabilidad de PES.	Gitman, (2012)	¿Qué factores operativos, administrativos y del entorno afectan con mayor intensidad la rentabilidad de PES?	Análisis documental	Se logra determinar factores que afectan principalmente la rentabilidad, como mermas de inventario, un bajo control de supervisión en inventarios, robos hormigas, desabasto de mercancía cuando se requiere.	Factores relacionados a la gestión de inventarios impactan la rentabilidad de Papelería de Escuinapa.	La empresa refleja un desempeño financiero positivo, sustentado en el control de ingresos, costos y gastos mediante la elaboración mensual de estados de resultados. No obstante, se identifican áreas de mejora que limitan una gestión más eficiente de los recursos, como la ausencia de indicadores de eficiencia operativa y la falta de un balance general que permita una visión integral del desempeño financiero.
Objetivo 2. Analizar los indicadores financieros relacionados con la rentabilidad de la papelería PES	Stephen Ross, (2018)	¿Qué información proporcionan los indicadores financieros de la papelería PES sobre su desempeño y rentabilidad?	Análisis documental	Se logró recopilar información financiera relevante que permitió analizar los principales indicadores financieros y los segmentos más importantes de la empresa.	La empresa, mantiene un control de su rentabilidad realizando un estado de resultados mensual, conoce la rentabilidad por segmento y productos, así como de sus costos y gastos, sin embargo, no realiza indicadores de eficiencia operativa, dado que no realiza balance general.	Implementar herramientas de análisis más completas y establecer políticas contables y de control financiero más estructuradas puede permitir optimizar su rentabilidad, y mejorar la toma de decisiones estratégicas a futuro.

4.9. Propuesta de mejora

4.9.1.FODA

A continuación, se presenta la tabla 19 correspondiente al análisis FODA elaborado con base en la información recopilada durante las visitas realizadas en el marco de la investigación, así como a partir de entrevistas y otras técnicas de recolección de datos.

El análisis FODA se construyó inicialmente a partir de las entrevistas, observaciones directas y comentarios obtenidos de los responsables de la gestión de inventarios de la empresa, lo que permitió identificar con mayor precisión los factores internos y externos que influyen en su operación.

Tabla 19 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de productos divididos en cinco segmentos estratégicos. • Reconocimiento y lealtad de clientes tras 60 años de operación. • Política de precios competitivos para mayoreo y menudeo. • Única papelería en la región con servicio de reparto a domicilio. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un corredor turístico integrado en el sur de Sinaloa, impulsando la economía de la región. • Apoyos gubernamentales y programas de fomento para pymes como financiamiento, capacitaciones y herramientas de modernización • Incremento de la demanda de productos de forma digital y el comercio electrónico en las nuevas generaciones. • Instalación y operación de la Presa Santa María, el cual impulsará el desarrollo agrícola y económico de la región.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de control de gestión de inventario limitado. • No cuenta con estrategias/herramientas/técnicas para identificar mermas 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de márgenes por incremento de costos laborales e inflación. • Entrada y expansión de grandes cadenas competidoras. • Incremento en regulaciones fiscales y laborales.

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias o modelos formales de gestión de inventarios • Ausencia de calendario de temporadas para planificación de compras. • Ausencia de un encargado de tienda con liderazgo estratégico. • Capacidad limitada de inversión en innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de extorsión y violencia organizada en la región.
--	---

4.9.2. Análisis de debilidades

Sistema de control de gestión de inventario limitado

- La empresa carece de un sistema integral que permita monitorear rotación, niveles de stock y movimientos de inventario en tiempo real.
- Esto genera sobre stock o desabasto, capital inmovilizado y dificultades para anticipar la demanda, afectando directamente la rentabilidad y el flujo de efectivo.

No cuenta con estrategias, herramientas o técnicas para identificar mermas

- La falta de mecanismos para registrar y analizar pérdidas por deterioro, obsolescencia o caducidad impide conocer el costo real del inventario.
- Como consecuencia, se dificulta la toma de decisiones estratégicas, aumentando el riesgo de pérdidas financieras y reduciendo el margen de utilidad.

Falta de estrategias o modelos formales de gestión de inventarios

- Esto limita la determinación de niveles óptimos de stock y dificulta la toma de decisiones basadas en datos, incrementando el riesgo de sobre stock, desabasto y reducción de la rentabilidad.

Ausencia de calendario de temporadas para planificación de compras

- La ausencia de planificación estacional con calendarización, provoca compras reactivas y descoordinadas durante temporadas clave (regreso a clases, fin de año, festividades locales).
- Esto conduce a capital inmovilizado, pérdida de oportunidades de descuentos por pronto pago y desabasto en productos de alta demanda, afectando la eficiencia financiera y la rentabilidad.

Ausencia de un encargado de tienda con liderazgo estratégico

- La falta de liderazgo en tienda limita la supervisión eficiente del inventario, la coordinación de personal y la implementación de estrategias de ventas y control de costos.
- Esto reduce la capacidad de la empresa para optimizar operaciones y maximizar márgenes de utilidad, afectando la competitividad.

Capacidad limitada de inversión en innovación

- Debido a la inmovilización de capital en inventario y a los costos operativos, la empresa tiene recursos limitados para mejorar procesos, implementar

tecnologías o desarrollar nuevas líneas de producto. Esto restringe el crecimiento, la eficiencia operativa y la rentabilidad futura.

Debilidades seleccionadas para plan de mejora.

Derivado del análisis de debilidades, se determinó priorizar aquellas relacionadas con el sistema limitado de control de la gestión de inventarios y la ausencia de estrategias o modelos formales para su administración, debido a que estas impactan de manera directa y constante en el desempeño operativo y financiero de la empresa. Dichas debilidades no representan fallas aisladas, sino prácticas recurrentes que, al acumularse en el tiempo, generan ineficiencias como sobre stock, desabasto y uso inadecuado del capital de trabajo.

Modelo utilizado para plan de mejora

Bajo el enfoque de mejora continua Kaizen, se considera que la solución a estos problemas seleccionados como debilidades de la empresa no requiere cambios radicales o inversiones elevadas, sino la implementación gradual y sistemática de herramientas sencillas pero efectivas, orientadas a perfeccionar los procesos existentes. En este sentido, la carencia de un sistema formal de control de inventarios y de modelos de gestión estructurados constituye una oportunidad clara para introducir mejoras incrementales que fortalezcan la toma de decisiones basada en datos.

La propuesta de implementar el método ABC se alinea con la filosofía Kaizen al permitir una clasificación progresiva y sistemática de los inventarios, enfocando los

esfuerzos de control en los artículos de mayor impacto económico (clase A), sin descuidar aquellos de menor rotación. De igual forma, la calendarización de compras por temporada constituye una mejora incremental en la planeación, al integrar de manera ordenada la estacionalidad del mercado y optimizar las decisiones de reposición sin generar cambios abruptos en la operación actual. Asimismo, esta herramienta adquiere un valor estratégico para la dirección, ya que facilita el seguimiento y supervisión constante de un proceso crítico para el funcionamiento del negocio, permitiendo una toma de decisiones más oportuna y alineada con los objetivos operativos y financieros de la empresa

En conjunto, estas acciones responden a un modelo Kaizen al promover ajustes continuos, medibles y sostenibles en la gestión de inventarios, contribuyendo a la reducción de costos, a un mejor aprovechamiento del capital de trabajo y, en consecuencia, al fortalecimiento de la rentabilidad de la empresa.

4.9.3.Etapas de Propuesta de Mejora

Con base en el FODA realizado para la empresa PES, donde se identificó como debilidades la “Sistema de control de inventario limitado”, así como “Falta de estrategias o modelos formales de gestión de inventarios” se procedió a realizar, con la información proporcionada por la empresa, un análisis ABC histórico correspondiente a los últimos cuatro trimestres. (del 01 de octubre 2024 al 30 de septiembre 2025).

Es importante mencionar que la empresa presenta estacionalidades en cada trimestre, asociadas a temporadas específicas como regreso a clases, Día de las

Madres, temporada navideña, entre otras. Por ello, se consideró más conveniente evaluar el inventario de forma trimestral.

Durante la revisión inicial, se detectó que la empresa contaba con aproximadamente 224 artículos que no se reflejaban correctamente en su inventario en un periodo de 4 trimestres anteriores (de octubre de 2024 a septiembre 2025), los cuales iban a ser parte del análisis.

Por instrucciones de la empresa, se procedió a corregir 109 de estos artículos, con el fin de contar con un análisis ABC más completo y sin faltantes. Estas variaciones representaban un valor total de \$8,552 pesos fuera del inventario, de los cuales se logró corregir el 82.58%, equivalente a \$7,062.45, reflejándose correctamente en el sistema.

Es importante destacar que estas inconsistencias se derivan principalmente de errores al capturar el código al momento de cobrar, lo que genera códigos inexistentes que, aunque se registran en la caja, no se dan de baja en inventario, provocando variaciones en los registros.

A continuación, se presenta tabla 20 con la lista de los 109 artículos corregidos en las existencias de la empresa, donde se muestra el código incorrecto, el cual no permitía dar de baja el inventario, esta información fue proporcionada por la empresa por medio de su base de datos de su sistema, sin embargo, la información se tuvo que filtrar, ordenar y corregir para el presente análisis.

Tabla 20 Tabla de artículos corregidos para análisis ABC.

Código	Unidades	Monto	Correcto	Descripción
03560.	20.00	\$ 935.84	03560	Clip baco #1 niquelado mod-cl006 c/100
194338	1.00	\$ 839.52	94338	Tinta hp 667xl negro 3ym81al
79805.	50.00	\$ 439.64	79805	Crayon industrial dixon blanco
380384	6.00	\$ 174.00	80384	Fomy pliego diamantado
.80384	6.00	\$ 174.00	80384	Fomy pliego diamantado
132127	1.00	\$ 166.99	32127	Libreta printaform prumc200ry 200h.
}80384	5.00	\$ 137.75	80384	Fomy pliego diamantado
154128	1.00	\$ 135.00	54128	Peluche capybara -labubu ch
105061	14.00	\$ 126.02	05061	Papel crepe color
59530}	1.00	\$ 122.29	59530	Toner tigre hp w1105a 105a con chip
280384	4.00	\$ 116.00	80384	Fomy pliego diamantado
105061	11.00	\$ 99.02	05061	Papel crepe color
101954	5.00	\$ 95.00	01954	Hilo seralon- coats color
109124	1.00	\$ 89.00	09124	Tijera 8" maped soft gel 499210
180384	3.00	\$ 87.00	80384	Fomy pliego diamantado
305061	9.00	\$ 81.01	05061	Papel crepe color
205178	27.00	\$ 78.35	05178	Silicon delgado
109827	1.00	\$ 76.00	09827	Cinta 40 janel 18x50 doble capa
402705	8.00	\$ 75.91	02705	Liston satinado #9 general
154022	1.00	\$ 75.01	54022	Memoria usb stylos stmus516b 16gb
156681	1.00	\$ 74.00	56681	Pintura acrilica confetti 250 ml rojo
604987	6.00	\$ 72.04	04987	Papel america general
205061	8.00	\$ 69.31	05061	Papel crepe color
155293	1.00	\$ 69.00	55293	Globos payaso #9 rojo carmin c/50
184559	1.00	\$ 66.00	84559	Libreta scribe 9260 f/f esp raya 100h
154083	1.00	\$ 65.99	54083	Libreta francesa colores sm24esl904
104734	1.00	\$ 64.99	04734	Silicon pascua liquido 250ml.
104300	1.00	\$ 64.00	04300	Pintura vinci tempera magenta
103254	1.00	\$ 64.00	03254	Pintura vinci tempera turqueza
105320	3.00	\$ 62.71	05320	Marcador sharpie negro 2102504
204898	35.00	\$ 62.41	04898	Papel china color
074623	3.00	\$ 57.00	07462	Marcador signal azul 30003
199376	2.00	\$ 54.01	99376	Adhesivo dixon 21gr.
798751	2.00	\$ 54.01	79875	Cinta 182 tuck 48x50 canela
158386	4.00	\$ 52.01	58386	Cinta 255 janel 18x33
198894	2.00	\$ 46.01	98894	Silicon pascua/ matiz liquido 60ml
104599	1.00	\$ 41.99	04599	Cojin #1 stafford plastico p/sello
257821	2.00	\$ 41.40	57821	Borrador baco p/pizarron de plastico
104347	2.00	\$ 40.99	04347	Adhesivo pritt 11gr.
023462	2.00	\$ 40.00	02346	Cierre #20 reforzado general
070264	4.00	\$ 40.00	07026	Cartulina fluorescente color
201954	2.00	\$ 38.00	01954	Hilo seralon- coats color
087953	3.00	\$ 37.48	08795	Papel de regalo maxi amor y amistad
02507}	1.00	\$ 37.03	02507	Costura blanca-manta-troquelada 60x60
304987	3.00	\$ 36.02	54101	Sellos harty c/5 pzas ref 27504987/27504984
159072	1.00	\$ 36.01	59072	Limpiapipa rosa pastel pascua-
459433	4.00	\$ 36.01	59433	Papel coreano

}59433	4.00	\$	36.01	59433	Papel coreano
1750103	1.00	\$	35.99	750103	Adhesivo kores 40gr
506933	5.00	\$	35.03	06933	Papel picado-comprimido
159170	1.00	\$	35.00	59170	Colores leoncito c/12 largos
106914	1.00	\$	35.00	06914	Hilaza cristal
153138	1.00	\$	35.00	53138	Plumas grande pascua col. Surt. C/20
157335	1.00	\$	35.00	57335	Silico liquido matiz 100 ml
104346	1.00	\$	34.32	04346	Adhesivo pritt 22gr.
105178	12.00	\$	34.24	05178	Silicon delgado
177021	1.00	\$	34.00	77021	Libreta norma jean book 523484 raya 80h.
104502	1.00	\$	34.00	04502	Marcador esterbrook negro
106404	1.00	\$	32.50	06404	Block scribe 4590 de dibujo c/ 10
682151	1.00	\$	32.00	68219	Bolsa de regalo dipak grande
183775	2.00	\$	31.99	83775	Sacapunta maped bulbo
709582	7.00	\$	31.42	09582	Moño partidor gofrado-metalic-gif-
109582	7.00	\$	31.42	09582	Moño partidor gofrado-metalic-gif-.
605061	6.00	\$	30.90	05061	Papel crepe color
153061	4.00	\$	30.82	53061	Pintura cartel baco 57 cafe 25 gr
155563	1.00	\$	30.00	55563	Vela bengala felicidades
180131	1.00	\$	29.00	80131	Cuentos de oro clasicos garcia
}80384	1.00	\$	29.00	80384	Fomy pliego diamantado
108851	1.00	\$	29.00	08851	Libreta tasky 3001100 prof esp raya 100h.
104760	1.00	\$	29.00	04760	Libreta tasky 3001104 prof esp doble raya 100h
203672	1.00	\$	29.00	03672	Remision rabito 1-f original 1/4 cod 1053
405178	8.00	\$	28.03	05178	Silicon delgado
179072	1.00	\$	28.00	79072	Adhesivo kores 20gr.
103029	2.00	\$	27.98	03029	Cuaderno scribe 6140 f/i raya 50h.
103364	2.00	\$	26.98	03364	Pegamento bully 35gr.
209582	6.00	\$	26.94	09582	Moño partidor gofrado-metalic-gif-neon med.
050282	4.00	\$	26.30	05028	Cartulina color
1103025	1.00	\$	26.00	03025	Cuaderno scribe 6133 f/i 7mm 100h.
158982	1.00	\$	26.00	58982	Tinta china stafford negro 17 ml
051632	4.00	\$	25.98	05163	Pluma bic m-250 dura+ 1.00 negra
605180	4.00	\$	25.98	05180	Silicon grueso
156666	1.00	\$	25.66	56666	Banderitas adh. Memotip 2.54x4.3 cm neon
158861	1.00	\$	25.00	58861	Plastilina c/10 barras colores fluorescentes baco
353256	3.00	\$	24.01	53256	Pintura cartel baco #54 rojo
536151	1.00	\$	24.01	53615	Pluma capibara 0.5mm gp80030
179430	1.00	\$	24.00	79430	Sobre mae c/hilo carta transparente
199347	1.00	\$	24.00	99347	Sobre mae hilo carta vertical platico shav/col
809203	3.00	\$	23.98	80920	Celofan 1x1.20 transparente
158929	1.00	\$	23.00	58929	Cincho plast. Bco 20 cm bol. C/25 pzas pascua

156223	2.00	\$	22.55	56223	Marcador nextep resaltador color azul
305178	6.00	\$	21.02	05178	Silicon delgado
153961	1.00	\$	21.00	53961	Colsa ch. Betzy v/modelos 16x7x17cm
153209	1.00	\$	21.00	53209	Lapicero 0.7 mm z-grip #6533-00 zebra trasp.
158428	1.00	\$	21.00	58428	Tijera maped escolar 5" p/zurdos 464355
c12	14.00	\$	20.95	c1	Copias t/carta
052205	5.00	\$	20.01	05220	Fomy carta color
c11	12.00	\$	17.96	C1	Copias t/carta
2c1	10.00	\$	14.96	C1	Copias t/carta
c19	9.00	\$	13.47	C1	Copias t/carta
c18	8.00	\$	11.97	C1	Copias t/carta
c14	8.00	\$	11.97	C1	Copias t/carta
8c1	8.00	\$	11.97	C1	Copias t/carta
.C10	6.00	\$	11.97	C1	Copias t/carta
}c1	6.00	\$	8.98	C1	Copias t/carta
C23	2.00	\$	6.01	C1	Copias t/carta
205390	20.00	\$	5.80	05390	Hojas de color
156221	1.00	\$	5.13	56221	Tijera delta escolar al100
c13	3.00	\$	4.49	C1	Copias t/carta
1C2	1.00	\$	3.00	C1	Copias t/carta
\$ 7,062.45					

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados de PES.

Posteriormente, se procedió a realizar los análisis ABC de los últimos 4 trimestres, obteniéndose los siguientes resultados, entendiéndose que se sigue el principio de Pareto 80/20, el cual se cumple con los siguientes resultados.

- TRIMESTRE IV 2024: EL 80% de la utilidad se obtiene 23.4% de los artículos.
- TRIMESTRE I 2025: EL 80% de la utilidad se obtiene 23.5% de los artículos.
- TRIMESTRE II 2025: EL 80% de la utilidad se obtiene 23.2% de los artículos.
- TRIMESTRE III 2025: EL 80% de la utilidad se obtiene 23.5% de los artículos.

A continuación, se muestran las tablas de los análisis ABC por trimestre.

Tabla 21 Análisis ABC

OCT-DIC 2024

CLASIF	Artículos	% Artículos	% Contribución Rentabilidad
A	816	23.4%	80%
B	1,073	30.8%	15%
C	1,597	45.8%	5%
TOTALES	3,486	100%	100%

Elaboración propia con datos proporcionados de PES.

Tabla 22 Análisis ABC

ENE-MAR 2025

CLASIF	Artículos	% Artículos	% Contribución Rentabilidad
A	631	23.5%	80%
B	840	31.2%	15%
C	1,218	45.3%	5%
TOTALES	2,689	100%	100%

Elaboración propia con datos proporcionados de PES.

Tabla 23 Análisis ABC

ABR-MAY 2025

CLASIF	Artículos	% Artículos	% Contribución Rentabilidad
A	633	23.2%	80%
B	867	31.8%	15%
C	1,223	44.9%	5%
TOTALES	2,723	100%	100%

Elaboración propia con datos proporcionados de PES.

Tabla 24 Análisis ABC

JUL-SEP 2025

CLASIF	Artículos	% Artículos	% Contribución Rentabilidad
A	741	23.5%	80%
B	952	30.1%	15%
C	1,466	46.4%	5%
TOTALES	3,158	100%	100%

Elaboración propia con datos proporcionados de PES.

De igual manera, a partir de los análisis realizados se obtuvo información adicional que la empresa autorizó para su presentación en este estudio. En ella se observa que la mayor contribución a las ventas se concentra en el último trimestre del año, lo cual coincide con un incremento en el número de artículos comercializados. Esta tendencia se confirma al triangular las ventas totales con la cantidad de artículos vendidos, evidenciando la estacionalidad del negocio y la importancia estratégica del trimestre de cierre de año para la rentabilidad de la empresa.

Tabla 25 Ventas trimestrales en % y artículos totales de los años 2024 y 2025.

TRIM	% Ventas por trimestre	Meses	Artículos Totales	ABC A 80% rentab. Artículos
4T2024	30.8%	OCT-DIC	3,486	816
1T2025	20.8%	ENE-MAR	2,689	631
2T2025	19.0%	ABR-JUN	2,723	633
3T2025	29.4%	JUL-AGO	3,158	741
Total	100%			

Elaboración propia con datos proporcionados de PES

Para concluir, y tras evaluar los resultados del análisis ABC en la empresa PES, se propuso, en conjunto con la gerencia, diseñar y elaborar un programa anual de actividades orientado a mejorar la gestión de inventarios y optimizar el uso del

capital de trabajo. Este programa podrá implementarse de manera progresiva en los años siguientes y revisarse periódicamente junto con la planificación y el presupuesto anual, asegurando que las decisiones de compra y reposición estén alineadas con la rotación de productos y las necesidades del mercado. A continuación, se presenta el calendario de planeación propuesto.

**Tabla 26 Calendario Anual de temporadas y planeación.
ENERO – MARZO (Primer Trimestre) 2026**

Temporadas Principales y Planeación

Temporada	Inicio sugerido de planeación	Actividades clave
Mini regreso a clases-oficinas	2ª semana de diciembre (año previo)	Revisión de inventario escolar, mochilas, artículos de oficina, toners, hojas.
14 de febrero	1ª semana de enero	Compra de globos, helio, peluches, novedades tarjetas, detalles.
Temporada Expo Escolar	2ª-3ª semana enero (variable)	Primera planeación, inventarios, comparativas, análisis ABC.
Primavera (21 marzo)	3ª semana de enero	Decoración, mascarar fomy, vísceras animalitos, material para manualidades.

Tabla 27 Calendario Anual de temporadas y planeación
ABRIL – JUNIO (Segundo Trimestre) 2026

Temporada	Inicio sugerido de planeación	Actividades clave
Semana Santa	2ª semana de febrero	Material para manualidades, colores, pinturas de agua, libros colorear.
Día del Niño (30 abril)	2ª semana de febrero	Fomy, pompones, artículos semana loca, bolsas y papel de regalo.
Día de las Madres	2ª semana de febrero	Bolsas y papel de regalo mamá, Regalos económicos, florería de papel, globos metálicos, tarjetas.
Empaques de mango	1ª semana de Abril	Llamar a clientes, registradores, cintas, hojas, tijeras.
Día del Padre- Graduaciones	1ª semana de Mayo	Carteras, termos, tazas, tarjetas, pequeños regalos, birretes, globos helio, dorado

Tabla 28 Calendario Anual de temporadas y planeación
JULIO – SEPTIEMBRE (Tercer Trimestre) de 2026.

Temporada	Inicio sugerido de planeación	Actividades clave
Temporada escolar segunda validación y útiles (gobierno)	4ª semana de marzo	Paquetes de útiles, cuadernos, personal extra, compras por volumen.
Compra de mochilas y novedades escolares	2ª semana de Abril	Compra de vuelos, planeación de compra mochilas y novedades escolares.
16 de septiembre (Fiestas Patrias)	1ª semana de junio	Compra de banderas, moños, decoración tricolor, papel picado, coronas y accesorios escolares temáticos.

Tabla 29 Calendario Anual de temporadas y planeación**OCTUBRE – DICIEMBRE (Cuarto Trimestre) 2026**

Temporada	Inicio sugerido de planeación	Actividades clave
Halloween	1ª semana de julio	Disfraces, máscaras, maquillaje, dulces, bolsas temáticas, decoración negra/naranja.
Día de Muertos	1ª semana de julio	Papel picado, flores, veladoras LED, figuras decorativas, materiales escolares para altares.
Buen Fin	2ª semana de septiembre	Preparar combos y promociones: navideño, evaluar cómputo.
Revolución Mexicana (20 nov.)	2ª semana de septiembre	Banderines, moños tricolores, material para tareas y representaciones escolares.
Temporada expo navideña	1ª semana de octubre	Luces, esferas, regalos, moños, papel para envolver, extensiones, decoración, agendas.
Fin de año (oficinas y cierres fiscales)	2ª semana de noviembre	Carpetas, folders, sobres, hojas, tintas, archivadores, <i>planners</i> .

4.9.4. Resultados de la propuesta de mejora

El resultado esperado era que a medida que la empresa tuviera mayor información con el análisis ABC, se pudiera utilizar esta información para implementar estrategias que pudiera impactar en su gestión de inventarios y rentabilidad, ya que como dice Peter Drucker “lo que no se mide, no se puede mejorar”

Tras la aplicación del análisis ABC y la revisión de la rotación de inventarios en la empresa PES, se identificaron patrones de acumulación en artículos de baja rotación y episodios de desabasto en productos de alta demanda. Los resultados mostraron que, en el periodo de junio 2024 – junio 2025, los inventarios tardaban

en promedio 217 días en renovarse, mientras que en el periodo de octubre 2024 – octubre 2025, este indicador se redujo a 153 días. Esta reducción en los días de inventario podría estar asociada a la implementación de estrategias de descuento y al mayor conocimiento y aplicación del análisis ABC por parte del personal durante dicho periodo, lo que permitió un control más eficiente de los productos críticos y la optimización de la rotación.

La empresa mantiene, sin embargo, una gestión de inventarios basada principalmente en la experiencia del personal, sin un sistema formal que permita priorizar todos los productos estratégicos ni anticipar completamente la demanda estacional, lo que genera sobre stock, capital inmovilizado y limitaciones en la liquidez.

La propuesta de mejora, basada en el método ABC y la calendarización de compras por temporada, ofrece un enfoque sistemático y gradual para enfrentar estas ineficiencias, permitiendo decisiones más objetivas y un seguimiento diferenciado de los artículos según su rotación e impacto económico.

Al comparar ambos escenarios, se observa que la propuesta de mejora responde directamente a las debilidades detectadas, contribuyendo a la reducción de los días de inventario, a la optimización del flujo de caja y a la mejora de la rentabilidad. No obstante, es importante reconocer las limitaciones de tiempo del estudio, ya que la recolección de datos históricos, la clasificación de inventarios y la integración de la calendarización requieren un periodo de adaptación y aprendizaje. Los beneficios completos de estas acciones podrían reflejarse de manera gradual y progresiva, en línea con la filosofía de mejora incremental del modelo Kaizen.

La comparación evidencia que, aunque los resultados actuales muestran áreas críticas en la gestión de inventarios, la propuesta de mejora ofrece un camino estructurado y sostenible para optimizar la rotación de inventarios, reducir los días de stock, disminuir costos y fortalecer la rentabilidad, siempre considerando un periodo de implementación gradual debido a las restricciones de tiempo y la necesidad de adaptación organizacional.

Conclusiones de la investigación.

En este apartado se presentan las conclusiones del estudio, a partir del análisis de la gestión de inventarios como variable independiente y su relación con la rentabilidad de la empresa Papelería de Escuinapa. Mediante la aplicación de técnicas de recolección de información y el análisis de indicadores financieros, fue posible identificar la incidencia que tienen los procesos de control, planificación y rotación de inventarios en el desempeño operativo y financiero de la organización.

Los resultados obtenidos evidencian que la falta de modelos formales de gestión de inventarios limita la eficiencia operativa y la adecuada administración del capital de trabajo. No obstante, la implementación parcial de herramientas como el análisis ABC, métodos similares al “Modelo P” y estrategias de descuentos estacionales ha generado mejoras relevantes en la rotación de inventarios y en la liquidez de la empresa, confirmando la relación directa entre una gestión eficiente de inventarios y la rentabilidad.

En este contexto, las conclusiones específicas por variable permiten profundizar en los efectos que las prácticas de gestión de inventarios, el uso de indicadores financieros y la adopción de esquemas de mejora continua tienen sobre la rentabilidad, la toma de decisiones y la sostenibilidad financiera.

Variable Independiente: Gestión de Inventarios

Objetivo específico 1: Identificar los modelos de gestión de inventarios utilizados por Papelería de Escuinapa

Según Ballou (2006), los modelos de gestión de inventarios permiten sistematizar la reposición de productos y mejorar la eficiencia operativa de las empresas comerciales, asegurando disponibilidad de productos críticos y reduciendo costos

por exceso de stock o desabasto. Los modelos pueden incluir métodos tradicionales de control (periódico o continuo), análisis ABC y calendarización por temporada, cada uno con ventajas según la naturaleza del inventario y la demanda.

En PES se identificó que la empresa no cuenta con un modelo formal de gestión de inventarios, y las decisiones de compra y reposición se realizan principalmente con base en la experiencia del personal. Sin embargo, se detectó el uso parcial de un análisis ABC y modelo P, aplicado a ciertos productos de alta rotación, lo que ha permitido mejorar el control de los artículos más críticos.

Es evidente que la empresa requiere estructurar formalmente su gestión de inventarios, ampliando el uso del ABC a todos los productos y complementándolo con un calendario de compras por temporada, así como implementar un ERP más robusto. Esto permitirá reducir sobre stock, desabasto y capital inmovilizado, contribuyendo a una operación más eficiente y alineada con los objetivos de rentabilidad.

Objetivo específico 2: Analizar las ventajas y desventajas de las estrategias de gestión de inventarios de la empresa

Autores como Chopra y Meindl (2019) señalan que las estrategias de inventario basadas en datos y análisis segmentado (como ABC) permiten priorizar recursos, optimizar el flujo de caja y reducir riesgos, mientras que la dependencia exclusiva de la experiencia del personal puede generar ineficiencias, sobre stock o desabasto. Por su parte, Heizer y Render (2017) destacan que el control y la medición de mermas y obsolescencia son fundamentales para mantener la rentabilidad y la eficiencia operativa, ya que la falta de seguimiento de estos elementos puede traducirse en pérdidas significativas de capital y oportunidades de venta. Además,

la calendarización estacional de compras se presenta como una estrategia complementaria que mejora la planificación y anticipación de la demanda.

En Papelería de Escuinapa, se encontró que, aunque la empresa ha comenzado a implementar estrategias parciales (ABC y descuentos estacionales), la mayoría de las decisiones sigue siendo reactiva, sin una calendarización completa de temporadas ni un control formal de mermas y obsolescencia. Esto provoca períodos de acumulación de inventario y desabasto en productos clave. No obstante, la aplicación parcial del ABC y las estrategias de descuento muestran un impacto positivo en la reducción de días de inventario, pasando de 217 a 153 días, evidenciando la efectividad inicial de estas acciones.

Las estrategias actuales son un buen punto de partida, pero requieren ser formalizadas y ampliadas, incorporando todos los productos y un calendario anual de compras. Esto permitirá optimizar los niveles de inventario, mejorar la rotación y, por tanto, contribuir de manera directa a la rentabilidad de la empresa.

Variable Dependiente: Rentabilidad

Objetivo específico 1: Determinar qué factores impactan principalmente la rentabilidad de PES

Según los autores, los factores que afectan la rentabilidad de una empresa incluyen costos de operación, gestión de inventarios, políticas de precios y control de mermas. Un inventario mal gestionado genera capital inmovilizado, mayores costos de almacenamiento y pérdidas por deterioro, afectando directamente el margen de utilidad.

Se identificó que los factores que más impactan la rentabilidad en Papelería de Escuinapa (PES) están principalmente relacionados con la gestión de inventarios,

incluyendo: el incremento en los costos de almacenamiento por sobre stock, las pérdidas por mermas y obsolescencia no registradas, así como la pérdida de ventas por desabasto de artículos. Además, durante las entrevistas se detectaron otros factores relevantes, como los fuertes incrementos salariales en los últimos siete años, dado que la nómina constituye el principal gasto operativo de la empresa. En conjunto, estos elementos limitan la eficiencia financiera y reducen la capacidad de inversión en nuevas oportunidades de crecimiento.

Es fundamental que la empresa implemente herramientas de análisis de costos más robustas, así como que elabore estados financieros completos de manera trimestral, incluyendo tanto el balance general como el estado de resultados, dado que, según lo mencionado en las entrevistas, actualmente solo se generan estados de resultados. Asimismo, se recomienda que la empresa establezca controles más precisos de mermas y obsolescencia, que permitan reducir pérdidas y mejorar la eficiencia operativa.

Para complementar estas medidas, se sugiere incorporar indicadores financieros del modelo DuPont, como margen de utilidad neta, rotación de activos y apalancamiento financiero, junto con indicadores de gestión de inventarios, tales como rotación de inventarios y días de inventario, los cuales permiten evaluar la eficiencia en el uso de existencias y su impacto directo en el capital de trabajo y la liquidez de la empresa. El seguimiento de estos indicadores permitirá identificar áreas de mejora, optimizar la rotación y los niveles de stock, reducir costos innecesarios y fortalecer la rentabilidad de manera sostenible, asegurando que las decisiones operativas relacionadas con compras, mermas y planificación de

inventario se reflejen positivamente en los resultados financieros y en el retorno sobre el capital (ROE).

Objetivo específico 2: Analizar los indicadores financieros relacionados con la rentabilidad de PES

La literatura financiera Ehrhardt (2019) indica que los indicadores clave de rentabilidad, como **margen bruto, margen neto, rotación de inventarios y días de inventario**, permiten evaluar la eficiencia operativa y el impacto de las decisiones de gestión de inventarios sobre los resultados financieros.

El análisis de los indicadores mostró que PES mantiene márgenes positivos, pero con oportunidades de mejora. La rotación de inventarios aumentó entre los periodos analizados (de 1.66 a 2.35 veces, o de 217 a 153 días), evidenciando que las estrategias parciales implementadas (ABC y descuentos estratégicos) ya impactan positivamente en la eficiencia y la liquidez.

El análisis de los indicadores financieros evidencia que, aunque PES es una empresa rentable, los márgenes varían entre segmentos, confirmando el principio de Pareto (80/20), donde un reducido grupo de productos concentra la mayor parte de las utilidades. La optimización de la gestión de inventarios mediante el método ABC, la calendarización de compras y la implementación de un ERP más potente que automatice la generación de información permitirá mejorar la rotación de inventarios, reducir costos asociados al capital inmovilizado y fortalecer la liquidez.

El seguimiento de indicadores clave, como rotación de inventarios, días de inventario y métricas del modelo DuPont, proporcionará una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas. Aplicando de manera gradual la filosofía de Kaizen, estas mejoras podrán consolidarse de forma sostenible, aumentando la

eficiencia operativa, anticipando la demanda y fortaleciendo la rentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

Conclusiones de las hipótesis

Con base en la evidencia obtenida mediante entrevistas, observación directa y análisis documental, se concluye que la hipótesis general es aceptada, ya que la gestión eficiente de los inventarios en Papelería de Escuinapa influye positivamente en la rentabilidad de la empresa. Los resultados muestran que el control de los niveles de inventario, la priorización de productos estratégicos y la aplicación parcial de herramientas como el análisis ABC han permitido reducir costos operativos asociados al sobre stock, disminuir pérdidas por obsolescencia y mejorar la toma de decisiones financieras. En consecuencia, estas prácticas han contribuido a una mejor rotación de inventarios, mayor liquidez y un impacto favorable en los resultados financieros, confirmando la relación directa entre la gestión de inventarios y la rentabilidad.

En el presente estudio, el criterio para considerar una hipótesis específica como aceptada se basa en la evidencia obtenida a través de entrevistas, observación directa y análisis documental relacionados con la gestión de inventarios dentro de PES. Una hipótesis se clasifica como aceptada cuando los datos recopilados muestran coherencia, correspondencia y respaldo suficiente respecto a la afirmación planteada. Esto se cumple cuando:

1. Existe evidencia empírica verificable de que la práctica o condición descrita ocurre en la empresa.

2. Las acciones observadas generan efectos concordantes con lo esperado teóricamente, como reducción de costos, mejora en la toma de decisiones o incremento en la rotación de inventarios.
3. Los responsables de los procesos confirman la relación planteada mediante testimonios, prácticas habituales o resultados obtenidos.
4. Aunque ciertos procesos no se ejecuten formalmente, la empresa aplica principios o acciones que cumplen la función descrita en la hipótesis.

Por estas razones, la hipótesis general H1 y las hipótesis específicas H1, H2 y H3 se clasifican como aceptadas, ya que la evidencia recopilada demuestra que las prácticas actuales de la empresa contribuyen de manera directa o indirecta a una gestión más eficiente del inventario y, por ende, a una mejora en la rentabilidad.

En relación con la hipótesis general y las específicas, se presenta la información resumida en la siguiente tabla:

Tabla 30 Resumen de hipótesis

Hipótesis General	Resultado	Evidencia
H1. El control eficiente de los inventarios reduce los costos operativos y mejora la rentabilidad de las PES, toda vez que, permite mejores tomas de decisiones financieras evitando tener pérdidas por obsolescencias, incrementando con ello la rentabilidad.	Aceptada	El control de inventarios, la priorización de productos estratégicos y el uso parcial de ABC redujeron días de inventario, mejoraron la toma de decisiones financieras y fortalecieron la liquidez.
Hipótesis específica	Resultado	Evidencia
H1: Una adecuada gestión de inventarios tiene un impacto positivo en la rentabilidad de Papelería de Escuinapa	Aceptada	Se observó una mejora en la eficiencia operativa y financiera derivada del control parcial del inventario, reflejada en una mayor

		rotación y un mejor uso del capital de trabajo.
H2: La implementación de sistemas de gestión de inventarios permite una mejor toma de decisiones financieras que incrementa la rentabilidad	Aceptada	Las prácticas actuales de control y análisis de inventarios permiten planificar compras, asignar recursos de manera más eficiente y reducir decisiones reactivas.
H3: La implementación de estrategias de gestión de inventarios como el análisis ABC, incrementa la rentabilidad de las empresas.	Aceptada	Aunque el análisis ABC no se aplica de manera formal, la empresa prioriza los productos de mayor valor comercial y rotación, siguiendo el principio de Pareto (80/20).

Conclusión sobre el marco teórico

El marco teórico permitió establecer una base conceptual sólida para comprender la relación entre gestión de inventarios y rentabilidad. Los autores consultados coinciden en que el control, rotación y clasificación eficiente del inventario son factores determinantes para la reducción de costos y el incremento de utilidades, lo que se corroboró con los hallazgos de campo.

Conclusión sobre la metodología

La metodología utilizada de carácter descriptivo y con enfoque cualitativo fue adecuada para alcanzar los objetivos planteados, permitiendo comparar la evidencia empírica con las referencias teóricas y confirmar las hipótesis. La aplicación de entrevistas, observación y análisis documental brindó información suficiente para establecer conclusiones válidas y fundamentadas.

En conclusión, el estudio demuestra que la gestión de inventarios es un factor crítico que influye de manera directa en la rentabilidad de PES. La adecuada administración de existencias, aun con procesos informales, ha permitido mantener un equilibrio entre disponibilidad de productos y control de costos. Sin embargo, la incorporación de herramientas de gestión más estructuradas, como el análisis ABC y sistemas informáticos especializados, podría potenciar aún más la eficiencia operativa y la rentabilidad futura.

Conclusiones de propuesta de mejora.

Como conclusión de la propuesta de mejora, se puede señalar que el objetivo principal del estudio fue alcanzado, ya que se diseñaron e implementaron herramientas orientadas a fortalecer la gestión de inventarios y su impacto directo en la rentabilidad de la empresa Papelería de Escuinapa. En primer lugar, se realizó un filtrado de 109 artículos, lo que permitió concentrar el análisis en los productos de mayor relevancia económica y operativa, facilitando la aplicación del modelo ABC y optimizando el control de los inventarios críticos.

La medición y seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) permitió evaluar de manera objetiva los efectos de la propuesta de mejora, evidenciando una disminución en el índice de días de rotación de inventarios. Este resultado se logró mediante la identificación oportuna de productos de baja rotación, los cuales fueron incorporados a estrategias de descuento, así como a través del impulso comercial de los productos estrella de alta rotación. Estas acciones favorecieron un mayor volumen de ventas y la liberación de capital inmovilizado, aun cuando en ciertos casos implicaron un sacrificio parcial del margen de utilidad.

Adicionalmente, la reducción estratégica de precios en productos estrella, como parte de una política comercial basada en volumen, permitió a la empresa incrementar su poder de negociación con proveedores, obteniendo mejores condiciones de compra y precios unitarios más competitivos. Si bien esta estrategia requiere una planeación estratégica y un análisis financiero cuidadoso, su viabilidad fue posible gracias a la correcta implementación del análisis ABC, el cual identificó con claridad los artículos con mayor impacto en las ventas. Casos representativos son productos estrella como la libreta Profesional Scribe de raya y cuadro y los ramos de flores para día de muertos y nochebuenas los cuales, de acuerdo con comentarios de los propietarios, registró un incremento aproximado del 40 % en sus ventas durante las temporadas escolar y navideña de 2025 en comparación con 2024, evidenciando el efecto positivo de la estrategia aplicada.

A partir de los resultados obtenidos, se determinó la necesidad de establecer un calendario de planeación de compras, consolidando una estrategia más ordenada, anticipada y alineada con la demanda estacional. Este calendario se concibe como una herramienta de uso continuo que permitirá validar y ajustar los tiempos de planeación, anticiparse a tendencias del mercado, aprovechar oportunidades comerciales y mitigar riesgos de sobre stock o desabasto.

De manera global, la propuesta de mejora confirma la relación directa y significativa entre la gestión de inventarios y la rentabilidad, al demostrar que una administración estructurada de los inventarios incide positivamente en la rotación, la reducción de costos asociados al almacenamiento, la mejora de la liquidez y el fortalecimiento del desempeño financiero. Estas acciones se encuentran alineadas con el modelo de mejora incremental Kaizen, al promover ajustes graduales, medibles y sostenibles

en los procesos, fortaleciendo una cultura de *mejora continua* basada en datos e indicadores.

Finalmente, la propuesta sienta las bases para un proceso permanente de mejora continua, permitiendo que PES consolide su eficiencia operativa y su sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo, mediante la integración efectiva de la variable independiente gestión de inventarios con la variable dependiente rentabilidad.

Limitaciones del estudio

El presente estudio reconoce una serie de limitaciones derivadas tanto del diseño metodológico como de las condiciones operativas de la empresa PES. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue reducido con una muestra intencional, ya que la investigación se concentró exclusivamente en la empresa PES, lo cual restringe el alcance analítico y limita la posibilidad de realizar comparaciones estadísticas amplias o inferencias con mayor representación.

Asimismo, el estudio se desarrolló dentro un periodo de cuatro meses, correspondiente al periodo de análisis proporcionado por la empresa. Esto implica que los hallazgos reflejan la dinámica operativa de un ciclo particular y podrían variar en función de modificaciones estacionales, cambios en políticas de compra o fluctuaciones del mercado.

Otra limitante importante se relaciona con la calidad y consistencia de los datos generados por el sistema ERP. Aunque la empresa cuenta con un registro digital de inventarios, algunos datos presentaron inconsistencias, errores de captura o información incompleta, lo que requirió procesos adicionales de depuración y verificación. Estas condiciones pueden haber influido en la precisión de ciertos

resultados del análisis ABC y de la interpretación global de los movimientos de inventario.

También se reconoce la posible presencia de sesgos de informantes, dado que las entrevistas se realizaron con personal directamente involucrado en la gestión de inventarios. Sus respuestas pueden estar influenciadas por percepciones personales, limitaciones de memoria, resistencia al cambio o interpretaciones subjetivas de los procedimientos internos. Aunque se procuró verificar la información mediante triangulación, parte del conocimiento obtenido depende de estos relatos.

Finalmente, debido al enfoque de estudio de caso, la generalización de los resultados es limitada. Las conclusiones responden al contexto particular de PES, una Pyme familiar del sector papelería en el sur de Sinaloa, por lo que su aplicabilidad a otras empresas requiere considerar diferencias en tamaño, estructura organizacional, nivel de digitalización y dinámicas del mercado, etc.

Estas limitaciones se encuentran directamente relacionadas con el diseño metodológico de la investigación, el cual privilegió la profundidad y el análisis contextualizado sobre el tamaño de la muestra. No obstante, los resultados obtenidos aportan información valiosa para comprender la relación entre gestión de inventarios y rentabilidad, al tiempo que señalan líneas futuras de investigación que permitan ampliar y validar los hallazgos en otros entornos organizacionales.

Con base en los hallazgos, se identificaron las siguientes futuras líneas de investigación

- Sistemas ERP y automatización: Evaluar sistemas que integren inventarios, costos y generación automática de indicadores.
- Análisis ABC y predicción de demanda: Analizar la priorización de productos críticos y la planeación estacional para optimizar rotación y flujo de efectivo.
- Indicadores financieros y Modelo DuPont: Estudiar cómo métricas integradas de rentabilidad reflejan el impacto de decisiones operativas.
- Estrategias financieras y operativas: Explorar el efecto de políticas de precios, descuentos por pronto pago y diversificación de productos en la rentabilidad.

Referencias:

- AMVO. (2023). *Estudio sobre venta online en México*.
<https://es.scribd.com/document/630394904/AMVO-EstudioVentaOnline-2023-VPublica-pdf>
- Banco Mundial. (2019). *SME finance*. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- Barba Arias, S. L. (2023). *Propuesta de control de inventarios para incrementar la rentabilidad en la empresa DISTRIMPORTJEV Quito, 2022* (Tesis de maestría, Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, 2023).
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9814>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Bazán, K. R. A., Ramírez, J. D. H., & Alva, F. A. C. (2022). Gestión de inventarios y rentabilidad de una empresa del sector industrial. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(4), 33–47.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Pearson Educación.
- BBVA. (s. f.). ¿Qué es la rentabilidad de una empresa? BBVA México. Recuperado el 18 de abril de 2025, de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/credito-pyme-rentabilidad-de-una-empresa.html>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.). Cengage Learning.
- Castañeda, S. S. P. (2024). Estudio de la rentabilidad empresarial en Latinoamérica: una aproximación bibliométrica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 1433–1453. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9530

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación* (6.ª ed.). Pearson.
- Daza García, D. F. (2017). Importancia del control interno en la gestión de inventarios en PYMEs.
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88–109. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Durán, M., et al. (2022). Gestión y control de inventario en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) como herramienta de información para la toma de decisiones en tiempos de crisis. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (37). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.468>
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, (1), 55–78. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). *Finanzas corporativas* (2. ed.). Cengage Learning Editores S. A. de C. V. <https://tinyurl.com/58zmm6ke>
- El economista. (2018). Mala gestión de inventario causa muerte de Pyme. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Mala-gestion-de-inventario-causa-muerte-de-Pyme-20180518-0072.html>
- Economipedia. (s. f.). Rentabilidad. <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>

- Flores, M. C., Gómez, D. O., Briones, J. B., & Cervantes, G. P. (2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, (2), 80–86.
- Garrido, B. (2017). La gestión de inventarios como factor estratégico en la Administración de Empresas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*.
- Gaytán C, J. (2021). El modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y Negocios*, 22(43), 119–132. Universidad de Guadalajara.
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed.). Pearson Educación.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principles of operations management* [edición]. Pearson Educación.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Principios de administración de operaciones* (11.^a ed.). Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill Education.
- IBM. (s.f.). Gestión de inventarios. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/inventory-management>
- IDC Online. (2019). Mal manejo de inventarios frena crecimiento de las MiPymes. <https://idconline.mx/corporativo/2019/07/16/mal-manejo-de-inventarios-frena-crecimiento-de-mipymes>
- INEGI. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*.
- INEGI. (2023). *Demografía de los negocios 2019–2023*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>
- Japan Management Association. (2018). *KANBAN: Y Just-in-time en Toyota*. Routledge.

Lizcano Álvarez, J. (2004). Rentabilidad empresarial: propuesta práctica de análisis y evaluación. Cámaras de Comercio — Servicios de Estudios.

https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/rentab_emp.pdf

Logistorage. (s.f.). Beneficios del control de inventario y administración del almacén.

<https://www.logistorage.com/beneficios-del-control-de-inventario-y-administracion-del-almacen/>

McKinsey & Company. (2020). *Supply chain of the future*.

Mecalux. (2023, agosto 16). Modelos de inventario: optimización del stock para una logística eficiente. <https://www.mecalux.com.mx/blog/modelos-de-inventario>

Meana Coalla, P. P. (2024). *Gestión de inventarios*. Ediciones Paraninfo, S. A.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1959). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment: reply. *The American Economic Review*.

https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/terra_the_cost_of_capital_corporation_finance.pdf

Muñoz-Rocha, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press.

Número de habitantes en Sinaloa por municipio. (s. f.). INEGI. Recuperado 01 de abril de 2025, de

<https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/poblacion/>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. Colombia.

Oracle. (2024). ¿Qué es la gestión de inventario?

<https://www.oracle.com/mx/scm/inventory-management/what-is-inventory-management>

Real Academia Española. (2025). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed., versión 23.7 en línea). <https://dle.rae.es/>

Rizo, M. (2013). *El Sucesor*. ACENTO EDITORES.

- Rojas, I. A. C., Manihuari, L. E. M., Peña, S. A. F., & Carazas, R. R. (2022). La mejora de la rentabilidad mediante el control de inventario. *Revista Colon ciencias, tecnología y negocios*, 9(2).
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ruiz Ramírez, H. (2024). Nacimiento, mortalidad y sobrevivencia de la empresa mexicana. *Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 5(2), 69–88. <https://ojs.eumed.net/rev/index.php/ocsi/article/view/hrr>
- Salazar, M. M. T., & Mancera, P. G. (2017). Administración de inventarios, un desafío para las Pymes. *Inventio, la génesis de la cultura universitaria en Morelos*.
- Sánchez, J. (2002). Análisis de rentabilidad de la empresa. *Análisis contable* 3. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-tecmilenio/contabilidad-administrativa/sanchez-juan-pedro-2002-analisis-de-rentabilidad-de-la-empresapdf/49918314>
- Sneider, J., Pincay Delgado, M. A., Mendoza Pionce, B. S., & Bravo Quijije, G. S. (2024). *Uso estratégico de la inteligencia artificial en la gestión de la cadena de suministro empresarial*. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 267–276. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9604364>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Tarillo, et al. (2024). *Metodología de la investigación: una mirada global. Ejemplos prácticos*. Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w1078
- Trujillo Soberanes, L., Barradas Martínez, M. del R., & Rodríguez Lázaro, J. (2025). Importancia de la administración de inventarios en la rentabilidad: un análisis en las Pymes de Huajuapán de León, Oaxaca, México. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 20(39). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4661>

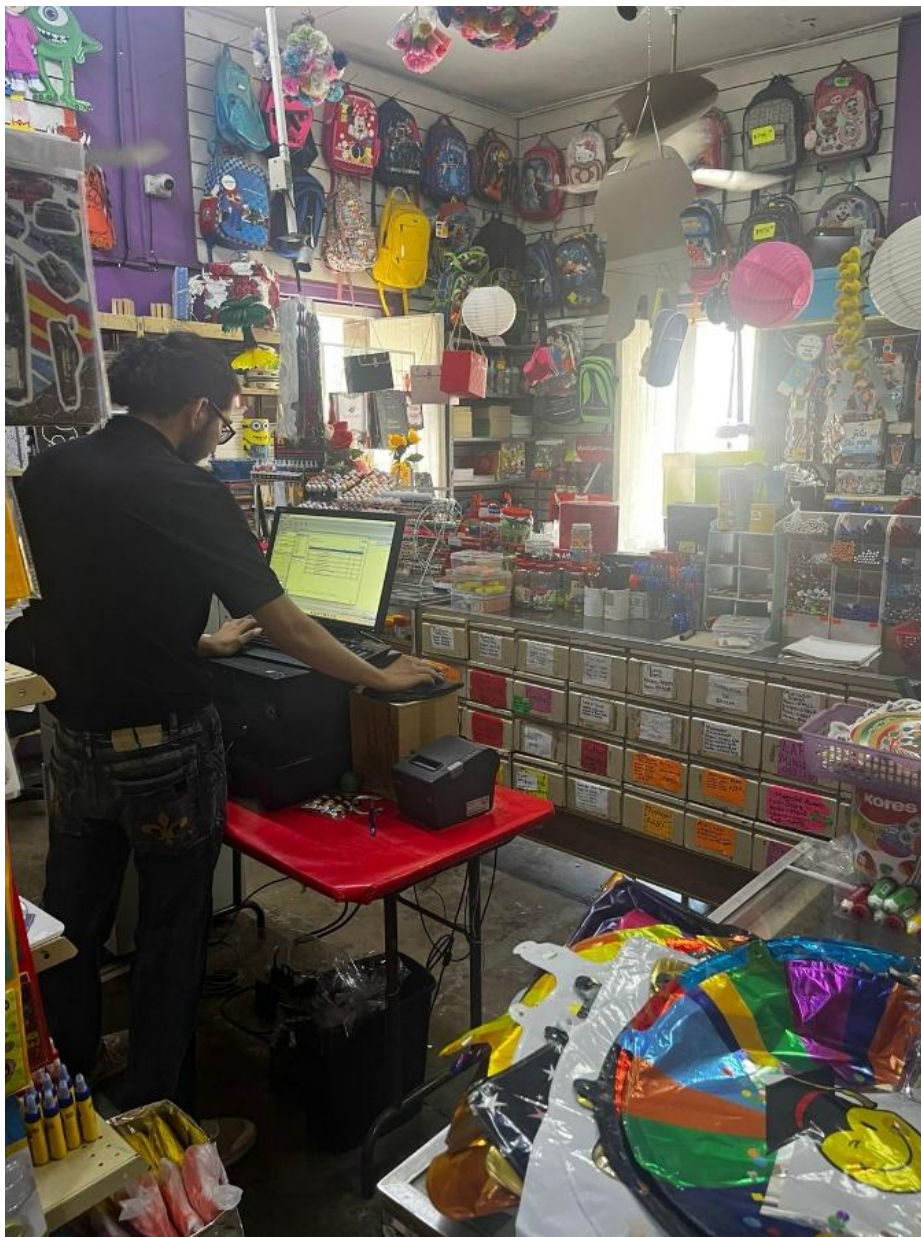
- Unidad de Estadística y Formación (UEF). (2024, octubre). *Las MIPYME en cifras 2023 (130-Mipyme_2023_UEF)*. Ministerio de la Producción – ProducEmpresarial. https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2024/10/130-Mipyme_2023_UEF.pdf
- Valenzuela Velasco, C., Benalcázar Dalfo, G., & Delgado Saeteros, Z. (2024). Gestión de inventarios en organizaciones de emprendimiento: Una aproximación teórica. *Prohominum*, 6(2), 193–204. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0242>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Anexos.

Anexo 1. Fotografía: *Espacio de caja 2 y atención a clientes*



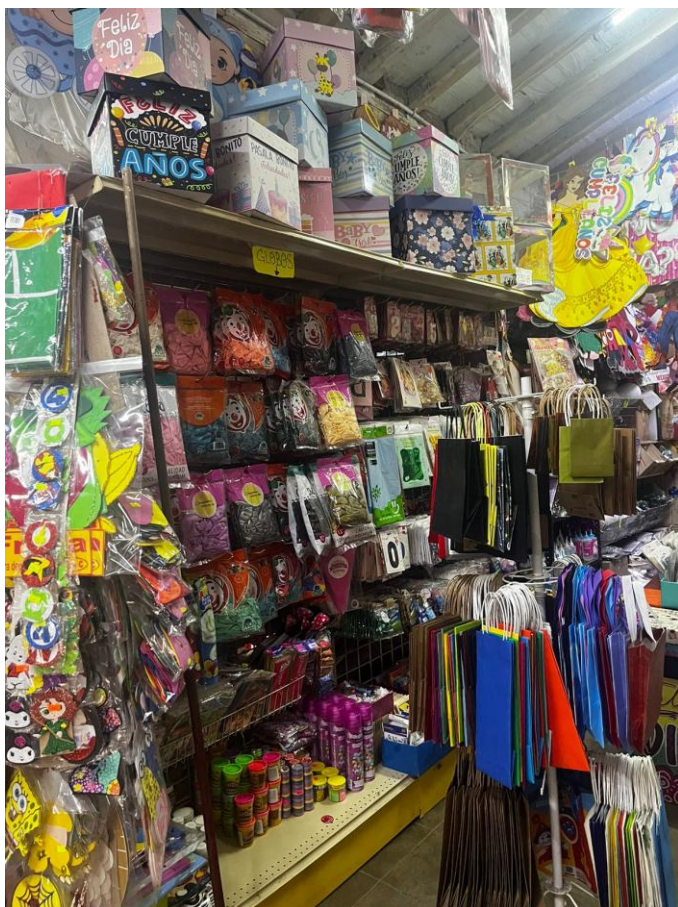
Anexo 2. Fotografía : *Espacio general y visión de cliente*



Anexo 3. Fotografía: *Espacio general y visión de cliente.*



Anexo 4. Fotografía: *Segmento FIESTAS, visible para clientes.*



Anexo 5. Fotografía: *Espacio de bodega visible para clientes. Papel crepe y fomy carta.*



Anexo 6. Fotografía: *Espacio de bodega visible para clientes.*



Anexo 7. Fotografía: *Espacio de bodega no visible para clientes. Se observa bodega con techo de lámina de artículos de papelería, pero también artículos de mobiliario.*



Anexo 8. Entrevista Sobre el manejo de gestión de inventarios y rentabilidad en la empresa PES para personal gerencial.

Entrevista con Gerente Administrativo
Antigüedad en la empresa: 2 años 1 mes.

1. ¿Utilizan algún método o herramienta para tener un control de inventario?

(Ej: Software, conteo físico, análisis ABC, EOQ, etc.)

R= Actualmente nosotros utilizamos, un sistema de punto de venta que se llama Factusol, este sistema, pues en sí, no da todas las existencias, que en teoría deberíamos de tener en físico y en sistema exactamente lo mismo, también nos dice, cuánto es el stock con el que contamos actualmente en Papelería Escuinapa. Asimismo, pues ese stock en sistema debería o debe de estar validado contra lo que tenemos en tienda física

2. ¿Más o menos cuantos artículos manejan aquí en la papelería?

R= En sí, como tal nosotros somos una papelería ubicada, aquí en el centro de Escuinapa, y efectivamente ese es como el *core* de nuestro negocio, sin embargo, también manejamos otras áreas de negocio que son por ejemplo la venta de artículos de fiesta, tenemos también artículos para oficinas, mercería, dentro de también la gama de oficina, pues manejamos lo que son artículos de cómputo, llámese memorias USB, etc., y son cerca de 8,000 productos, aproximadamente es lo que manejamos nosotros en tienda, es bastante y pues estos artículos son derivados de estas áreas de negocio que tenemos también, digamos en su conjunto.

3. ¿Con qué frecuencia realizan revisiones físicas del inventario y qué ajustes o decisiones derivan de ellas?

R= Pues bueno, es una buena pregunta, porque pues como te comentaba actualmente manejamos cerca de 8,000 productos. Entonces es todo un reto, llevar a cabo, pues un control al 100% de los inventarios, en sí de lo que tenemos físicamente en tienda. La frecuencia en sí, pues es un área de oportunidad que tenemos, porque generalmente hacemos un inventario global cuando tenemos una temporada fuerte, y es ahí cuando empezamos a hacer como todo el inventario, pues de productos, sobre todo de los productos que más se mueven durante la temporada. Entonces en sí, no es una frecuencia como tal que tengamos marcada de que cada semana o cada 15 días, quizás es algo que, si nos falta por hacer, pero si lo hacemos generalmente cuando se acerca una temporada.

4. ¿Cuándo dices temporada, específicamente a qué te refieres?

R= Me refiero a la temporada de regreso a clases de todos los niveles escolares, desde kínder hasta universidades, y la otra temporada fuerte, es la temporada navideña, entonces generalmente en esas dos temporadas son las más fuertes del año y es cuando nosotros hacemos el inventario físico global de los productos que más se mueven en estas fechas, obviamente ahí tenemos un área de oportunidad ya que algunas veces no alcanzamos a abastecer los requerimientos de algunos productos, pero esto se da principalmente en el sector de ventas empresariales.

5. ¿Tienen algún criterio que apliquen para clasificar y priorizar productos en el almacén? ¿Para evitar mermas?, ¿Algún ejemplo?

R= Sí, pues bueno, nosotros como papelería, manejamos lo que son, por ejemplo, los marcadores permanentes, los marcadores de agua, que son los que utilizan las maestras en las escuelas, y pues otros productos que también tienen como tal una fecha de caducidad, sin embargo, hay algunos productos que no manejan fecha de caducidad como tal, por ejemplo, como en los abarrotos donde ya tienen una fecha de caducidad muy específica, sino más bien, que hemos detectado después de cierto tiempo que ya no funcionan, por ejemplo una pluma, dices, oye pues una pluma a lo mejor al cabo de un año pues puede que ya no pinte bien, lo que hacemos es que revisamos y las probamos para validar que funcionen.

Por ejemplo, generalmente lo que hacemos es que cuando un cliente compra algún marcador permanente, por ejemplo, la marca Sharpie, pues probamos el artículo enfrente del cliente nada más para validar que funcione, claro esto no debería de ser el deber ser, sin embargo, son recomendaciones que se hacen para que evitar que el cliente se vaya con una mala experiencia y tenga que regresar a cambiar el producto.

6. ¿Cómo determinan el momento y la cantidad para reabastecer un producto?

R= Sí, pues bueno, como tal el sistema tiene una aplicación en la cual tus pones un stock mínimo, por ejemplo, debe de haber en existencias en tienda física mínimo

500 plumas azules punto fino marca Pint point, pero pues de repente resulta que ya hay 499, el sistema te dice, oye ya estás bajos en mínimos, y esto es como una alerta para que tu prepares un pedido y empieces a abastecer los productos que están bajos de inventario.

Cuál es la situación actual, pues bueno es una es una problemática, porque generalmente las personas que ven ese sistema que marca productos mínimos, son el personal de cajas, entonces aquí es donde falta un poquito conectar esa comunicación con la persona encargada de compras, ya que ellas deberían ser las que informen a compras las alertas de sistema que un producto ya está en mínimos, y así Líder de compras quien es la encargada de compras, pueda realizar los pedidos necesarios con proveedores para reabastecer la mercancía de la empresa.

7. ¿Qué desafíos principales enfrentan en el manejo de inventarios?

R= Tenemos varios desafíos, y uno de los más importantes ocurrió el año pasado, en 2024, cuando enfrentamos una falla técnica significativa. Muchas de las mercancías que se habían dado de alta en el sistema no aparecían correctamente, como si la información se hubiera borrado o el sistema hubiera hecho un "reset". Esto provocó un desajuste considerable en el inventario, afectando aproximadamente el 50% de los productos en tienda.

Hasta ahora desconocemos con certeza la causa del problema, pero todo indica que fue una falla del sistema Factusol. Esta situación fue un verdadero dolor de cabeza, especialmente para el personal que apoya en la gestión de inventarios. Por ejemplo, Líder de compras, quien colabora directamente con los inventarios, y en

varias ocasiones también solicitamos el apoyo del equipo de ventas y a las líderes, porque es un trabajo bastante demandante.

El problema fue tan grave que nos vimos obligados a comenzar prácticamente desde cero. Tuvimos que hacer un recuento manual y actualizar muchos productos uno por uno. A pesar de que poco a poco se ha ido corrigiendo, sigue siendo un desafío importante, ya que esta experiencia nos dejó claro que el sistema puede fallar en cualquier momento y obligarnos a re TRABAJAR, lo cual implica pérdida de tiempo, esfuerzo y precisión.

Otro de los retos que enfrentamos es la falta de recursos humanos dedicados exclusivamente al control de inventarios. No contamos con una persona específica para esta tarea, por lo que generalmente recurrimos al apoyo del equipo, liderado por Líder de altas, responsable de las altas, en coordinación con Líder de compras del área de compras.

Los inventarios más grandes y detallados se realizan solo en temporadas fuertes, pero no tenemos una periodicidad establecida ni un responsable fijo para realizar conteos regulares. Esto representa un desafío importante, porque al ser un negocio de compra y venta, necesitamos tener certeza sobre la mercancía disponible. Idealmente, lo que hay en tienda física debería coincidir con lo que muestra el sistema, pero actualmente no tenemos ese control al 100%.

8. ¿Tienen detectado por qué hay esas diferencias entre lo real con sistema? ¿algunos motivos principales?

R= Derivado de la falla técnica, no pudimos tener una visibilidad clara sobre cuánto se ha comprado o vendido, especialmente en lo que respecta a las salidas de inventario. Parte del inventario ya tenía tiempo en existencia, y aunque se trata de productos que no caducan, no contábamos con un historial completo o preciso de esa mercancía.

Esta falta de información nos genera conflictos internos en el control de inventarios, ya que no podemos hacer comparaciones completas ni identificar con claridad las diferencias, sobre todo en el caso de productos de baja rotación. Actualmente, solo trabajamos con los datos más recientes y actualizados, lo cual limita nuestra capacidad de análisis y toma de decisiones

9. Según su experiencia, ¿Considera que una empresa micro o pequeña, enfrenta los mismos desafíos en control de inventarios? ¿Por qué?

No considero que enfrenten los mismos desafíos. Las empresas más grandes generalmente están mejor preparadas, ya que cuentan con metodologías probadas, mayores recursos financieros, capital humano especializado y un mayor margen de maniobra para implementar sistemas de control más eficientes. Todo esto les permite tener una gestión de inventarios más organizada y efectiva. En cambio, las micro y pequeñas empresas suelen enfrentar limitaciones en estos aspectos, lo que puede dificultar el control adecuado de sus inventarios.

Anexo 9. Entrevista Sobre el manejo de gestión de inventarios y rentabilidad en la empresa PES para personal administrativo.

Entrevista con Líder de altas.

Antigüedad en la empresa: 1 año 3 meses.

1. ¿Me puedes explicar a grandes rasgos tus funciones en la empresa?

Sí, claro, me encargo de recibir y capturar la mercancía que llega a la tienda, así como llevar un poco el control de inventarios, entradas y salidas, ajustes de inventario.

2. ¿Qué entiendes por la palabra control de inventarios?

Llevar un orden de lo que entra y sale, así como evaluar que es lo más rentable, para seguir surtiendo o identificar, ¿Qué es lo que está generando mermas?

3. Referente al control de inventarios, ¿me podrías explicar un poco sobre como llevan este proceso en la empresa?

En la actualidad, nos basamos en las compras, se realiza un inventario de lo que se tiene en tienda, por ejemplo, si requerimos marca textos, libretas, hacemos inventarios de estos productos en específico.

4. ¿Utilizan algún sistema, método o herramienta para tener un control de inventario? (Ej: Software, conteo físico, análisis ABC, EOQ, etc.)

Si, el sistema de la tienda, así como los inventarios, los que arroja el sistema punto de venta de la tienda, resúmenes de entradas y salidas de mercancía, así como la descripción de cada uno de los conceptos.

5. ¿Con qué frecuencia realizan revisiones físicas del inventario y qué ajustes o decisiones derivan de ellas?

En este momento, lo hacemos dependiendo de las necesidades de compras de la papelería, por ejemplo, cuando vamos a hacer compras de mercancía es cuando se checa que es lo que tenemos en inventario, las decisiones que tenemos son con base a informes que nos provee el sistema punto de venta y lo hace la encargada de compras, también yo estoy involucrada pero menos.

6. En tema de inventarios ¿Cómo determinan el momento y la cantidad para reabastecer un producto?

Nos manejamos por una “libreta de faltantes”, que la utilizan el personal de ventas de mostrador, donde se anota todo lo que falta ya sea por previsiones o porque se negó un producto, esta libreta pasa a personal de compras, para programar surtido de mercancías.

7. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos enfrentan en el manejo de inventarios?

Por el momento, yo diría que hace falta una actualización del sistema punto de ventas, ya que borra mis datos, datos que ya estaban hechos, no sé si el punto de ventas tenga una falla, pero provoca que todos los mismos inventarios se desactualicen, sin embargo, aunque el sistema falle, nosotros nos controlamos por sistema de entradas y salidas y ya con eso detectamos diferencias para hacer la referencia y hacer el ajuste. Esa actualización de mercancía yo la llevo a cabo.

Anexo 10. Entrevista con Líder de compras

Antigüedad en la empresa: 1 año 2 meses.

1. ¿Me puedes explicar a grandes rasgos tus funciones en la empresa?

R= Estoy encargada de compras, inventarios y de obtener faltantes, por ejemplo, cuando ya no hay existencia de productos.

2. Referente al control de inventarios, ¿me podrías explicar un poco sobre como llevan este proceso en la empresa?

R= Semanalmente sacamos inventarios, ya sea tintas, cómputo, papelería, y ya con base a eso, obtenemos los faltantes para hacer el pedido.

3. ¿Cuál es el segmento que les toma más tiempo realizar inventario?

R= El de papelería es el más extenso, son bastantes productos, son aproximadamente unos 500 artículos o productos los que salen semanalmente.

4. ¿Utilizan algún sistema, método o herramienta para tener un control de inventario?

R= Nos manejamos por medio de Excel, obtenemos la información del sistema punto de venta con su base de datos

5. ¿En tus palabras que entiendes por control de inventario?

R= Un inventario se lleva a cabo para saber que tanto sale de mercancía, en que andamos bajos, que tanto hace falta,

6. ¿Qué hacen cuando detectan que hace falta un inventario y como se dan cuenta?

R= Nos damos cuenta cuando se está negando mucho la mercancía, y dependiendo la mercancía, si es de papelería realizamos un inventario más extenso, por ejemplo, las plastilinas, como hay gran variedad de colores, es más grande.

7. ¿Con qué frecuencia realizan revisiones físicas del inventario y qué ajustes o decisiones derivan de ellas?

R= Regularmente, es mensual, hablando de papelería, sin embargo, en cómputo si se hace un inventario semanalmente, los inventarios los hacemos en Excel y de ahí se lleva el inventario con físico y con sistema.

8. ¿Qué hacen cuando detectan que hay variaciones en el sistema?

R= Se hacen ajustes, y se informa al dueño de la empresa, los ajustes de inventario que se llevarán a cabo.

9. En tema de inventarios ¿Cómo determinan el momento y la cantidad para reabastecer un producto?

R= checamos en sistema, las salidas de los últimos 15 días, o a veces hasta 1 mes, y ahí nos damos cuanto se ha consumido, ¿y ahí nos damos cuenta cuanto tenemos que surtir?

10. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos enfrentan en el manejo de inventarios?

R= Para que haya siempre buen surtido, se tiene que manejar un buen inventario para obtener más ventas. Alguno de los problemas que hemos tenido, es que nuestros proveedores muchas veces no tienen la mercancía, por lo que actualmente manejamos más de 5 proveedores principales para el abastecimiento del negocio.

Entrevista Sobre el manejo de gestión de inventarios y rentabilidad en la empresa PES para personal gerencial. – Enfoque Rentabilidad.

Entrevista con Gerente Administrativo

Puesto: Gerente Administrativo.

Antigüedad en la empresa: 2 años 1 mes.

- 1. ¿Han identificado impactos negativos en la rentabilidad de la empresa por excesos de stock o faltantes?, ¿Algunos ejemplos?**

R= Sí, claro. Por ejemplo, hay productos que no tienen un movimiento constante. Un caso muy claro es el de las acuarelas "Baco". A veces, al hacer una revisión física del inventario, ir al piso de ventas y comparar con el sistema nos damos cuenta de situaciones como esta: el sistema indica que tenemos 400 acuarelas en existencia, pero en todo el año solo se vendieron 30 unidades.

Eso representa un problema porque ese inventario, en lugar de generar una ganancia, se convierte en un gasto. ¿Por qué? Porque tener productos inmovilizados no solo implica dinero parado, sino también espacio físico ocupado que podría usarse para mercancía que sí rota con mayor frecuencia.

Además, si ese producto no está generando ventas, surge la pregunta: ¿por qué seguimos invirtiendo en algo que se va a vender, tal vez, en un periodo de cinco años? Lo ideal es que el inventario se mueva, que haya flujo de efectivo.

Compramos, vendemos, y obtenemos una utilidad. Ese es el objetivo.

Y así como ese ejemplo, seguramente, si analizamos más a fondo, encontraremos otros productos en la misma situación. A eso le llamamos "dinero parado", porque no solo ocupa espacio en nuestras bodegas, sino que tampoco está generando ningún beneficio para el negocio.

2. ¿Tienen alguna estrategia para reducir costos asociados al inventario?

R= Actualmente no contamos con una estrategia formal que apliquemos de manera periódica. Sin embargo, hace aproximadamente un mes decidimos implementar un plan para identificar y retirar del inventario todos aquellos productos que no tienen rotación.

Por ejemplo, detectamos que algunos marcadores permanentes de color rosa no se han vendido, y para evitar que se sequen, como suele ocurrir con este tipo de artículos, planteamos la idea de sacarlos del anaquel y ofrecerlos en promociones. Algunas opciones que estamos considerando son promociones tipo "2x1" o incluirlos como regalo en la compra de ciertos productos. La intención es aprovecharlos antes de que se conviertan en merma o pérdida total.

Al final, si los dejamos almacenados otro año como ha pasado con productos como las acuarelas, corremos el riesgo de que ya no sean funcionales.

Aunque todavía no hemos ejecutado este plan, el equipo ya está trabajando en identificar y separar estos productos para tener una mejor visibilidad de la mercancía sin movimiento. Con eso podremos diseñar promociones específicas que ayuden a darle salida a esos artículos y recuperar algo de su valor.

3. En dado caso que se lleve a cabo ¿Conoces con qué frecuencia gerencia mide la rentabilidad en PES?

R= Sí tengo acceso a esta información, aunque no es parte directa de mis funciones. Sin embargo, estoy en contacto muy cercano con la persona encargada de generar estos datos financieros o "datos duros".

En cuanto al tema de rentabilidad, sí contamos con una meta establecida, la cual varía mes con mes. Esto se debe a que las metas se ajustan según la temporada: hay meses con ventas bajas, medias o altas. Por lo tanto, no es posible mantener una meta fija todo el año. Por ejemplo, la meta de diciembre no puede ser la misma que la de enero, ya que las condiciones de venta son totalmente distintas.

4. ¿La meta que mencionas es en ventas?

R= La meta principal está enfocada en las ventas, y a partir de ellas se deriva la rentabilidad. Es decir, las ventas son un factor clave para medir qué tan rentable es el negocio.

La rentabilidad también se evalúa a nivel de producto. Analizamos cuáles son los artículos que más se venden y cuánto margen de ganancia nos dejan. Tenemos identificados nuestros productos “estrella”, por así decirlo, un Top 10, que suelen recibir la mayor atención por parte del negocio, ya que representan el mayor volumen de ventas y utilidad.

5. En caso de ser necesario ¿Qué cambios propondría para mejorar la gestión de inventarios y aumentar la rentabilidad de su empresa?

R= Algo que me gustaría desarrollar más adelante es una mejora en el sistema que actualmente utilizamos, en este caso Factusol. Me refiero a una actualización que nos brinde mayor confiabilidad, de forma que la información que ingresamos no se altere ni se pierda, y que, en caso de existir alguna falla, sea mínima y no afecte el control general del stock. También está la opción de cambiar por completo a un sistema más confiable y seguro, que garantice una operación más estable y nos permita tener un panorama más claro de lo que tenemos, lo que nos falta, y generar reportes realmente precisos.

Esto sería desde el punto de vista digital o del sistema, pero también está la parte física, que es igual de importante. Como mencionaba antes, actualmente no hay una persona responsable del inventario. Aunque esta tarea recaerá en quien realiza las compras, su rol no está claramente definido como responsable del control de inventarios. Y aunque se asignara formalmente, de cualquier manera, necesitaría apoyo, ya que el volumen de productos es alto.

Por eso, otro aspecto clave sería establecer una frecuencia definida para realizar inventarios físicos, ya sea semanal, quincenal o mensual, y asignar a una persona responsable. Esto permitiría dar seguimiento constante a las diferencias entre lo que marca el sistema y lo que realmente hay en existencia. Por ejemplo: el sistema indica que hay 100 unidades, pero físicamente solo hay 50. ¿Qué pasó con las otras 50?

Con un control más detallado, podríamos tener evidencia para responder a esas inconsistencias: si se vendieron con otro código, si hubo errores de captura o incluso pérdidas por robo. Este nivel de detalle nos ayudaría a comprender mejor la rentabilidad, tanto de productos específicos como del negocio en general.

Anexo 11. Entrevista Sobre el manejo de gestión de inventarios y rentabilidad en la empresa PES para personal administrativo.

**Entrevista con Líder de altas
Antigüedad en la empresa: 1 año 3 meses.**

1. ¿Qué entiendes por la palabra rentabilidad?

R= Qué es lo más óptimo, para un negocio, por ejemplo, en este caso de los inventarios, si es rentable comprar o no un producto?, ¿Qué tanto genera de ganancia? ¿Conviene tenerlo en stock? Etc.

2. En tus palabras nos podrías explicar si ¿consideras que existe una relación en el control de inventarios y el impacto en la rentabilidad de la empresa?

R= Si, porque eso nos permite saber que productos se están moviendo más o se están moviendo menos, porque de nada sirve comprar ciertos productos si no tienen desplazamiento.

3. ¿Han identificado impactos negativos en la rentabilidad de la empresa por excesos de stock o faltantes?, ¿Algunos ejemplos?

R= Si, hay producto que son muy solicitados por las empresas, por ejemplo, los plumones sharpie, los recopiladores, que a veces se nos acaban, por no abastecerlos, y por otro lado, hay productos que por temporadas ya no se usan, entonces algunos productos se siguen surtiendo y esas siguen quedando ahí.

4. ¿Tienen alguna estrategia para reducir costos asociados a las mermas de inventario?

R= Si, conforme al inventario, se hace el inventario, y si tenemos mucho en stock, ya no se surte, o por ejemplo productos como corrector berol, que sale mucho con defectos, ya no se surte ya que teníamos muchas quejas.

5. En caso de ser necesario ¿Qué cambios propondrías para mejorar la gestión de inventarios y aumentar la rentabilidad de su empresa?

R= Buena pregunta, ahí serían muchos, en este caso sería mantener formatos por familias, por ejemplo, lo que es la plastilina, los cuadernos, el área de arte, libretas, ósea tener formatos ya hechos y hacer inventarios periódicamente, una vez al mes máximo, ya que ahora no hay una fecha específica, yo en lo personal, me baso en hacer ajustes cuando veo que hay negativos, ya que antes todo estaba en orden, pero hubo un fallo y todo el trabajo que se hizo, pues caducó.

Anexo 12. Entrevista con Líder de compras

Antigüedad en la empresa: 1 año 2 meses.

- 1. En tus palabras nos podrías explicar si ¿consideras que existe una relación en el control de inventarios y el impacto en la rentabilidad de la empresa?**

R= Si hay una relación, ya que, si no tenemos mercancía, no vendemos y si no hay suficiente mercancía bajan las ventas, impactando la rentabilidad del negocio.

¿Han identificado impactos negativos en la rentabilidad de la empresa por excesos de stock o faltantes?, ¿Algunos ejemplos?

R= Desconozco si existe algún otro impacto además de la falta de stocks no vendemos.

¿Tienen alguna estrategia para reducir costos asociados a las mermas de inventario?

R= Lo que hacemos es que cotizamos con diferentes proveedores, y con el mejor precio abastecemos con ese proveedor, además tratamos de sacar lo que se caduca más próximo, por ejemplo: en cuanto a pinturas, marcadores que son productos que si se secan, priorizamos vender los más antiguos, sin embargo cuando ya es merma los damos de baja como pérdida.

2. En caso de ser necesario ¿Qué cambios propondrías para mejorar la gestión de inventarios y aumentar la rentabilidad de su empresa?

R= Si considero que, si hay que hacer cambios, por ejemplo, tener una mayor frecuencia de inventarios en papelería por ejemplo semanalmente, checar los faltantes. Actualmente, este trabajo lo hace la encargada de altas, Líder de altas.