

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración de Negocios  
con énfasis en Banca y Finanzas*

**LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN  
DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN  
LOS INDICADORES FINANCIEROS DE  
LA PYME DISTRIBUIDORA OCAMPO,  
UBICADA EN EL ROBLE, PUNTARENAS,  
PERIODO 2025.**

**Kiara Céspedes Ocampo**

**Enero, 2026**

## INDICE DE CONTENIDO

### Tabla de contenido

INDICE DE CONTENIDO .....	2
INDICE DE CUADROS .....	6
INDICE DE TABLAS .....	7
INDICE DE FIGURAS .....	8
AGRADECIMIENTO .....	9
DEDICATORIA.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
ABREVIATURAS .....	13
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	14
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	16
1.1.1.1 Antecedentes Internacionales .....	16
1.1.1.2 Antecedentes Nacionales .....	17
1.1.2    Delimitación del problema.....	22
1.1.3    Justificación .....	23
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	26
1.3    OBJETIVOS .....	27
1.3.1    Objetivo General.....	27
1.3.2    Objetivos Específicos.....	28
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA .....	29
2.1 MARCO TEÓRICO.....	30
2.1.1 Teoría Pirámide de Maslow .....	31
2.1.2 Análisis DuPont.....	33
2.1.3 Pequeñas y medianas empresas en Costa Rica .....	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.2.1 Inventarios .....	39
2.2.1.1 Tipos de Inventarios.....	39
2.2.1.2 Gestión de inventarios .....	46
2.2.1.3 Métodos de valuación de inventarios.....	48

2.2.1.4	Obsolescencia .....	50
2.2.1.5	Control de inventarios .....	50
2.2.2	Rentabilidad .....	51
2.2.2.1	Estados financieros .....	52
2.2.2.2	Ratios o indicadores financieros .....	55
2.2.2.3	Métodos de análisis vertical y horizontal .....	61
2.2.2.4	Eficiencia .....	63
2.2.2.5	Utilidad .....	64
2.2.2.6	Liquidez .....	64
2.2.3	Análisis FODA .....	65
2.3	MARCO CONTEXTUAL .....	66
2.3.1	Antecedentes de la organización .....	67
2.3.2	Contexto histórico .....	67
2.2.3	Misión, visión y valores .....	69
2.2.4	Sector industrial al que pertenece la PYME .....	71
2.2.5	Estructura organizacional .....	72
2.2.6	Antecedentes sobre las PYMES .....	74
CAPITULO III:	MARCO METODOLÓGICO .....	76
3.1	ENFOQUE .....	77
3.2	ALCANCE .....	80
3.3	DISEÑO .....	83
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	85
3.4.1	Población .....	86
3.4.2	Muestra .....	86
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión .....	88
3.4.4	Consideraciones éticas .....	89
3.5	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	89
3.6	CONFIABILIDAD Y VALIDEZ .....	94
3.7	VARIABLES .....	94
3.7.1	Definición conceptual .....	95
3.7.2	Definición operacional .....	95
3.8	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	97
CAPITULO IV:	RESULTADOS .....	99
4.1	Análisis FODA aplicado a la PYME .....	100

4.1.1 Estrategias derivadas del análisis FODA .....	106
4.2 Objetivo específico 1. ....	109
4.3 Objetivo específico 2. ....	122
4.3.1 Balance General .....	123
4.3.2 Estado de Resultados .....	124
4.3.3 Análisis Vertical y Horizontal .....	125
4.3.4 Análisis DuPont.....	129
4.3.5 Ratios o indicadores financieros.....	131
4.4 Objetivo específico 3. ....	138
CAPITULO V: DISCUSIÓN .....	139
5.1 Objetivo específico 1. ....	140
5.2 Objetivo específico 2. ....	142
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
6.1 CONCLUSIONES.....	147
6.1.1 Objetivo específico 1.....	147
6.1.2 Objetivo específico 2.....	148
6.1.3 Objetivo específico 3.....	148
6.1.4 Objetivo general.....	149
6.2 RECOMENDACIONES.....	149
CAPITULO VII: PROPUESTA .....	152
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....	154
7.2 ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ .....	154
7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	155
7.3.1 Objetivo General de la propuesta.....	155
7.3.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	156
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES (GRÁFICO GANTT).....	156
7.5 DESCRIPCIÓN DE TALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA .....	157
7.5.1 Objetivo específico a).....	158
7.5.2 Objetivo específico b).....	160
7.5.3 Objetivo específico c).....	161
7.5.4 Objetivo específico d).....	162
7.6 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN .....	163
7.6.1 I Fase: Diagnóstico .....	164
7.6.2 II Fase: Capacitación .....	165

7.6.3 III Fase: Ejecución.....	167
7.6.4 IV Fase: Implementación.....	168
REFERENCIAS .....	170
ANEXOS.....	181
Anexo 1. Entrevista a colaboradores de áreas administrativas y operativas.....	181
Anexo 2. Guía de observación a colaboradores de áreas administrativas y operativas .....	191
Anexo 3. Fotografías de la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A. ....	192
Anexo 4. Costos presupuestados para la propuesta.....	196
Anexo 5. Declaración Jurada.....	199
Anexo 6. Consentimiento informado .....	200
Anexo 7. Carta de autorización de la entidad para realizar la investigación.....	215
Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del tutor.....	216
Anexo 9. Carta de aprobación del TFG por parte de la persona lectora .....	217
Anexo 10. Carta de autorización al CENIT para la utilización del TFG .....	218
Anexo 11. Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir la consulta y uso....	219

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Conceptualización de los Estados Financieros.....	53
Cuadro 2 Criterios de inclusión y exclusión.....	88
Cuadro 3 Técnicas e instrumentos para recolectar información .....	93
Cuadro 4 Matriz de variables .....	96
Cuadro 5 Estrategia de análisis FODA.....	107
Cuadro 6 Guía de observación .....	120

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pregunta N° 1 .....	110
Tabla 2 Pregunta N° 2 .....	111
Tabla 3 Pregunta N° 3 .....	112
Tabla 4 Pregunta N° 4 .....	113
Tabla 5 Pregunta N°5 .....	114
Tabla 6 Pregunta N°6 .....	115
Tabla 7 Pregunta N°7 .....	116
Tabla 8 Pregunta N°8 .....	117
Tabla 9 Pregunta N°9 .....	118
Tabla 10 Ratio de rotación de activos.....	132
Tabla 11 Ratio de rotación de activos totales .....	133
Tabla 12 Ratio de obsolescencia.....	134
Tabla 13 Ratio de rentabilidad sobre ventas.....	135
Tabla 14 Ratio de rentabilidad del activo .....	136
Tabla 15 Ratio de rentabilidad del patrimonio.....	137
Tabla 16 Presupuesto I fase de la propuesta .....	165
Tabla 17 Presupuesto II fase de la propuesta .....	166
Tabla 18 Presupuesto III fase de la propuesta .....	167
Tabla 19 Presupuesto IV fase de la propuesta .....	168

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Piramide de Maslow.....	31
Figura 2 Fórmula análisis DuPont .....	34
Figura 3 Cantidad de empresas según cantón- periodo 2015-2019 .....	37
Figura 4 Datos de empresas en Puntarenas .....	38
Figura 5 Elementos de matriz FODA.....	66
Figura 6 Organigrama Distribuidora Ocampo Y&A S.A .....	73
Figura 7 Enfoques de investigación .....	79
Figura 8 Diseños de la investigación.....	84
Figura 9 Análisis FODA por cuadrantes de la PYME.....	106
Figura 10 ¿Conoce usted sobre la gestión de inventarios?.....	110
Figura 11 ¿Existe un manual de procedimientos para el control de los inventarios? .....	111
Figura 12 ¿Ha recibido capacitación relacionada con el manejo de inventarios?.....	112
Figura 13 ¿Realizan conteos físicos de inventarios de manera periódica?.....	113.....114
Figura 14 ¿Llevan un registro formal de entradas y salidas? .....	114
Figura 15 ¿El inventario se organiza por categorías o familias de productos? .....	115
Figura 16 ¿El inventario se actualiza en tiempo real cuando se realiza una venta? .....	116
Figura 17 ¿Considera que el manejo de inventarios en la empresa es el adecuado? .....	117
Figura 18 ¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de los inventarios?.....	118
Figura 19 Balance General Distribuidora Ocampo Y&A S.A.....	123
Figura 20 Estado de Resultados Distribuidora Ocampo Y&A S.A.....	124
Figura 21 Análisis vertical y horizontal Balance General.....	127
Figura 22 Análisis vertical y horizontal Estado de Resultados .....	128
Figura 23 Análisis DuPont.....	130
Figura 24 Diagrama de Gantt.....	157

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecerle a Dios por regalarme una nueva oportunidad de vida y salud, permitiéndome alcanzar esta meta tan significativa, y por darme la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza necesaria para no rendirme. Su presencia ha sido mi guía en cada etapa, recordándome que todo ocurre en su tiempo perfecto y con un propósito. En medio de los desafíos y momentos difíciles, encontré en Él la fuerza para continuar, creer en mí y lograr llegar hasta aquí.

A mi compañera de trabajo y amiga Karina, le agradezco de corazón, por estar siempre dispuesta a ayudarme desde el día uno, por su paciencia para explicarme una y otra vez cada duda que surgía, y por su apoyo constante durante el desarrollo de esta tesis. Su acompañamiento sin duda fue parte esencial para no rendirme y continuar hasta el final.

A mi tutor de tesis, Alexander Cordero Céspedes, le agradezco por su compromiso y paciencia durante este proceso, sus conocimientos y consejos fueron valiosos para culminar con éxito esta investigación. Agradezco su disposición para escucharme y entenderme en momentos de estrés, brindándome ánimos.

A la empresa Distribuidora Ocampo por brindarme el espacio y las facilidades necesarias para la realización de este trabajo de investigación, permitiéndome adquirir valiosas experiencias y aprendizajes.

A la Universidad Hispanoamericana, agradezco por la formación académica brindada, por los conocimientos adquiridos, y por darme las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional y personal.

***Kiara Céspedes Ocampo***

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi amor y gratitud a mis padres, Zulay Ocampo y Carlos Céspedes, por inculcarme el valor del estudio y del esfuerzo. Por siempre creer en mí cuando dudé de mis capacidades, por escucharme con paciencia, levantarme con sus palabras y por nunca soltarme de la mano. Este título también les pertenece, porque detrás de cada paso que di, estuvo su amor, su sacrificio y apoyo incondicional. Se los dedico como una pequeña forma de devolverles todo lo que me han dado a lo largo de mi vida.

A mi hermana Kianny, con quien he compartido sueños, ilusiones y metas desde la infancia. Ella ha sido mi cómplice en todas las etapas de mi vida, siempre presente con su apoyo y cariño; este logro también es suyo, porque de muchas maneras caminó conmigo y fue parte de cada paso que me trajo hasta aquí.

A mi novio Joel, por impulsarme cada día y recordarme que era capaz de alcanzar lo que me proponía. En los momentos de cansancio e incertidumbre, fue mi hombro, mi refugio, llenándome de ánimo y consejos para continuar; su apoyo no solo me acompañó, sino que me motivó a creer en mis capacidades y dar lo mejor de mí.

***Kiara Céspedes Ocampo***

## RESUMEN

El presente trabajo final de investigación (TFG) se enfocó en la administración del control de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., ubicada en el cantón Central de Puntarenas, específicamente en El Roble, cuyo giro de negocio son las ventas al detalle de variedad productos de material didáctico, suministros de oficina, pasamanería, juguetería, artículos para el hogar, entre otros.

Se expuso la necesidad de que la empresa gestionara de forma adecuada sus inventarios, con el fin de evitar costos innecesarios y asegurar una mayor eficiencia en la operación. El estudio buscó evaluar como las prácticas de control incidieron en los indicadores financieros, especialmente en la rentabilidad, y planteó estrategias orientadas a fortalecer la gestión financiera mediante un control eficaz de los inventarios.

La metodología utilizada se desarrolló bajo un enfoque mixto, y un alcance exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 24 colaboradores, de los cuales se seleccionaron cinco mediante un muestreo no probabilístico de carácter intencional. Para la recolección de datos se aplicaron entrevistas, guías de observación y análisis documental, además la revisión de los estados financieros de la empresa. Finalmente, se utilizó el modelo Dupont, el análisis vertical y horizontal, junto con la aplicación de ratios financieros como herramientas de análisis para evaluar la rentabilidad y precisar resultados.

Dicha investigación tiene como propósito ser un aporte para el lector y otras empresas del mismo sector que enfrentan retos similares en la administración de sus operaciones, permitiéndoles una comprensión más amplia sobre los inventarios de la mano con indicadores financieros y su importancia en el desempeño económico de la empresa.

## **ABSTRACT**

This final research project (TFG) focused on inventory control management at the SME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., located in the Central Canton of Puntarenas, specifically in El Roble. The company's business is the retail and wholesale of a variety of products, including educational materials, office supplies, haberdashery, and technology.

The need for the company to properly manage its inventory was highlighted in order to avoid unnecessary costs and ensure greater operational efficiency. The study sought to evaluate how control practices impacted financial indicators, especially profitability, and proposed strategies aimed at strengthening financial management through effective inventory control.

The methodology employed was a mixed-methods approach, with an exploratory and descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 24 employees, from whom five were selected using purposive, non-probability sampling. Data collection involved interviews, observation guides, and document analysis, in addition to a review of the company's financial statements. Finally, the DuPont model, vertical and horizontal analysis, and the application of financial ratios were used as analytical tools to evaluate profitability and refine results.

This research aims to contribute to the reader's understanding and to other companies in the same sector facing similar challenges in managing their operations, providing them with a broader understanding of inventory management in conjunction with financial indicators and its importance to the company's economic performance.

## ABREVIATURAS

**BCCR:** Banco Central de Costa Rica

**CCCR:** Cámara de Comercio de Costa Rica

**CCSS:** Caja Costarricense de Seguro Social

**CPP:** Costo Promedio Ponderado

**EE. FF:** Estados Financieros

**FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

**INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**MEIC:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio

**NIIC:** Normas Internacionales de Contabilidad

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera

**PEPS:** Método de primeras entradas, primeras salidas

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PYMES:** Pequeñas y medianas empresas

**RAE:** Real Academia Española

**ROA:** Retorno sobre los activos

**ROE:** Retorno sobre el patrimonio

**TFG:** Trabajo final de graduación

**UEPS:** Método de últimas entradas, últimas salidas

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Arias (2021), el planteamiento del problema es la primera etapa de la investigación científica, en la cual se define la idea principal y el motivo que lleva a estudiar el tema. Se basa en lo que el investigador observa en un entorno determinado y ofrece al lector una guía para adentrarse en el estudio.

De esta manera, al iniciar un proyecto de investigación resulta fundamental comprender y estudiar el problema que se abordará. En el entorno empresarial actual, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan diversos retos relacionados con la gestión eficiente de los inventarios que afecta directamente el área financiera. En muchas entidades, estos sistemas suelen estar poco estructurados o desalineados con los estándares internacionales, lo que puede generar debilidades en áreas críticas como la liquidez, la rentabilidad y la toma de decisiones. Esta situación expone a las organizaciones a errores en los costos, pérdidas económicas por productos obsoletos o faltantes e incluso fraudes, afectando su sostenibilidad y toma de decisiones.

En este contexto, se vuelve necesario evaluar el sistema del control de inventarios en la empresa Distribuidora Ocampo Y&A, S.A., para identificar posibles debilidades dentro del departamento, ya que no le dan mayor importancia al área de inventarios y carece de personal capacitado, lo que causa constantes errores. Por ello, es fundamental comprender cómo ha operado la organización hasta el momento, con el fin de determinar cómo una mejora en la organización, seguimiento y control del inventario puede contribuir a disminuir costos, minimizar pérdidas y fortalecer el desempeño financiero de la organización.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

Los antecedentes son un elemento fundamental en toda investigación, ya que nos permite identificar los aportes de otros estudios realizados y así establecer una guía para el tema a desarrollar. “En esta sección, se examinan y analizan los estudios, investigaciones y trabajos previos coherentes con el tema de estudio. Se busca identificar los hallazgos previos al campo, destacar las metodologías empleadas y resaltar los resultados más relevantes” (Tarrillo et al., 2024, p. 47)

Por otra parte, Arias (2021), señala que uno de los pasos iniciales más relevantes al realizar una investigación consiste en revisar los antecedentes disponibles, es decir, analizar estudios similares al nuestro, lo que permite al investigador familiarizarse con el tema y con la teoría existente en el área de interés.

Dentro y fuera del país, se han llevado a cabo investigaciones sobre los sistemas de control de inventarios, considerando su diseño, aplicación y evaluación con el fin de determinar su efectividad. En este apartado se exponen antecedentes relevantes tanto nacionales como internacionales, destacando investigaciones previas que utilizaron variables e instrumentos similares a la presente investigación, junto con sus principales conclusiones.

#### **1.1.1.1 Antecedentes Internacionales**

Salazar (2021), realizó un estudio titulado “Gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Fabel Glass S.R.L., La Victoria, 2021”, desarrollado en la Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú. El objetivo general de la investigación fue explicar cómo la gestión de inventarios influye en la rentabilidad de la empresa, considerando que los inventarios representan un componente importante en la generación de ingresos y en la estabilidad financiera de las empresas.

La metodología empleada se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal, nivel correlacional y explicativo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, aplicando un cuestionario en escala Likert. La población estuvo conformada por 16 trabajadores de los cuales se seleccionó una muestra de 13 participantes, lo que permitió obtener información representativa sobre las prácticas de control de inventarios y su relación con la rentabilidad.

Los resultados obtenidos evidenciaron que la empresa no contaba con un sistema adecuado de gestión de inventarios, lo que generaba pérdidas económicas y afectaba directamente la rentabilidad. Se identificó una correlación positiva entre las variables, lo que confirma que una administración más eficiente de inventarios puede contribuir significativamente a mejorar los indicadores financieros de la organización.

En cuanto a las conclusiones, se determinó que la ausencia de un control formal de inventarios limita la capacidad de la empresa para responder a la demanda y optimizar sus recursos. Finalmente, se recomendó implementar un sistema de control automatizado, designar un responsable del almacén, la realización de inventarios físicos periódicos y la organización de las existencias según la rotación y demanda, con el fin de reducir pérdidas y fortalecer la rentabilidad de la empresa.

#### **1.1.1.2 Antecedentes Nacionales**

##### **✓ Antecedente nacional N° 1:**

La tesis de Hernández (2021) llamada "Análisis de la gestión de inventarios mediante la evaluación del sistema de información financiera empleado por la empresa Acuario Brilla C.R, elaborado en la Universidad Las Américas, se centra en la importancia de evaluar los sistemas de información financiera como herramienta para mejorar la administración de inventarios en una pequeña empresa costarricense.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo analítico, y un diseño no experimental. Se utilizaron técnicas de observación, técnicas de recolección de datos como entrevistas, revisión documental y análisis de registros contables. Esto permitió obtener información precisa sobre las prácticas del sistema de inventarios y su impacto en la gestión financiera de la empresa.

Los resultados mostraron que la empresa contaba con un sistema de inventarios funcional pero insuficiente para responder a las exigencias actuales del mercado. Aunque ofrecía cierta utilidad en la planificación, sus debilidades podían comprometer la rentabilidad y sostenibilidad del negocio si no se fortalecía con herramientas tecnológicas y prácticas más eficientes.

Finalmente, las conclusiones destacan que la gestión de inventarios no debe considerarse únicamente como un proceso técnico, sino como un componente estratégico que incide directamente en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas. Se recomendó implementar sistemas más estructurados y apoyados en tecnologías de información, capaces de ofrecer datos precisos y oportunos para la toma de decisiones, asegurando así una mayor eficiencia y competitividad en el mercado nacional.

✓ **Antecedente nacional N° 2:**

Por otra parte, López y Ramírez (2020), en tu investigación llamada “Diseño de un sistema de control de inventarios basado en el método cíclico para evaluar el proceso de administración de los inventarios de la Ferretería Hermanos Miranda S.A.” establecen como objetivo general de la investigación: proponer un sistema de control de inventarios basado en el método cíclico y ABC para la administración y valuación de los inventarios que permita optimizar los procesos de registro, toma física y control interno en la Ferretería Hermanos Miranda S.A., con el fin de mejorar la precisión de inventarios y apoyar la toma de decisiones gerenciales.

La metodología aplicada fue de carácter mixto y de enfoque descriptivo, se realizó un diagnóstico inicial mediante recolección de datos y datos secundarios, seguido del diseño de la propuesta y su validación piloto. El alcance del estudio se centró en las áreas de administración de inventarios, compras y control interno de las sucursales analizadas, con énfasis en la implementación práctica del sistema cíclico y la priorización de artículos según su valor y rotación.

Como conclusiones, la tesis establece que la implementación de un sistema de control basado en conteos cíclicos y clasificación ABC, acompañado de procedimientos estandarizados y capacitación al personal, mejora significativamente la precisión de los registros, facilita la detección temprana de discrepancias y contribuye a una mejor gestión de los niveles de stock. Se recomienda una implementación gradual del sistema, la formalización de políticas de reabastecimiento y puntos de pedido, la capacitación continua del personal y el establecimiento de indicadores clave (precisión de inventario, rotación y nivel de servicio) para monitorear y ajustar la propuesta en el tiempo.

✓ **Antecedente nacional N° 3:**

A su vez, Arroyo (2024), en su trabajo titulado “Propuesta de gestión eficiente de almacén e inventarios para la empresa Mercado de las Telas durante el III cuatrimestre del 2024”, se basa en diseñar e implementar un modelo de gestión de almacén e inventarios que optimice la rotación de productos, reduzca costos de almacenamiento y minimice rupturas de stock en el periodo señalado.

El autor empleo un enfoque mixto con predominio cuantitativo y apoyo cualitativo para contextualizar decisiones operativas. El diseño fue aplicado con una fase diagnóstica, una fase de diseño de la propuesta y una fase piloto de validación durante el III cuatrimestre de 2024.

Los hallazgos derivados del estudio, reveló niveles de inventario sobredimensionados en líneas de baja rotación y faltantes frecuentes en artículos de alta demanda; se identificaron procesos manuales que generaban errores en la recepción y despacho y ausencia de políticas claras de punto de reorden y stock de seguridad. La implementación de clasificación ABC, ajustes en puntos de reorden basados en demanda histórica y la estandarización de procesos redujeron el tiempo de preparación de pedidos, mejoraron la precisión de inventario y aumentaron la rotación promedio. El piloto mostró una disminución en costos de mantenimiento de inventario y una reducción en incidencias por faltantes, mejorando el nivel de servicio al cliente.

La investigación concluye en que una gestión estructurada de almacén e inventarios basada en clasificación por valor y demanda, procedimientos estandarizados y herramientas de control simples produce mejoras operativas y económicas significativas. Se concluye que Mercado de las Telas puede sostener niveles de servicio superiores con menores costos si adopta políticas de reabastecimiento dinámicas, realiza conteos cíclicos periódicos, capacita al personal en buenas prácticas y evalúa la implementación de un sistema de planificación de recursos empresariales o un sistema de gestión de almacenes básico. Se recomienda además establecer indicadores clave (rotación, nivel de servicio, precisión de inventario, días de inventario) y un plan de seguimiento trimestral para ajustar parámetros y escalar la propuesta a todo el año.

✓ **Antecedente nacional N° 4:**

En tanto, el proyecto de graduación titulado “Sistema de Gestión y Control de Inventarios para la empresa Na Lakalú”, elaborado por Araya, Zamora y Rodríguez, estudiantes de la Universidad de Costa Rica en el año 2023, constituye un aporte significativo para el análisis y mejora de los procesos de inventario en una empresa dedicada a la producción de muebles.

El objetivo general del estudio fue diseñar un sistema de gestión y control de inventarios que permitiera optimizar el uso de materias primas, reducir inconsistencias en los registros y mejorar la eficiencia operativa de la empresa Na Lakalú.

La metodología empleada se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo y analítico, con diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por los registros de inventario y procesos de abastecimiento de la empresa, que incluían más de 450 materiales distintos. Para recolectar la información se aplicaron entrevistas, revisión documental, y análisis de registros contables.

Los resultados mostraron que existía un nivel de inexactitud del 56.10% en los registros de inventario, lo que ocasionaba atrasos en casi 30% de las órdenes de producción por falta de materiales. También se evidenció que gran parte de las existencias correspondían a productos de baja demanda, lo que generaba costos innecesarios y afectaba la liquidez de la empresa.

Las conclusiones señalaron que era necesario implementar modelos de control como EOQ (Cantidad Económica de Pedido), Min-Max y compras contra pedido, además de fortalecer el sistema informático y estandarizar procesos. Las recomendaciones incluyeron capacitar al personal, aplicar controles en tiempo real y mantener la mejora continua mediante herramientas de gestión como la metodología 5S, con el fin de garantizar información confiable y aumentar la competitividad de la empresa.

Todos los estudios anteriormente revisados, destacan la relevancia de ejercer control y supervisión sobre cada proceso que abarca los inventarios, con el propósito de reducir al máximo los riesgos, lo que evidencia la susceptibilidad a lo que las entidades de diversos giros o actividades están expuestas. La capacidad de identificar y corregir oportunamente cualquier desviación resulta crucial, ya que permite preservar el adecuado desarrollo de las operaciones y, facilita una toma de decisiones más acertada.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La delimitación del problema consiste en establecer de forma clara los aspectos que se abordarán en la investigación, es decir, analizar el problema y enfocarlo en una situación más específica. Arias (2021), menciona que el inicio de toda investigación consiste en reconocer el problema, para después formular una hipótesis y ponerla a prueba.

En la actualidad, las entidades a nivel nacional, están luchando para lograr superar con éxito diversos desafíos globales que han afectado a pequeñas y medianas empresas. Dentro de esos desafíos se encuentran escenarios económicos marcados por fluctuaciones en la inflación y el dólar.

Distribuidora Ocampo Y & A S.A., ha hecho frente al desafío derivado de la competencia intensa en la región del Pacífico Central, donde se han establecido reconocidas empresas comerciales como Toys, Almacenes el Rey y Pequeño Mundo, y, por ende, se disputa un mercado exigente y competitivo. La transformación tecnológica también representa un reto para la distribuidora, ya que se encuentra en un proceso gradual de adaptación de estas nuevas herramientas digitales, para lograr una mayor adaptabilidad del mercado y reducir la brecha tecnológica con sus competidores.

El propósito de la investigación se centrará en analizar y aportar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones y contribuya al desarrollo de estrategias financieras para el beneficio de la PYME.

A continuación, se presenta la delimitación del problema, en el cual se establecen los parámetros que orientan el estudio. En este apartado se incluye la delimitación temporal, que precisa el periodo de análisis, como la delimitación geográfica, que ubica la investigación en el contexto geográfico de la empresa.

✓ **Delimitación temporal**

La delimitación temporal consiste en establecer un periodo específico en el que se desarrollará el estudio, “se especifica el periodo que comprende la investigación”. (Aguilar y Acuña, 2021, p.33)

La presente investigación se desarrolla en un periodo determinado entre el primer cuatrimestre del 2026, tomando como referencia los datos y actividades realizadas durante ese tiempo.

✓ **Delimitación geográfica**

La delimitación geográfica consiste en determinar el espacio físico o territorial en el que se desarrollará la investigación, “se especifica el lugar y ubicación donde se realizará el estudio”. (Aguilar y Acuña, 2021, p.33)

La investigación se desarrollará en la PYME Distribuidora Ocampo Y & A S.A., localizada en la región Pacífico Central de Costa Rica, específicamente en El Roble de Puntarenas.

### **1.1.3 Justificación**

En la justificación de una investigación, se explica por qué es importante realizar el estudio y qué beneficios puede aportar. Dicho con palabras de Tarrillo et al. (2024):

La justificación de la investigación constituye un componente fundamental en la formulación de un proyecto de investigación, ya que busca ofrecer razones sólidas y convincentes que respalden la necesidad y relevancia de llevar a cabo el estudio propuesto. En esta sección, el investigador presenta argumentos que resaltan la importancia y pertinencia del tema, identificando lagunas en el conocimiento existente,

problemáticas sin resolver o áreas que requieren una mayor comprensión de acuerdo a un área o línea de investigación. (p.40)

De esta manera, la investigación se basa en una PYME familiar costarricense del sector comercial que, a pesar de su crecimiento y estructura organizativa formal, carece de desarrollo sólido en la gestión integral de los inventarios.

Distribuidora Ocampo Y&A, S.A. a pesar de su larga experiencia en el mercado, realiza sus actividades sin una comprensión precisa del control de inventarios, lo que conlleva a una toma de decisiones ineficaz, y como resultado una posible reducción en la rentabilidad. Por esta razón, la investigación busca evaluar como el sistema actual de control de inventarios impacta en los indicadores financieros, con el fin de identificar las debilidades existentes en esa área y proponer estrategias que permitan optimizar los recursos, reducir pérdidas y lograr una gestión más eficiente que no solo fortalezca el área financiera, sino también su capacidad operativa y competitividad en el mercado.

A partir de otras perspectivas, la presente investigación se justifica desde los siguientes apartados:

✓ **Social:**

De acuerdo con Fernández (2020), la justificación social en la investigación se refiere a la relevancia que el estudio adquiere para la sociedad, al aportar soluciones o conocimientos que beneficien a un grupo social y contribuyan a mejorar sus condiciones.

Desde esta perspectiva, la investigación adquiere relevancia al fortalecer la responsabilidad financiera dentro de la organización. La organización con procedimientos internos organizados en el área de inventarios genera confianza dentro de las accionistas, así como mayor seguridad entre los colaboradores, proveedores y clientes.

En el caso de Distribuidora Ocampo Y & A S.A., al mejorar el sistema de control de inventarios garantiza la disponibilidad de artículos, generando mayor confianza y satisfacción a los clientes, y aportando a la comunidad estabilidad económica, empleo y fácil acceso a suministros necesarios. Además, al ser replicable, la propuesta se convierte en un recurso útil para el mejoramiento de otras PYMES, incentivando una cultura empresarial más comprometida con el desarrollo local de Puntarenas.

✓ **Económico y financiero:**

Para Fernández (2020), la justificación económica se vincula con la posibilidad de que la investigación genere beneficios financieros, ya sea recuperando la inversión realizada o aportando resultados que incrementen la rentabilidad de una empresa.

Desde el punto de vista económico- financiero, el inventario representa uno de los activos más importantes dentro de las empresas, su manejo adecuado garantiza que los estados financieros presenten cifras reales y de esta manera se pueda tomar decisiones más acertadas, y evitar pérdidas que puedan comprometer la toma de decisiones y la estabilidad económica de la entidad.

En este sentido, la ausencia de un correcto control de inventarios, expone a Distribuidora Ocampo Y & A S.A., a riesgos financieros, fraudes o errores que puede afectar su rentabilidad. Ante esta situación, se busca optimizar el proceso de gestión de inventarios, que es un área clave y crítica dentro de la organización, permitiendo un manejo más eficiente y seguro de los recursos financieros. Esto beneficia la toma de decisiones financieras y en la proyección del crecimiento de la empresa.

✓ **Metodológico:**

Fernández (2020) señala que, una investigación se justifica en el ámbito metodológico cuando se plantea o implementa una estrategia distinta que garantice la obtención de resultados confiables y válidos.

La presente investigación se basa en un enfoque metodológico mixto, que permitirá revisar a profundidad la situación actual del control de inventarios en la PYME. A través de la recolección de datos mediante entrevistas al personal encargado del área administrativa y financiera, observación directa y revisión documental, se pretende comprender los procesos de gestión de inventarios y detectar debilidades que comprometan la eficiencia organizacional. Esta metodología garantiza una comprensión contextual y realista que respalde la propuesta de mejora.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

La pregunta de investigación refleja el problema planteado, se construye a partir de él, pero se distingue en que es una oración interrogativa que especifica qué es exactamente lo que se pretende investigar, qué es lo que se quiere saber, qué es lo que la investigación va a responder. (Elizondo y González, 2021, p.25)

En consecuencia, y considerando el tema de estudio, la interrogante principal de la investigación se plantea de la siguiente forma:

¿De qué manera la administración del control de inventarios incide en los indicadores financieros de la PYME Distribuidora Ocampo, ubicada en El Roble, Puntarenas, en el periodo 2025?

## 1.3 OBJETIVOS

Los objetivos en una investigación son todos aquellos propósitos que guían el estudio, expresan de manera precisa y ordenada lo que se desea alcanzar, “es el fin o propósito que un investigador pretende alcanzar con la realización de un trabajo o de una actividad concreta. Representa el estudio o situación deseada y es el requisito indispensable para seguir cualquier curso de acción.” (Universidad Nacional Autónoma de México, 2024, p.44).

Este estudio plantea objetivos que permiten diagnosticar la gestión actual de inventarios, evaluar su efecto en la rentabilidad de la empresa y proponer estrategias de mejora. Seguidamente se expone el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación:

### 1.3.1 *Objetivo General*

El objetivo general es la meta principal que guía la investigación, este indica lo que se pretende lograr con el estudio, y sirve de marco para formular los objetivos específicos. Para respaldar este concepto, Tarrillo et al. (2024) indican:

Son los objetivos amplios y globales que establecen el propósito y la dirección general de la investigación. Por lo general, están vinculados con la identificación de problemas, la formulación de hipótesis o preguntas de investigación, y la determinación de los objetivos específicos que se deben alcanzar. (p.31)

Considerando lo expuesto por los autores, el objetivo general de la investigación es:

Evaluar el impacto en la rentabilidad del actual sistema de control de inventarios aplicado en la PYME Distribuidora Ocampo, para la mejora y fortalecimiento de la gestión financiera, mediante un control eficaz de los inventarios.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos son los pequeños pasos que se tienen que seguir para lograr el objetivo general de la investigación. “Estos objetivos son más detallados y concretos que los generales. Estos desglosan los objetivos generales en tareas específicas y medibles que deben llevarse a cabo para concretar el propósito general de la investigación” (Tarrillo et al., 2024, p.32)

A partir de lo anterior, se plantean los siguientes objetivos específicos para la presente investigación:

- a) Identificar la gestión actual del control de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., el análisis de los procesos y prácticas operativas del inventario.
- b) Examinar como las practicas actuales de gestión de inventarios afectan la rentabilidad de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros en los cuales se incluyan factores como pérdidas por obsolescencia, falta de disponibilidad de productos y otros elementos relacionados.
- c) Proponer estrategias de control de inventarios que optimicen la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa, basadas en los resultados de la evaluación realizada.

## **CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA**

Aguilar y Acuña (2021), manifiestan que el marco referencial reúne los fundamentos que orientan la investigación. Está constituido por el marco teórico, marco conceptual y marco contextual, los cuales aportan bases científicas a la investigación, definen los conceptos clave y ubican el estudio en la realidad de la PYME Distribuidora Ocampo Y & A S.A.

Por lo tanto, en el presente capítulo se presentará información relevante sobre la empresa que se estudia, como su historia, crecimiento, organización y otros aspectos importantes. Este análisis permitirá entender el contexto en el que funciona la PYME y servirá de base para la investigación. Además, se abordarán fundamentos teóricos que respaldan y justifican el estudio, así como los conceptos necesarios para una mayor comprensión de los objetivos planteados, mediante la exposición de algunas teorías relacionadas con la temática abordada.

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es de gran importancia para la investigación, en él se recopilan y explican ideas, estudios y teorías de diferentes autores que han trabajado temas relacionados con el problema que se pretende analizar. Su principal función es dar una base sólida al estudio, mostrar que se ha investigado antes y como esos conocimientos nos ayudan a entender mejor el tema a desarrollar.

Para Tarrillo et al. (2024), el marco teórico es un elemento esencial en la elaboración de un proyecto de investigación, ya que aporta las bases conceptuales y teóricas necesarias para analizar y comprender con claridad el problema o fenómeno que se aborda.

En este marco teórico se tomarán como referencia tres apartados principales: la Teoría Pirámide de Maslow, el análisis Dupont y las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, los cuales permitirán contar con una base conceptual sólida para el desarrollo de la investigación.

### 2.1.1 Teoría Pirámide de Maslow

Según lo planteado por McLeod (2025), la pirámide de Maslow es una de las teorías más conocidas sobre las necesidades de todo ser humano. Creada en 1943 por el psicólogo Abraham Maslow y más tarde ampliada en su libro *Motivation and Personality* en 1954. En ella se plantea que las personas tienen diferentes necesidades que se organizan en forma de pirámide, clasificándolas en cinco niveles: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima, necesidades de autorrealización.

**Figura 1**

***Pirámide de Maslow***



*Fuente:* Elaboración propia, tomado de la revista *Maslow's hierarchy of needs. Simply Psychology, 2025.*

El modelo muestra que estas necesidades cambian o evolucionan con el tiempo, por lo que las personas pueden encontrarse en diferentes niveles de la pirámide dependiendo las circunstancias que las rodean. En la base de la pirámide están las necesidades básicas como comer y dormir, y en la cima las de autorrealización, que significa alcanzar el máximo potencial personal. Donde la principal idea es que las personas buscan satisfacer primeramente sus necesidades básicas para la supervivencia, y una vez que lo logran, avanzan hacia las necesidades más complejas impulsando así su crecimiento personal. “Cuanto más alto en la jerarquía, más difícil es satisfacer las necesidades asociadas a esa etapa, debido a las barreras interpersonales y medioambientales que inevitablemente nos frustran” (McLeod, 2025, p. 2).

Según lo planteado, en su modelo señala que este proceso es parte del camino hacia la plenitud personal, ya que la búsqueda de metas y deseos es lo que impulsa la motivación. Por ello, destaca la importancia de que las personas vivan en un entorno estable, donde se sientan seguras y cómodas. De esta manera se cubren primero las necesidades más básicas y luego las más complejas, evitando perder el interés y motivación para alcanzar objetivos.

Dentro del ámbito laboral, esta pirámide se utiliza como herramienta para fortalecer la motivación de los colaboradores. Las empresas pueden reconocer las necesidades de su equipo y establecer estrategias que garanticen su satisfacción. De esta manera, se fomenta un ambiente de trabajo más productivo en el que los trabajadores se sientan valorados y con el impulso necesario para desarrollar al máximo sus capacidades.

Esta teoría se relaciona con la gestión de la PYME Distribuidora Ocampo Y & A S.A, porque un buen control de inventarios permite satisfacer necesidades en distintos niveles. Primeramente, asegura disponibilidad de productos disponibles y al mismo tiempo le da estabilidad económica a la empresa y confianza a sus colaboradores. Cuando la PYME mejora

sus indicadores financieros, gana reconocimiento en el mercado local, alcanzando así niveles superiores en la pirámide vinculados con el prestigio y la autorrealización empresarial.

### **2.1.2 Análisis DuPont**

“Originalmente ideado en la década de 1920 por Donaldson Brown en DuPont Corporation, la empresa química, el modelo se utiliza para analizar el rendimiento sobre el capital (ROE) dividido en diferentes partes para analizar la contribución de cada parte” (Wall Street Prep, 2024).

El análisis DuPont es una herramienta financiera que permite analizar los elementos por los cuales una empresa crece económicamente, mediante la eficiencia con el que la entidad utiliza sus recursos, es decir, se puede definir como un indicador que se utiliza para valorar una entidad a través de sus estados financieros (EE.FF.), y poder evaluar la eficiencia y aprovechamiento de los recursos, mediante dos elementos de rentabilidad, los cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Retorno sobre los activos (*Return on Assets* o ROA):** es un indicador clave que mide la eficiencia de una organización para usar sus activos (inventarios, maquinaria, equipos, entre otros), determinando los beneficios que se generan por cada unidad de los activos invertidos. Dicho por Sandoval (2025):

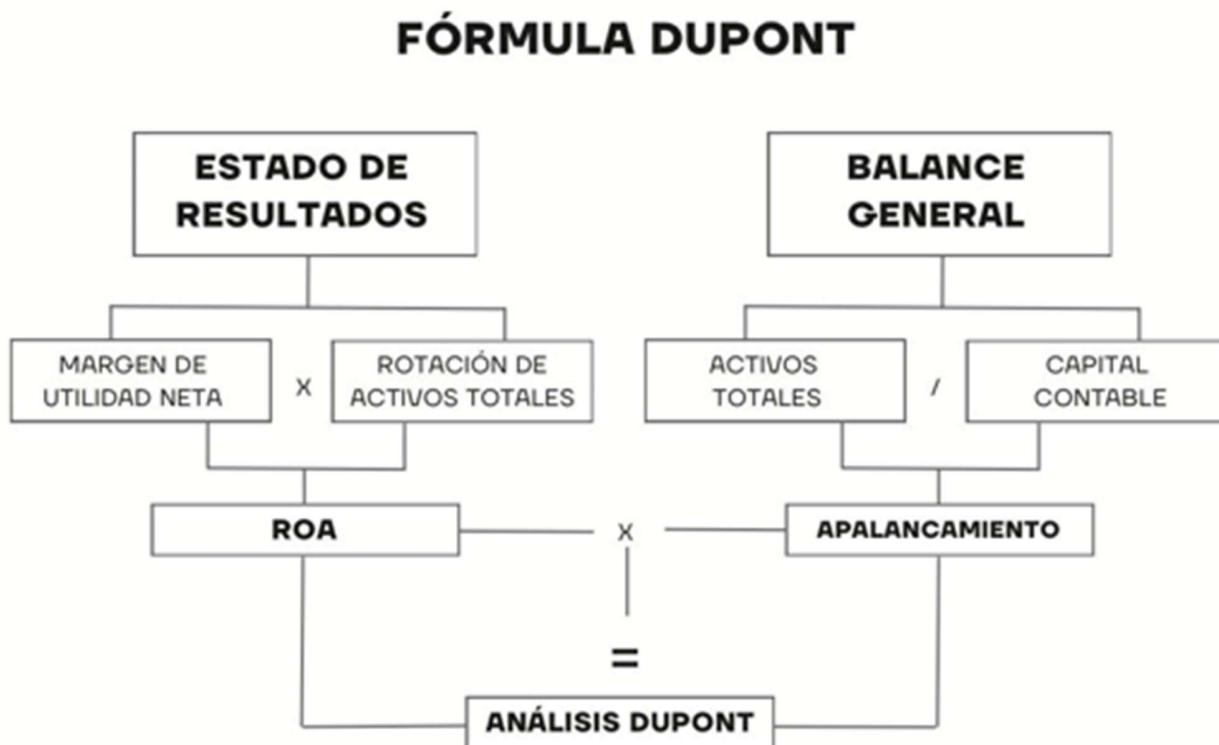
El ROA mide la rentabilidad de una entidad en relación con el total de sus activos, mostrando el rendimiento obtenido a partir de los recursos utilizados para operar. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre el total de activos, es decir, cuánto dinero se genera por cada unidad monetaria invertida en los activos. (p.1)

- ✓ **Retorno sobre el patrimonio (Return on Equity o ROE):** se define como un indicador que permite observar a detalle como interactúan los factores del crecimiento de la empresa. De acuerdo con lo planteado por Sandoval (2025):

El ROE es uno de los indicadores más observados por los inversionistas, pues muestra la capacidad de una entidad para generar beneficios con los recursos aportados por sus socios o accionistas. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre el patrimonio, es decir, cuánta ganancia se obtiene por cada unidad monetaria invertida por los propietarios. (p.2)

**Figura 2**

*Fórmula Análisis DuPont*



*Fuente:* Elaboración propia, con base a lo planteado por Sandoval (2025).

En el caso específico de Distribuidora Ocampo, aplicar el análisis DuPont es de gran relevancia, porque permite evaluar la rentabilidad del negocio, la eficiencia en el uso de activos y el nivel de endeudamiento en los estados financieros. Dado a que la distribuidora presenta dificultades en el control de inventarios, este análisis facilita determinar si los activos, especialmente las existencias, están siendo utilizadas de manera eficiente para generar ventas o por el contrario está inmovilizando capital y afectando la rentabilidad.

### **2.1.3 Pequeñas y medianas empresas en Costa Rica**

Una PYME es una pequeña o mediana empresa con fines de lucro que, con pocos recursos y empleados, desarrolla actividades de comercio, servicios o industria, y aporta al crecimiento económico de la comunidad.

Para el Estado de Costa Rica las PYMES son “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios” (CAF, 2023, pág.12).

Según el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, en su informe Las PYMES en Costa Rica (2023), las pequeñas y medianas empresas, al igual que en el contexto global, constituyen la base del tejido empresarial del país. En los últimos cinco años, estas han representado el mayor porcentaje del total de empresas, lo que ratifica que la estructura empresarial del país está dominada por micro, pequeñas y medianas empresas. El informe señala:

En los últimos 5 años estas unidades han representado 97.4 % del total de empresas. El segmento PYME enfrenta diferentes situaciones que dificultan el adecuado desarrollo, por ejemplo, no todas pueden acceder a herramientas tecnológicas para comunicarse con

sus clientes, muchas no cuentan con los recursos para iniciar el proceso de formalización, entre otros retos. (CAF, 2023, pág.5)

En el ámbito laboral, las pequeñas y medianas empresas aportan alrededor de 370,000 puestos de trabajo formales, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). El crecimiento del empleo formal en las medianas empresas mostró un incremento del 12,1%, mientras que en las pequeñas empresas el aumento fue de 9,3%. Las tecnologías y la digitalización son factores fundamentales para que las PYMES mantengan su competitividad en un entorno más exigente. Este panorama nacional permite comprender la realidad de cada zona o región, donde las actividades presentan particularidades propias.

En el caso de la provincia de Puntarenas, las PYMES desempeñan un papel importante en la economía local, especialmente en los sectores relacionados al turismo, la pesca y el comercio. Dichas actividades generan empleo y sostienen gran parte de la economía de la provincia.

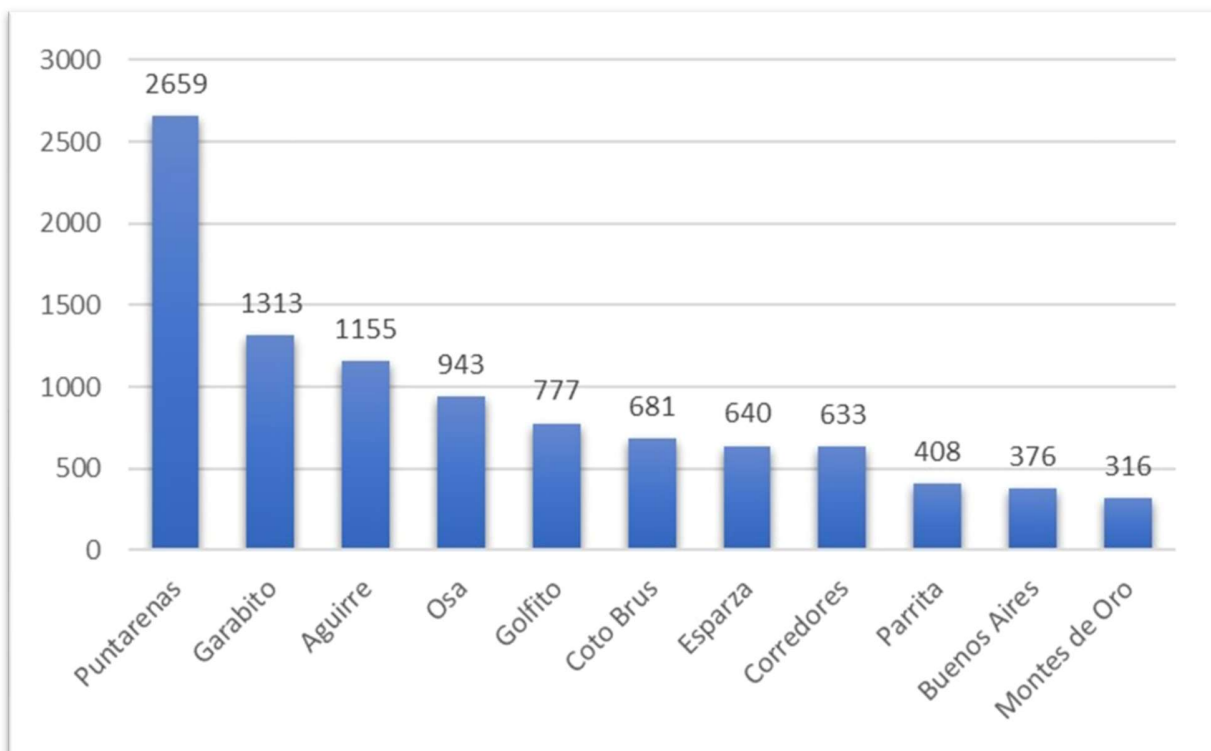
La cantidad de empresas totales de la provincia tuvo un aumento de 9.072 empresas en el año 2015, a 10.039 empresas en el año 2019, lo cual representa una tasa de crecimiento del 11%. Como resultado del aumento de la cantidad de empresas en 10 de los 11 cantones de la provincia. Los cantones que muestran un mayor aumento de la cantidad de empresas son: el cantón central Puntarenas con 320 empresas, Garabito con 233 empresas más, Osa con 166 empresas más y Aguirre con 110 empresas más. (MEIC, 2021, p.35)

**Figura 3*****Cantidad de empresas según cantón, periodo 2015-2019.***

Número	Provincia / Cantón	2015	2016	2017	2018	2019
6	Puntarenas	9 072	9 382	9 585	9 930	10 039
601	Puntarenas	2 380	2 616	2 625	2 719	2 700
602	Esparza	629	612	656	658	652
603	Buenos Aires	348	349	367	361	379
604	Montes de Oro	340	338	327	338	323
605	Osa	787	814	840	887	953
606	Aguirre	1 064	1 096	1 104	1 170	1 174
607	Golfito	772	772	763	801	785
608	Coto Brus	630	614	645	644	689
609	Parrita	396	390	396	404	415
610	Corredores	630	621	652	673	640
611	Garabito	1 096	1 160	1 210	1 275	1 329

*Fuente:* Tomado del MEIC, Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021.

El cantón central de Puntarenas se posiciona como el motor económico de la provincia, tanto en número de empresas como en participación de PYMES. Su crecimiento se ha dado principalmente en el sector servicios, lo que refleja la importancia de actividades vinculadas al turismo, comercio y servicios locales. Además, la alta proporción de PYMES, casi la totalidad de las empresas, muestra que la estructura empresarial del cantón depende en gran medida de este segmento, lo que lo convierte en un espacio clave para políticas de apoyo y fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas.

**Figura 4****Datos empresas en Puntarenas**

*Fuente:* Elaboración propia, tomado del MEIC, 2021.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Se enfoca en las definiciones de los conceptos principales (las variables cuantitativas o categorías cualitativas) a partir del análisis de las teorías que trabajan el tema. Un mismo concepto puede tener distintas definiciones de acuerdo con diversos autores, por lo que cada definición o explicación del concepto debe venir con la referencia de dónde se tomó. (Aguilar y Acuña, 2021, p.36)

En este apartado se definirán los conceptos fundamentales vinculados al tema de estudio, con el propósito de aclarar su significado, y asegurar que el lector tenga una mayor comprensión y pueda interpretar con claridad los términos utilizados a lo largo de la investigación.

## **2.2.1 Inventarios**

Según Real Academia Española (RAE), inventario se define como conjunto de bienes y mercancías que pertenecen a una empresa o persona. Es decir, es un registro detallado y organizado de productos, artículos y mercancías que una empresa tiene en custodia para la venta o producción. El inventario funciona en las empresas como una herramienta de control y registro, ya que ofrece datos claros y resumidos sobre las operaciones de compra y venta de productos o servicios. Explicado por Guzmán (2021):

El inventario representa una de las inversiones más importantes de las empresas con relación al resto de sus activos, ya que son fundamentales para las ventas e indispensables para la optimización de las utilidades. Los inventarios son bienes tangibles que se tienen para ser consumidos en la producción o servicios; o bien para destinarlos en su posterior comercialización y venta. (p. 123)

La elección del tipo de inventario depende de las necesidades de cada empresa y de los recursos disponibles para gestionarlo. Antes de decidir cual aplicar, es necesario analizar factores como los objetivos que se persiguen, la naturaleza de los productos almacenados, la actividad comercial y la dinámica de sus operaciones.

### **2.2.1.1 Tipos de Inventarios**

Guzmán (2021) señala que existen diversos tipos de inventarios, pero todos comparten un mismo propósito, optimizar el control y la administración de existencias para garantizar un servicio eficiente. A continuación, se presentan algunos de los tipos de inventario más utilizados.

### ✓ **Inventario Perpetuo o permanente**

Consiste en llevar un registro continuo y detallado de las existencias en el almacén. Este sistema permite controlar tanto las cantidades físicas como su valor monetario, funcionando además como apoyo contable. Gracias a que los registros se mantienen siempre actualizados, este método facilita la elaboración de estados financieros mensuales, trimestrales o provisionales y ofrece un alto nivel de control sobre los bienes de la empresa.

Oracle NetSuite (2022) señala, “el inventario permanente es utilizado por todos los grandes minoristas y tiene muchas ventajas sobre el inventario periódico, pero no todas las empresas pequeñas lo utilizan, ya que deben considerar si los beneficios son mayores que los gastos adicionales.” (p.1)

De igual forma, el autor también determina que, en un sistema de inventario perpetuo, cada vez que una empresa realiza una venta o adquiere nuevas existencias, los registros se actualizan de manera inmediata en el conteo de inventario mediante plataformas de software. Este tipo de sistema es muy útil para las empresas que necesitan información precisa y constante sobre sus márgenes y niveles de rentabilidad. También, se recomienda su implementación en empresas que manejan amplia variedad de productos ya que les permite mantener un control más riguroso y oportuno de sus recursos.

### ✓ **Inventario intermitente o periódico**

Es un inventario que se realiza varias veces al año, se utiliza cuando por diferentes motivos, no es posible llevar un registro contable permanente, por lo que sirve como una forma parcial de suplirlo. Oracle NetSuite (2022) señala:

Es una práctica de valoración contable de existencias que se realiza dentro de intervalos determinados. Las empresas cuentan físicamente sus productos al final de un periodo y utilizan esa información para cuadrar sus libros mayores, para luego aplicar dicha información al principio del nuevo periodo. (p.1)

Es decir, este tipo de inventario solo se actualiza cuando la empresa hace un conteo físico de los productos y luego registra esos detalles en sus libros. Este sistema es más común en negocios pequeños que manejan pocos artículos y que no tienen muchos planes de crecer en el futuro. Es una forma más simple de llevar el control, aunque no ofrece información en tiempo real como lo hace el inventario perpetuo.

#### ✓ **Inventario final**

Llamas (2022) manifiesta que este inventario corresponde al registro de las existencias que mantiene la empresa al cierre de un periodo contable, después de haber controlado todas las entradas y salidas de mercancías durante dicho periodo.

También llamado inventario de cierre, en este registro se detallan las cantidades como el valor de los bienes en existencia, incluyendo desde materias primas hasta productos terminados que aún no han sido vendidos.

#### ✓ **Inventario inicial**

Según lo establecido por Llamas (2020), el inventario inicial corresponde al registro de las existencias con las que cuenta la empresa al inicio de un nuevo periodo contable, Se calcula tomando en cuenta los cambios que hubo al cerrar el periodo anterior, y sirve como punto de partida para para organizar las cuentas y planificar operaciones.

Es decir, este tipo de inventario representa el valor contable con el que una empresa inicia un nuevo período. Este monto corresponde al coste del inventario registrado al cierre del período anterior y se traslada como punto de partida al inicio del siguiente ciclo contable.

✓ **Inventario físico**

“Se refiere al conteo manual de todas las existencias de una compañía, es decir, se trata de una especie de censo.” (Westreicher, 2021) En otras palabras, es el inventario real de todos los productos que tiene la empresa en el almacén. Consiste en contar, pesar o medir manualmente todas las existencias, con el fin de conocer con precisión las cantidades disponibles y su valor. Este proceso permite comparar lo que está en bodega con lo que aparece en los registros contables, asegurando un mayor control de los bienes.

✓ **Inventario en tránsito**

La Cámara de Comercio CASANARE (2021), menciona que se trata de aquellos productos que ya han sido solicitados, pero aún no han llegado a la empresa, aunque existe la seguridad de que serán entregados en un plazo razonable.

Lo anterior significa que corresponde a los artículos que ya han sido enviados por el proveedor, pero que todavía no han llegado al almacén de la empresa. Aunque no estén disponibles para vender o utilizar, legalmente ya forman parte de la propiedad de la empresa.

✓ **Inventario de materia prima**

Es el conjunto de materiales básicos que la empresa guarda para poder fabricar sus productos. Administrarlo bien asegura que la producción no se detenga, ayuda a reducir costos y pérdidas, y permite mantener un equilibrio entre lo que se produce y lo que se necesita en el mercado.

Rodríguez (2024) indica que, las materias primas y materiales son esenciales para la elaboración de bienes. Una administración eficiente de estos recursos es fundamental para asegurar un abastecimiento constante y oportuno en la producción. Menciona que entre las estrategias más utilizadas para su gestión se encuentran: mantener niveles adecuados de inventario que eviten interrupciones por escasez, aplicar métodos de proyección de la demanda para calcular lo que se necesitará en el futuro, y mantener buenas relaciones con los proveedores para asegurar un abastecimiento constante y confiable.

#### ✓ **Inventario en procesos**

La producción en proceso se refiere a los bienes que están en proceso de fabricación, pero aún no están completos. La gestión eficiente de la producción en proceso es importante para minimizar los tiempos de producción y maximizar la eficiencia. (Rodríguez, 2024, p. 6)

El autor también señala algunas estrategias orientadas a la gestión de la producción en proceso, entre ellas la aplicación de técnicas de programación que permita organizar de manera eficiente el flujo de trabajo y reducir tiempos de espera, la implementación de sistemas de control de calidad que aseguren que los productos en proceso cumplan con los estándares establecidos, y el fortalecimiento de la comunicación entre los distintos departamentos involucrados en la fabricación, con el propósito de prevenir retrasos y minimizar errores durante el desarrollo de las actividades de producción.

Dicho en otras palabras, un inventario en procesos se refiere a los productos que están siendo elaborados dentro de la empresa y que aún no están terminados. Incluye materias primas a las que se les ha agregado mano de obra, materiales adicionales o costos de producción, pero que todavía se encuentran en una etapa intermedia para convertirse en productos finales listos para la venta.

✓ **Inventario en consignación**

Westreicher (2021) determina que este tipo de inventario, “corresponde a las mercancías que se entregan a otra empresa para que las venda en nombre del consignador”. Es decir, es un sistema en el que el proveedor entrega productos al comerciante, pero mantiene la propiedad de ellos hasta que se venden. Esto significa que el no paga por los artículos al recibirlos, sino únicamente cuando logra venderlos.

✓ **Inventario mínimo**

Según Westreicher (2021), corresponde al nivel mínimo de inventario que una empresa debe conservar en sus almacenes con el fin de garantizar la atención continua de los requerimientos de los clientes y evitar desabastecimiento.

Es decir, es la cantidad mínima de un producto que una empresa debe tener disponible para poder satisfacer la demanda de los clientes. Este nivel se define como lo que normalmente se necesita para poder cumplir con los pedidos y lo que ya está almacenado, y se utiliza como una estrategia para mantener el stock en equilibrio y evitar faltantes.

✓ **Inventario disponible**

Es la cantidad de productos que la empresa tiene físicamente en su almacén y que están listo para ser usados o vendidos a los clientes. Este inventario asegura que la empresa pueda responder de manera inmediata la demanda y mantener sus operaciones sin interrupciones.

Dicho por Rodríguez (2024), este tipo de inventario corresponde a aquellos bienes que se comercializan en su estado actual, sin requerir procesos adicionales de transformación. Una administración eficiente de estos productos resulta importante para asegurar que exista el suficiente inventario para responder a la demanda de los clientes.

También menciona estrategias para un correcto manejo como: mantener niveles adecuados de existencias que eviten escasez en épocas de alta demanda, aplicar técnicas para reducir costos de almacenamiento y riesgos por obsolescencia, así como implementar sistemas de monitoreo que permitan controlar los niveles de inventario y realizar pedidos de reposición de manera oportuna.

✓ **Inventario agregado**

De acuerdo con Castro (2021), este tipo de inventario se utiliza en las empresas como una estrategia para reducir el efecto de los costos en la gestión administrativa. Para ello, los productos se organizan en grupos o categorías específicas, lo que permite optimizar los gastos y simplificar las tareas de control y manejo.

Dicho de otro modo, se aplica cuando manejar las existencias de un solo artículo implica un alto costo. Para reducir ese impacto en la gestión, los productos se organizan en grupo, ya sea por familias o alguna otra clasificación de materiales, tomando en cuenta su importancia económica.

✓ **Inventario de previsión**

“Aquel inventario adquirido para responder a un eventual aumento de la demanda, que es previsto de forma razonable” (Westreicher, 2021). Consiste en anticipar y planificar las cantidades de inventario que serán necesarias para cubrir la demanda futura de productos o servicios. Su propósito es evitar la acumulación excesiva de mercancías que generen costos de almacenamiento o la escasez que puede ocasionar pérdidas de ventas.

✓ **Inventario por obsolescencia**

“Incluye aquellas mercancías que, por distintos motivos, como daño o expiración, ya no pueden venderse a los clientes.” (Westreicher, 2021). Se refiere a los artículos que una empresa ya no puede vender ni utilizar, porque han perdido demanda. Suele suceder cuando

estos productos llegan al final de su ciclo de vida, también por una gestión ineficiente de inventario, cuando se olvidan o se deterioran antes de ser vendidos.

✓ **Inventario en cuarentena**

“Refleja aquellas referencias que deben permanecer almacenadas durante un determinado período de tiempo antes de poder disponer de ellas” (Mecalux, 2021). Se refiere a los artículos que, por algún defecto, inconveniente o por necesitar alguna evaluación especial, deben permanecer separados del resto del stock. Mientras no se complete la revisión o el análisis, estos no pueden ser considerados aptos para la venta ni para su uso dentro de la empresa.

De esta manera, reconocer los distintos tipos de inventarios resulta fundamental para implementar estrategias de control que respondan a las necesidades específicas de la empresa.

### **2.2.1.2 Gestión de inventarios**

La gestión de inventarios es el proceso destinado a organizar, controlar y administrar los productos que una organización mantiene en existencia, con el propósito de garantizar su disponibilidad en las condiciones adecuadas de cantidad, tiempo y calidad. Así mismo, busca que estos recursos se utilicen de manera eficiente y al menor costo posible.

De acuerdo con Andrade y Guerreiro (2023), una correcta gestión de inventarios contribuye a disminuir los costos de almacenamiento, evitar pérdidas ocasionadas por obsolescencia y optimizar la planificación de la producción y las ventas. En este contexto, administrar los inventarios de manera eficiente se convierte en un elemento importante para sostener la competitividad de las empresas en entornos de mercado cada vez más dinámicos y globalizados.

Una vez definida la gestión de inventarios, cabe destacar que esta práctica se traduce en indicadores que permiten evaluar su eficiencia. En este sentido, Cabrera (2022), sostiene que

los indicadores de gestión de inventarios, son instrumentos que permiten evaluar que tan eficiente es el manejo del inventario dentro de la empresa, estos reflejan el estado de la administración de las existencias y ayudan a identificar el desempeño de las empresas.

- ✓ Días de inventario: Para Lozano y Salinas (2024), este indicador señala el tiempo que tarda la empresa en vender o reponer los productos. Un valor bajo refleja una gestión más rápida y eficiente, sin embargo, se debe tomar en cuenta el tipo de negocio y los productos que manejan, ya que en ciertos sectores los periodos de inventario suelen ser más largos.

$$\text{Días de inventario} = \text{Costo} * \frac{360}{\text{Inventarios}}$$

- ✓ Nivel de servicio al cliente: Según Lozano y Salinas (2024), es un índice que evalúa la capacidad de la empresa para responder a la demanda de los clientes en el momento oportuno. En otras palabras, funciona como una herramienta que permite medir y valorar la eficiencia y la efectividad con la que la empresa satisface las necesidades de quienes la consumen.

$$\text{Nivel de servicio al cliente} = \frac{\text{Pedidos satisfechos a tiempo}}{\text{Total de pedidos}}$$

- ✓ Costo de almacenamiento: Con base a lo explicado por Lozano y Salinas (2024), este indicador analiza los costos vinculados al almacenamiento del inventario. Si aumenta puede reflejar la necesidad de mejorar el uso de los espacios de bodega. Manejar de forma eficiente esos costos resulta fundamental para las empresas, ya que influye directamente en su rentabilidad y en su capacidad de competir en el mercado.

$$\text{Costo de almacenamiento} = \frac{\text{Costo de almacenamiento anuales}}{\text{Promedio de inventarios}}$$

- ✓ Índice de obsolescencia: Para Lozano y Salinas (2024) este indicador calcula el inventario que ya no es útil. Sive para evaluar el estado de los productos y respaldar decisiones sobre su remplazo. Se considera una herramienta importante para que las empresas administren mejor sus inventarios y definan estrategias adecuadas.

$$\text{Índice de obsolescencia} = \frac{\text{Valor de inventarios obsoletos}}{\text{Valor total de inventarios}}$$

- ✓ Ciclo de reposición: dicho por Lozano y Salinas (2024), este indicador mide el tiempo que tarda la empresa en producir y volver a abastecer su inventario. Cuando este periodo es corto, la empresa puede responder mejor a la demanda. Incluye todas las actividades que van desde que el inventario se agota hasta que se adquieren y reponen los artículos.

$$\text{Ciclo de reposición} = \frac{\text{Tiempo total de reposición}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

- ✓ Ciclo de efectivo: Lozano y Salinas (2024) indican que este indicador señala el tiempo que pasa desde la compra de la mercadería hasta el momento que se recibe el pago por ella. Es una herramienta importante en el área contable y financiera.

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Edad promedio de inventario} + \text{Periodo de cobro} - \text{Periodo de pago}$$

### 2.2.1.3 Métodos de valuación de inventarios

Los métodos de valuación más comunes en las empresas según Trujillo (2020) son:

- ✓ **Método de primeras entradas, primeras saldas (PEPS):**

Lo que significa que los productos que ingresen primero al inventario, son también los primeros en ser vendidos, de esta manera las existencias se mantienen en rotación y se logra un control más preciso de los precios evitando acumulaciones. Según indica Trujillo (2020):

Bajo PEPS, los primeros costos que entran al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas, a eso se debe el nombre de Primeras Entradas Primeras Salidas. El inventario final se basa en los costos de las compras más recientes. Este inventario también llamado por las iniciales que lo identifican en inglés (first in first out) fifo. (p.108)

✓ **Método de últimas entradas, últimas salidas (UEPS):**

Este método establece que los artículos más recientes en ingresar, son los primeros en venderse. Lo que significa que el costo de ventas se calcula con los precios más actuales, mientras que el inventario final queda registrado con los precios más antiguos.

La filosofía de este método consiste en dar salida primero al costo producto de las últimas compras, esto trae como consecuencia que los inventarios que van quedando estén sobrevalorados, además de no estar autorizado para emplearse como método de costo bajo las normas internacionales de información financiera, precisamente por las dificultades contables y financieras que este modelo genera. (Trujillo, 2020, p.108)

✓ **Método de costo de promedio ponderado (CPP):**

Según Trujillo (2020), consiste en calcular el precio promedio dividiendo el costo total de las unidades disponibles entre la cantidad de artículos existentes, permitiendo estabilizar posibles cambios en los precios.

Para determinar el valor de los inventarios en cada periodo, se utiliza el método del costo promedio ponderado, cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\text{Costo promedio ponderado} = \frac{\text{Costo total del inventario}}{\text{Cantidad total disponible}}$$

#### **2.2.1.4 Obsolescencia**

Según la RAE (2025), define la obsolescencia como el proceso por el que un producto o un equipo queda obsoleto como resultado de los avances tecnológicos. Es decir, es un proceso en el cual un producto pierde su valor convirtiéndose anticuado o inservible, no necesariamente por daño o fallo, sino por diversos avances tecnológicos o cambios en la demanda del consumidor.

Trasladando este concepto al ámbito empresarial, se puede afirmar que los inventarios en una empresa, corren el riesgo de obsolescencia cuando las existencias pierden valor en el mercado y dejan de ser demandadas por los consumidores. Esta situación genera pérdidas económicas y costos adicionales de almacenamiento, lo que impacta de manera negativa en la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la misma.

Por su parte, Bustamante (2026), señala:

La obsolescencia de inventarios constituye uno de los factores con mayor impacto en los estados financieros de las entidades dedicadas a la comercialización o transformación de bienes. Su correcta identificación, medición y tratamiento contable son fundamentales para asegurar una adecuada valuación del costo de ventas y una presentación razonable del rubro de inventarios.

#### **2.2.1.5 Control de inventarios**

El control de este activo (inventarios) busca gestionar y supervisar de manera óptima el flujo de mercancías o productos de una empresa, desde la entrada hasta la salida de los mismos. Empleando las palabras de Barcia y Bermeo (2024):

El control de inventario se refiere al proceso de administración de los bienes y productos que una empresa tiene en su almacén, de manera que se logre minimizar su cantidad sin

afectar la calidad del servicio al cliente. Este proceso implica la planificación y el control adecuados para asegurar que los inventarios estén en niveles óptimos. (p. 137)

De este modo, el control de inventarios es fundamental para la estabilidad financiera la PYME, esto debido a que un inventario mal gestionado puede afectar la rentabilidad o el flujo de caja. Un adecuado manejo de inventarios proporciona información suficiente y útil para la toma de decisiones, lo que conlleva a mejorar la eficiencia operativa.

### **2.2.2 Rentabilidad**

Según la narrativa *International Accounting Standards Board* (2021), la rentabilidad se mide a partir de aquellos resultados presentados en los estados financieros (EE.FF.), se entiende como la capacidad de una entidad para poder generar beneficios a partir de sus recursos, y se mide por medio de los indicadores derivados de la información financiera preparada bajo sus estándares.

Como plantea Alay (2020), la rentabilidad de una empresa puede evaluarse de manera efectiva cuando los beneficios y utilidades superan a los costos. Sin embargo, su análisis requiere apoyarse en indicadores financieros; entre ellos, el rendimiento sobre las ventas, que refleja la utilidad obtenida en comparación con los ingresos generados y los costos asociados a las operaciones, incluyendo el precio de los productos o servicios.

Tomando en cuenta las ideas anteriores, se puede concluir que la rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa para generar ganancias usando sus recursos. En pocas palabras, la rentabilidad refleja que tan eficiente y productiva es la empresa en su manejo económico.

### 2.2.2.1 Estados financieros

Lázaro et al. (2024), manifiestan que “los estados financieros, también conocidos como informes contables, informes financieros o cuentas anuales, sirven como un medio para que las instituciones comuniquen y revelen su situación financiera y económica durante un período de tiempo específico” (p.39). Estos documentos contables se consideran fundamentales porque reflejan el bienestar económico de la empresa y ofrecen una visión global de su desempeño; al mismo tiempo, facilitan el análisis y la interpretación de la información contable, lo que a su vez respalda la toma de decisiones a beneficio de la empresa.

Desde el punto de vista de Parrales. et al (2020), los estados financieros proporcionan a la gerencia información necesaria al cierre de cada periodo contable, permitiendo realizar el análisis correspondiente. Contar con datos preciosos, confiables y oportunos, permite anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y asegurar la continuidad del negocio, en cambio, la falta de información coloca a la empresa en una situación vulnerable, aumentando el riesgo de pérdidas e incluso de cierre.

Estos autores en su texto, indican que según las normas internacionales de información financiera NIIF y las normas internacionales de contabilidad NIIC, los principales estados financieros son: el estado de resultados, estado de situación financiera o balance general, estado de flujos de efectivo, estado de cambios en el patrimonio y las notas a los estados financieros. Sin embargo, entre ellos destacan tres como los más relevantes: el estado de situación financiera que muestra los activos, pasivos y patrimonio en una fecha determinada; el estado de resultados, que refleja los ingresos y el desempeño económico durante un periodo específico; y el estado de flujos de efectivo, que muestra las entradas y salidas de dinero durante ese mismo lapso.

Con el propósito de comprender de manera más clara la función y relevancia de cada uno de los estados financieros, a continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume sus

principales características, objetivos y aplicación práctica dentro de las pequeñas y medianas empresas.

### **Cuadro 1**

#### ***Conceptualización de los Estados financieros***

<b>Estado Financiero</b>	<b>Qué muestra</b>	<b>Objetivo Principal</b>	<b>Aplicación práctica en PYMES</b>
<b>Estado de Situación Financiera (Balance General)</b>	Activos, pasivos y patrimonio en una fecha determinada	Presentar una "fotografía" de la situación económica de la empresa	Permite conocer qué recursos posee la PYME, y qué obligaciones debe cumplir, útil para evaluar solvencia y capacidad de endeudamiento.
<b>Estado de Resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias)</b>	Ingresos, costos y gastos de un periodo	Determinar si la empresa tuvo utilidad o pérdida	Ayuda a medir la rentabilidad de las operaciones y tomar decisiones sobre precios, reducción de gastos o mejora de ventas
<b>Estado de Flujo de Efectivo</b>	Entradas y salidas de dinero, clasificadas en inversión y financiamiento	Mostrar la liquidez y capacidad de generar efectivo	Facilita la planificación de pagos, inversiones y financiamiento, asegurando que la PYME puede cubrir sus obligaciones inmediatas

<b>Estado de Cambios en el Patrimonio</b>	Variaciones en el capital contable (utilidades, pérdidas, aportes, reservas)	Explicar como se clasifica el patrimonio de los socios o accionistas	Útil para evaluar la sostenibilidad del negocio y la distribución de utilidades en PYMES familiares o con varios socios
<b>Notas a los Estados Financieros</b>	Información adicional y explicaciones sobre las cifras presentadas	Complementar y aclarar los estados financieros	Brindan transparencia y detalle sobre políticas contables, deudas, contingencias o criterios usados, lo que aumenta la confianza de bancos e inversionistas

*Fuente:* Elaboración propia, basado en Lázaro et al. (2024)

El cuadro anterior sintetiza los estados financieros y su utilidad en las PYMES, sin embargo, más allá de su presentación individual, lo realmente valioso es el análisis conjunto de estos documentos. Analizarlos resulta una herramienta esencial para comprender la situación económica y el desempeño de una empresa. A través de la interpretación de estos documentos contables, las PYMES pueden evaluar su liquidez, rentabilidad y solvencia. Esto no solo permite identificar fortalezas y debilidades, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas al crecimiento empresarial.

Para interpretar de manera clara los estados financieros, Lázaro et al (2024), señalan que es necesario considerar distintos aspectos. En primer lugar, la liquidez, que permite evaluar la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones inmediatas mediante el análisis de

activos y pasivos corrientes. En segundo lugar, la capacidad de pago, que refleja los fondos que la empresa puede generar a través de sus operaciones habituales en un periodo específico. En tercer lugar, la estructura financiera, que estudia la relación entre los recursos propios y las deudas asumidas.

Además, se debe tomar en cuenta la rentabilidad, entendida como la habilidad de la empresa para obtener beneficios a partir de los recursos disponibles. Finalmente, la capacidad de endeudamiento, que señala hasta qué punto la empresa requiere financiamiento externo, para sostener sus actividades, y al mismo tiempo, busca incrementar la rentabilidad.

#### **2.2.2.2 Ratios o indicadores financieros**

Lázaro et al (2024), define los indicadores financieros como instrumentos que ayudan a analizar cómo se encuentra una empresa en términos de dinero, ganancias, liquidez y eficiencia. Se obtienen a partir de los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Gracias a ellos los números contables se convierten en información práctica a que sirve para tomar decisiones importantes sobre la gestión y el futuro de la organización.

De acuerdo con Estupiñán (2020), los indicadores financieros cumplen la función de revelar información más detallada sobre la situación de una empresa, convirtiéndose en la base para la toma de decisiones que garantizan un adecuado desempeño económico. Así mismo, representan una herramienta eficaz para recopilar datos contables y facilitar la comparación del desarrollo y evolución entre distintas empresas.

Este autor señala en su libro, que no basta con limitarse al resultado que arroja un indicador financiero, sino que es necesario profundizar en el análisis e interpretación de las circunstancias para garantizar su verdadero impacto.

Es importante mencionar que no existe un valor correcto, cada tipo de indicador financiero se debe interpretar bajo el contexto de cada sector empresarial y la estrategia aplicada.

Existen diversos tipos de ratios financieros que permiten analizar la situación de la empresa desde diferentes ángulos: los ratios de liquidez, de eficiencia o gestión, de apalancamiento o endeudamiento y de rentabilidad.

De acuerdo con lo planteado por Lázaro et al. (2024), la elección de estos indicadores dependerá de las decisiones que necesiten tomar los usuarios, entre los mencionados se encuentran:

✓ **Ratios de liquidez**

La liquidez se entiende como la capacidad que poseen los activos para transformarse rápidamente en dinero en efectivo sin perder su valor. Dicho de otra manera, los ratios de liquidez tienen como finalidad mostrar la capacidad que posee una empresa para cumplir con sus deudas, es decir, el nivel de solvencia que presenta frente a sus obligaciones.

Lázaro et al. (2024) mencionan que entre los ratios de liquidez más conocidos están:

Razón de liquidez general: este indicador refleja la capacidad de la empresa para afrontar sus compromisos financieros y pasivos a corto plazo. Se obtiene de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, lo que permite conocer de cuantos recursos líquidos dispone la organización para respaldar las obligaciones a corto plazo.

Su fórmula es la siguiente:

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

Prueba ácida: Este ratio evalúa únicamente los activos con mayor facilidad de convertirse en efectivo frente a las obligaciones a corto plazo. En este cálculo, se excluyen los inventarios ya que estos no pueden convertirse rápidamente en efectivo sin perder valor, lo que lo convierte en un indicador más preciso de la liquidez inmediata de la empresa.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{(\text{Activo corriente} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo corriente}}$$

Indicador caja: este indicador expresa en forma porcentual la capacidad de la empresa para operar utilizando únicamente sus activos más líquidos, sin necesidad de depender de las ventas. La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Indicador caja} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Capital de trabajo: Al descontar el pasivo corriente del activo corriente, se obtiene un indicador que refleja los recursos disponibles de la empresa una vez cubiertas sus deudas inmediatas. Es decir, muestra la capacidad de la empresa para continuar operando tras haber cancelado sus obligaciones a corto plazo con los activos que dispone.

Lo recomendable es que el activo corriente supere al pasivo corriente, pues el excedente disponible puede destinarse a generar más utilidades. Su fórmula es:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

#### ✓ **Ratios de eficiencia o gestión**

Como afirman Macías y Delgado (2023), estos indicadores buscan evaluar la eficiencia y eficacia en la administración empresarial, mostrando el impacto de las decisiones relacionadas con las ventas, los cobros y la gestión de inventarios. Los autores señalan que se integran por los siguientes ratios:

Rotación de créditos por ventas: Indican el promedio de días que la empresa tarda en cobrar a sus clientes. La finalidad de este cálculo es evaluar las políticas de cobro y si requiere de ajustes en ellas. Su fórmula es:

$$\text{Rotación de créditos por ventas} = \text{Créditos por ventas} * \frac{360}{\text{Ventas}}$$

Rotación de inventarios: Este ratio señala cuantas veces los bienes en existencias se transforman en efectivo o cuentas por cobrar dentro de un periodo determinado. Para Sánchez (2022), este indicador evidencia la capacidad de la empresa para transformar su inventario en recursos líquidos, ya sea a través de ventas en efectivo o mediante cuentas por cobrar. De esta manera, permite conocer el número de veces que los inventarios se renuevan durante el año. Una mayor rotación refleja que la organización lleva a cabo una gestión eficiente de sus existencias.

En toda organización, una rotación de inventarios eficiente resulta esencial para impulsar el crecimiento económico, ya que implica aprovechar de manera óptima el tiempo en que los productos permanecen disponibles antes de ser vendidos.

El cálculo a utilizar es el siguiente:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Determinar este indicador posibilita evaluar que tan eficiente es la gestión del inventario. La teoría indica que cuando la rotación arroja un número alto, el inventario se vende con rapidez y se reducen los costos. Por el contrario, un número o una rotación baja demuestra que la organización dispone de un número alto de existencias, que corre el riesgo de obsolescencia y pérdida de valor.

Rotación de cuentas a pagar: Refleja el promedio de días que una empresa demora en cancelar sus deudas con los proveedores.

$$\text{Rotación de cuentas a pagar} = \text{Deudas comerciales} * \frac{360}{\text{Compras}}$$

Rotación de caja y bancos: este ratio indica la capacidad del efectivo disponible en tesorería y bancos para respaldar las ventas durante un determinado número de días. Su fórmula es:

$$\text{Rotación de caja y bancos} = \text{Caja y Bancos} * \frac{360}{\text{Ventas}}$$

Rotación de activos totales: Su objetivo es mostrar que tan eficiente es la empresa en la utilización de sus recursos para generar ingresos por ventas. Para calcularlo se utiliza la siguiente fórmula:

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

Rotación de activos no corrientes: Este ratio es similar al anterior, solamente que, en lugar de considerar el total de activos, se centra únicamente en activos fijos. Se calcula matemáticamente de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos no corrientes}}$$

#### ✓ **Ratios de endeudamiento y apalancamiento**

Endeudamiento: Basado en lo señalado por Lázaro (2024), el endeudamiento de una empresa se puede analizar de tres formas: El endeudamiento a corto plazo, refleja las deudas que vencen en el periodo inmediato, el endeudamiento a largo plazo, muestra las deudas que se cancelarán en plazos mayores, generalmente vinculadas con inversiones o proyectos de larga duración, y finalmente el endeudamiento total que integra ambas perspectivas y ofrece una visión general de la dependencia de la empresa respecto a terceros.

Las fórmulas a aplicar para cada uno son las siguientes:

$$\text{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}} * 100$$

$$\text{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}} * 100$$

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}} * 100$$

### ✓ Ratios de rentabilidad

Según Lozano y Salinas (2024), los indicadores de rentabilidad se enfocan en analizar las utilidades que obtiene una empresa durante un periodo determinado, en relación con las inversiones que ha realizado. En otras palabras, evalúan que tan capaz es la empresa de transformar sus inversiones en utilidades, lo que le permite saber con cuánto capital dispone para mantener sus operaciones de manera constante.

Por su parte, Macías y Delgado (2023), señalan que los indicadores de rentabilidad tienen como finalidad evaluar el desempeño de la empresa en relación con las ventas, los activos o el capital invertido. En otras palabras, permite conocer el grado de eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles para generar resultados positivos a partir de las operaciones realizadas. Entre los ratios de rentabilidad destacan:

Rentabilidad sobre ventas: permite conocer que porcentaje de ganancia obtiene la empresa por cada unidad monetaria vendida. El cálculo se realiza aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

Rentabilidad del patrimonio neto: este indicador muestra la eficacia con la que la empresa utiliza sus recursos propios para generar beneficios, considerando las aportaciones de los socios como las utilidades retenidas y acumuladas con el tiempo. Su cálculo se obtiene mediante la fórmula:

$$\text{Rentabilidad Patrimonio Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$$

Rentabilidad del activo: Este ratio mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo la proporción entre la utilidad neta obtenida y el conjunto de activos disponibles. Se determina aplicando la siguiente ecuación:

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$$

Para efectos de la presente investigación, se tomarán en cuenta únicamente aquellos indicadores o ratios financieros que guardan relación con el tema de estudio, garantizando que el análisis se mantenga enfocado en las variables que aportan información relevante para evaluar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

### **2.2.2.3 Métodos de análisis vertical y horizontal**

Los métodos de análisis financiero permiten interpretar con mayor precisión la información contable de una empresa. Según lo mencionado por Lázaro et al. (2024), entre los más utilizados se encuentran el análisis vertical, el análisis horizontal, los ratios o indicadores financieros, y el sistema DuPont.

Mediante estas herramientas se vinculan datos obtenidos de los distintos estados contables, exactamente del Balance General y del Estado de Resultados. La información recopilada permite tener una visión más amplia y enriquecida sobre las variaciones ocurridas y señalar aquellas áreas donde conviene poner mayor atención.

### ✓ **Método de análisis vertical**

En palabras de Lázaro et al. (2024), “al utilizar el análisis vertical, también podemos identificar el crecimiento o disminución porcentual de varias partidas en los estados financieros, particularmente en comparación con un año representativo, también conocido como año base.” (p. 26). Es decir, mediante este análisis es posible identificar la estructura de los estados financieros y establecer el porcentaje que corresponde a cada partida. Este análisis se realiza dentro de un mismo periodo, lo que asegura coherencia y precisión en los resultados.

En el caso del balance general, este análisis permite identificar como se encuentra distribuido el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa, tomando la cuenta el total de activo o bien la suma del pasivo y el patrimonio neto.

Por otro lado, aplicado al estado de resultados, facilita conocer qué proporción de los ingresos corresponde al costo de ventas y a los demás gastos, lo que resulta útil para ajustarlos y tener mayor rentabilidad; en este contexto, la referencia utilizada es el total de ingresos por ventas.

En conclusión, este tipo de análisis busca determinar si la forma en que se distribuyen los activos y pasivos de la empresa resulta adecuada para responder sus necesidades tanto operativas como financieras.

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\textit{Análisis vertical} = \frac{\textit{Rubro analizado}}{\textit{Total del grupo al que pertenece}} * 100$$

### ✓ **Análisis horizontal**

“También conocido como método comparativo, implica comparar estados financieros de períodos consecutivos para analizar las tendencias en cantidades. Al hacerlo, resulta más fácil

identificar elementos que han sufrido cambios significativos y determinar las causas detrás de estas variaciones.” (Lázaro et al., 2024, p.28). Su objetivo es mostrar si los cambios en las actividades y resultados han sido favorables o desfavorables, permitiendo identificar cuales aspectos requieren mayor atención por su impacto significativo en el desempeño del negocio

Para aplicar este análisis, el primer paso consiste en definir un año base, que generalmente es el más antiguo y sirve como referencia para medir la evolución, a partir de ese punto se calculan las variaciones porcentuales de cada partida del balance general y del estado de resultados en relación con dicho año.

La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Análisis Horizontal} = \left( \frac{\text{Importe rubro año analizado}}{\text{Importe rubro año base de comparación}} \right) - 1 * 100$$

Cabe recalcar, que el análisis horizontal debe complementarse con el análisis vertical, y con los diversos indicadores o razones financieras, ya que solo de esta manera es posible obtener una visión más cercana a la realidad económica de la empresa, permitiéndole tomar decisiones más acertadas y alineadas con la verdadera situación financiera.

#### **2.2.2 4 Eficiencia**

Como expresa Gómez et al. (2023), la eficiencia es la virtud o la cualidad para lograr un efecto, también es aquella acción con la que se logra ese efecto. Esta palabra se puede utilizar en diversos contextos, se refiere al uso correcto y con la menor cantidad de recursos para alcanzar un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menores recursos.

La eficiencia hace referencia a lograr alcanzar todas aquellas metas establecidas con la menor cantidad de recursos disponibles, para efectos del presente estudio la eficiencia de

inventarios es aquella capacidad de poder gestionar de manera óptima y equilibrada los productos o materias primas para satisfacer la demanda sin exceder las existencias que generan gastos de almacenamiento o pérdidas por obsolescencia.

En resumen, la poca eficiencia en un sistema de control de inventario deriva en problemas recurrentes de desabastecimiento de productos o de un exceso de los mismos, afectando de manera significativa la situación financiera y operativa de la entidad.

#### **2.2.2.5 Utilidad**

La utilidad desde el punto de vista financiero, corresponde a la ganancia neta que una empresa tiene una vez deducidos todos sus gastos de los ingresos obtenidos. En términos simples, constituye la principal medida de rentabilidad de un negocio dentro de un periodo determinado.

“En el mundo empresarial, las utilidades son el resultado de una excelente gestión en la producción, en la optimización de los recursos, se constituye en las ganancias obtenidas por la venta de un bien o servicio” (Orellana, 2024, p.2481). El autor establece que, las utilidades están directamente relacionadas al interés o beneficio que se obtiene al hacer uso de un bien o servicio, la utilidad para una empresa es distinta a la de un consumidor.

En conclusión, podemos decir que la utilidad es un indicador importante para valorar el desempeño y éxito de la entidad. A través de ella, inversionistas, accionistas y directivos pueden identificar con claridad los recursos que la empresa está generando, así como su capacidad para cubrir gastos operativos y producir beneficios sostenibles. En este sentido, la utilidad se convierte en una medida estratégica que refleja la rentabilidad real y la viabilidad financiera de la empresa.

#### **2.2.2.6 Liquidez**

Una ventaja que poseen las empresas, es analizar su liquidez, puesto que permite efectuar un examen de la capacidad del endeudamiento de la misma en momentos de poca

estabilidad. Este elemento utilizado de una manera oportuna brinda la ventaja a las entidades de agilizar sus operaciones comerciales.

En ese sentido, el autor Cedeño (2025), indica que la liquidez representa la habilidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo, los ratios de liquidez pueden ser una estrategia fundamental en la gestión financiera para la toma de decisiones. La liquidez es indispensable para evaluar el desempeño económico y financiero corto plazo, es decir determinar si la entidad posee los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones.

### **2.2.3 Análisis FODA**

El análisis FODA, es una herramienta que sirve para conocer como está una empresa, proyecto o incluso una persona frente a su entorno. De acuerdo con Raeburn (2025), esta matriz constituye una herramienta empleada para reconocer las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una empresa o de un proyecto en particular. Aunque se utiliza con frecuencia en pequeñas o grandes empresas y diversas instituciones, su utilidad no se limita solamente en el ámbito organizacional, también puede implementarse en contextos personales.

Examinar cada uno de estos elementos que lo componen resulta esencial para diseñar una planificación adecuada que impulse el desarrollo y expansión de las empresas. Seguidamente, para facilitar la comprensión de cada uno de estos elementos, resulta útil apoyarse en una representación gráfica que sintetice sus significados.

Figura 5

**Elementos de Matriz FODA**

*Fuente:* Tomado de página web Bolivia emprende (2021).

## 2.3 MARCO CONTEXTUAL

Este apartado presenta una síntesis detallada de los elementos más relevantes que conforman el contexto del estudio.

Contiene las características geográficas del lugar donde se trabajará (localización por provincia y cantón), las características demográficas de la población participante (nivel socioeconómico, nivel educativo y otros aspectos que resulten relevantes) y los aspectos históricos de la institución u organización en la cual se llevará a cabo el estudio. (Aguilar y Acuña, 2021, p.36)

Esencialmente, el marco contextual representa un elemento relevante que permite registrar y explicar el entorno en el cual se desarrolla la presente investigación, señalando las

características del entorno organizacional y de las personas que forman parte de él o mantienen alguna interacción. Esto nos ayuda a entender de manera completa las condiciones en las que se lleva a cabo el estudio, lo que facilita una interpretación más clara de lo que sucede en la organización, aportando información clave para analizar el caso.

Seguidamente se presentan las características del lugar donde se llevará a cabo la investigación, junto con la reseña histórica correspondiente.

### **2.3.1 Antecedentes de la organización**

Arias (2021) señala que los antecedentes de la organización constituyen la información básica que permite ubicarla en un contexto específico, incluyendo datos como su denominación, ubicación, fecha de constitución y trayectoria. Estos elementos son esenciales para comprender la identidad de la empresa y su evolución con el tiempo.

Seguidamente, se presentarán las características representativas del lugar donde se desempeña la actividad de Distribuidora Ocampo Y&A S.A., así como datos importantes de esta.

- ✓ Nombre del lugar: Distribuidora Ocampo Y&A S.A.
- ✓ Ubicación: El Roble, Puntarenas.

### **2.3.2 Contexto histórico**

El marco histórico dentro de un estudio hace referencia a la descripción de los antecedentes y evolución de la empresa. Esto permite comprender como se ha desarrollado la organización a lo largo del tiempo, destacando los acontecimientos clave y de que manera han influido en su situación actual.

Al respecto, Tamarit (2024) afirma que, el contexto histórico puede entenderse como un marco dinámico que surge de las interacciones entre personas y entorno empresarial a lo largo

del tiempo, reflejando cómo los procesos sociales, culturales y políticos han transformado la vida de la empresa.

En lo que respecta a su historia, Distribuidora Ocampo Y& A, S.A., fue constituida en el año 1996, por dos hermanas, Aracelly y Yamilette Ocampo Murillo. La organización ha logrado consolidarse en el sector gracias a la iniciativa empresarial de sus fundadoras, utilizando principalmente financiamiento propio y apoyándose en la experiencia adquirida mediante la práctica. Durante su proceso, la empresa ha demostrado un compromiso constante con el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativas que rigen las actividades económicas de su negocio.

A lo largo de su desarrollo, la empresa ha fortalecido su operación en la zona de El Roble de Puntarenas, logrando establecerse como una entidad clave en el sector comercial. Su portafolio se orienta al ámbito comercial, con diversa línea de productos que abarcan artículos escolares, de oficina, para el hogar, tecnológicos, entre otros.

Desde su fundación, la distribuidora ha priorizado brindar a sus clientes una atención de excelencia, orientada en alcanzar altos niveles de satisfacción mediante servicios de calidad respaldados por garantía. En la última década, la empresa ha experimentado un notable crecimiento en sus ventas y activos fijos, situación que evidencia la necesidad de revisar y optimizar sus procesos internos y sistemas de control. Este ajuste pretende garantizar una gestión eficiente, asegurando que cada procedimiento esté debidamente estructurado y planificado para sostener el crecimiento, mantener la calidad del servicio y proteger los recursos de la organización.

La empresa estudiada, desarrolla sus actividades económicas en el cantón central de Puntarenas, territorio que, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), alberga aproximadamente 144.410 habitantes. De acuerdo con el informe 2024 del Banco

Central de Costa Rica (BCCR), este cantón registra un Producto Interno Bruto (PIB) de  $\text{¢}42,755,147.2$  y  $\text{¢}707,667.81$  millones, cifras que evidencian su importancia dentro de la dinámica económica de la región costera.

El cantón central de Puntarenas, gracias a su estratégica ubicación costera y a su conexión marítima, ha desarrollado una economía basada en actividades como el transporte de mercancías, la atención a cruceros, el hospedaje, la gastronomía y el comercio minorista. Estos sectores no solo generan empleo directo, sino que también promueven vínculos productivos como la pesca, la agricultura y el comercio formal, fortaleciendo la dinámica económica regional. Del mismo modo, el aumento de la inversión turística y la expansión de la infraestructura portuaria han consolidado al cantón como un punto clave dentro de la economía del Pacífico costarricense.

### ***2.2.3 Misión, visión y valores***

En el marco de la cultura organizacional, la misión, visión y valores representan pilares esenciales que definen la identidad de una empresa. Estos elementos guían sus metas y lineamientos estratégicos, funcionando como soporte para la elaboración de estrategias que permiten alcanzar objetivos establecidos a largo plazo.

De acuerdo con Wardhana (2024), contar con una visión, misión, objetivos y valores claramente establecidos brinda a la organización una dirección precisa hacia metas concretas. Estos elementos funcionan como una guía estratégica que orienta, motiva, integra y dinamiza a todos los miembros de la empresa, contribuyendo al logro de un desempeño sobresaliente.

En el contexto de una pequeña y mediana empresa, la misión refleja su propósito fundamental y el compromiso que mantiene en el presente con sus clientes y la comunidad. La visión, en cambio, proyecta las metas futuras y define la dirección que la organización desea

seguir. Por último, los valores complementan ambos elementos al establecer principios éticos que orientan la conducta de la PYME y sus integrantes.

Seguidamente, se expone la misión, visión y valores de Distribuidora Ocampo Y&A S.A., conforme a los manifestado por su representante.

✓ **Misión:**

“La misión de una empresa se refiere a su razón de ser, es decir, al propósito fundamental que justifica su existencia”. (Calle et al., 2025, p. 512) Aplicando este concepto, Distribuidora Ocampo Y&A S.A., define su misión de la siguiente manera:

Brindar soluciones eficientes de distribución y comercialización de productos, con un enfoque en la atención personalizada, la mejora continua y el fortalecimiento de relaciones duraderas con clientes y proveedores.

✓ **Visión**

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse” (García, Paz y Suárez, 2022, p.188)

Con base en lo anterior, se introduce la visión de la empresa objeto de estudio, la cual orienta sus metas a largo plazo:

Consolidarse como una empresa líder en la región, reconocida por su compromiso con la calidad, la innovación y la generación de valor para sus clientes, colaboradores y comunidad.

✓ **Valores**

Como afirman Rincón y López (2020), los valores organizacionales, junto con la misión y visión, orientan el comportamiento de los individuos y afectan el rendimiento institucional.

Estudios demuestran su vínculo con la responsabilidad social, la sostenibilidad y la ética en la toma de decisiones. En este contexto, las empresas enfrentan el desafío de redefinir su identidad y actualizar sus valores para alinearlos con los objetivos corporativos y las demandas de sus miembros

En este sentido, se mencionan los valores de la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A.: responsabilidad, trabajo en equipo, calidad, compromiso con la comunidad.

De acuerdo con lo manifestado por la dirección ejecutiva, Distribuidora Ocampo Y&A S.A., busca consolidarse como una organización líder, reconocida por la excelencia en cada una de sus acciones y sustentada en un enfoque sostenible, confiable y orientado al compromiso con sus clientes. Su misión se centra en hacer realidad esa visión mediante la diversificación y ampliación de sus líneas de productos, guiándose por principios como la honestidad, la responsabilidad, la accesibilidad, la calidad y la puntualidad. Estos valores favorecen la construcción de vínculos armoniosos con los clientes y la comunidad, al tiempo que impulsan la estabilidad económica y el desarrollo laboral de sus colaboradores.

#### ***2.2.4 Sector industrial al que pertenece la PYME***

Distribuidora Ocampo Y&A S.A., forma parte del dinámico sector comercial del pacífico central costarricense, caracterizado por una alta demanda y por su relevancia en el desarrollo económico y social. Pese a los retos del mercado y la intensa competencia, la empresa ha logrado conservarse estable y competitiva, consolidando su posición en la región. Su compromiso se evidencia tanto en la calidad de los productos que ofrece como en el aporte positivo a la comunidad, al generar oportunidades de empleo para personas de la zona.

El aporte de la empresa ha permitido que 24 familias accedan a un empleo estable y digno, fortaleciendo el tejido social y aportando al bienestar colectivo. Por otra parte, la actividad

comercial de la empresa ha generado ingresos y oportunidades laborales indirectas a sus proveedores, ampliando de esta manera el impacto positivo dentro de la comunidad. La Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR) indica:

Esa actividad representa el 18 por ciento del empleo y el 25 del parque empresarial, que en su mayoría son pequeñas y medianas empresas, destaca el estudio de la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR). Preciso que, durante el 2023, la informalidad en el sector comercial costarricense se redujo en 6,5 por ciento, lo cual deja un balance muy positivo, luego de varios años marcados por el severo golpe que generó la pandemia de la Covid-19. (El Pais.CR, 2023)

Distribuidora Ocampo Y&A S.A., atiende una amplia cantidad de clientes, entre los que se encuentran consumidores individuales, pequeños negocios, comercios locales, empresas consolidadas en la región, así como instituciones públicas y privadas, todos ellos en busca de productos y soluciones prácticas para sus necesidades escolares, de oficina y hogar. Reconociendo la importancia de ofrecer un servicio ágil y de calidad, la organización dispone de personal capacitado que brinda asesoría oportuna y adaptada a cada perfil de cliente. De este modo, la empresa facilita el acceso a sus productos mediante alternativas flexibles de pago, como créditos, apartados y precios competitivos, con el propósito de incentivar la compra y reafirmar su compromiso con la accesibilidad y atención personalizada.

### ***2.2.5 Estructura organizacional***

De acuerdo con Loguzzo (2024), el análisis de la estructura organizacional se centra en comprender la manera en el que las empresas son diseñadas y como se organizan internamente. Es decir, como se reparten las responsabilidades, como se organizan los departamentos y que tareas tiene cada persona, y como se coordinan entre sí.

En relación con lo expuesto, Distribuidora Ocampo Y&A S.A., dispone de un equipo estable conformado por 24 trabajadores permanentes, quienes integran su estructura organizativa formal, se encuentran inscritos en la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y reciben sus respectivos salarios y prestaciones sociales. De acuerdo con las necesidades operativas, la empresa también puede establecer convenios con personal externo para labores específicas como logística, soporte técnico o distribución, quienes eventualmente pueden contar con asistentes propios.

Es importante señalar que el organigrama que se presenta a continuación corresponde únicamente la estructura interna permanente, responsable de dirigir las operaciones comerciales y administrativas, garantizando una atención eficiente y profesional a los clientes.

**Figura 6**

***Organigrama Distribuidora Ocampo Y&A S.A.***



*Fuente:* Elaboración propia, con base a la información brindada por Distribuidora Ocampo Y&A S.A., 2026.

La estructura organizativa de Distribuidora Ocampo Y&A S.A., ilustrada en la figura anterior, evidencia una jerarquía definida que permite gestionar de manera eficiente sus operaciones. En el nivel superior se ubica la Dirección Ejecutiva, liderada por uno de los socios de la empresa, responsable de la toma de decisiones estratégicas. En el segundo nivel se encuentran la gerencia de compras, la gerencia comercial, el departamento de recursos humanos y el área contable. El tercer nivel está integrado por el área de cuentas por pagar, el supervisor de ventas, los encargados de ventas generales e institucionales y el asistente de compras, quienes respaldan la gestión operativa y administrativa. Finalmente, en el cuarto nivel se localizan el encargado de bodegas, los vendedores y el personal de atención al cliente, encargados de ejecutar las labores cotidianas y mantener la interacción directa con los consumidores.

En conclusión, la empresa dispone de una estructura organizativa que facilita la distribución eficiente de responsabilidades. Cada puesto dentro de la PYME desempeña un rol definido que aporta al logro de los objetivos generales, asegurando la calidad del servicio, la atención al cliente, el control administrativo y la realización de tareas técnicas.

### **2.2.6 Antecedentes sobre las PYMES**

Tal como se señala en el estudio de Cousin (2020), el surgimiento de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica se remonta a la década de 1950, cuando el Estado comenzó a implementar políticas de protección y fomento industrial. En este contexto, se promovió la creación de empresas locales mediante incentivos como la protección arancelaria, el acceso a créditos y la asesoría técnica. Estas medidas buscaban diversificar la economía, que hasta entonces dependía principalmente de la agroexportación, y estimular la generación de empleo en sectores como comercio, servicio e industria.

Durante el periodo de sustitución de importaciones, el autor menciona que las PYMES se consolidaron como actores relevantes en la economía nacional. El Estado benefactor impulsó la creación de infraestructura, la atracción de inversión extranjera y la formación de instituciones que facilitaron el crecimiento empresarial. Sin embargo, a finales de los años setenta, la crisis económica internacional y el agotamiento del modelo evidenciaron limitaciones de estas empresas, que dependían en gran medida de insumos importados y carecían de tecnología avanzada para competir en mercados más amplios.

Con la transición hacia el modelo de liberación económica, las PYMES enfrentaron nuevos desafíos. La apertura comercial y la reducción del papel del Estado en la economía expusieron a estas empresas a una competencia más intensa con grandes corporaciones extranjeras. A pesar de ello, las PYMES se multiplicaron y se convirtieron en un motor de empleo y desarrollo local. Como señala Cousin (2020), “aunque a finales del siglo XX y principios del XXI la cantidad de pymes incrementa, estas enfrentan mayores retos empresariales debido a que la política económica del Estado se inclina más por los mercados más globalizados” (p.5).

En la actualidad, las PYMES continúan siendo un pilar fundamental para la economía costarricense, no solo por su capacidad de generar empleo, sino también por su aporte al dinamismo productivo y a la innovación de distintos sectores. Aunque la globalización les ha traído muchos retos, estas empresas han sabido adaptarse y mantenerse activas. Muchas se han integrado en cadenas de valor y han aprovechado oportunidades en áreas como el comercio electrónico. Por eso, las PYMES son clave para el desarrollo local y para que la economía del país sea más sostenible, convirtiéndose en actores que apoyan un crecimiento más inclusivo y competitivo.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo, se presenta la metodología utilizada para reunir la información necesaria en el desarrollo del estudio. También se detallan técnicas y herramientas utilizadas para recolectar, organizar y analizar los datos, los cuales resultan esenciales para alcanzar los objetivos planteados. En relación con esto, Azuero (2021) señala:

El marco metodológico se trata en su mayoría del tercer capítulo de la tesis y es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es importante comprender que la metodología de la investigación es progresiva, por lo tanto, no es posible realizar el marco metodológico sin las fundamentaciones teóricas que van a justificar el estudio del tema elegido. (p.112)

### **3.1 ENFOQUE**

El enfoque investigativo brinda una orientación inicial al investigador respecto a los aspectos que debe analizar, las directrices metodológicas a seguir y las técnicas adecuadas para la obtención de datos.

Tal como expresa Ordoñez (2025), el enfoque de investigación se entiende como una serie de planteamientos organizados y dirigidos a resolver el problema. Al definir el enfoque de estudio, se determina la forma en que se llevará a cabo la investigación, así como el problema si el problema se abordará mediante métodos estadísticos o a través de experiencias externas o personales.

Según el mismo autor, la investigación puede clasificarse en distintos tipos según el enfoque metodológico que se utilice. Los más conocidos son, el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. El enfoque cuantitativo se basa en medir datos numéricos y aplicar análisis estadístico a las variables, mientras que el cualitativo busca comprender a profundidad fenómenos sociales, culturales y de interacción humana mediante métodos interpretativos. Por su parte, el enfoque

mixto combina aspectos de ambos, ofreciendo una visión más amplia y completa del tema de estudio.

Seleccionar el enfoque más adecuado depende de la naturaleza del fenómeno que se busca estudiar y de la complejidad de la problemática planteada. Esta elección influye directamente en la metodología a utilizar, en los instrumentos utilizados para la recolección de datos y en las técnicas de análisis aplicadas. Una investigación estructurada de manera rigurosa y coherente, no solo permite obtener resultados útiles para la solución de problemas concretos, sino que también contribuye al desarrollo y fortalecimiento del conocimiento científico del área correspondiente.

En palabras de Armijo et al. (2021),

Una vez que definimos nuestra pregunta de investigación debemos reflexionar sobre cómo procederemos en nuestro estudio para responder a esta interrogante central. De esta manera, cuando hablamos de un diseño de investigación nos referimos a un plan o estrategia metodológica que será utilizada para el cumplimiento de nuestros objetivos de estudio y, en consecuencia, contestar a la pregunta de investigación. (p. 24)

A continuación, se expone una descripción de los enfoques de investigación más utilizados:

Figura 7

**Enfoques de investigación**

*Fuente:* Elaboración propia, basado en Revista científica sociedad y tecnología, 2025.

Freire (2024), explica el método de investigación mixto como “un enfoque que integra tanto métodos cuantitativos como cualitativos en un solo estudio. Este diseño busca aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para proporcionar una comprensión más completa y holística del fenómeno de estudio”. (p. 12)

Con base a lo anterior, la presente investigación se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, el cual combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión más clara del fenómeno estudiado. Este enfoque requiere tanto de análisis numérico de datos financieros, como la percepción y prácticas de los colaboradores sobre la gestión de inventarios.

Por un lado, el componente cuantitativo permite medir con precisión los indicadores financieros de la empresa, tales como rotación de inventarios y su rentabilidad, estableciendo

relaciones objetivas entre la gestión de inventarios y los resultados económicos. Por otro lado, el componente cualitativo aporta información sobre las experiencias, opiniones y prácticas de los colaboradores y directivos, lo que facilita comprender los procesos de control de inventarios en la realidad cotidiana de la empresa.

La integración de ambos enfoques fortalece la investigación, ya que posibilita contrastar los resultados numéricos con las percepciones del personal, generando un análisis más profundo y confiable. De esta manera el estudio no solo busca evidenciar la incidencia del control de inventarios en los indicadores financieros, sino también ofrecer recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión empresarial en Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

### **3.2 ALCANCE**

El alcance de una investigación establece los límites dentro de los cuales se desarrollará el estudio, precisando los objetivos que se busca alcanzar orientando la elección del enfoque metodológico más adecuado para obtener resultados valiosos y confiables. Esta definición es esencial, pues marca la ruta de todo el proceso investigativo, desde la formulación del problema, hasta el análisis de la información obtenida. Según lo planteado por Ramos (2020):

El proceso de investigación tiene como finalidad encontrar soluciones para las diversas necesidades que enfrenta el ser humano. Dentro de este proceso, el nivel de una investigación puede tener diversos alcances que parten desde el nivel exploratorio, descriptivo, correlacional hasta llegar a un alcance explicativo, en donde se busca una explicación del fenómeno que se está investigando. (p.1)

De acuerdo con esta perspectiva, el alcance de un trabajo de investigación se divide en exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo o interpretativo, según el grado de detalle con el que se pretenda abordar el objeto de estudio.

### ✓ **Exploratorio**

Este alcance se utiliza cuando el tema presenta poca investigación previa. Su principal propósito es comprender mejor el problema, generar nuevas ideas y entender el contexto en general. Resulta valioso para iniciar estudios que más adelante pueden profundizarse.

Desde la perspectiva de Tarrillo et al., (2024), “Busca indagar un fenómeno de forma preliminar, sin establecer conclusiones definitivas. Se realiza cuando existe poco conocimiento previo sobre el tema”. (p.69)

### ✓ **Descriptivo**

Tarrillo et al., (2024) señalan que este tipo de alcance “se centra en describir las diversas características de un fenómeno o situación. Su objetivo es proporcionar una representación minuciosa y precisa” (p. 69).

En síntesis, se enfoca en mostrar cómo es el fenómeno que se estudia. No busca explicar por qué ocurre, sino describir sus características, comportamientos y elementos principales. Ayuda a entender lo que pasa en un grupo o situación específica.

### ✓ **Correlacional**

Este tipo de alcance, pretende establecer si las variables están relacionadas entre sí. Por ejemplo, analizar si el nivel de capacitación de empleados se relaciona con la productividad de una empresa. En palabras de Arias (2021),

El propósito principal de este estudio es saber cómo se puede comportar una variable según la otra variable correlacionada. En este alcance se plantean hipótesis correlacionales, no se plantean como variables independientes o dependientes, solamente se relacionan dos variables, tampoco existe una prevalencia o importancia de

alguna de las variables, no hay diferencia en los resultados si el orden de las variables cambia. (p. 71)

✓ **Explicativo**

“Busca establecer relaciones de causa y efecto entre variables. Implica manipulación activa de al menos una variable independiente” (Tarrillo et al., 2024, p.69). Este tipo de alcance se emplea principalmente en investigaciones cuantitativas, aunque también puede encontrarse en ciertos estudios cualitativos que buscan comprender las razones de un fenómeno. Su propósito es identificar causas, relaciones y factores que lo condicionan, especialmente cuando se trabaja en enfoques críticos o teorías más profundas.

✓ **Interpretativo**

Para Cañizares (2025), este alcance surge como una propuesta que contrasta con las limitaciones del positivismo al abordar fenómenos complejos. Bajo este enfoque, la realidad se concibe como una construcción social, en la que el conocimiento se produce mediante la interacción entre el investigador y los sujetos involucrados.

Lo anterior evidencia que, este alcance busca entender las emociones, pensamientos y vivencias de las personas. Se centra en los significados que los participantes les dan a sus experiencias, considerando siempre el contexto en el que estas ocurren.

Seleccionar el alcance adecuado de una investigación implica valorar factores como la naturaleza del problema, los objetivos definidos y los recursos disponibles. Precisar este alcance desde el inicio permite organizar mejor el proceso investigativo y garantiza coherencia entre la pregunta, la metodología aplicada y los resultados obtenidos.

La presente investigación adopta un alcance exploratorio y descriptivo, debido a la naturaleza del problema planteado en Distribuidora Ocampo Y&A S.A. Tiene un alcance

exploratorio, porque en la empresa no existen suficientes investigaciones previas que analicen de manera específica cómo la administración del control de inventarios incide en los indicadores financieros, lo que hace necesario indagar el tema, generar nuevas ideas y abrir camino a futuras investigaciones.

A la vez, tiene un alcance descriptivo, porque permite detallar como se gestionan actualmente los procesos de inventario en la empresa y cómo se reflejan en indicadores financieros como la liquidez, la rotación y rentabilidad. De esta forma se obtiene una visión precisa que facilita comprender la relación entre el control de inventarios y el desempeño financiero de la PYME.

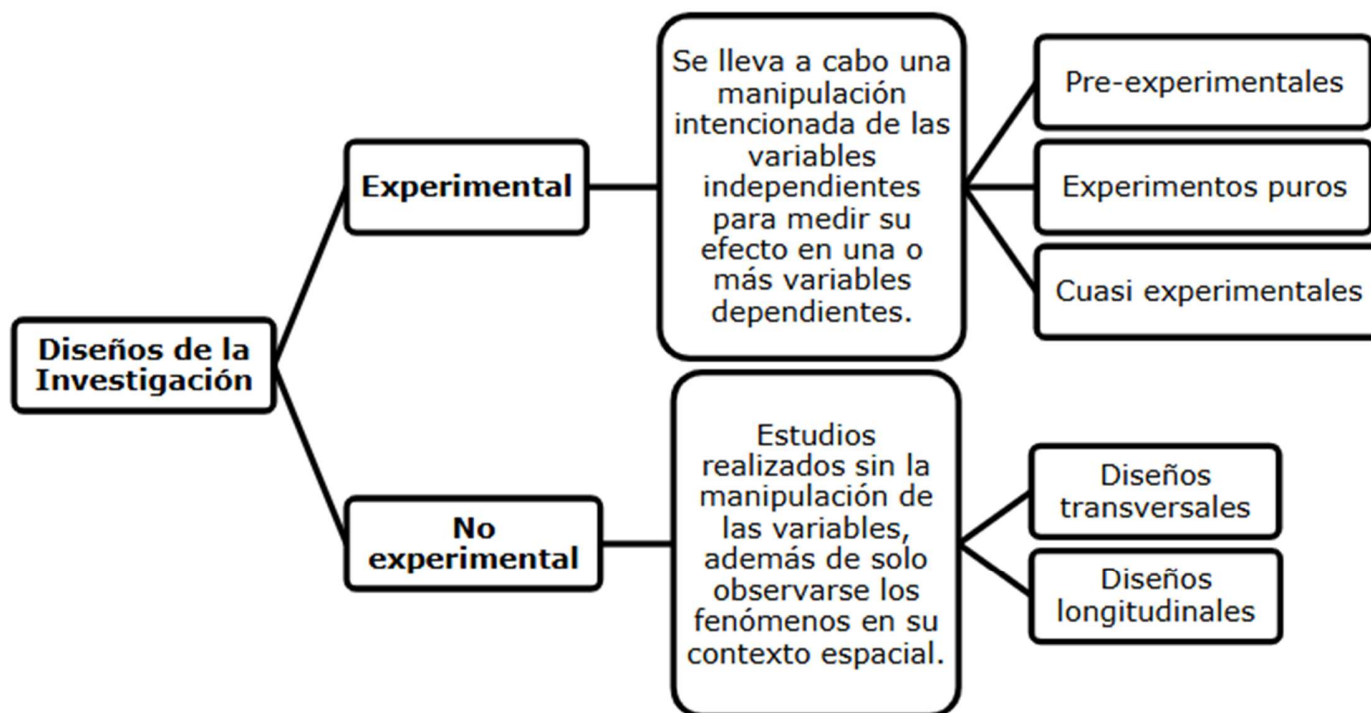
### **3.3 DISEÑO**

De acuerdo con Ordoñez (2025), el diseño de la investigación corresponde al esquema global que se establece con el fin de dar respuestas claras a las interrogantes del estudio. En este sentido, se considera como la guía que orienta el desarrollo de la investigación social.

Por su parte Hurtado y Conrado (2025) señalan que el diseño metodológico representa la base organizativa de toda investigación científica, ya que se define la manera en que el fenómeno será analizado, descrito, interpretado o medido.

El diseño de investigación se divide en dos modalidades principales: diseño experimental y diseño no experimental. A continuación, se presenta un esquema que ilustra estos tipos y sus respectivas subcategorías, con el fin de ofrecer una visión más clara de sus características metodológicas.

Figura 8

**Diseños de la investigación**

*Fuente: Tomado de Revista científica sociedad y tecnología, 2025.*

Para efectos de este estudio, el diseño se plantea como no experimental, porque no se manipularán las variables de manera directa, sino que se observarán tal como ocurren en la realidad de la empresa. En este caso se analizará como se gestiona el control de inventarios y como se reflejan sus efectos en los indicadores financieros sin alterar los procesos internos de la entidad. Este diseño es adecuado porque permite obtener información objetiva de la situación actual sin intervenir en las prácticas de la PYME.

A su vez, los diseños no experimentales se organizan en dos modalidades: transversales y longitudinales.

✓ **Diseño longitudinal**

Según lo expuesto por Ordoñez (2025), en este diseño “se analiza la evolución de las variables y la relación entre las mismas” (p.342). Es decir, se utiliza cuando se requiere recopilar datos en diferentes momentos, a lo largo de semanas, meses o años, con el fin de observar los cambios en el fenómeno estudiado.

✓ **Diseño transversal**

En palabras de Ordoñez (2025), “se analizan una o más variables en un único punto del tiempo” (p.342). Dicho de otro modo, la recolección de datos se realiza solo una vez, lo que significa que el investigador no regresa en otro tiempo para obtener información adicional de los mismos sujetos.

Del mismo modo, la investigación es de tipo transversal, porque se recolectarán los datos en un único momento del tiempo, específicamente durante el periodo 2025. El diseño transversal, es relevante porque brinda una fotografía clara de la realidad empresarial en ese periodo, lo que permite identificar patrones y generar conclusiones útiles para la toma de decisiones sin la necesidad de un seguimiento prolongado.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

De acuerdo con Stewart (s.f), la unidad de análisis constituye el núcleo principal de toda investigación. Esta puede estar integrada por individuos, grupos, instituciones o productos sociales. La elección correcta de dicha unidad resulta fundamental, ya que determina los procedimientos de recolección de datos y la forma en la que se interpretan los resultados obtenidos.

En este apartado se presentan los elementos esenciales que orientan el desarrollo de la investigación, entre ellos la población de estudio, el procedimiento de selección de participantes,

la unidad de análisis y las variables consideradas. La definición y aplicación de estos componentes permiten organizar el estudio de manera coherente, garantizando validez de los hallazgos y una interpretación adecuada de los resultados.

### **3.4.1 Población**

Una población se define como el “conjunto de unidades de análisis (casos, individuos) de una misma naturaleza sobre la cual queremos conocer un tipo de información” (Solonet, 2020, p.14).

La población objeto de estudio en esta investigación está conformada por los 24 colaboradores de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.SA., ubicada en El Roble, Puntarenas, incluyendo tanto al personal administrativo como al operativo. La elección de esta población se fundamenta en que todos los participantes comparten un mismo entorno organizacional, lo cual permite analizar de manera integral la gestión de control de inventarios.

### **3.4.2 Muestra**

“Una muestra es un subconjunto extraído de la población que posibilita llevar a cabo análisis, cuyas conclusiones son aplicables al conjunto de la población.” (Solonet, 2020, p.14)

La muestra se categoriza en dos ramas: muestra probabilística y muestra no probabilística.

#### **✓ Muestra probabilística**

Al respecto, Arias (2021) afirma que “involucra la selección de unidades de tal manera que dichas unidades tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas, además estas deben ser estadísticamente representativas, para ello se aplica una fórmula estadística”. (p. 114)

Dicho en otras palabras, son aquellas en la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. Se definen previamente las características de la población y el tamaño de la muestra, y luego se eligen los participantes mediante un proceso aleatorio o mecánico. La idea es que cada sujeto tenga la misma probabilidad de ser escogido.

✓ **Muestra no probabilística**

En la opinión de Arias (2021), este tipo de muestreo se emplea al elegir un grupo de personas que comparten características similares, o bien cuando la selección depende del juicio personal del investigador.

Esto significa que, en este caso, la selección de los participantes no sucede al azar, ni de fórmulas de probabilidad, sino de criterios establecidos por el investigador o por las necesidades del estudio. La elección se hace de manera intencional, considerando aspectos como accesibilidad, la relevancia o las características de los sujetos.

Basado en lo anterior, en la presente investigación la muestra se eligió a través de un muestreo no probabilístico de carácter intencional, con el propósito de seleccionar a aquellos colaboradores que mejor se ajustan a las condiciones de la investigación. El muestreo intencional consiste en seleccionar los casos de la muestra de acuerdo con el conocimiento de la población y de los elementos que la forman (Solano, 2020, p.43). Esta muestra se elige según el criterio del investigador y se aplica cuando se necesita información concreta o cuando la población es limitada.

Aunque la empresa cuenta con 24 colaboradores, no todos cumplen con los criterios necesarios para el estudio, ya que algunos, como el personal de servicio al cliente, no participan directamente en los procesos de inventario. Por ello, se seleccionó una muestra intencional de cinco colaboradores de las áreas administrativas y operativas, quienes forman la base estable de la organización y poseen conocimiento sobre la gestión de inventarios.

En cuanto a sus características, se trata de un grupo mixto de género, con presencia tanto de hombres como mujeres, todos de origen costarricense, se ubican en un rango de edad ente los 20 y 55 años. En cuanto a su escolaridad, algunos cuentan únicamente con la primaria concluida, otros han finalizado la secundaria y un grupo reducido se encuentra cursando estudios universitarios. Estas diferencias reflejan la diversidad formativa dentro de la empresa, lo que aporta distintas perspectivas al análisis y enriquece la comprensión del fenómeno estudiado dentro del contexto organizacional.

### **3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión**

Aguiar y Acuña (2021) manifiestan que, los criterios de inclusión y exclusión corresponden a requisitos concretos que determinan si un individuo puede formar parte de la muestra, o, por el contrario, debe ser descartado de ella.

#### **Cuadro 2**

##### ***Criterios de inclusión y exclusión***

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Colaboradores de Distribuidora Ocampo Y&A S.A., que participen en la gestión y control de inventarios.	Personas ajenas a la empresa o que no tengan relación con el manejo de inventarios.
Edad comprendida entre los 20 y 55 años.	Colaboradores menores de 20 años y mayores de 55 años.
Disponibilidad y disposición para responder el cuestionario aplicado en el estudio.	Colaboradores que no acepten participar o que no completen el cuestionario.
Experiencia laboral mínima de 6 meses en la empresa, relacionada con procesos de inventario o registros financieros.	Personal administrativo o de apoyo que no tenga funciones relacionadas al control de inventarios.

*Fuente:* Elaboración propia, siguiendo la guía TFG 2021, Universidad Hispanoamericana.

### **3.4.4 Consideraciones éticas**

La ética está presente en todos los ámbitos de la existencia humana y, en el campo científico, cumple un papel fundamental al interactuar con la ciencia para garantizar que el desarrollo avance de manera responsable, evitando generar repercusiones negativas sobre la misma. Orozco y Lamberto (2022) señalan:

La ética debe propender, por tanto, a la protección de los derechos individuales y colectivos de los sujetos participantes en toda investigación científica; ella no solo debe evitar que alguno de los participantes en la investigación resulte afectado, sino también terceras personas e inclusive la sociedad y el mundo global. (p.12)

El estudio desarrollado se presenta como requisito para obtener el grado de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, y puede constituirse en material de referencia para investigaciones similares.

Por otra parte, se procura que el desarrollo del estudio respete los principios éticos fundamentales de la investigación. Se asegura la confidencialidad de la información proporcionada por los colaboradores de Distribuidora Ocampo Y&A S.A., utilizada únicamente con fines académicos, evitando la divulgación de datos personales o sensibles. De igual forma, se garantiza que la participación sea voluntaria, informada y libre de cualquier tipo de presión, reconociendo el derecho de los individuos a decidir si desean formar parte del estudio.

## **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En el documento proporcionado por la Universidad Hispanoamericana, denominado Guía TFG (2021) señala que:

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda velarse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Un

instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables o categorías que se estudian. Todo instrumento cuantitativo requiere tener confiabilidad y validez. (p.18)

Expresado de otro modo, estas técnicas pueden comprenderse como un “método sistemático utilizado para recopilar y analizar información, con el fin de responder a una pregunta o resolver un problema específico. Ejemplos de técnicas de investigación incluyen encuestas, entrevistas, observación, experimentos, entre otros” (Medina et al., 2023, p.12).

En esta investigación, no es posible aplicar una prueba piloto al instrumento de recolección de datos debido a la restricción temporal, ya que el desarrollo de la tesis debe completarse en un periodo de cuatro meses.

Como se explicó anteriormente, la elección de una muestra mixta requiere la aplicación de diferentes técnicas de recopilación de información, que funcionarán como base para el desarrollo del proyecto. Seguidamente, se describen a profundidad los instrumentos que se utilizarán para la presente investigación mixta:

#### ✓ **Guía de entrevista**

Medina et al. (2023) defina la entrevista como “una técnica de investigación que involucra la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico” (p.26). Dicho de otro modo, se trata de un instrumento plasmado en un documento, elaborado con el propósito de obtener información directamente del entrevistado dentro de una investigación. Puede aplicarse manualmente o de manera digital, y su información es de uso exclusivo del investigador, sin la posibilidad de ser manipulado o modificado por el participante

La aplicación de la guía de entrevista debe realizarse de manera objetiva, sin juicios personales ni influencias externas. La interpretación de la información debe basarse únicamente en los datos proporcionados por el entrevistado, evitando suposiciones o apreciaciones subjetivas.

Como parte del estudio, se aplicará una entrevista (cuestionario) conformado por preguntas previamente definidas, con el propósito de obtener datos relevantes acerca de los procedimientos internos y el control de inventarios en Distribuidora Ocampo Y&A S.A. Los datos recolectados mediante la entrevista permitirán analizar las percepciones de los colaboradores y directivos respecto a los controles de inventario implementados.

✓ **Datos secundarios:**

Las fuentes secundarias reúnen información previamente procesada por otros investigadores y aportan una visión amplia y estructurada del objeto de estudio. Al integrar análisis e interpretaciones, enriquecen el marco teórico. Entre ellas destacan libros, informes académicos, enciclopedias y bases de datos científicas esenciales para respaldar la información.

En este sentido, Oluwatosin (2023) señala que las fuentes secundarias corresponden a la información que ha sido obtenida con anterioridad por terceros. Este tipo de datos proviene de organismos o individuos ajenos al estudio actual, y fueron recolectados con fines distintos en un periodo anterior. Cuando un investigador decide emplearlos en su propio trabajo, dichos datos adquieren la categoría de secundarios para ese nuevo contexto.

Para el desarrollo del estudio, la consulta de documentos como libros, páginas web u otras fuentes resulta fundamental, ya que permite respaldarse en información previamente analizada y estudiada.

✓ **Guía de observación:**

La guía de observación es uno de los instrumentos más utilizados en la aplicación de la técnica observacional, pues permite llevar el control ordenado de las actividades, conductas y el rendimiento de un grupo específico dentro del estudio.

Según lo señalado por Medina et al (2023), el uso de guías de observación permite un registro más preciso y objetivo por parte del investigador. Al incluir preguntas previamente definidas, se brinda una orientación clara sobre la información que debe recopilarse y la manera correcta de hacerlo.

En esta investigación se aplicarán las guías de observación como instrumento para analizar los procesos relacionados con el control de inventarios de la distribuidora. Este recurso permitirá registrar de manera ordenada las prácticas, tareas y procedimientos que se llevan a cabo en gestión de existencias, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en su administración.

✓ **Análisis de datos**

La aplicación del instrumento análisis de datos resulta fundamental en esta investigación, porque permite transformar la información recolectada en resultados claros y útiles para comprender el sistema de control de inventarios de la distribuidora. Medina et al. (2023) señalan:

Para llevar a cabo un análisis de documentos efectivo, es importante seguir un proceso sistemático que incluya la selección y revisión cuidadosa de los documentos relevantes, la identificación de patrones y tendencias, y la interpretación y análisis de los datos recopilados. (p.30)

Con este análisis se busca comprender mejor como el manejo de inventarios afecta la rentabilidad y liquidez de la empresa. Para se examinarán los estados financieros más relevantes

como el balance general y el estado de resultados, y con base a ellos se aplicarán herramientas de evaluación como el modelo Dupont, el análisis vertical y horizontal, así como los principales ratios financieros vinculados con los inventarios. De esta manera, se podrán ver con mayor claridad la relación entre la administración del inventario y los resultados financieros de Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

A continuación, se construye una matriz que integra las técnicas e instrumentos utilizados para obtener los datos, vinculando cada objetivo específico con la herramienta correspondiente.

### Cuadro 3

#### *Técnicas e instrumentos para recolectar información*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Instrumento</b>
a) Identificar la gestión actual del control de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., el análisis de los procesos y prácticas operativas del inventario.	✓ Guía de entrevista y guía de observación
b) Examinar como las practicas actuales de gestión de inventarios afectan la rentabilidad de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros en los cuales se incluyan factores como pérdidas por obsolescencia, falta de disponibilidad de productos y otros elementos relacionados.	✓ Análisis de datos
c) Proponer estrategias de control de inventarios que optimicen la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa, basadas en los resultados de la evaluación realizada.	✓ Desarrollo de la propuesta del TFG

*Fuente:* Elaboración propia.

### **3.6 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ**

En toda investigación es fundamental asegurar que los instrumentos utilizados sean confiables y válidos, de manera que los resultados obtenidos reflejen con precisión la realidad estudiada y puedan analizarse de forma correcta.

“La validez de un instrumento de investigación, es una medida de su precisión y confiabilidad. La validez se refiere a la capacidad de un instrumento de medir lo que se supone que mide y producir resultados precisos y confiables” (Medina et al., 2023, p.14). De manera complementaria, los mismos autores señalan que “La confiabilidad de un instrumento de investigación es una medida de su consistencia y estabilidad. La confiabilidad se refiere a la capacidad de un instrumento de producir resultados consistentes y precisos cada vez que se utiliza en condiciones similares” (p.15).

Considerando lo expuesto anteriormente, se procederá con la tabulación, interpretación y representación gráfica de los datos recolectados, con el propósito de obtener conclusiones acordes con los objetivos planteados en la investigación.

### **3.7 VARIABLES**

En palabras de Aguilar y Acuña (2021), “constituyen las condiciones que caracterizan el objeto de estudio o la muestra. No se deben confundir las variables con la ubicación física y temporal del estudio. Al mencionar las variables, en aquellos estudios en los que aplique, debe explicarse cuál es la hipótesis del estudio”. (p.45)

Este segmento aborda la definición, operacionalización e instrumentalización de las variables consideradas en la investigación, en coherencia con los objetivos específicos planteados. En ella se describen las variables vinculadas a cada objetivo, su fundamentación

teórica, los indicadores que permiten medir su cumplimiento y los instrumentos aplicados para la obtención de los datos necesarios.

Examinar las variables dentro de una investigación permite precisar los elementos a evaluar, establecer la metodología y seleccionar instrumentos adecuados para su medición. Una correcta operacionalización asegura obtención de información relevante y coherente con los objetivos, garantizando que los resultados respondan de manera pertinente a los propósitos del estudio.

Rodríguez, Breña y Esenarro, señalan que la elección adecuada de un tema de investigación depende de la correcta identificación de las variables, ya que los errores en su definición, aplicación o medición pueden generar resultados poco válidos y explicar por qué muchos estudios no logran concretarse.

Para el desarrollo de investigaciones cuantitativas, las variables se definen en términos conceptuales y operativos, las cuales se describen a continuación:

### ***3.7.1 Definición conceptual***

La definición conceptual se ajusta a lo que se busca en el estudio y establece la manera en que debe entenderse la variable. “Son construcciones teóricas o definiciones de libros especializados o diccionarios que sustentan teóricamente las variables de estudio.” (Arias, 2021, p.48)

### ***3.7.2 Definición operacional***

“La definición operacional permite conocer qué instrumento o herramienta se debe utilizar para obtener resultados claros y verídicos de la variable” (Arias, 2021, p.49). Es decir, establece los criterios de evaluación y medición de las variables, delimitando los rangos que permiten

identificar sus posibles cambios. Dichos límites son determinados por el investigador con base a su experiencia y en el dominio del tema.

Seguidamente, se presenta un cuadro con las variables que serán consideradas dentro del desarrollo de la investigación, junto con su definición conceptual y operacional, así como las dimensiones, indicadores e instrumentos correspondientes:

#### Cuadro 4

##### *Matriz de variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
a) Identificar la gestión actual del control de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., el análisis de los procesos y prácticas operativas del inventario.	Control de inventario	Conjunto de procedimientos, políticas y técnicas que permiten administrar de manera eficiente las existencias de una empresa.	El control de inventarios se medirá a través de la observación y análisis de los procesos internos de Distribuidora Ocampo Y&A, S.A.	Procesos operativos de inventario	-Existencia de políticas de inventario -Métodos de registro y control	-Guía de observación y Guía de la entrevista
b) Examinar como las practicas actuales de gestión de inventarios afectan la rentabilidad de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros en los cuales se incluyan factores como	Indicadores financieros	Herramientas de análisis que permiten evaluar la situación económica y el desempeño de una empresa a través de razones y métricas específicas	Estos indicadores se aplicarán al análisis de los estados financieros de Distribuidora Ocampo Y&A, S.A.	Desempeño financiero	-Nivel de eficiencia en los procesos internos del control de inventarios -Impacto económico del control de inventarios en la distribuidora	-Análisis de los datos: análisis vertical y horizontal, modelo DuPont e indicadores financieros

pérdidas por obsolescencia, falta de disponibilidad de productos y otros elementos relacionados.						
c) Proponer estrategias de control de inventarios que optimicen la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa, basadas en los resultados de la evaluación realizada.	Propuesta control de inventario	Conjunto de estrategias y recomendaciones diseñadas para mejorar la administración de las existencias de una empresa	Esta propuesta se construirá a partir de los resultados obtenidos en el análisis de los procesos actuales y de los indicadores financieros de Distribuidora Ocampo Y&A, S.A.	Estrategias de control de inventario	-Mejorar y reducir pérdidas económicas en el departamento de inventarios	-Desarrollo de la propuesta del TFG

*Fuente:* Elaboración propia, con base en la investigación realizada 2026.

### 3.8 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Tal como manifiesta Tarrillo et al., (2024), el procesamiento y análisis de datos constituyen aspectos esenciales que posibilitan a los investigadores obtener conclusiones relevantes a partir de los datos recolectados.

Con respecto al estudio y los datos cualitativos, se trabajará mediante entrevistas y cuestionarios aplicados al personal encargado de la gestión de inventarios y directivos. Estos instrumentos permitirán conocer las prácticas actuales de control, las percepciones sobre las principales dificultades en el manejo de existencias y las estrategias utilizadas para responder a

la demanda del mercado. De esta manera se busca identificar patrones de gestión, necesidades específicas y áreas de mejora que contribuyan a fortalecer la administración del inventario dentro de la PYME.

En cuanto a los datos cuantitativos, se realizará un análisis financiero de la empresa, utilizando sus estados financieros, lo cual permitirá contar con una base sólida para comprender la situación económica de la PYME y el efecto que tienen los inventarios en su desempeño general. A través de estos documentos se analizarán aspectos como la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia operativa, lo que permitirá identificar si los recursos disponibles se están utilizando de manera correcta. Este análisis se complementará con el modelo Dupont, de esta manera se podrá identificar con precisión cuales aspectos de la gestión están fortaleciendo o limitando el desempeño económico de la empresa.

Todos los datos serán analizados de manera ética, con el objetivo de proteger la información relacionada a la gestión y finanzas de la distribuidora, así como la confidencialidad de los colaboradores que participaron en el proceso. Este estudio pretende servir como referencia para futuros proyectos y como guía para el manejo eficiente de las gestiones administrativas y financieras de las pequeñas y medianas empresas.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos definidos en la investigación, tales como entrevistas, guías de observación y análisis de datos, además se incluye un análisis FODA y sus estrategias para complementar los instrumentos antes mencionados. La finalidad es dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados, ofreciendo un panorama ordenado y preciso sobre la gestión actual de inventarios en la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A. Este proceso permite identificar las prácticas operativas que se desarrollan en la organización y reconocer los aspectos que inciden directamente en su desempeño administrativo y financiero.

De esta manera, los datos recopilados constituyen la base y el análisis crítico que se desarrollará en los capítulos posteriores. El propósito es establecer las condiciones necesarias para interpretar los resultados con mayor profundidad y, a partir de ellos, formular propuestas que contribuyan a optimizar la eficiencia en el control de inventarios y fortalezcan la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa.

#### **4.1 Análisis FODA aplicado a la PYME**

Para llevar a cabo un análisis integral, se incorpora el FODA como complemento que permite alcanzar los objetivos de la investigación y reforzar los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados. Antes de presentar el análisis FODA de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., es importante mencionar que esta herramienta nos permite entender con mayor claridad la situación actual de la empresa, en algunos aspectos administrativos como financieros que son relevantes para el estudio. A través de este análisis se puede identificar los puntos fuertes y débiles interno, así como los factores externos que pueden beneficiarla o afectarla. De esta forma no solo se describe como está funcionando la empresa, sino que también se obtiene una base para plantear estrategias que contribuyan a mejorar su organización, estabilidad económica y crecimiento.

Seguidamente, se exponen los resultados del análisis, organizados en cada uno de los cuatro componentes del FODA:

✓ **Fortalezas**

**F1. Ubicación estratégica**

La empresa cuenta con una ubicación privilegiada en El Roble, Puntarenas, lo que representa una ventaja competitiva, debido a que en la actualidad gran parte del comercio de la provincia se está centrando en este distrito. Esto le permite acceder de manera directa a un mercado en crecimiento, facilitar la distribución de sus productos y responder con mayor rapidez a las necesidades de sus clientes, fortaleciendo la competitividad frente a otras empresas del sector.

**F2. Experiencia en el mercado**

Distribuidora Ocampo Y&A S.A., tiene treinta años de trayectoria en el sector comercial, lo que le ha permitido conocer de cerca cómo funciona el comercio en Puntarenas y adaptarse a los cambios que se han dado con el tiempo. Esta experiencia le da seguridad y confianza tanto a sus clientes como a sus proveedores, ya que demuestra estabilidad y compromiso. Además, los años de trabajo le han ayudado a posicionarse como una empresa reconocida en la zona, capaz de responder de manera eficiente las necesidades del mercado local.

**F3. Personal con trayectoria y compromiso:**

La empresa cuenta con colaboradores que han formado parte del equipo por más de 15 años en puestos importantes de la PYME, lo que les ha permitido conocer muy bien cómo funciona la organización y como se mueve el mercado local. Esta estabilidad laboral refleja compromiso y confianza, demostrando que el personal se siente identificado con la empresa,

también esa experiencia adquirida les da la capacidad de enfrentar situaciones cotidianas con mayor seguridad y apoyar en la continuidad de las actividades de la distribuidora.

## ✓ **Oportunidades**

### **O1. Digitalización de los procesos**

Esto representa una oportunidad importante para la distribuidora, ya que le permitiría modernizar la forma en que gestiona sus operaciones, especialmente en el área de inventarios y control administrativo. La incorporación de herramientas tecnológicas facilitaría un manejo más ordenado de la información, reduciría errores y agilizaría la toma de decisiones. Además, al integrar áreas como ventas, finanzas, logística y recursos humanos en una sola plataforma digital, la empresa obtendría una visión unificada del negocio que incrementa la eficiencia operativa, mejora la toma de decisiones en tiempo real y fomenta la colaboración entre departamentos.

### **O2. Capacitación del personal**

La formación del personal abre la posibilidad a que sus colaboradores mejoren sus conocimientos y habilidades. Al invertir en programas de capacitación adecuados, la PYME podría fortalecer áreas clave como la gestión de inventarios, el uso de herramientas tecnológicas y la atención al cliente.

En el departamento de inventarios es sumamente importante la capacitación porque actualmente no existe un control definido en esa área, y con una formación adecuada se lograría un manejo más ordenado de las entradas y salidas de productos, identificar con mayor facilidad los artículos obsoletos o dañados, aprovechar mejor los espacios de almacenamiento y reducir errores en los registros. Esto no solo ayudaría a que el trabajo sea más eficiente y organizado,

sino que también motivaría al personal al sentirse más preparado y valorado, lo que se refleja en un mejor desempeño y el crecimiento de la empresa.

### **O3. Crecimiento en el mercado local**

El incremento comercial en El Roble, y en el cantón de Puntarenas representa una oportunidad para la empresa, porque le abre la posibilidad de llegar a más clientes y ampliar sus ventas. El mercado local está en crecimiento y cada vez se generan nuevas oportunidades de consumo, lo cual permite a la PYME una posible apertura de nuevas sucursales, diversificar su línea de productos y adaptarse mejor a lo que buscan los consumidores. Este crecimiento facilita que la empresa se posicione con mayor fuerza frente a la competencia y aproveche el dinamismo económico de la zona, fortaleciendo su presencia en el cantón.

#### **✓ Debilidades**

##### **D1. Limitaciones tecnológicas**

La distribuidora presenta limitaciones en el uso de la tecnología, la cual se refleja principalmente en el área de inventarios, donde no existe un control formal ni herramientas digitales dedicadas a esta área que permitan organizar la información de manera adecuada. Al aplicar únicamente métodos tradicionales y manuales en el departamento de inventarios y bodegas, la PYME pierde la oportunidad de ser más eficiente y de competir con otras empresas que si utilizan sistemas avanzados. Sin embargo, el uso de tecnologías digitales dentro de la PYME se limita principalmente al resguardo básico de archivos y la facturación, sin aprovechar plenamente las funcionalidades colaborativas, organizativas y de automatización que ofrece las plataformas digitales actuales de la empresa.

Esta situación representa un reto para la organización, ya que la cultura de los colaboradores muestra cierta dificultad y resistencia para adaptarse a nuevas formas de trabajo apoyadas en herramientas tecnológicas.

## **D2. Rotación de personal**

La constante rotación de personal en el departamento de inventarios, especialmente en el área de bodega afecta la continuidad de los procesos. Al cambiar constantemente de colaboradores, se pierde experiencia y continuidad en las tareas, lo que puede provocar errores en el manejo de inventarios, retrasos en la organización de productos y mayor tiempo en la capacitación de nuevos colaboradores. Esta situación afecta la eficiencia operativa y limita la posibilidad de mejorar el control de inventarios, ya que no se logra consolidar un equipo con conocimientos sólidos en esta área.

## **D3. Ausencia de análisis financiero**

La carencia de un análisis sistemático en algunos departamentos clave como inventarios, genera limitaciones en la identificación de costos ocultos, dificulta la optimización de niveles de stock y aumenta el riesgo de pérdidas por obsolescencia, sobreacumulación o desabastecimiento. Esta carencia impacta directamente en la eficiencia operativa, la liquidez y la capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado.

### **✓ Amenazas**

#### **A1. Competencia creciente**

En la zona se han establecido recientemente nuevas grandes empresas como Toys, Pequeño Mundo y El Rey, lo que aumenta la competencia directa para la distribuidora. La presencia de estas empresas representa un desafío, ya que ofrecen productos similares y cuentan con mayores recursos y reconocimiento a nivel nacional, permitiéndoles atraer a los

clientes con mayor facilidad. Esta situación obliga a la PYME a buscar estrategias para diferenciarse y mantener su participación en el mercado, evitando que la competencia reduzca sus ventas y afecte su crecimiento.

### **A2. Cambios en la economía local**

Las variaciones en la economía de la provincia de Puntarenas, representan una amenaza constante para la empresa, debido a que influyen directamente en el comportamiento de los clientes y en la estabilidad de las ventas. Factores como el aumento de precios en los productos básicos, la inflación o la disminución del poder adquisitivo de las familias, pueden reducir la capacidad de compra y afectar la demanda. En un mercado donde los consumidores buscan precios accesibles y promociones, la PYME debe adaptarse para mantener su competitividad sin comprometer la calidad de sus productos.

### **A3. Dependencia de proveedores**

La empresa depende de ciertos proveedores para algunas líneas de productos, lo que representa una amenaza, porque cualquier retraso, aumento de precios o incumplimiento afecta directamente las operaciones. Esta situación puede provocar desabastecimiento, pérdida de clientes y mayores costos, porque la distribuidora no tiene un control total sobre la disponibilidad de esos artículos. Al depender demasiado de terceros, la empresa se vuelve más vulnerable y con menos capacidad de respuesta frente a los cambios en el mercado.

Para complementar el análisis FODA previamente expuesto, se incluye a continuación una figura del FODA organizado por cuadrantes. Este recurso visual sintetiza la información ya descrita y facilita una comprensión más clara de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

Figura 9

**Análisis FODA por cuadrantes de la PYME**

*Fuente:* Elaboración propia, basado en la investigación de la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

### 4.1.1 Estrategias derivadas del análisis FODA

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la distribuidora, resulta necesario convertir ese análisis en propuestas que aporten valor a la empresa. El objetivo es que estas estrategias no se queden únicamente como planteamientos, sino que funcionen como herramientas prácticas que realmente aporten y ayuden a mejorar la organización interna, especialmente la gestión de inventarios que es un aspecto clave en la investigación.

### Cuadro 5

#### Estrategias del Análisis FODA

CUADRANTE	ESTRATEGIAS
<p><b>FO:</b> Fortalezas + Oportunidades</p> <p>Potencian las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un sistema digital de inventarios (O1), aprovechando el compromiso y experiencia de los colaboradores (F3). Esto facilita la adaptación tecnológica y aumenta la eficiencia operativa.</li> <li>✓ Aprovechar la localización privilegiada en el centro de El Roble (F1), para evaluar una posible apertura de sucursal y diversificar la línea de productos (O3), de esta manera se fortalece la presencia de la empresa en la zona, generando así un incremento en sus ventas.</li> </ul>
<p><b>DO:</b> Debilidades + Oportunidades</p> <p>Minimizan las debilidades para aprovechar las oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar el uso de herramientas tecnológicas dentro del área de bodegas e inventarios (O1), con el fin de dejar atrás la dependencia de métodos manuales que hoy limitan la eficiencia de la empresa (D1).</li> <li>✓ Implementar una estrategia de formación continua (O2) específicamente al personal de bodegas e inventarios, con el fin de fortalecer sus conocimientos y habilidades y así disminuir la rotación constante de personal que afecta la continuidad de los procesos (D2).</li> </ul>
<p><b>FA:</b> Fortalezas + Amenazas</p> <p>Usan fortalezas para contrarrestar las amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechar el conocimiento y experiencia de los colaboradores (F3) para ofrecer un servicio cercano y personalizado, que permita destacar frente la entrada de nuevos competidores en la zona. (A1)</li> <li>✓ Aprovechar los 30 años de trayectoria en el mercado (F2) permiten a la empresa anticiparse y adaptarse con mayor rapidez a variaciones en la</li> </ul>

	economía local, ajustando precios y costos de manera estratégica para mantener su competitividad y estabilidad. (A2)
<b>DA: Debilidades + Amenazas</b>  Minimizan las debilidades evitando las amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un sistema tecnológico enfocado en la comunicación entre los departamentos clave que optimice su fluidez (D1) reduciendo confusiones y retrasos en las tareas, dándole una ventaja competitiva ante el creciente mercado local (A1).</li> <li>✓ Fomentar una cultura de innovación y flexibilidad financiera (D3) para responder eficazmente a crisis económicas (A2) y cambios en el mercado, fortaleciendo la resiliencia organizacional y evitar dependencia de proveedores.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia basada en la investigación realizada de la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

Tras presentar el cuadro de estrategias derivadas del análisis FODA, se puede notar como se convierten en alternativas de acción que la empresa puede adoptar. Este enfoque ayuda a que Distribuidora Ocampo Y&A S.A., se mantenga consolidada en el mercado, mejore la forma en que realiza sus procesos y pueda reaccionar más rápido ante los cambios que se presenten. El análisis FODA no se queda solo en identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sino que se convierte en un plan de acción que guía a la empresa en lo que debe hacer para crecer. Con estas estrategias, la distribuidora puede aprovechar lo que ya hace bien, sacar ventajas de las oportunidades que ofrece el comercio de El Roble, enfrentar mejor a la competencia y reducir riesgos que podrían afectar sus funciones. Todo esto le da más seguridad para avanzar y lograr un crecimiento estable con el tiempo.

## **4.2 Objetivo específico 1) Identificar la gestión actual del control de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., el análisis de los procesos y prácticas operativas del inventario.**

El presente apartado tiene como finalidad mostrar los resultados obtenidos en la investigación referente a las variables del objetivo uno, los cuales se obtuvieron mediante la aplicación de guía de entrevista y guía de observación. A partir de esta información se presentarán los datos que permitirá comprender la gestión y control actual del departamento de inventarios de la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A. Los datos obtenidos se reflejarán en tablas, gráficos y cuadros, con el propósito de identificar cómo funcionan sus procesos internos en el área de inventarios y proponer estrategias que fortalezcan el control y la gestión financiera de la organización. Con base en estos resultados, se establecerán hallazgos y conclusiones que se presentarán en el capítulo V, los cuales servirán como fundamento para plantear la propuesta de mejora en el capítulo VII.

La siguiente entrevista se realizó de manera presencial en las instalaciones de la PYME en el mes de febrero del año 2026, mediante un cuestionario compuesto por nueve preguntas aplicadas a cinco colaboradores de áreas administrativas y al personal encargado de compras y bodegas, quienes tienen conocimiento o están relacionados al área de inventarios.

Seguidamente, se presentan las preguntas aplicadas en la entrevista y los resultados representados mediante gráficos. Este recurso permitirá visualizar de manera clara los datos obtenidos, facilitando la interpretación de la información.

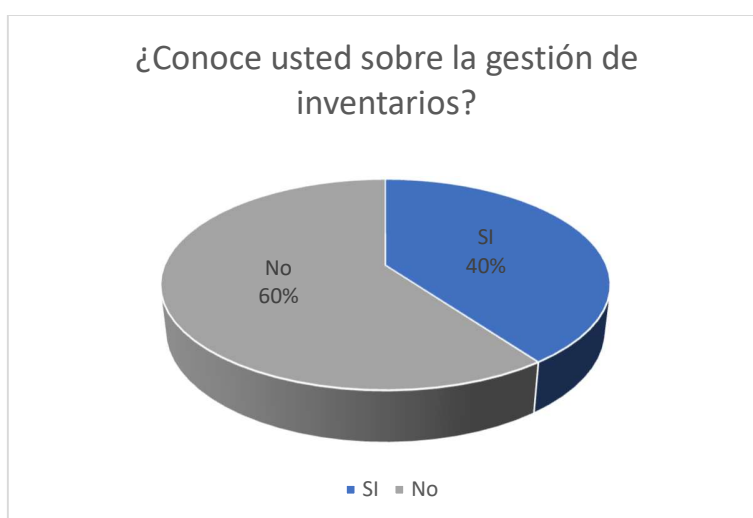
Pregunta N° 1: ¿Conoce usted sobre la gestión de inventarios?

**Tabla 1**

Pregunta N° 1 Tabla 1	
Si	No
2	3

**Figura 10**

**Gestión de inventarios**



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

En el gráfico anterior se aprecia que el 40% de los entrevistados respondió que, si tienen conocimiento sobre la gestión de inventarios, mientras que el 60% indicó que desconocen sobre el tema. Esto refleja que, aunque existe un grupo que tiene conocimiento básico, la mayoría de los colaboradores no están familiarizados con los procesos y prácticas necesarios para una adecuada gestión de inventarios dentro de la distribuidora.

Esto revela una debilidad importante, ya que la falta de conocimiento limita la eficiencia en el trabajo, por eso resulta necesario implementar capacitaciones en esta área, ya que les permitiría fortalecer las habilidades del personal, mejorar el desempeño de sus funciones y contribuir al rendimiento de la empresa.

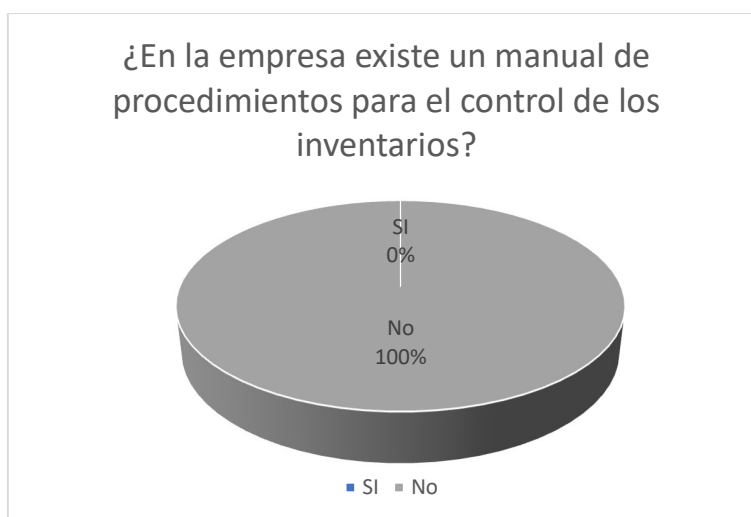
Pregunta N° 2: ¿En la empresa existe un manual de procedimientos para el control de los inventarios?

**Tabla 2**

Pregunta N° 2	
Tabla 2	
Si	No
0	5

**Figura 11**

***Existencia de manual de procedimientos***



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

En el gráfico se observa que el 100% de los encuestados respondió negativamente, reflejando que ninguno de los participantes reconoce la existencia de un manual de procedimientos para el control de inventarios.

Este resultado muestra una debilidad clara en la distribuidora, pues, sin una guía escrita, cada persona trabaja según su criterio, generando posibles errores y desorden en el manejo de los inventarios. Contar con un manual ayudaría a que todos sigan las mismas reglas y procesos, logrando más organización y mejores resultados en la gestión.

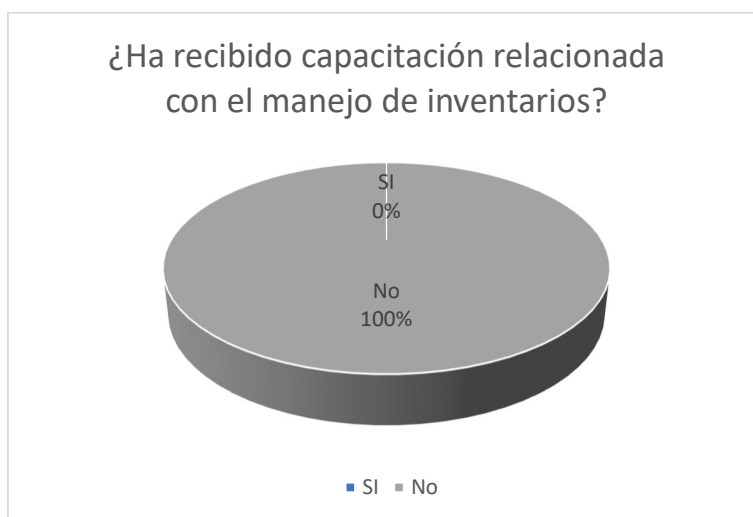
Pregunta N° 3: ¿Ha recibido capacitación relacionada con el manejo de inventarios?

**Tabla 3**

Pregunta N° 3 Tabla 3	
Si	No
0	5

**Figura 12**

***Capacitación relacionada a inventarios***



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

El gráfico muestra que la totalidad de los encuestados respondió que, no han recibido ningún tipo de capacitación relacionada al control de inventarios. Este resultado evidencia una falta de preparación en el área, lo que refleja que los colaboradores desconocen los procedimientos necesarios para un control adecuado.

La ausencia total de capacitación en este departamento limita el desempeño de la PYME, sin esa formación los colaboradores trabajan sin conocer bien los procesos y aumenta el riesgo de errores. Esto evidencia la necesidad de implementar programas de formación que mejoren la organización y el control de los inventarios.

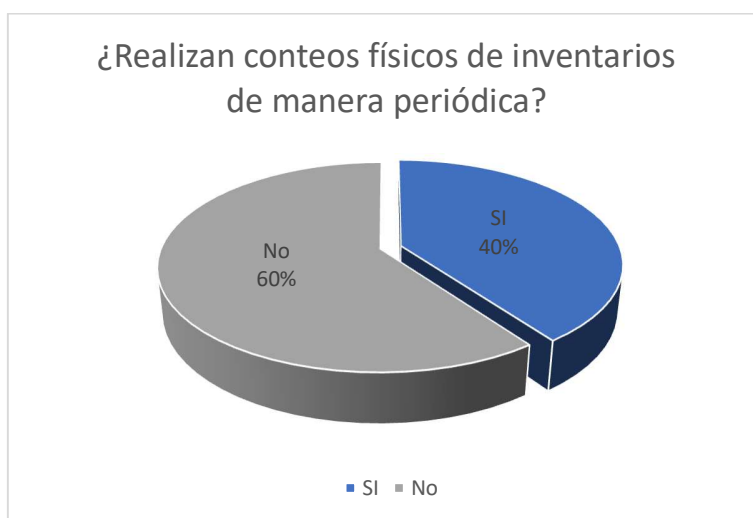
Pregunta N° 4: ¿Realizan conteos físicos de inventarios de manera periódica?

**Tabla 4**

Pregunta N° 4 Tabla 4	
Si	No
2	3

**Figura 13**

**Conteo de inventarios**



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

En el gráfico se observa que el 60% de los entrevistados respondió negativamente, indicando que la empresa no realiza conteos físicos de inventarios de manera periódica. Estos colaboradores, señalaron que el proceso no se lleva a cabo como debería. Por otro lado, el 40% restante, manifestó que sí se realizan conteos, pero únicamente en momentos específicos, como antes de realizar pedidos a proveedores o dependiendo del tipo de producto.

Este resultado evidencia que la distribuidora no cuenta con un procedimiento claro, ni una práctica periódica para el conteo de inventarios, lo que limita la confiabilidad de la información.

Pregunta N° 5: ¿Llevan un registro formal de entradas y salidas de productos?

**Tabla 5**

Pregunta N° 5 Tabla 5	
Si	No
0	5

**Figura 14**

**Registro de entradas y salidas**



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

Lo anterior evidencia que, el 100% de los encuestados señaló que no llevan un registro formal de entradas y salidas de productos, indicando que no se aplica ningún tipo de control documentando este proceso, lo cual permite dimensionar la ausencia de prácticas formales en el manejo de inventarios.

. La ausencia de un registro formal de lo que entra y sale de bodega provoca que el inventario no sea confiable. Esto puede generar problemas al momento de realizar pedidos, dificultad para saber con claridad qué productos se vendieron o si se perdieron, y aumenta el riesgo de acumulación innecesaria de mercancías.

Pregunta N° 6: ¿El inventario se organiza por categorías o familias de productos?

**Tabla 6**

Pregunta N° 6 Tabla 6	
Si	No
1	4

**Figura 15**

***Inventario por categorías***



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

En el gráfico se observa que el 80% indicó que no organizan correctamente el inventario por categorías o familias de productos, mientras que el 20% señaló que si lo hacen. Esta marcada diferencia permite identificar que no existe una práctica uniforme en la manera de clasificar los productos dentro de la empresa.

La mayoría de entrevistados coincidieron que la mercadería se organiza de forma inadecuada, ya que se almacena en las bodegas según la necesidad de venta y la rotación de los productos. Desde la perspectiva de otro colaborador, en algunos casos sí se llega a manejar por familias y categorías, aunque depende de la bodega disponible, lo que refleja una falta de estandarización en el proceso de organización

Pregunta N° 7: ¿El inventario se actualiza en tiempo real cuando se realiza una venta?

**Tabla 7**

Pregunta N° 7 Tabla 7	
Si	No
0	5

**Figura 16**

*Inventario en tiempo real*



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

El gráfico refleja que, el 100% de los colaboradores coincidieron en señalar que el inventario no se actualiza en tiempo real al efectuarse una venta, lo que evidencia la falta de un sistema automatizado en este proceso.

Los entrevistados señalaron que, al recibir la mercadería, únicamente se registra en el sistema el código de barras para facturar, sin anotar las cantidades que entran o salen. Esto obliga a los encargados de compras a revisar físicamente las bodegas para conocer lo que falta, lo que reduce la agilidad de las funciones internas. Al no llevar un control actualizado, el inventario pierde exactitud y se vuelve confuso, afectando la confianza en la información disponible.

Pregunta N° 8: ¿Considera que el manejo de inventarios en la empresa es el adecuado?

**Tabla 8**

Pregunta N° 8 Tabla 8	
Si	No
1	4

**Figura 17**

***Manejo adecuado de inventarios***



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

En el gráfico se aprecia que el 20% de los entrevistados respondió afirmativamente, considerando que el actual manejo de inventarios de la distribuidora es el adecuado, mientras que el 80% expresó una opinión negativa al respecto.

Lo anterior evidencia que, para la mayoría de los colaboradores, el manejo de inventarios en la empresa no es el correcto. Consideran que aún faltan muchas prácticas por implementar y que la forma en que actualmente se lleva genera descontrol en las operaciones, limitando la eficiencia y dificultando que los procesos internos se desarrollen con la agilidad necesaria.

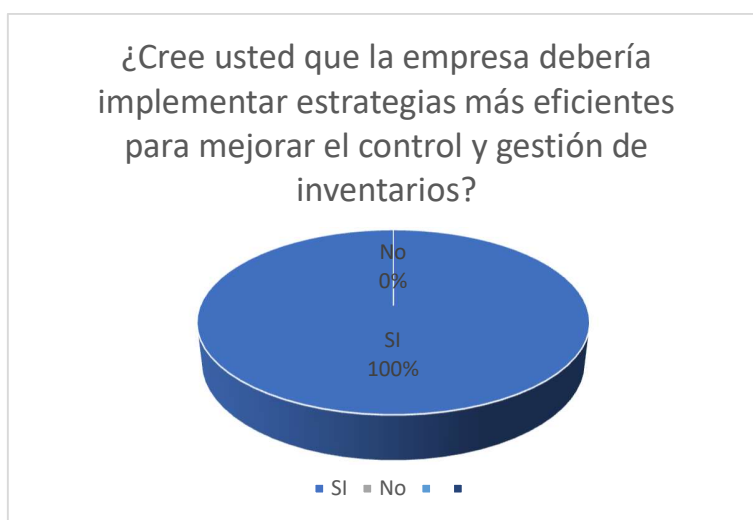
Pregunta N° 9: ¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de inventarios?

**Tabla 9**

Pregunta N° 9 Tabla 9	
Si	No
5	0

**Figura 18**

**Opinión sobre aplicar estrategias de mejora**



*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida de la entrevista aplicada.

El 100% de los colaboradores coincidió en que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de inventarios. Esto demuestra que el personal no solo identifica debilidades en el sistema actual, sino que también reconoce la importancia de optimizar los procesos de inventario para mejorar la productividad, reducir pérdidas y fortalecer la toma de decisiones. La unanimidad en las opiniones resalta la urgencia de atender esta área como una prioridad dentro de la PYME.

En síntesis, la entrevista aplicada para este objetivo uno, deja en evidencia que el inventario en la distribuidora no se maneja con la seriedad que debería, y eso termina afectando más de lo que parece. No es solo que falten manuales o registros, sino que existe una forma de trabajar improvisada que genera desorden y poca confianza en la información. Esto al final, repercute en los números de la empresa, porque sin un control claro es difícil tomar decisiones acertadas y evitar pérdidas. Lo más llamativo es que todos coinciden en que se necesitan cambios, lo cual deja claro que mejorar la administración del inventario no es un lujo, sino una necesidad para que la PYME pueda crecer y sostenerse con el tiempo.

Posteriormente, como complemento a la entrevista se aplicó un segundo instrumento denominado guía de observación, con el propósito de evaluar el control actual de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A. Este instrumento conformado por cinco interrogantes, se implementó en el departamento de inventarios y en las áreas de almacenaje de la empresa durante el mes de febrero del periodo 2026, con el fin de observar cómo se realizan las actividades dentro del departamento, como se organiza la bodega y que usos se da a los sistemas informáticos, para contar con datos que apoyen el análisis de la gestión de inventarios.

**Cuadro 6****Guía de observación**

<b>Componente: Control de inventarios</b>		<b>Objetivo: Observar elementos que reflejen la cultura organizacional, las prácticas operativas, la organización de los espacios y el uso de sistemas tecnológicos vinculados al control de inventarios.</b>		
<b>N°</b>	<b>Acciones para observar</b>	<b>Registro cumplimiento</b>		<b>Observaciones</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1	¿Cada actividad cuenta con un responsable que garantice el orden en las tareas?		X	No se distingue un responsable específico encargado de la supervisión y dirección de las actividades.
2	¿Existe un espacio específico destinado para la recepción de mercaderías?		X	La empresa no cuenta con un área específica para la recepción de mercaderías, ya que la ubicación varía según el volumen, tipo de producto y disponibilidad de espacio.
3	¿Para las gestiones dentro del departamento se utilizan herramientas tecnológicas como sistemas informáticos?	X		El área dispone de un sistema informático que facilita la facturación y el ingreso de artículos mediante códigos de barra. Sin embargo, no se emplea como herramienta de control de inventarios; ya que la contabilización de existencias se realiza manualmente.
4	¿El personal conoce el procedimiento que debe		X	Los colaboradores del departamento no tienen claridad sobre sus tareas diarias, y suelen preguntar

	ejecutar según su área de trabajo?			a otros compañeros donde ubicar los productos o las actividades que deben realizar.
5	¿Se observan productos en bodega fuera de temporada o que ya no se comercializan?	X		Se observa una clasificación inadecuada, ya que los productos obsoletos o dañados se almacenan junto con los destinados para la venta.
	<b>Total, de preguntas 5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
	<b>Respuesta</b>	<b>Valor absoluto</b>		<b>Valor relativo</b>
	Si	2		40%
	No	3		60%
	Total	5		100%

*Fuente:* Elaboración propia, basada en la guía de observación aplicada en el 2026

Los resultados obtenidos de esta guía de observación, reflejan que la gestión de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A, carece de un sistema integral que garantice la organización y el control eficiente de los procesos. En la guía de observación aplicada, únicamente el 40% fueron respuestas afirmativas, mientras que 60% fueron negativas, lo que confirma la existencia de deficiencias significativas en la administración de inventarios. Se identifican debilidades relacionadas con la ausencia de responsables definidos, la falta de espacios exclusivos para la recepción de mercancías y la limitada utilización de herramientas tecnológicas, aspectos que afectan en la claridad de las funciones y el control de productos. Esta situación muestra la necesidad de mejorar los procesos internos y usar herramientas más adecuadas para llevar un control de inventarios confiable y apoyar mejor las decisiones financieras de la empresa.

### **4.3 Objetivo específico 2) Examinar como las practicas actuales de gestión de inventarios afectan la rentabilidad de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros en los cuales se incluyan factores como pérdidas por obsolescencia, falta de disponibilidad de productos y otros elementos relacionados.**

La rentabilidad de una empresa no depende únicamente de las ventas realizadas, sino también de la eficiencia con la que se administran los recursos disponibles. En este caso, el control de inventarios juega un papel clave, ya que una gestión deficiente puede generar pérdidas por obsolescencia, costos adicionales de almacenamiento y falta de disponibilidad de productos, afectando directamente los resultados financieros. Analizar esta relación permite comprender como las decisiones operativas se reflejan en los estados financieros y condicionan la capacidad de la organización para sostener su competitividad en el mercado.

Para desarrollar y profundizar el presente objetivo se recurre al instrumento de análisis de datos, donde se utilizarán los estados financieros correspondientes a los periodos 2024 y 2025 de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A. En particular, se trabajará con el balance general, que permite observar la utilidad o pérdida del periodo, y con el estado de resultados, que muestra la situación financiera de la empresa en un periodo determinado. A partir de estos elementos se aplicará el análisis vertical con el fin de identificar la estructura de las cuentas y la proporción que cada rubro representa dentro de los estados financieros, mientras que el análisis horizontal facilitará observar los cambios y tendencias entre los dos periodos.

Finalmente, se aplicará un análisis DuPont, que es una técnica que se usa para analizar la rentabilidad de una organización, y se basa en herramientas tradicionales de gestión, tanto económico como operativo. Dicho sistema utiliza el Balance General y el Estado de Resultados

de la empresa integrando los principales indicadores financieros. Asimismo, se complementará el estudio con el cálculo de las razones financieras más relevantes para el estudio, lo que permitirá obtener una visión integral de la situación económica y operativa de la PYME.

### 4.3.1 Balance General

El balance general de Distribuidora Ocampo Y&A S.A., correspondiente a los periodos 2024 y 2025, se presenta a continuación como parte del análisis financiero. Este método contable muestra la posición económica de la empresa en un momento específico, detallando la composición de sus activos, pasivos y patrimonio.

**Figura 19**

#### **Balance General Distribuidora Ocampo Y&A S.A.**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
1 Enero al 31 Diciembre 2025					
DISTRIBUIDORA OCAMPO					
<b>DISTRIBUIDORA OCAMPO Y&amp;A S.S.</b>					
Cédula Jurídica: 3-101-405444					
	<b>2025</b>	<b>2024</b>		<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		
Bancos y Efectivo	€38 704 381,28	€62 686 957,13	Cuentas a Pagar- Comerciales	€20 090 058,80	€16 437 162,20
Depósito a Plazo	0,00	0,00	Documentos a Pagar	€109 152 394,33	€123 435 943,89
Cuentas a Cobrar	€17 290 248,40	€13 632 754,22	Retenciones a Pagar	0,00	0,00
Estimación Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	Gastos Acumulados a Pagar	0,00	0,00
Inventario	€291 154 278,00	€218 813 765,62	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€129 242 453,13</b>	<b>€139 873 106,09</b>
Derechos Telefónicos	0,00	0,00			
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>€347 148 907,68</b>	<b>€295 133 476,97</b>			
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>PATRIMONIO</b>		
Terrenos	€113 200 000,00	€107 540 000,00	Capital Social	€16 000 000,00	€15 200 000,00
Edificio	€111 805 090,00	€106 214 835,50	Utilidades Retenidas	€410 267 387,61	€341 953 221,92
Depreciación Acumulada	-€16 131 870,85	-€12 138 832,24	Reserva Legal	€800 000,00	€760 000,00
Maquinaria y Equipo	€8 037 048,00	€7 635 195,60	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>€427 067 387,61</b>	<b>€357 913 221,92</b>
Depreciación Acumulada	-€7 749 334,09	-€6 598 347,82	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>€556 309 840,74</b>	<b>€497 786 328,01</b>
Vehículos	0,00	0,00			
Edificios en Proceso	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>€209 160 933,06</b>	<b>€202 652 851,04</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€556 309 840,74</b>	<b>€497 786 328,01</b>			

*Fuente:* Estados Financieros del periodo 2024- 2025 de Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

### 4.3.2 Estado de Resultados

El estado de resultados resulta una herramienta clave dentro del análisis financiero. A través de este documento se pueden observar los ingresos obtenidos, los costos incurridos y los gastos realizados durante cada periodo, lo que finalmente determina la utilidad o pérdida de la empresa. Para efectos de este estudio, se presenta el Estado de Resultado para los periodos 2024 y 2025 de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., con el propósito de utilizar las partidas más relevantes y necesarias para aplicar las diversas técnicas de análisis financieros.

**Figura 20**

#### **Estado de Resultados Distribuidora Ocampo Y&A S.A.**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
1 Enero al 31 Diciembre 2025		
DISTRIBUIDORA OCAMPO		
<b>DISTRIBUIDORA OCAMPO Y&amp;A S.A.</b>		
Cédula Jurídica: 3-101-405444		
	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>VENTAS</b>		
Ventas de Mercaderías	€442 150 355,60	€409 404 224,06
Ingresos- Alquileres de Locales	€14 730 000,00	€13 993 500,00
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>€456 880 355,60</b>	<b>€423 397 724,06</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Inventario Inicial	€230 330 279,60	€154 194 758,40
Compra de Mercaderías	€384 930 354,80	€363 897 290,24
Fletes y Acarreos	0,00	0,00
Costo disponible a la venta	€615 260 634,40	€518 092 048,64
Inventario Final	€291 154 278,00	€218 813 765,62
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>€324 106 356,40</b>	<b>€299 278 283,02</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>€132 773 999,20</b>	<b>€124 119 441,04</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
Gastos Administrativos	€66 486 267,60	€61 729 362,96
Gastos Financieros	€7 726 623,20	€7 809 000,00
Gasto por Depreciaciones	€4 157 857,50	€3 949 964,63
Gasto de Operación	0,00	0,00
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>€78 370 748,30</b>	<b>€73 488 327,59</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>€54 403 250,90</b>	<b>€50 631 113,46</b>
Gastos no Deducibles	€4 086 623,20	€3 557 772,04
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>€50 316 627,70</b>	<b>€47 073 341,42</b>

*Fuente:* Estados Financieros del periodo 2024-2025 de Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

La presentación de ambos estados financieros, no solo permite conocer la situación financiera y el desempeño económico de la empresa, sino que también constituye la base para aplicar técnicas de análisis comparativo, como lo son el análisis vertical y horizontal.

### ***4.3.3 Análisis Vertical y Horizontal***

Este análisis financiero cuenta con dos métodos fundamentales para evaluar la composición y estructura, así como la interpretación del balance general y el estado de resultados. Estos métodos son el análisis vertical y el análisis horizontal, los cuales permiten identificar variaciones porcentuales y el peso proporcional relativo de cada cuenta o partida contenida en el Estado Financiero evaluado.

#### **✓ Análisis vertical y horizontal del balance general**

El presente análisis vertical basado en los dos estados financieros estudiados de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., posibilita identificar dentro balance general el grupo de activos circulantes y su participación en cada cuenta específica al calcular el porcentaje que representa respecto al total. Y para el estado de resultados consiste en expresar cada partida como un porcentaje de las ventas netas, lo que permite establecer la proporción que representan los costos, gastos y utilidades dentro de los ingresos totales.

El análisis vertical aplicado al inventario y a las partidas relevantes para la presente investigación, determina que proporción representa cada tipo de cuenta o categoría de dentro del total del grupo analizado. Este enfoque señala como varía su estructura aportando información clave para la gestión y control de los recursos disponibles de la empresa.

En resumen, este tipo de análisis financiero permite señalar áreas relevantes al identificar la proporción que cada componente o activo mantiene dentro de su grupo y analizar su variación

en comparación con los periodos seleccionados, para este estudio se utilizó el año base 2025.

La fórmula a aplicar en este análisis es la siguiente:

$$\textit{Análisis Vertical} = \left( \frac{\textit{Rubro analizado}}{\textit{Total del grupo al que pertenece}} \right) * 100$$

Por otro lado, el análisis horizontal posibilita determinar las variaciones relevantes dentro del periodo estudiado. Es decir, nos permite analizar la evolución de cada una de las cuentas entre los distintos periodos. Este análisis complementa la perspectiva del análisis vertical al comparar la evolución del inventario en diferentes años. Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los periodos 2024 y 2025, lo que facilita identificar variaciones significativas, como por ejemplo incrementos o disminuciones en determinados rubros. Este enfoque brinda información importante para evaluar la composición y dinámica de los inventarios de la distribuidora. La fórmula a aplicar en este análisis es la siguiente:

$$\textit{Análisis Horizontal} = \left( \frac{\textit{Rubro del año analizado}}{\textit{Rubro año base de comparación}} \right) - 1 * 100$$

A continuación, se presentan los cálculos del análisis vertical y horizontal aplicados a los estados financieros mencionados anteriormente:

Figura 21

## Análisis vertical y horizontal del Balance General periodo 2025

BALANCE GENERAL		ANÁLISIS HORIZONTAL 2025		ANÁLISIS VERTICAL
DISTRIBUIDORA OCAMPO Y&A S.A.				
	2025	2024	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
Bancos y Efectivo	₪38 704 381,28	₪62 686 957,13	-₪23 982 575,86	-38,26
Depósito a Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas a Cobrar	₪17 290 248,40	₪13 632 754,22	₪3 657 494,18	27
Estimación Cuentas a Cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00
Inventario	₪291 154 278,00	₪218 813 765,62	₪72 340 512,38	33,06
Derechos Telefónicos	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>₪347 148 907,68</b>	<b>₪295 133 476,97</b>		
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Terrenos	₪113 200 000,00	₪107 540 000,00	₪5 660 000,00	5,26
Edificio	₪111 805 090,00	₪106 214 835,50	₪5 590 254,50	5,26
Depreciación Acumulada	-₪16 131 870,85	-₪12 138 832,24	-₪3 993 038,61	32,89
Maquinaria y Equipo	₪8 037 048,00	₪7 635 195,60	₪401 852,40	5,26
Depreciación Acumulada	-₪7 749 334,09	-₪6 598 347,82	-₪1 150 986,26	17,44
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios en Proceso	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>₪209 160 933,06</b>	<b>₪202 652 851,04</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>₪556 309 840,74</b>	<b>₪497 786 328,01</b>		100,00

*Fuente:* Elaboración propia, con base a datos del Balance General de Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

Los resultados del análisis horizontal del Balance General evidencian que, en el año 2025 la cuenta de inventarios registró un aumento absoluto de 72,340,512.38 equivalente a un 33,6% más en comparación con el periodo anterior. Este comportamiento posiciona al inventario como el activo de mayor peso dentro del balance general, lo que evidencia su relevancia en la estructura financiera de la empresa. De esa manera, el inventario se considera como el rubro más representativo del activo en 2025, siendo necesario dar seguimiento a su evolución para asegurar que aporte a la rentabilidad y no se traduzca en una inversión excesiva o inmovilizada.

Por otro lado, los resultados del análisis vertical señalan que en el año 2025 la cuenta de inventarios alcanzó el 52,34% del total de activos de la distribuidora. Este nivel de participación indica que más de la mitad de los recursos de la empresa están concentrados en bienes destinados a la comercialización, lo que convierte al inventario en el elemento más destacado dentro de la composición del activo.

**Figura 22**

***Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados periodo 2025***

ESTADO DE RESULTADOS DISTRIBUIDORA OCAMPO Y&A S.A.			Análisis Horizontal		Análisis Vertical 2025
	2025	2024	Variación Absoluta	Variación Relativa	%
<b>VENTAS</b>					
Ventas de Mercaderías	₪442 150 355,60	₪409 404 224,06	₪32 746 131,54	8,00	96,78
Ingresos- Alquileres de Locales	₪14 730 000,00	₪13 993 500,00	₪736 500,00	5,26	3,22
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>	<b>₪456 880 355,60</b>	<b>₪423 397 724,06</b>	<b>₪33 482 631,54</b>	<b>7,91</b>	<b>100,00</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Inventario Inicial	₪230 330 279,60	₪154 194 758,40	₪76 135 521,20	49,38	50,41
Compra de Mercaderías	₪384 930 354,80	₪363 897 290,24	₪21 033 064,56	5,78	84,25
Fletes y Acarreos	0,00	0,00	0,00	0,00	
Costo disponible a la venta	₪615 260 634,40	₪518 092 048,64	₪97 168 585,76	18,76	134,67
Inventario Final	₪291 154 278,00	₪218 813 765,62	₪72 340 512,38	33,06	63,73
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>₪324 106 356,40</b>	<b>₪299 278 283,02</b>	<b>₪24 828 073,38</b>	<b>8,30</b>	<b>70,94</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>₪132 773 999,20</b>	<b>₪124 119 441,04</b>	<b>₪8 654 558,16</b>	<b>6,97</b>	<b>29,06</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>					
Gastos Administrativos	₪66 486 267,60	₪61 729 362,96	₪4 756 904,64	7,71	14,55
Gastos Financieros	₪7 726 623,20	₪7 809 000,00	-₪82 376,80	-1,05	1,69
Gasto por Depreciaciones	₪4 157 857,50	₪3 949 964,63	₪207 892,88	5,26	0,91
Gasto de Operación	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>₪78 370 748,30</b>	<b>₪73 488 327,59</b>	<b>₪4 882 420,71</b>	<b>6,64</b>	<b>17,15</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>₪54 403 250,90</b>	<b>₪50 631 113,46</b>	<b>₪3 772 137,44</b>	<b>7,45</b>	<b>11,91</b>
Gastos no Deducibles	₪4 086 623,20	₪3 557 772,04	₪528 851,16	14,86	0,89
<b>UTILIDAD NETA DEL PERIODO</b>	<b>₪50 316 627,70</b>	<b>₪47 073 341,42</b>	<b>₪3 243 286,28</b>	<b>6,89</b>	<b>11,01</b>

*Fuente:* Elaboración propia, con base a datos del estado de resultados de Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

Con base a los datos anteriores, en el año 2025 el análisis horizontal del estado de resultados muestra un crecimiento general en las principales cuentas frente a la base de las ventas. El inventario final destaca con un aumento absoluto de 72,340,512.38 (33,06%). El costo de ventas se incrementó en 24,828,073.38 (8,30%), manteniéndose en proporción con las ventas y permitiendo que la utilidad bruta creciera en 8,654,558.16 (6,97%). Los gastos de operación aumentaron en 4,882,420.71 (6,64%), mientras que la utilidad neta del periodo alcanzó un alza de 3,243,286.28 (6,89%). En conjunto, los resultados reflejan un desempeño positivo, con un control razonable de costos y gastos, y una rentabilidad final en crecimiento.

Por su parte, el análisis vertical revela que el inventario final representa el 63,73% de las ventas, lo que muestra una fuerte concentración en mercancías disponibles para comercialización en bodegas al final periodo. El costo de ventas alcanza el 70,94%, reflejando la proporción significativa de ingresos destinada a cubrir la adquisición de productos. La utilidad bruta se ubica en 29,06%, evidenciando la capacidad de la empresa para generar margen sobre sus ventas. Los gastos de operación corresponden al 17,15%, mientras que la utilidad neta del periodo llega al 11,01%, confirmando un resultado positivo después de cubrir costos y gastos.

#### **4.3.4 Análisis DuPont**

La rentabilidad empresarial está determinada por diversos factores como el margen de utilidad sobre ventas, la gestión y la eficiencia de rotación de los activos, y el nivel de apalancamiento financiero de la entidad. El análisis DuPont se encarga de determinar de qué manera la empresa genera rentabilidad, permitiendo así reconocer sus fortalezas y debilidades.

Este sistema es una razón financiera de las más importantes para el análisis del desempeño financiero y económico de una empresa, combinando indicadores financieros para establecer el nivel de eficiencia de la empresa.

La aplicación de este análisis en la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A. para los periodos 2024 Y 2025, responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita evaluar la rentabilidad desde una perspectiva integral. Al descomponer los resultados financieros en factores clave, se obtiene una visión más clara de cómo las decisiones operativas y financieras han impactado el desempeño de la empresa cada año, facilitando la interpretación de indicadores e identificando estrategias que fortalezcan las gestiones futuras de la distribuidora.

Seguidamente, se presentan los cálculos y resultados del análisis DuPont aplicados a la PYME objeto de estudio.

### Figura 23

#### Análisis DuPont periodo 2024 -2025

ANÁLISIS DUPONT DISTRIBUIDORA OCAMPO Y&A S.A.			
Periodo 2024		Periodo 2025	
Total Activos	₡ 497 786 328,01	Total Activos	₡ 556 309 840,74
Total Pasivos	₡ 139 873 106,09	Total Pasivos	₡ 129 242 453,13
Total Patrimonio	₡ 357 913 221,92	Total Patrimonio	₡ 427 067 387,61
Ventas	₡ 423 397 724,06	Ventas	₡ 456 880 355,60
Utilidad Neta	₡ 50 631 113,46	Utilidad Neta	₡ 54 403 250,90
<b>Aplicación de fórmula</b>		<b>Aplicación de fórmula</b>	
<b>Rentabilidad sobre las ventas (%)</b> (Utilidad neta / Ventas)*100		<b>Rentabilidad sobre las ventas (%)</b> (Utilidad neta / Ventas)*100	
	11,96		11,91
<b>Rotacion de activos (%)</b> Ventas / Total de activos		<b>Rotacion de activos (%)</b> Ventas / Total de activos	
	0,85		0,82
<b>Apalancamiento (%)</b> Total Activos / Total Patrimonio		<b>Apalancamiento (%)</b> Total Activos/ Total Patrimonio	
	1,39		1,30
<b>Calculo índice DuPont</b>		<b>Calculo índice DuPont</b>	
Donde DuPont es igual a A*B*C		Donde DuPont es igual a A*B*C	
	14,15		12,74
<b>Respuesta</b>		<b>Respuesta</b>	
Según la información financiera proyectada el índice DuPont nos da una rentabilidad del 14,15% de donde se puede conducir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad en las ventas correspondiente al 11,96%		Según la información financiera proyectada el índice DuPont nos da una rentabilidad del 12,74% de donde se puede conducir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad en las ventas correspondiente al 11,91%	

*Fuente:* Elaboración propia, con base a datos del Estado de Resultados Y Balance General de Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

Con relación al análisis DuPont aplicado a la distribuidora, se observa una ligera disminución en la rentabilidad entre los años 2024 y 2025. La rentabilidad sobre ventas pasó de 11,96% en 2024 a 11,91% en 2025, reflejando una estabilidad en los márgenes, aunque con una leve reducción. La rotación de activos descendió de 0,85 a 0,82, lo que indica una menor eficiencia en el uso de los recursos para generar ventas. Por su parte, el apalancamiento financiero se redujo de 1,39 a 1,30, evidenciando una menor dependencia del financiamiento externo.

Como resultado de estas variaciones, el indicador final de la fórmula DuPont pasó de 14,15% en 2024 a 12,74% en 2025, mostrando una disminución en el rendimiento sobre el capital propio. En síntesis, aunque la rentabilidad sobre ventas se mantuvo prácticamente estable, la menor rotación de activos y el descenso en el apalancamiento explican la reducción en la rentabilidad total del periodo.

Esto evidencia que la rentabilidad no depende de un solo factor, sino de la combinación de varios elementos que reflejan la gestión integral de los recursos. De esta manera, el modelo confirma la importancia de fortalecer la administración de inventarios y activos, ya que su desempeño impacta de manera directa en la rentabilidad y en la capacidad de la empresa para sostener resultados positivos en el tiempo.

#### ***4.3.5 Ratios o indicadores financieros***

Para efectos de la investigación y con el fin de mantener el análisis enfocado en los aspectos más relevantes de la empresa, se aplicarán únicamente los ratios de rotación de inventarios, rotación de activos totales, índice de obsolescencia, rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad del activo y rentabilidad del patrimonio, con el fin de analizar de manera directa cómo la empresa está utilizando sus recursos y qué tan eficiente resulta la gestión de inventarios, además de valorar si las ventas realmente se están convirtiendo en ganancias y si los activos y

el capital de los socios están siendo aprovechados de forma adecuada. Con esto se logra un análisis claro y coherente con el propósito del segundo objetivo.

A continuación, se mostrarán los cálculos y resultados obtenidos para cada uno de ellos:

#### ✓ **Ratio Rotación de Inventarios**

Este indicador ayuda a entender que tan rápido la empresa logra vender y reponer sus productos. Es decir, mide cuantas veces el inventario se convierte en ventas durante el año. Según Jeakins (2025), en comercios minoristas se considera saludable que este indicador ronde entre cuatro y ocho veces al año, porque refleja que los productos se mueven con rapidez y no se quedan mucho tiempo en bodega. Por el contrario, cuando la rotación es baja, menos de tres, significa que el inventario está permaneciendo almacenado por mucho tiempo.

**Tabla 10**

#### **Ratio Rotación de inventarios**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PERIODO 2024</b>	<b>PERIODO 2025</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
Rotación de Inventarios	$= \frac{\text{Costo de mercancías vendidas}}{\text{Inventario Promedio}}$	1,60	1,24	-22,54

Con base a los resultados de la tabla, la rotación fue de 1,60 en 2024 y bajó a 1,24 en 2025, lo que significa una caída del 22,54%. Aunque ambos valores están por debajo del rango considerado saludable, la comparación entre periodos muestra que en 2025 la situación empeoró, los productos tardaron en venderse más y permanecieron más tiempo en bodega. Este resultado puede afectar directamente la liquidez de la empresa, generar costos de almacenamiento, inmovilizar el capital y aumentar el riesgo de que algunas líneas de artículos se vuelvan obsoletas, evidenciando una gestión poco eficiente que requiera mejoras en sus controles.

### ✓ **Ratio Rotación de Activos Totales**

Este indicador mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ventas, es decir, indica cuantas veces los activos se convierten en ingresos durante un determinado periodo. Dobaño (2025) señala que, el rango ideal de rotación de activos para el sector minorista suele estar entre 1,5 y 2,5, porque en este tipo de negocios los inventarios rotan más rápido y los activos fijos suelen ser bajos.

**Tabla 11**

#### **Ratio Rotación de Activos Totales**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PERIODO 2024</b>	<b>PERIODO 2025</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
Rotación de Activos Totales	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	0,85	0,82	-3,44

Los datos anteriores indican que, en el año 2024 por cada colón invertido en activos la empresa generaba ₡0,85 colones en ventas, mientras que en el año 2025 esa cifra se redujo a ₡0,82 colones. Aunque la diferencia parece pequeña, refleja que en 2025 la empresa tuvo más activos (principalmente en inventarios y cuentas por cobrar), pero no logró aumentar las ventas en la misma proporción, es decir, la empresa actualmente tiene más recursos, pero está sacando menos provecho de ellos para vender, lo que muestra una ligera pérdida de eficiencia en el uso de sus activos.

### ✓ **Ratio de Obsolescencia**

Este indicador permite medir qué porcentaje del inventario de la distribuidora ya no tiene salida comercial, es decir, productos que están dañados, vencidos o que simplemente no se venden. Este ratio es sumamente importante para una empresa, porque representa dinero inmovilizado que no genera ingresos, en este caso, como la PYME no lleva un registro exacto de

cuanto inventario está obsoleto, el dato se obtuvo de una estimación realizada por la directora ejecutiva, quien calculó un porcentaje aproximado de productos que ya no tienen rotación. Con este porcentaje se aplicó la fórmula para obtener el indicador de obsolescencia.

**Tabla 12**

**Ratio de Obsolescencia**

INDICADOR	FÓRMULA	PERIODO 2024	PERIODO 2025
Obsolescencia	$= \frac{\text{Inventario Obsoleto}}{\text{Total de Inventario}} * 100$	$= \frac{¢10\,940,688}{¢218\,813\,765,62} * 100$ $= 5\%$	$= \frac{¢14\,557\,714}{¢291\,154\,278} * 100$ $= 5\%$

Los resultados muestran que tanto en el periodo 2024 como en el periodo 2025, el ratio de obsolescencia se mantuvo en 5%, lo que significa que, por cada ₡100 colones invertidos en inventario, ₡5 colones corresponden a productos que no se pueden vender. Esto quiere decir que, aunque el porcentaje está dentro del rango aceptable, la empresa sigue teniendo la misma proporción de productos sin salida, pero como el inventario creció, ahora la cantidad de artículos obsoletos es mayor. Mantener un nivel constante de obsolescencia indica que la empresa no ha tomado medidas efectivas para reducir este riesgo, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el control de inventarios para mejorar la rentabilidad de la PYME.

✓ **Ratio Rentabilidad sobre Ventas**

Este indicador muestra qué porcentaje de las ventas se convierte en utilidad neta, es decir, cuánto gana realmente la empresa por cada colón vendido después de cubrir costos y gastos. Permite evaluar la eficiencia de la gestión y la capacidad de la empresa para transformar ingresos en beneficios. Cuanto más alto sea este ratio, más rentable es la empresa.

**Tabla 13****Ratio Rentabilidad sobre Ventas**

INDICADOR	FÓRMULA	PERIODO 2024	PERIODO 2025	VARIACIÓN %
Rentabilidad sobre Ventas	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$	11,12	11,01	-0,94

Como se observa en la tabla anterior, el ratio de rentabilidad sobre ventas en el año 2024 fue de 11,12%, y en el año 2025 de 11,01%, mostrando una ligera disminución del 0,94%, lo que significa que por cada ₡100 colones vendidos, la distribuidora obtuvo aproximadamente ₡11 colones de ganancia neta. Aunque la diferencia entre los dos años es pequeña, muestra que los gastos y costos crecieron un poco más rápido que las ventas y eso causó que la ganancia final se redujera levemente. Es decir, la empresa sigue siendo rentable, pero debe cuidar sus márgenes para que esa tendencia hacia abajo no se convierta en un problema más grande a futuro.

✓ **Ratio Rentabilidad del Activo (ROA)**

Este indicador mide que tan eficiente es la empresa para genera ganancias usando todos sus activos. En otras palabras, cuánto produce la empresa por cada colón invertido en activos, ya sea inventarios, efectivo, maquinaria, edificios. De acuerdo con Valortis (2025), en sectores como el comercio minorista un rango saludable para este ratio suele estar entre 3% y 10%, lo que sirve como referencia para evaluar si la empresa está aprovechando adecuadamente sus recursos en comparación con lo esperado en este sector.

**Tabla 14****Ratio Rentabilidad del Activo**

INDICADOR	FÓRMULA	PERIODO 2024	PERIODO 2025	VARIACIÓN %
Rentabilidad del Activo	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	9.5%	9%	-4,35

De acuerdo con los resultados obtenidos, se muestra una pequeña disminución en la eficiencia de sus activos. El ROA alcanzó un valor del 9.5% en 2024, mientras que en 2025 bajó ligeramente a 9%, aunque la variación es leve de un 4,35%, si evidencia que los recursos de la empresa como inventarios y demás activos, no están generando la misma utilidad que el año anterior. Aun así el resultado se mantiene dentro del rango esperado, lo que significa que la empresa presenta un nivel aceptable de rentabilidad, pero también deja claro que existe espacio para mejorar la gestión de sus activos y aprovecharlos de manera más eficiente.

✓ **Ratio Rentabilidad del Patrimonio (ROE)**

Este indicador permite entender que tan bien la empresa aprovecha el dinero que los socios han invertido en ella, es decir, si el esfuerzo y capital propio realmente se está transformando en ganancias. Para Valortis (2025), este ratio es importante porque refleja el retorno que la empresa genera sobre el capital propio y señala que se considera un rango adecuado cuando ronda entre el 10% al 15%.

**Tabla 15****Ratio Rentabilidad del Patrimonio**

INDICADOR	FÓRMULA	PERIODO 2024	PERIODO 2025	VARIACIÓN %
Rentabilidad del Patrimonio	$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$	13,15	11,78	-10,42

En la tabla anterior se observa que, el ROE tuvo una variación importante entre los dos años. En el año 2024 el indicador alcanzaba un 13,15%, mientras que en el año 2025 descendió a 11,78% lo que equivale a una disminución del 10,42%. Este resultado refleja que el capital de los socios generó menos utilidad en comparación con el año anterior, es decir, el dinero que los dueños mantienen invertido en la empresa sigue produciendo ganancias, pero no con la misma fuerza que antes, lo que evidencia una menor eficiencia en el uso del patrimonio.

En conclusión, el ROE refleja directamente la recompensa que reciben los socios por confiar en la empresa, y una reducción como esta señala la necesidad de fortalecer las estrategias de administración, especialmente en el control de inventarios, para mantener la rentabilidad en niveles más estables y sostenidos.

En conclusión, este análisis permite observar que la empresa mantiene resultados aceptables, pero también muestra de que puede mejorar en el uso de sus recursos. Los ratios reflejaron la forma en que se manejan los inventarios y activos en la distribuidora y como influyeron directamente en la rentabilidad y estabilidad del negocio, confirmando que no basta con vender, sino que es necesario administrar bien lo que se tiene para asegurar que las ganancias sean sostenibles y que la PYME pueda seguir creciendo.

#### **4.4 Objetivo específico 3) Proponer estrategias de control de inventarios que optimicen la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa, basadas en los resultados de la evaluación realizada.**

Para este objetivo específico, no se aplicaron instrumentos de recolección de datos, dado a que se orienta en la formulación de estrategias de mejora basadas en los hallazgos obtenidos en los objetivos anteriores. La información necesaria para cumplir con este propósito proviene del análisis realizado mediante entrevistas, guía de observación y análisis de datos, los cuales permitieron identificar las principales debilidades y oportunidades en la gestión de inventarios de la empresa.

Las estrategias derivadas de este análisis se presentarán en el capítulo VI correspondiente a las recomendaciones, y se desarrollará de manera más amplia una propuesta de mejora en el capítulo VII. El objetivo es que dichas propuestas y estrategias se conviertan en un plan de acción aplicable, capaz de guiar a la PYME hacia una administración más eficiente de sus recursos, mejorar la organización del departamento y alcanzar un desempeño financiero más estable que le permita mejorar su rentabilidad y mantenerse competitiva en el mercado.

## **CAPITULO V: DISCUSIÓN**

En este capítulo, se presenta la discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos aplicados anteriormente en el estudio. La presentación de los hallazgos se organiza conforme a los objetivos específicos, lo cual permite obtener un acercamiento preciso a la ejecución e interpretación de la información.

### **5.1 Objetivo específico 1) Identificar la gestión actual del control de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., el análisis de los procesos y prácticas operativas del inventario.**

Para este objetivo los hallazgos se obtuvieron mediante la aplicación de los instrumentos de entrevista y guía de observación, los cuales permitieron analizar de manera directa la gestión actual del control de inventarios en la distribuidora.

#### **✓ Hallazgo 1:**

Se observó que el manejo de la mercadería se realiza de forma manual, a pesar de que la empresa cuenta con un sistema informático que tiene las funciones necesarias para controlar el inventario. Existe una falta de aprovechamiento de este recurso, ya que no se utiliza el sistema para registrar las existencias, prefiriendo basarse en revisiones visuales o en el conocimiento personal de los encargados. Esta situación, y el hecho de que no se realizan conteos físicos periódicos ni se organizan los productos por categorías, genera un desorden en los procesos, pues se ignora la herramienta digital que ya se tiene y que facilitaría el control y la precisión de los datos.

#### **✓ Hallazgo 2:**

Se identificó que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos que guíe al personal encargado del departamento de inventarios a realizar los procesos adecuados para el debido control de las existencias de las mercaderías, tanto en sus entradas, salidas y

permanencia en bodega. Al no existir un manual que establezca los pasos a seguir en esta área, estas tareas se omiten y se realizan de forma desordenada, provocando que el control de los activos quede a la voluntad del personal, dejando a la empresa sin un respaldo documental de sus movimientos en el departamento.

✓ **Hallazgo 3:**

Los resultados mostraron que el personal no ha recibido capacitación específica sobre el manejo y control de los inventarios, lo cual explica por qué no se le saca provecho al sistema informático disponible. A pesar de esta falta de preparación, los trabajadores reconocen que la forma en que trabajan actualmente no es la más eficiente y muestran una actitud positiva hacia la implementación de nuevas estrategias. Existe una oportunidad de mejora importante, ya que el equipo de trabajo admite que necesita aprender a usar las herramientas disponibles para ordenar el inventario.

✓ **Hallazgo 4:**

Al analizar la dinámica de trabajo, se observó que no existe una figura de autoridad o encargado específico que garantice el orden de las tareas en el departamento. Esta falta de responsables directos causa que el personal trabaje sin conocer con claridad los procedimientos que debe realizar, lo que conlleva a que errores en el manejo de la mercadería pasen desapercibidos.

✓ **Hallazgo 5:**

Al observar las instalaciones de la distribuidora, se notó que la empresa no cuenta con un espacio exclusivo para recibir la mercadería, lo que provoca que los productos nuevos se acumulen en los pasillos, impidiendo que el cliente pueda caminar con tranquilidad y afectando la imagen del negocio. Por otro lado, la presencia visible en bodega de artículos fuera de

temporada o que ya se encuentran obsoletos, los cuales ocupan un lugar valioso que debería ser aprovechado por productos de mayor demanda. Ambas situaciones, dificultan tanto la experiencia de compra como el control que el personal debe tener sobre las existencias.

**5.2 Objetivo específico 2) Examinar como las practicas actuales de gestión de inventarios afectan la rentabilidad de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros en los cuales se incluyan factores como pérdidas por obsolescencia, falta de disponibilidad de productos y otros elementos relacionados.**

A partir de los resultados obtenidos en el análisis financiero, mediante la aplicación de análisis vertical y horizontal, análisis Dupont, y razones financieras, se identificaron hallazgos que están directamente relacionados con el impacto de la gestión actual de inventarios en la distribuidora objeto de estudio, los cuales se presentan a continuación:

✓ **Hallazgo 1:**

Al realizar el análisis vertical y horizontal del balance general, se observa que la distribuidora mantiene una parte muy alta de sus recursos invertida exclusivamente en mercadería, la cual creció notablemente de un año a otro. Este resultado indica que la distribuidora no está logrando que sus productos roten con la rapidez deseada, provocando que el dinero se quede invertido en bodegas en lugar de estar disponible como efectivo para cubrir deudas o gastos imprevisto. Con esta situación la empresa asume un riesgo elevado de falta de liquidez, y aumenta las posibilidades que la mercadería se dañe o se vuelva obsoleta, afectando la rentabilidad y estabilidad financiera de la PYME.

✓ **Hallazgo 2:**

Al examinar el estado de resultados mediante los análisis vertical y horizontal, se confirma que, aunque la distribuidora logró aumentar sus ventas totales, los costos necesarios para generar esas ventas y los gastos de operación aumentaron, afirmando que la empresa está siendo menos eficiente que el año anterior, ya que está gastando mucho más dinero para mantener su nivel de actividad, provocando que el margen de ganancia real se reduzca a pesar de que entre más dinero a la caja. Este comportamiento revela que no existe un control estricto sobre los costos de adquisición de mercadería ni sobre los gastos administrativos, lo que limita la rentabilidad del negocio y, de continuar así, la distribuidora podría trabajar mucho solo para cubrir sus costos, sin generar beneficios reales para su crecimiento.

✓ **Hallazgo 3:**

Al aplicar el análisis DuPont, se confirma que la rentabilidad de la distribuidora está siendo afectada negativamente por una baja eficiencia en la utilización de sus recursos, especialmente sus inventarios. Aunque la empresa tiene un margen de ganancia aceptable por cada producto vendido, el rendimiento final sobre el capital es menor al esperado, porque los activos no están trabajando lo suficiente, es decir, el dinero se mueve muy lento a través de las ventas. Esto demuestra que el problema de la distribuidora no es solo vender a un buen precio, sino que tiene demasiado capital invertido en mercadería que no rota, reduciendo su capacidad de generar beneficios netos más altos y debilitando su salud financiera.

✓ **Hallazgo 4:**

Al aplicar el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio, se confirma que el rendimiento que están recibiendo los socios por el capital invertido en la distribuidora muestra señales de estancamiento. La capacidad del negocio para multiplicar el dinero propio de los dueños se ve frenada por la baja rotación de los inventarios y los altos costos operativos mencionados

anteriormente. Es decir, la PYME no está aprovechando al máximo su capital al tener tantos recursos inmovilizados en productos que no se venden rápido, entonces la ganancia final que le queda a cada socio es menor al que podría obtener si la gestión de las existencias fuera más ágil y eficiente.

✓ **Hallazgo 5:**

Al analizar el ratio de rentabilidad sobre las ventas, se confirma que el porcentaje de ganancia final que le queda a la distribuidora después de cubrir todos sus compromisos es menor en comparación con periodos anteriores. Aunque la distribuidora está logrando vender sus productos, la eficiencia para transformar esas ventas en utilidades reales ha disminuido, principalmente, porque los gastos operativos y de gestión están absorbiendo una parte cada vez más grande de los ingresos. La PYME está operando con márgenes muy ajustados, lo que reduce su capacidad de ahorro o reinversión y la deja en una posición vulnerable ante cualquier aumento inesperado en los costos de la mercadería o en los gastos administrativos.

Una vez mencionados los hallazgos de la distribuidora para ambos objetivos, es necesario compararlos con las conclusiones de los autores mencionados en los antecedentes del estudio. A continuación, se presentan las principales conclusiones de los autores que respaldan los resultados obtenidos:

Para Hernández (2021) el control de existencias es una pieza clave para que el negocio genere ganancias y se mantenga estable. El autor plantea en su estudio que es urgente dejar de lado los métodos manuales y apoyarse en herramientas tecnológicas que brinden datos reales, permitiendo así que la empresa sea más eficiente y competitiva.

Por su parte, Salazar (2020) concluye que el no tener un control formal impide que el negocio aproveche sus recursos y atienda bien a sus clientes. Por ello, sugiere en su investigación automatizar los procesos, asignar un encargado de bodega y organizar los productos según su venta para evitar pérdidas de dinero.

Por otro lado, López y Ramírez (2020) aseguran que organizar el inventario por importancia (clasificación ABC) y entrenar al personal mejora la exactitud de los datos y el control de las existencias, y sugiere que la empresa debe fijar reglas claras de compra y usar indicadores de desempeño para medir qué tan rápido se mueve la mercadería.

A su vez, Arroyo (2024) concluye que organizar la bodega según el valor y la salida de los productos genera beneficios económicos y operativos importantes, y señala que el negocio debe estandarizar procesos, entrenar al personal en buenas prácticas, y usar indicadores trimestrales para vigilar que la mercadería no se quede estancada, reduciendo así los costos.

Por último, Araya, Zamora y Rodríguez (2023) señalan que es fundamental usar modelos de compra precisos y fortalecer el sistema informático para que la información sea confiable y recomienda en su estudio estandarizar los procesos, capacitar al equipo y aplicar orden en la bodega para elevar la competitividad del negocio.

Las conclusiones anteriores, permiten confirmar que las deficiencias encontradas en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., tienen relación con las actuales teorías sobre la gestión de inventarios. Al coincidir estos problemas, se valida la necesidad de implementar propuestas.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1 CONCLUSIONES**

El presente capítulo reúne de manera organizada las conclusiones derivadas de la investigación realizada. Estas conclusiones se elaboran tomando en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos planteados, lo que permite sintetizar los principales hallazgos obtenidos y consolidar el análisis desarrollado en los capítulos anteriores.

### ***6.1.1 Objetivo específico 1) Identificar la gestión actual del control de inventarios de la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., el análisis de los procesos y prácticas operativas del inventario.***

Se constató que el control de inventarios de la distribuidora presenta debilidades significativas en sus procesos administrativos y operativos. A partir de la información recopilada de la entrevista y guía de observación, se evidenció que las actividades relacionadas con el manejo de mercadería se realizan principalmente con base a la experiencia del personal y en prácticas empíricas, generando notables deficiencias en la forma que se ejecutan las tareas del área. Estos resultados permitieron identificar la necesidad de fortalecer los procesos de control y administración del inventario, ya que un manejo más estructurado no solo mejora la organización interna, sino que también contribuye a una toma de decisiones financieras más precisa dentro de la PYME.

**6.1.2 Objetivo específico 2) Examinar como las prácticas actuales de gestión de inventarios afectan la rentabilidad de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros en los cuales se incluyan factores como pérdidas por obsolescencia, falta de disponibilidad de productos y otros elementos relacionados.**

Se evidenció que las prácticas actuales de gestión de inventarios influyen en la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos, y, en consecuencia, en sus resultados financieros. El análisis de los indicadores financieros, mostró que el inventario representa una proporción significativa dentro de los activos de la distribuidora, y que su rotación disminuyó entre los periodos analizados, dando como resultado, que los productos están permaneciendo más tiempo almacenados, y eso generó un menor aprovechamiento de los recursos disponibles. Aunque la empresa mantuvo niveles de rentabilidad aceptables, el análisis financiero demostró que una gestión más adecuada del inventario contribuye a mejorar el aprovechamiento de los activos y fortalecer el desempeño financiero de la PYME.

**6.1.3 Objetivo específico 3) Proponer estrategias de control de inventarios que optimicen la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa, basadas en los resultados de la evaluación realizada.**

Se concluyó que la empresa requiere implementar acciones orientadas a fortalecer la administración de sus inventarios, con el propósito de mejorar la organización de sus operaciones y su desempeño financiero. Los resultados del estudio, permitieron identificar diversas oportunidades de mejora relacionadas con la definición de procedimientos, la organización de

las áreas de bodega, la asignación de responsabilidades dentro del área y el aprovechamiento de la herramienta tecnológica disponible.

La aplicación estrategias orientadas a mejorar el control de inventarios permitiría que la distribuidora cuente con información más precisa sobre las existencias, facilitar la toma de decisiones en cuanto a compras y reducir riesgos asociados a acumulación innecesaria de productos obsoletos.

***6.1.4 Objetivo general: Evaluar el impacto en la rentabilidad del actual sistema de control de inventarios aplicado en la PYME Distribuidora Ocampo, para la mejora y fortalecimiento de la gestión financiera, mediante un control eficaz de los inventarios.***

Se concluyó que el objetivo general de la investigación se cumplió, ya que fue posible evaluar el impacto del sistema actual del control de inventarios de la PYME, mediante un análisis de su gestión operativa y el estudio de los indicadores financieros correspondientes. A partir de los resultados obtenidos se logró comprender la relación existente entre la forma en que se administran los inventarios y el desempeño financiero de la empresa, lo que permitió evidenciar la importancia de contar con buenos controles que contribuyan a una mejor administración de los recursos y a una toma de decisiones más acertada dentro de la distribuidora.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta los resultados y conclusiones de esta investigación, se presentan recomendaciones dirigidas a la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A. Su propósito es reforzar el control de inventarios, promover la mejora continua, y atender las debilidades detectadas en los procesos internos, contribuyendo al mismo tiempo a una gestión más ordenada que favorezca la rentabilidad de la empresa.

- ✓ Se recomienda empezar por designar un responsable exclusivo o contratar a un encargado temporal que ejecute la implementación integral del sistema informático vigente en el área de inventarios, encargándose de organizar e ingresar todos los artículos por departamentos. Esta medida permitirá que la distribuidora logre la transición definitiva al entorno digital, asegurando que el registro de la mercadería sea ordenado y sin interferir en las operaciones diarias de la PYME.
- ✓ Se sugiere desarrollar un manual de procedimientos específicos para el departamento de inventarios, en el cual se definan claramente las responsabilidades, políticas y procedimientos que deben seguirse en el puesto. Esta herramienta facilitará la inducción de nuevos colaboradores en la distribuidora y garantizará que el uso del sistema y los procesos de bodega se realicen de manera uniforme, independientemente de quién ejecute la tarea.
- ✓ Se recomienda programar capacitaciones semestrales para el personal, enfocadas tanto en la gestión técnica de inventarios, como en el aprovechamiento de todas las funciones del sistema informático actual. Al acompañar esto con un plan de evaluación, la distribuidora asegura que los conocimientos adquiridos se apliquen correctamente y se traduzca en mejoras y eficiencias del área.
- ✓ Se plantea la necesidad de asignar un supervisor directo para el departamento de inventarios que asuma funciones específicas de monitoreo y organización, permitiendo que cada colaborador del área cuente con un referente inmediato para la rendición de cuentas, asegurando que las metas de orden y registro se cumplan bajo una vigilancia adecuada.
- ✓ Se sugiere habilitar un área exclusiva para la recepción de mercadería, esto le permitiría a la empresa realizar una inspección detallada y precisa de los artículos que ingresan, reduciendo así el riesgo de errores en los registros de entrada.
- ✓ Se recomienda la realización de inventarios físicos anuales con el propósito determinar la existencia o no de artículos obsoletos, verificar que las existencias registradas coincidan con

lo registrado en el sistema informático, y evaluar las condiciones físicas de la mercadería, asegurando que los productos se conserven en buen estado y mantengan su valor contable

- ✓ Se aconseja habilitar un espacio apropiado para organizar el inventario, asegurando la correcta identificación de la mercadería mediante el uso de los códigos establecidos para cada línea de artículos.
  
- ✓ Se recomienda establecer como práctica anual el análisis de estados financieros, con el fin de monitorear el comportamiento financiero y comercial del negocio, para la toma de decisiones oportunas y minimizar los eventuales riesgos propios de la actividad comercial.

En conjunto, estas sugerencias se plantean como apoyo para la toma de decisiones, respaldadas en información pertinente que favorece la mejora del control de inventarios de la entidad. Además, buscan corregir prácticas informales y brindar mayor orden en la gestión de inventarios, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y a una administración más sólida.

## **CAPITULO VII: PROPUESTA**

En el contexto actual donde la competencia es cada vez mayor, administrar bien los activos y disminuir los riesgos, es vital para que una empresa se mantenga en pie. En este sentido, implementar un sistema de control de inventarios estructurado, representa no solo una necesidad, sino una estrategia financiera fundamental para fortalecer la rentabilidad y asegurar la recuperación eficiente del capital invertido, evitando que los activos pierdan su valor por falta de rotación o deterioro físico.

A partir de la investigación realizada en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., se reconoce que la gestión de inventarios es un proceso esencial que requiere de una estructura formal para que la distribuidora logre mejores resultados. La aplicación de este control puede ser tedioso para algunas empresas si no cuenta con las herramientas adecuadas, sin embargo, en la distribuidora se han identificado las capacidades del personal para proponerle a la empresa aplicar un sistema donde se lleven los registros, datos e información bajo un método PEPS (Primero en entrar, primero en salir), se seleccionó esta metodología, debido a que la empresa carece de registros formales que respalde la información de los productos que ingresan a bodega., y el PEPS ofrece la solución más viable y sencilla para organizar los inventarios en una PYME.

Para la ejecución de esta propuesta, no se requiere la adquisición de un nuevo software, lo que representa una ventaja económica para los socios. El sistema informático con el que cuenta la empresa actualmente dispone de módulos y herramientas necesarias que, al ser aprovechadas correctamente, permitirán un mejor control del inventario, optimizando así los recursos disponibles de la distribuidora.

### **Método FIFO (PEPS)**

El método FIFO (First in, first out) también conocido método PEPS (Primero en entrar, primero en salir), consiste en que los productos deben venderse en el mismo orden en que fueron

comprados por la empresa. En consecuencia, los productos más antiguos en bodega son los primeros en salir a la venta. Este sistema busca evitar que los inventarios permanezcan mucho tiempo almacenados y corran el riesgo de obsolescencia y deterioro, debido que la rotación se centra en liberar primero lo más antiguo y conservar lo más reciente.

## **7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Considerando que el método PEPS garantiza que la mercadería de la empresa no se estanque en mercadería de baja rotación, y que el sistema informático actual permite su aplicación, se presenta a continuación el nombre de la propuesta para guiar a la distribuidora hacia un modelo de gestión más eficiente:

***Optimización del control de inventarios mediante el método PEPS, como estrategia de mejora operativa y financiera en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A, ubicada en El Roble, Puntarenas.***

## **7.2 ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ**

La presente propuesta se desarrolla para la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., una empresa del sector comercial dedicada a la venta de productos variados como útiles escolares, suministros de oficina, juguetes, artículos de pasamanería y para el hogar, entre otros, ubicada físicamente en el distrito de El Roble, en el cantón central de Puntarenas.

Al ser una empresa con amplia variedad de artículos, representa el escenario ideal para implementar un sistema de control de inventarios basado en el método PEPS, enfocado en las necesidades operativas y financieras de este negocio, con el fin de proporcionar una herramienta que facilite el registro y la administración de sus existencias.

## **7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

La implementación de un sistema de integral de control de inventarios basado en el método PEPS, se plantea como una estrategia para optimizar los procesos internos de la distribuidora. Esta propuesta busca ordenar las operaciones relacionadas con el manejo de inventarios, lo que conlleva a fortalecer la salud financiera de la empresa y asegurar una gestión eficiente de estos activos.

Por lo tanto, se han definido una serie de objetivos, tanto general como específicos que guían la propuesta y orientan la implementación de estrategias concretas. Estos objetivos se centran en aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles, asegurar el conteo de existencias físicas y la integración de las mismas dentro del sistema, capacitar al personal en el manejo del nuevo método PEPS, y formalizar los procesos mediante la elaboración de un manual de procedimientos.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá a la distribuidora contar con un sistema de control de inventarios más sólido, capaz de mejorar la rotación de los artículos, reducir los riesgos operativos y ofrecer información financiera más confiable para la toma de decisiones.

A continuación, los objetivos que ayudará al alcance de la propuesta de solución planteada para Distribuidora Ocampo Y&A S.A.

### ***7.3.1 Objetivo General de la propuesta***

Implementar un sistema integral de control de inventarios basado en el método PEPS en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., mediante la optimización de los recursos actuales, para fortalecer la rentabilidad y asegurar una gestión eficiente de los activos corrientes de la empresa.

### **7.3.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- a) Promover el uso de las herramientas contenidas del sistema informático actual mediante la integración del método PEPS.
- b) Ofrecer un plan de capacitación para el personal del área sobre el manejo eficiente del control de inventarios propuesto.
- c) Ejecutar un plan de conteos físicos de inventario para integrar las existencias reales al sistema e iniciar el control bajo el método PEPS.
- d) Proponer la implementación de un manual de procedimientos en el departamento de inventarios.

### **7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES (GRÁFICO GANTT)**

La implementación del sistema de control de inventarios basado en el método PEPS, requiere un enfoque planificado y estructurado que permita coordinar de manera efectiva todas las actividades contempladas en la propuesta.

Este cronograma busca garantizar que cada tarea se ejecute dentro de los plazos establecidos, aprovechando el uso de los recursos disponibles y asegurando el cumplimiento de los objetivos definidos.

Figura 24

## Diagrama de Gantt

OBJETIVO DE LA PROPUESTA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANAS																
			1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	5 SEMANA	6 SEMANA	7 SEMANA	8 SEMANA	9 SEMANA	10 SEMANA	11 SEMANA	12 SEMANA	13 SEMANA	14 SEMANA	15 SEMANA	16 SEMANA	17 SEMANA
Promover el uso de las herramientas contenidas del sistema informático actual mediante la integración del método PEPS	<b>I Fase: Diagnóstico</b>																		
	Identificar las ventajas competitivas y financieras que el método PEPS aporta a la PYME.	Recursos humanos y Gerencia																	
	Comparar y analizar los procedimientos de registro del sistema actual frente a la normativa del método PEPS.	Dir. Ejecutiva, gerencia																	
	Aprobar formalmente la transición del control de inventarios al método PEPS dentro del sistema actual.	Dir. Ejecutiva																	
Ofrecer un plan de capacitación para el personal del área sobre el manejo eficiente del control de inventarios propuesto	<b>II Fase: Capacitación</b>																		
	Organizar una charla introductoria a los colaboradores sobre el método propuesto	Recursos humanos y gerencia																	
	Ejecución de talleres prácticos con simulaciones de registro y control de inventarios	Proveedor del sistema																	
	Recopilar las opiniones del personal para realizar ajustes finales a los procesos	Recursos humanos y gerencia																	
Ejecutar un plan de conteos físicos de inventario para integrar las existencias reales al sistema e iniciar el control bajo el método PEPS	<b>IV Fase: Ejecución</b>																		
	Planificación de conteos físicos del inventario	Dir Ejecutiva y Gerencia																	
	Ejecución del conteo físico e integración al sistema con el método PEPS	Colaboradores del área																	
	Análisis y validación de resultados frente a registros del sistema	Gerencia y Aux. inventario																	
Proponer la implementación de un manual de procedimientos en el departamento de inventarios	<b>III Fase: Implementación</b>																		
	Evaluar los controles existentes para determinar cuáles se alinean al nuevo sistema propuesto	Gerencia																	
	Redactar una guía operativa que contenga los procedimientos fundamentales del departamento de inventarios	Empresa externa																	
	Presentar y validar la guía con el personal del departamento para asegurar que sea práctica y funcional	Gerencia																	

Finalmente, el cronograma ha sido diseñado de manera flexible, permitiendo realizar adaptaciones según las necesidades que se identifiquen durante la ejecución de las actividades. Esta flexibilidad es fundamental para enfrentar posibles desafíos o imprevistos que puedan surgir durante el proceso de implementación del método PEPS en la distribuidora, garantizando que las metas propuestas se mantengan dentro de los plazos establecidos.

El proyecto contempla una duración estimada de diecisiete semanas, durante las cuales la revisión periódica de los avances permitirá realizar los ajustes necesarios para cada fase, asegurando que las actividades se cumplan conforme a lo planificado.

## 7.5 DESCRIPCIÓN DE TALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Un plan de acción es fundamental para la correcta implementación del sistema de control de inventario PEPS, ya que permite transformar los objetivos en actividades concretas y

medibles. Cada estrategia planteada en la propuesta incluye el plan de acción correspondiente, y la duración estimada, así como los responsables de su ejecución y los resultados esperados. Esta estructura permite dar seguimiento al desarrollo de cada acción, y asegurar su implementación de manera clara, organizada y alineada con los objetivos de la propuesta.

De esta forma, las fases descritas no solo garantizan la coherencia entre las actividades y el objetivo general, sino que también facilitan la evaluación del avance en cada etapa, permitiendo realizar ajustes oportunos y asegurar que el nuevo sistema de control de inventarios PEPS se ejecute de manera efectiva y sostenible dentro de la distribuidora.

Seguidamente, se presentan las actividades que deben considerarse dentro de cada una de las fases de la propuesta:

### ***7.5.1 Objetivo específico a) Promover el uso de las herramientas contenidas del sistema informático actual mediante la integración del método PEPS***

- ✓ **Estrategia I: Identificar las ventajas competitivas y financieras que el método PEPS aporta a la PYME.**

Primeramente, los miembros de la dirección ejecutiva y el gerente de compras, deberán reunirse con el contador de la empresa para investigar a fondo y charlar sobre cómo la implementación del método PEPS beneficia directamente a la PYME. En esta reunión de aproximadamente tres horas, el contador les explicará de forma sencilla el impacto real que tiene este control en las finanzas de la distribuidora, despejando cualquier duda sobre su funcionamiento. Al hacer esto, los miembros podrán entender realmente como se maneja este sistema, y cómo podrían aplicarlo en la empresa para que el inventario sea más eficiente,

dándose cuenta que ese orden en los procesos es lo que necesitan para que el negocio crezca y sea más rentable.

✓ **Estrategia II: Comparar y analizar los procedimientos de registro del sistema actual frente a la normativa del método PEPS.**

La dirección ejecutiva y el gerente de compras, deberán reunirse con el encargado del sistema para revisar qué funciones tienen el software actual, y qué ajustes harían falta para poder implementar el método PEPS. Básicamente, se trata de comparar cómo se usa el sistema actualmente frente lo que pide la normativa, y así aprovechar la herramienta digital existente, logrando adaptarlo a la realidad de la bodega, y que los registros de entradas y salidas sean automáticos, evitando errores manuales y asegurando que los costos de la mercadería sean los correctos.

✓ **Estrategia III: Aprobar formalmente la transición del control de inventarios al método PEPS dentro del sistema actual.**

Se realizará una reunión final con la dirección ejecutiva, el gerente de compras y encargado del sistema, donde se formalice el compromiso de dejar atrás los registros manuales o informales que venían usando, para darle paso definitivo al método PEPS, donde den el visto bueno para que el sistema informático se convierta en la herramienta oficial de control, asegurando que todos respalden este cambio como una prioridad. Con esa decisión, se garantiza que el manejo de la mercadería sea más organizado y que el software con el que cuentan se aproveche al máximo, para que guíe realmente todas las operaciones del negocio.

### ***7.5.2 Objetivo específico b) Ofrecer un plan de capacitación para el personal del área sobre el manejo eficiente del control de inventarios propuesto***

- ✓ **Estrategia I: Organizar una charla introductoria a los colaboradores sobre el método propuesto.**

Una vez aprobada la implementación del nuevo sistema de control, el departamento de recursos humanos y la gerencia, deberán programar una sesión informativa dirigida a los colaboradores relacionados al departamento de inventarios para explicarles el cambio que se realizará. En esta reunión, se explicarán los fundamentos del método PEPS, los beneficios que traerá a la distribuidora y cómo esto mejorará la gestión diaria de los inventarios. Al realizar esta charla, se busca que el personal tenga un primer acercamiento real con el nuevo sistema, logrando que todos comprendan la importancia del proyecto y se sientan comprometidos desde el primer día.

- ✓ **Estrategia II: Ejecución de talleres prácticos con simulaciones de registro y control de inventarios.**

Para esta estrategia, se realizarán talleres prácticos donde el personal de bodega y los departamentos relacionados aplicarán simulaciones reales de registro bajo el nuevo sistema de control. En estos talleres contarán con el apoyo del creador del sistema informático, quien guiará los ejercicios de entradas y salidas de mercaderías, tal como lo harán en su día a día, permitiéndoles familiarizarse con los nuevos controles y resolver cualquier duda que surja en el momento. Todo esto ayudará a que el equipo se sienta seguro y capaces de operar el software sin errores antes de empezar a utilizarlo definitivamente.

### **III: Recopilar las opiniones del personal para realizar ajustes finales a los procesos.**

El departamento de recursos humanos y la dirección ejecutiva, deberán habilitar espacios de retroalimentación, como reuniones breves o entrevistas individuales, para conocer la opinión del personal sobre la aplicación del nuevo sistema. Con esa información se podrá hacer los ajustes finales que garanticen que el método PEPS se adapte totalmente a la realidad operativa de la PYME.

✓ **Estrategia IV: Planificar las sesiones de formación periódicamente sobre el nuevo sistema de control propuesto.**

Se establecerá un calendario de formación continua de forma semestral o anual, según la distribuidora considere necesario, y las actualizaciones que vayan surgiendo en el sistema. Esta planificación asegura que el personal mantenga sus conocimientos vigentes sobre el sistema de control y el uso correcto del software, garantizando que estén alineados con los estándares de control, facilitando también la adaptación de los nuevos colaboradores que se integren al negocio.

### ***7.5.3 Objetivo específico c) Ejecutar un plan de conteos físicos de inventario para integrar las existencias reales al sistema e iniciar el control bajo el método PEPS.***

✓ **Estrategia I: Planificación de conteos físicos del inventario.**

La dirección ejecutiva y el gerente de compras, deberán realizar una pequeña reunión para establecer el calendario de los conteos físicos, definiendo fechas específicas y asignando a los responsables por cada bodega. Se coordinarán las tareas para indicarle al personal exactamente qué debe hacer y cómo hacerlo para que el proceso sea lo más confiable posible.

Esto permitirá anticipar los recursos necesarios como materiales, o posibles horas extra, y garantizar que el equipo trabaje de forma coordinada.

✓ **Estrategia II: Ejecución del conteo físico e integración al sistema con el método PEPS.**

Se llevará a cabo el conteo físico siguiendo el calendario establecido por gerencia, iniciando por las existencias de bodega. En esta etapa, el auxiliar de inventarios junto con dos auxiliares de bodega realizará el conteo por secciones y registrarán en el sistema la información correspondiente: cantidades, códigos de barras, costos, márgenes de ganancia y fechas de ingreso, todo dentro de la jornada laboral. Una vez finalizada esta fase, se cerrará el negocio por 3 días para completar el conteo de los artículos en los puntos de venta, contemplando los gastos de alimentación para el personal en ese periodo. De esta forma, el sistema cuenta con los datos necesarios para que el método PEPS empiece a operar con información real y detallada.

✓ **Estrategia III: Análisis y validación de resultados frente a registros del sistema.**

Se realizará un análisis final de forma aleatoria para comprobar si el conteo físico contra los datos registrados en el sistema coincide exactamente. Al realizar esta doble verificación, se asegurará que la base de datos sea totalmente confiable para poder empezar a trabajar de lleno.

#### ***7.5.4 Objetivo específico d) Proponer la implementación de un manual de procedimientos en el departamento de inventarios***

✓ **Estrategia I: Evaluar los controles existentes para determinar cuáles se alinean al nuevo sistema propuesto.**

Se realizará una revisión detallada de los controles del departamento por parte de la gerencia, iniciando con el análisis de los procedimientos actuales de registro de inventarios, donde se recopilarán y examinarán los procesos vigentes para determinar cuáles prácticas pueden mantenerse, y cuales requieren ajustes conforme al nuevo método propuesto. A partir de

ese análisis, se definirán las mejoras necesarias y se establecerán lineamientos claros que servirán como base para la elaboración del manual de procedimientos.

- ✓ **Estrategia II: Redactar una guía operativa que contenga los procedimientos fundamentales del departamento de inventarios.**

Una vez realizada la evaluación anterior, se entregará la información a una empresa encargada de formalizar la guía operativa del departamento. El objetivo es que los colaboradores cuenten con un manual que estandarice sus tareas y los guía paso a paso sobre saber qué hacer y cómo hacerlo, además que, el contar con un manual de procedimientos facilitará la inducción y aprendizaje del nuevo personal para que sea mucho más rápido y ordenado.

- ✓ **Estrategia III: Presentar y explicar la guía con el personal del departamento para asegurar que sea práctica y funcional.**

Finalmente, se organizará una reunión con el personal del departamento para presentar y explicar detalladamente cada punto del nuevo manual. La idea de este espacio, es despejar cualquier duda y asegurarse que todos comprendan sus nuevas funciones y lo que se espera de su desempeño. De esta forma se pretende que el manual sea una herramienta practica que los colaboradores realmente puedan utilizar y sacar provecho en su día a día.

## **7.6 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

El presente presupuesto ha sido elaborado con el objetivo de detallar de manera clara y precisa los recursos económicos necesarios para la implementación del sistema integral de control de inventarios en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., bajo el método PEPS.

Este presupuesto contempla todas las actividades y fases mencionadas en el cronograma de la propuesta, incluyendo el diagnóstico inicial, las horas de trabajo destinadas a la clasificación, registro e integración de artículos al sistema, la ejecución de conteos físicos del

inventario, los costos asociados a la formación del personal, la adquisición de herramientas de apoyo, y la elaboración del manual de procedimientos para los colaboradores.

Cada rubro ha sido calculado considerando los recursos humanos, tecnológicos y materiales requeridos para asegurar el desarrollo de cada etapa. De esta forma el presupuesto se convierte en un instrumento fundamental para asegurar que la propuesta se ejecute con orden y claridad, permitiendo a la empresa optimizar sus procesos de inventario.

### **7.6.1 | Fase: *Diagnóstico***

Para esta primera fase, el presupuesto se enfocará en cubrir la logística de las tres reuniones estratégicas que darán luz verde a la implementación del nuevo sistema. El gasto principal será la alimentación (refrigerios y almuerzos) para el contador, el proveedor del sistema informático, la dirección ejecutiva y gerencia, ya que estas sesiones requieren tiempo para analizar los datos a fondo. Además, se contemplan los servicios profesionales necesarios para el acompañamiento contable durante la primera reunión, asegurando que las decisiones se fundamenten en criterios de personas con más experiencia.

Las consultas con el proveedor del sistema no generan costos adicionales, ya que están incluidas en la compra del software realizada por la empresa. Por último, se incluye un monto para material impreso y papelería, necesario para presentar informes y comparativas de forma física para la aprobación de los socios.

A continuación, se detallan los principales rubros considerados en el presupuesto de esta primera fase:

**Tabla 16***Presupuesto I Fase de la propuesta*

Concepto	Descripción	Monto estimado
Alimentación	Refrigerios y almuerzo para contador, proveedor del sistema informático, socios y gerente.	₡ 136 920,00
Servicios Profesionales	Consultoría administrativa y financiera con el contador	₡ 75 230,00
Material impreso y papelería	Informes y comparativas en formato físico para aprobación de los socios.	₡ 20 000,00
<b>Total Proyectado</b>		<b>₡ 232 150,00</b>

Con base a la tabla anterior, los montos de la primera fase para el primer objetivo se detallan de la siguiente manera: los almuerzos para las tres reuniones suman ₡106,920 colones, y los refrigerios ₡30,000 colones, sumando un total de ₡136.920 colones en alimentación. El rubro de servicios profesionales corresponde a la tarifa de ₡25,077 colones por hora, que multiplicado por tres horas asciende a ₡75.230 colones. Finalmente, el material impreso y la papelería utilizados en las tres reuniones se estimó en ₡20,000 colones.

Con esta inversión inicial se asegurará que el proyecto inicie con bases sólidas y con el respaldo de todas las áreas clave de la distribuidora. Al cubrir estos gastos logísticos, se facilita un espacio de trabajo adecuado para que los encargados tomen decisiones informadas y validen la viabilidad financiera del cambio.

### **7.6.2 II Fase: Capacitación**

Para esta segunda fase, el presupuesto se enfoca en la capacitación y sensibilización del personal sobre los nuevos cambios. El rubro más importante es el pago de horas extraordinarias para los cinco colaboradores relacionados al departamento que asistirán a la charla de apertura

fuera de su horario habitual, la misma tendrá una duración aproximada de dos horas, y se complementará con un refrigerio para motivar la participación.

Para los talleres técnicos con el creador del sistema, se prevé la asignación de tres horas extraordinarias posteriores a la jornada laboral, donde también se dará un pequeño refrigerio al personal, complementadas con sesiones prácticas durante el horario regular, con el fin de reducir costos adicionales. Finalmente, se deja abierta una previsión para sesiones de formación periódicas, de modo que la empresa pueda programar refuerzos semestrales o anuales según lo considere necesario para mantener actualizado al equipo de inventarios.

### Tabla 17

Presupuesto II Fase de la propuesta

Concepto	Descripción	Monto estimado
Horas extraordinarias (Charla apertura y taller práctico)	Pago horas extra para 5 colaboradores	₡ 63 375,00
Alimentación (Charla apertura y taller práctico)	Refrigerios para 7 colaboradores	₡ 35 000,00
Formación periódica	Previsión para refuerzos semestrales o anuales	₡ 42,850,00
<b>Total Proyectado</b>		<b>₡ 141 225,00</b>

En la segunda fase, los montos se desglosan de la siguiente manera: las horas extra asignadas para la charla, con una duración de dos horas, suman ₡25,350 colones; mientras que, para el taller práctico de tres horas, ascienden a ₡38,025 colones, alcanzando en conjunto una suma de ₡63,375 colones. En cuanto a la alimentación, se contemplaron refrigerios de ₡17,500 colones para cada actividad, lo que suma un total de ₡35,000 colones. Finalmente, se concluyó una previsión para un posible taller a futuro, con una duración de dos horas, donde se considera

el pago de horas extra para cinco colaboradores por ¢25,350 colones y un refrigerio de ¢17,500 colones, sumando ¢42,850 colones.

### **7.6.3 III Fase: Ejecución**

Para la tercera fase, el presupuesto se destina a la ejecución operativa para actualizar el inventario. Se incluye la compra de cinco lectores de códigos de barra inalámbricos para agilizar el registro de productos en cada bodega, junto con la adquisición de 50 rollos de etiquetas para rotular y organizar las existencias de manera más ordenada. Además, se consideran materiales de apoyo como marcadores, cintas adhesivas, tablas y carpetas, necesarios para facilitar la clasificación y organización durante el proceso de conteo. Asimismo, los gastos de alimentación durante los tres días de cierre del negocio en los que el personal hará jornadas intensas de conteo físico, además se consideran las horas extraordinarias que deben pagarse los colaboradores dado que las horas de cierre podrían excederse de la jornada ordinaria.

Cabe destacar que el análisis y validación de resultados posterior no genera costos adicionales, ya que se realizará como parte de las funciones administrativas en jornada laboral, asegurando así que los registros del sistema coincidan plenamente con las existencias físicas.

**Tabla 18**

*Presupuesto III Fase de la propuesta*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto estimado</b>
Equipamiento	Compra de lectores inalámbricos, rollos de etiquetas para rotulación de existencias y material de apoyo.	¢ 388 250,00
Jornada de cierre (3 días)	Alimentación del personal y horas extraordinarias por conteos físicos.	¢ 202 050,00
<b>Total Proyectado</b>		<b>¢ 590 300,00</b>

Interpretando los datos de la tabla anterior, se observa que en el rubro de equipamiento se incluye la compra de cinco lectores, los cuales suman ₡199,500 colones, la adquisición de 50 rollos de etiquetas por ₡168,750 colones, y los materiales de apoyo por un monto de ₡20,000 colones, sumando un total de ₡388,250 colones. En la jornada de cierre del local, se contemplan los almuerzos para los colaboradores durante los tres días de trabajo intensivo como incentivo, que suman ₡126,000 colones, además del pago de seis horas extraordinarias distribuidas en esos días por cada colaborador, por ₡76,050 colones, considerando que las ocho horas regulares ya están cubiertas dentro en su horario habitual, sumando un total de ₡202,050 colones.

#### **7.6.4 IV Fase: Implementación**

En esta última fase, no se generarán costos por la evaluación de controles, ya que se hará dentro de la jornada laboral. El rubro importante será el pago a la empresa que se encargará de elaborar el manual de procedimientos, el cual incluye 10 manuales impresos, KPIs por procesos, checklist del proceso, oportunidades de mejora y todos los archivos editables, en el cual tardarán 15 días hábiles para su ejecución.

Finalmente, se organizará una reunión de dos horas con los cinco colaboradores de las áreas relacionadas con inventarios, donde se presentará y explicará el manual, la cual se complementará con un refrigerio como apoyo a la participación.

**Tabla 19**

*Presupuesto IV Fase de la propuesta*

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto estimado</b>
Manual de procedimientos	Servicio de elaboración por una empresa externa	₡ 509 912,00
Reunión de presentación del manual	Refrigerio para 7 personas y 2 horas extraordinarias por presentación del manual	₡ 45 350,00
<b>Total Proyectado</b>		<b>₡ 555 262,00</b>

Interpretando los datos de la tabla, se observa que el pago por la elaboración del manual de procedimientos es de ¢509,912 colones. A esto se suma la reunión de presentación del manual, en la cual se contemplan dos horas extraordinarias para cinco colaboradores por un monto de ¢30,420 colones, junto con el refrigerio para 8 personas valorado en ¢20,000 colones.

En síntesis, la propuesta contempla un presupuesto global que integra las cuatro fases descritas, alcanzando un monto total de ¢1,518,937,00 colones, el cual constituye la inversión necesaria para implementar de manera ordenada el sistema de control de inventarios PEPS.

Tras la revisión del presupuesto por parte de la dirección ejecutiva de Distribuidora Ocampo Y&A S.A., se concluyó que la inversión es financieramente viable, dado a las utilidades sostenibles que ha tenido el negocio. El compromiso mostrado refuerza la viabilidad del proyecto, ya que se cuenta tanto con el respaldo financiero como con el apoyo estratégico necesario para llevar a cabo el cambio.

## REFERENCIAS

Aguilar Montealegre Tatiana; Acuña Rodríguez María. (2021). Guía metodológica de la facultad de ciencias económicas para la realización de tesis y tesinas como trabajo final de graduación. Universidad Hispanoamericana. San José. Costa Rica.

Alay Suárez, G. F. (2020). Indicadores y gestión financiera como herramienta eficaz para el sector comercial [Ensayo de integración curricular, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UPSE.  
<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/77dc057d-5e39-4422-8f5a-24e7070130d4/content>

Andrade, B. P., & Guerrero, M. J. (2023). Evaluación de la gestión de inventarios y facturación en el almacén Peregrine Falcón. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5576/8423>

Araya, J., Zamora, Y., & Rodríguez, K. (2023). Sistema de gestión y control de inventarios para la empresa Na Lakalú. Proyecto de graduación, Universidad de Costa Rica. Repositorio SIBDI-UCR. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/9de9606c-c8c6-41de-8971-4f47d737932d/content>

Arias, J. L. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL.  
[https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)

Armijo, I., Aspillaga, C., Bustos, C., Calderón, A., Cortés, C., Fossa, P., Melipillan, R., Sánchez, A., & Vivanco, A. (2021). Manual de metodología de investigación. Universidad del Desarrollo, Facultad de Psicología.  
<https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/58eebabdcc2be36d6facb6861341ce1a.pdf>

- Arroyo-Rojas, I. A. (2024). Propuesta de gestión eficiente de almacén e inventarios para la empresa Mercado de las Telas durante el III cuatrimestre del 2024 [Proyecto de graduación, Maestría en Cadena de Abastecimiento, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/15841?show=full>
- Azuero, Á. (2021). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(11), 110-120. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576861156005/576861156005.pdf>
- Banco Central de Costa Rica. (2024, enero 24). BCCR publica cifras del Producto Interno Bruto por cantón y región para el periodo 2019–2021 (CP-BCCR-006-2024). <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%205784>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las Pymes en Costa Rica*. [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF\\_PYMES\\_COSTARICA.pdf?sequence=8](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_COSTARICA.pdf?sequence=8)
- Barcia Villamar, F. E., & Bermeo Castro, G. N. (Año). Control de inventario y su impacto en la salud financiera de las empresas. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 27 (3), 137-145. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Bolivia Emprende. (2021, julio 8). La importancia del análisis FODA para una empresa [Imagen]. Bolivia Emprende. <https://boliviaemprende.com/articulos/la-importancia-del-analisis-foda-para-una-empresa>
- Bustamante Alva, D. M. (2026, febrero 18). Efectos de la obsolescencia de inventarios en los estados financieros. Veritas. <https://www.veritas.org.mx/Economia-y-finanzas/Contabilidad/Efectos-de-la-obsolescencia-de-inventarios-en-los-estados-financieros>

- Cabrera Morocho, J. D. (2022). Indicadores de la gestión de inventarios para PYMES: una revisión. Tesis de licenciatura, Universidad del Azuay. Repositorio institucional Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12440/1/17967.pdf>
- Calle García, J. S., Bozada Licoa, B. F., Aguilera Martínez, Y. G., & Ramírez Rebolledo, N. D. (2025). La alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial: Un enfoque basado en resultados. Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Cámara de Comercio de Casanare. (2021). Tips para manejar inventario de forma eficiente. <https://cccasanare.co/wp-content/uploads/2021/04/TIPS-PARA-MANEJARINVENTARIO-DE-FORMA-EFICIENTE.pdf>
- Cañizares, J., Cárdenas, M., & Durán, M. (2025). La investigación científica: métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos. REDIPE; Universidad Francisco de Paula Santander. <https://editorial.redipe.org/index.php/1/catalog/download/234/399/8078?inline=1>
- Castro, J. (2021). 15 tipos de inventario para tu negocio. Blog Corponet. [https://blog.corponet.com/15-tipos-de-inventario-para-tu-negocio?hs\\_amp=true](https://blog.corponet.com/15-tipos-de-inventario-para-tu-negocio?hs_amp=true)
- Cedeño, D. A. (2025). Razones financieras de liquidez en las medianas empresas comerciales del sector Conocoto, en el período 2016-2021. MQRInvestigar, 9(4), 1-34. <https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/1157>
- Cousin Brenes, K. (2020). El surgimiento de las PYMES en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950–2018). Revista de Ciencias Sociales (Cr), 169(III), 43–60. Universidad de Costa Rica. <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>

- Dobaño, J. (2025, enero 15). Qué es la rotación de activos. Quipu. <https://getquipu.com/blog/que-es-la-rotacion-de-activos/>
- El País CR. (2023, 8 de diciembre). Comercio, sector más dinámico de la economía en Costa Rica. El País CR. <https://www.elpais.cr/2023/12/08/comercio-sector-mas-dinamico-de-la-economia-en-costa-rica/>
- Elizondo Cortés, M., & González Videgaray, M. (2021). Delimitación del problema y la pregunta de investigación (Colección Vientos de Cambio). Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México; Dirección General del Personal Académico.  
[https://librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/3295/Delimitacion\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/3295/Delimitacion_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). Análisis financiero y de gestión (3.<sup>a</sup> ed.). Bogotá: Eco Ediciones.
- Fernández-Bedoya, V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor* TES, 4(3), 65–76.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/71f7/cf858fbedf4242804c95cdf6eea94b0d381.pdf>
- Freire Sánchez, L. A. (2024). Guía de estudio: Metodología de la investigación. Instituto Superior Tecnológico San Gabriel; CIDE Editorial.  
[https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/3159/3/Guia%20%20Metodologia%20de%20la%20investigacion\\_2024.pdf](https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/3159/3/Guia%20%20Metodologia%20de%20la%20investigacion_2024.pdf)
- García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII (Especial 5), 184-197.

- Gómez Murillo, I. del P., Lamilla Miranda, I. M., Bazán Francisca Elvira, B., & Alvarado Cadena, P. M. (2023). La eficacia, la eficiencia y el valor como enfoques modernos para la administración de operaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 8(3), 749–761. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i3>
- Guzmán Segovia, M. A., Reyes Salvatierra, S. B., & Chan Yu Acebo, R. Y. (2021). Control eficiente de inventarios. *RECIAMUC*, 5(2), 121-130. <https://www.reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/653/997>
- Hernández Flores, M. P. (2021). Análisis de la gestión de inventarios mediante la evaluación del sistema de información financiera empleado por la empresa Acuario Brilla C.R., durante el tercer cuatrimestre del 2021 (Tesis de licenciatura, Universidad Internacional de las Américas). Repositorio Institucional UIA. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/c77f2cea-c73d-4ffc-9cca-2d0c8e94ba4b/content>
- Hurtado González, R., & Conrado Gamboa, W. N. (2025). Metodología de la investigación. Libros Para Pensar. [https://librosparapensar.com/wp-content/uploads/2025/12/LIBRO\\_Metodologia-de-investigacion.pdf](https://librosparapensar.com/wp-content/uploads/2025/12/LIBRO_Metodologia-de-investigacion.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). Estadísticas demográficas: Puntarenas. [https://inec.cr/estadisticasfuentes/estadisticasdemograficas?filtertext=PUNTARENAS&to\\_pics=91](https://inec.cr/estadisticasfuentes/estadisticasdemograficas?filtertext=PUNTARENAS&to_pics=91)
- International Accounting Standards Board. (2021). Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). IFRS Foundation. [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org)
- Lázaro, J. C., Salas, V. R., Oliva, R. J., Valera, O., Gómez, M. V., & Gómez, S. (2024). Métodos y análisis de ratios financieros: Conceptualización y estudio de casos en PYMES. Editorial

- Mar Caribe. <https://editorialmarcaribe.es/wp-content/uploads/2025/02/Metodos-y-analisis-de-ratios-financieros-Conceptualizacion-y-estudio-de-casos-en-PYMES.pdf>
- Llamas, J. (2020). Inventario inicial. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/inventario-inicial.html>
- Loguzzo, A. (2024). Estructuras organizacionales: elementos para el análisis y diseño de organizaciones eficientes (1ª ed.). José C. Paz: EDUNPAZ, Universidad Nacional de José C. Paz. <https://edunpaz.unpaz.edu.ar/OMP/index.php/edunpaz/catalog/download/111/124/449-1?inline=1>
- López Blandón, J., & Ramírez Rodríguez, J. C. (2020). Diseño de un sistema de control de inventarios basado en el método cíclico para evaluar el proceso de administración de los inventarios de la Ferretería Hermanos Miranda S.A. Trabajo final de graduación, Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad Técnica Nacional, Sede Atenas. Repositorio UTN. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/9ab0e47f-42b7-4fef-b7ec-76f108e39b3e/content>
- Lozano Andrade, G. V., & Salinas Ordoñez, M. L. (2024). Gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Madebosq, de la parroquia Posorja, año 2023, Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo. Repositorio PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0ad5f62d-42d2-42b2-a7ad-bb844a8740b9/content>
- Macías Loor, F. I., & Delgado Suárez, M. (2023). *Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones*. Polo del Conocimiento, 8(2), 895–918. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>

- Marchena, O. (2023). Los ratios financieros y su relación con la rentabilidad en una empresa de maquinaria pesada. *Escritos Contables y de Administración*, 14(1), 39–65.  
<https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/3576>
- McLeod, S. (2025). Maslow's hierarchy of needs. *Simply Psychology*. (PDF) [La jerarquía de necesidades de Maslow](#)
- Mecalux. (2021, septiembre 16). Tipos de inventario en logística: definición y usos. Mecalux.  
<https://www.mecalux.com.co/blog/tipos-de-inventario>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación (1.ª ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.  
<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC]. (2021). Informe anual de las pequeñas y medianas empresas. Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME). <https://taxescr.com/wp-content/uploads/2022/07/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Oluwatosin, V. (2023). A review on primary sources of data and secondary sources of data. *Eurasian Journal of Education and Development*, 2(3) ResearchGate.  
[https://www.researchgate.net/publication/370608670\\_A\\_Review\\_on\\_Primary\\_Sources\\_of\\_Data\\_and\\_Secondary\\_Sources\\_of\\_Data](https://www.researchgate.net/publication/370608670_A_Review_on_Primary_Sources_of_Data_and_Secondary_Sources_of_Data)
- Oracle NetSuite. (2020). Periodic vs. perpetual inventory management (Infografía). NetSuite.  
<https://www.netsuite.com.mx/portal/assets/pdf/infographic-periodic-vs-perpetual-inventory-management-sp.pdf>

- Jeakins, A (2025, septiembre 17). Índice de rotación de inventario: definición, fórmula, consejos y ejemplos. NetSuite. <https://www.netsuite.com.mx/portal/mx/resource/articles/inventory-management/inventory-turnover-ratio.shtml>
- Ordoñez-Pacheco, A. F. (2025). Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: enfoques, tipos, métodos y diseños. *Revista Sociedad & Tecnología*, 8(2), 335-357. <https://doi.org/10.51247/st.v8i2.484>
- Orellana F. R. (2024). El patrimonio como factor determinante de las utilidades, en empresas de sociedad anónima. *Polo del Conocimiento*, 9(6), 2478–2495. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/7458/pdf>
- Orozco, H., & Lamberto, J. (2022). La ética en la investigación científica: consideraciones desde el área educativa. *Perspectivas: Revista de Historia, Geografía, Arte y Cultura*, 10(19), 11–21. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/La%20Etica%20en%20la%20investigaci%20cientifica.pdf>
- Parrales Carvajal, V. M., Aguirre Sanabria, M. E., Velasco Flores, Á. S., & Bastidas Arbeláez, T. Z. (2020). Los estados financieros y la toma de decisiones en las pymes. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4726284>
- Raeburn, A. (2025, julio 1). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos). Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), Editorial. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.<sup>a</sup> ed.). <https://dle.rae.es/>

- Rodríguez Rodríguez, C., Breña Oré, J. L., & Esenarro Vargas, D. (2021). Las variables en la metodología de la investigación científica. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2021/10/Las-Variables.pdf>
- Rodríguez, G. (2024). Gestión del inventario como elemento clave en la gestión del capital de trabajo. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/380152290\\_Gestion\\_del\\_inventario\\_como\\_elemento\\_clave\\_en\\_la\\_gestion\\_del\\_capital\\_de\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/380152290_Gestion_del_inventario_como_elemento_clave_en_la_gestion_del_capital_de_trabajo)
- Salazar Quiroz, W. A. (2021). *Gestión de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Fabel Glass S.R.L. La Victoria, 2021* (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas). Universidad Peruana de las Américas. <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/544274466.pdf>
- Sánchez Villavicencio, N. D. (2023). Inventarios y la rentabilidad financiera de una empresa peruana comercializadora de productos siderúrgicos, 2017-2022. Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú. Repositorio Institucional UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/4bb4777f-6d8d-4077-98f8-c2775b8b5b28/content>
- Sandoval, I. (2025, noviembre). ROA y ROE: indicadores clave de rentabilidad. Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (INCP). [ROA y ROE: indicadores clave de rentabilidad](#)
- Solanet, A. (2020). El muestreo. Universidad Oberta de Catalunya (UOC). <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/c3270301-454c-4126-bb9d-7c9bbf89dab4/content>
- Stewart, L. (s.f.). Unidad de análisis en investigación: Definición, consejos y ejemplos. ATLAS. ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/unidad-de-analisis-en-investigacion>

- Taboada Aranza, O., Gómez Carlos, A., & Hernández Palacios, R. D. (2024). Manual: Protocolo de investigación. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. [https://ceta.zaragoza.unam.mx/wp-content/uploads/2024/05/ManualProtocolo\\_investigacion\\_mar12.pdf](https://ceta.zaragoza.unam.mx/wp-content/uploads/2024/05/ManualProtocolo_investigacion_mar12.pdf)
- Tamarit-Cuadrado, J. (2024). Sobre el contexto: Apuntes para un marco conceptual. Siglo Cero, 55(3), 11–27. [https://www.researchgate.net/publication/384914722\\_Sobre\\_el\\_contexto\\_Apuntes\\_para\\_un\\_marco\\_conceptual](https://www.researchgate.net/publication/384914722_Sobre_el_contexto_Apuntes_para_un_marco_conceptual)
- Tarrillo Saldaña, O., Mejía Huamán, J., Dávila Mego, J. S., Pintado Castillo, C. A., Tapia Idrogo, C. E., Chilón Camacho, W. M., & Vélez Escobar, S. B. (2024). Metodología de la investigación, una mirada global: ejemplos prácticos. [Metodologia-de-la-investigacion-una-mirada-global.pdf](#)
- Trujillo León, J. A. (2020). Sistema para el control de inventarios en la empresa “Inversiones Novillo de Oro S.A.S”. Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7894529.pdf>
- Valortis. (2025). Ratio de rendimiento sobre el activo total (ROA). En Guías de análisis financiero: Ratios financieros, rendimiento y rentabilidad. <https://valortis.com/guias/analisis-financiero/ratios-financieros/rendimiento-y-rentabilidad/ratio-de-rendimiento-sobre-el-activo-total-roa/>
- Villón Tigrero, A. M. (2021). Rotación de inventario y su importancia en la aplicación en el sector comercial. Ensayo de integración curricular, Universidad Estatal Península de Santa Elena. Repositorio UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8a63ba00-e5a5-4452-b248-e1c390f97b50/content>

Wall Street Prep. (2024). DuPont analysis template.

<https://www.wallstreetprep.com/knowledge/dupont-analysis-template/>

Wardhana, A. (2024). Business strategy and policy in the digital edge 4.0. Eureka Media Aksara.

<https://repository.penerbiteureka.com/publications/584877/business-strategy-and-policy-in-the-digital-edge-4-0>

Westreicher, G. (2021). Tipos de inventario. Obtenido de economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-inventario.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista a colaboradores de áreas administrativas y operativas

<b>ENTREVISTA</b>	
<p>El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las prácticas de control de inventarios en la empresa Distribuidora Ocampo Y&amp;A S.A. La finalidad es conocer el nivel de organización capacitación y aplicación de procesos relacionados con la gestión de inventarios, con el propósito de analizar cómo estos aspectos inciden en la eficiencia operativa y en los indicadores financieros de la organización.</p>	
<p>Asimismo, esta entrevista se realiza como parte de una investigación académica para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, por lo que se agradece su colaboración al responder con total sinceridad. Se garantiza que los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente para fines exclusivos de esta investigación.</p>	
<p>1. ¿Conoce usted sobre la gestión de inventarios?  <input checked="" type="checkbox"/> Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: _____</p>	
<p>2. ¿En la empresa existe un manual de procedimientos para el control de los inventarios?  ( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>	
<p>3. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el manejo de inventarios?  ( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>	

<p>4. ¿Realizan conteos físicos de inventarios de manera periódica?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: <u>Si se realizan antes de efectuar un pedido al proveedor.</u></p>
<p>5. ¿Llevan un registro formal de entradas y salidas de productos?</p> <p>( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>6. ¿El inventario se organiza por categorías o familias de productos?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: <u>solo en algunos casos aplica, cuando la bodega este desocupada.</u></p>
<p>7. ¿El inventario se actualiza en tiempo real cuando se realiza una venta?</p> <p>( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>8. ¿Considera que el manejo de inventarios en la empresa es el adecuado?</p> <p>( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>9. ¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de inventarios?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: _____</p>



### ENTREVISTA

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las prácticas de control de inventarios en la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A. La finalidad es conocer el nivel de organización capacitación y aplicación de procesos relacionados con la gestión de inventarios, con el propósito de analizar cómo estos aspectos inciden en la eficiencia operativa y en los indicadores financieros de la organización.

Asimismo, esta entrevista se realiza como parte de una investigación académica para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, por lo que se agradece su colaboración al responder con total sinceridad. Se garantiza que los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente para fines exclusivos de esta investigación.

1. ¿Conoce usted sobre la gestión de inventarios?

Si                       No

Observaciones: \_\_\_\_\_

2. ¿En la empresa existe un manual de procedimientos para el control de los inventarios?

Si                       No



Observaciones: \_\_\_\_\_

3. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el manejo de inventarios?



Si                       No

Observaciones: \_\_\_\_\_

<p>4. ¿Realizan conteos físicos de inventarios de manera periódica?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: <u>Solo cuando el gerente nos lo indica.</u></p>
<p>5. ¿Llevan un registro formal de entradas y salidas de productos?</p> <p>( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>6. ¿El inventario se organiza por categorías o familias de productos?</p> <p>( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>7. ¿El inventario se actualiza en tiempo real cuando se realiza una venta?</p> <p>( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>8. ¿Considera que el manejo de inventarios en la empresa es el adecuado?</p> <p>( ) Si      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>9. ¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de inventarios?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: _____</p>

	
<b>ENTREVISTA</b>	
<p>El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las prácticas de control de inventarios en la empresa Distribuidora Ocampo Y&amp;A S.A. La finalidad es conocer el nivel de organización capacitación y aplicación de procesos relacionados con la gestión de inventarios, con el propósito de analizar cómo estos aspectos inciden en la eficiencia operativa y en los indicadores financieros de la organización.</p>	
<p>Asimismo, esta entrevista se realiza como parte de una investigación académica para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, por lo que se agradece su colaboración al responder con total sinceridad. Se garantiza que los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente para fines exclusivos de esta investigación.</p>	
<p>1. ¿Conoce usted sobre la gestión de inventarios?  <input type="checkbox"/> Sí      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>	
<p>2. ¿En la empresa existe un manual de procedimientos para el control de los inventarios?  <input type="checkbox"/> Sí      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>	
<p>3. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el manejo de inventarios?  <input type="checkbox"/> Sí      <input checked="" type="checkbox"/> No</p> <p>Observaciones: _____</p>	

<p>4. ¿Realizan conteos físicos de inventarios de manera periódica?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>5. ¿Llevan un registro formal de entradas y salidas de productos?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>6. ¿El inventario se organiza por categorías o familias de productos?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: <i>Los bodegas de la empresa no cuentan con un orden específico. Y los materiales se almacenan según la necesidad del negocio.</i></p>
<p>7. ¿El inventario se actualiza en tiempo real cuando se realiza una venta?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>8. ¿Considera que el manejo de inventarios en la empresa es el adecuado?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>9. ¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de inventarios?</p> <p>(X) Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: _____</p>

	
<b>ENTREVISTA</b>	
<p>El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las prácticas de control de inventarios en la empresa Distribuidora Ocampo Y&amp;A S.A. La finalidad es conocer el nivel de organización capacitación y aplicación de procesos relacionados con la gestión de inventarios, con el propósito de analizar cómo estos aspectos inciden en la eficiencia operativa y en los indicadores financieros de la organización.</p>	
<p>Asimismo, esta entrevista se realiza como parte de una investigación académica para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, por lo que se agradece su colaboración al responder con total sinceridad. Se garantiza que los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente para fines exclusivos de esta investigación.</p>	
<p>1. ¿Conoce usted sobre la gestión de inventarios?  <input type="checkbox"/> Si                      <input checked="" type="checkbox"/> No</p>	
<p>Observaciones: _____</p>	
<p>2. ¿En la empresa existe un manual de procedimientos para el control de los inventarios?  <input type="checkbox"/> Si                      <input checked="" type="checkbox"/> No</p>	
<p>Observaciones: _____</p>	
<p>3. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el manejo de inventarios?  <input type="checkbox"/> Si                      <input checked="" type="checkbox"/> No</p>	
<p>Observaciones: _____</p>	

<p>4. ¿Realizan conteos físicos de inventarios de manera periódica?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: <u>No se realiza como debería.</u></p>
<p>5. ¿Llevan un registro formal de entradas y salidas de productos?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>6. ¿El inventario se organiza por categorías o familias de productos?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>7. ¿El inventario se actualiza en tiempo real cuando se realiza una venta?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>8. ¿Considera que el manejo de inventarios en la empresa es el adecuado?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>9. ¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de inventarios?</p> <p>(X) Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: _____</p>



### ENTREVISTA

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las prácticas de control de inventarios en la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A. La finalidad es conocer el nivel de organización capacitación y aplicación de procesos relacionados con la gestión de inventarios, con el propósito de analizar cómo estos aspectos inciden en la eficiencia operativa y en los indicadores financieros de la organización.

Asimismo, esta entrevista se realiza como parte de una investigación académica para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, por lo que se agradece su colaboración al responder con total sinceridad. Se garantiza que los datos obtenidos serán tratados de manera confidencial y utilizados únicamente para fines exclusivos de esta investigación.

1. ¿Conoce usted sobre la gestión de inventarios?

( ) Si      (X) No

Observaciones: \_\_\_\_\_

2. ¿En la empresa existe un manual de procedimientos para el control de los inventarios?

( ) Si      (X) No

Observaciones: \_\_\_\_\_

3. ¿Ha recibido capacitación relacionada con el manejo de inventarios?

( ) Si      (X) No

Observaciones: \_\_\_\_\_

<p>4. ¿Realizan conteos físicos de inventarios de manera periódica?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>5. ¿Llevan un registro formal de entradas y salidas de productos?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>6. ¿El inventario se organiza por categorías o familias de productos?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: _____</p>
<p>7. ¿El inventario se actualiza en tiempo real cuando se realiza una venta?</p> <p>( ) Si      (X) No</p> <p>Observaciones: <u>solo se incluyen en el sistema para poner el código del producto cuando se factura.</u></p>
<p>8. ¿Considera que el manejo de inventarios en la empresa es el adecuado?</p> <p>(X) Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: <u>yo noto que el manejo actual le ha funcionado a la empresa.</u></p>
<p>9. ¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias más eficientes para mejorar el control y gestión de inventarios?</p> <p>(X) Si      ( ) No</p> <p>Observaciones: _____</p>

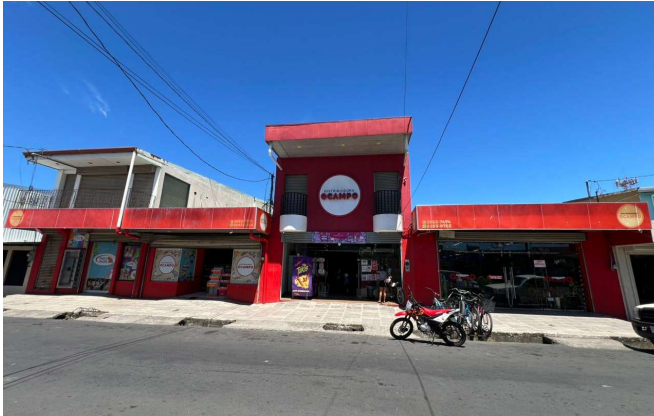
## Anexo 2. Guía de observación a colaboradores de áreas administrativas y operativas

### Guía de observación para colaboradores de áreas administrativas y operativas

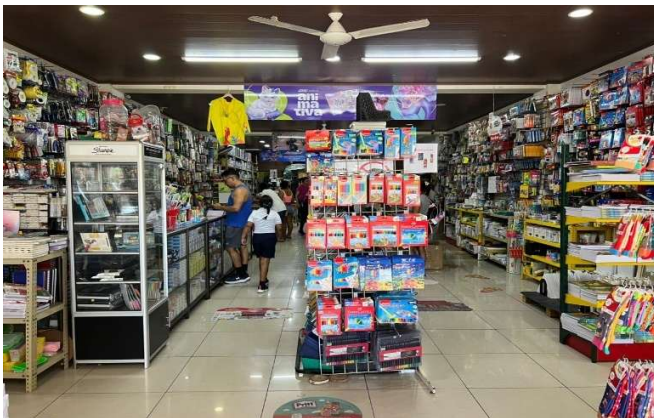
Componente: Control de inventarios		Objetivo: Observar elementos que reflejen la cultura organizacional, las prácticas operativas, la organización de los espacios y el uso de sistemas tecnológicos vinculados al control de inventarios.		
N°	Acciones para observar	Registro cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	¿Cada actividad cuenta con un responsable que garantice el orden en las tareas?		X	No se observa un responsable específico
2	¿Existe un espacio específico destinado para la recepción de mercaderías?		X	No cuentan con un espacio específico, depende del producto y espacio disponible.
3	¿Para las gestiones dentro del departamento se utilizan herramientas tecnológicas como sistemas informáticos?	X		Se utiliza solo para incluir códigos de barra, no para control de existencias y demás. Hacen conteos manuales.
4	¿El personal conoce el procedimiento que debe ejecutar según su área de trabajo?		X	Suelen preguntar a otros compañeros que hacer y dónde ubicar las cosas.
5	¿Se observan productos en bodega fuera de temporada o que ya no se comercializan?	X		Estos productos se almacenan junto con los destinados a la venta.
Total, de preguntas 5		2	3	
Respuesta		Valor absoluto		Valor relativo
Si		2		40%
No		3		60%
Total		5		100%

### **Anexo 3. Fotografías de la empresa Distribuidora Ocampo Y&A S.A.**

*Instalaciones externas de Distribuidora Ocampo Y&A S.A.*



*Departamento de Librería*



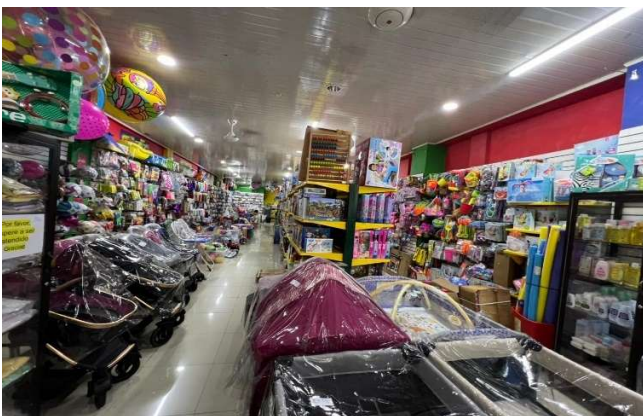
*Departamento de Pasamanería*



*Departamento de Bazar*



*Departamento de juguetería*



*Área de bodega 1*



Área de bodega 2



Área de bodega 3



Área de bodega 4



*Zona de descarga y recepción de proveedores*



*Artículos en condición de obsolescencia (2024-2025)*



*Artículos navideños sin rotación*



## Anexo 4. Costos presupuestados para la propuesta

### Cotización de herramientas de apoyo

#### TECNOLOGIA Y SUMINISTROS AK SRL

Cédula: 3-102-809605 - Teléfonos: 61621010 / 26640101

El Roble, Puntarenas

2

#### Proforma

Cliente: 2 DISTRIBUIDORA OCAMPO Y & A SOCIEDAD ANONIMA

Proforma: 754

Fecha: 14/marzo/2026

Vencimiento: 15/marzo/2026

#### Dirección:

Teléfono: 26644545

Referencia:

Usuario: master

Código	Cantidad	Unid.	Descripción		Precio	Total
	5,00	Unid	Lector de código de barras inalambrico	ex	39 900,00	199 500,00
	50,00	Unid	Rollos etiquetas adhesivas	ex	3 375,00	168 750,00
<b>Observaciones:</b>					<b>Subtotal:</b>	368 250,00
					<b>IVA:</b>	0,00
					<b>Total:</b>	368 250,00

### Cotización de alimentación- Almuerzos ejecutivos



#### Proforma #01234

CLIENTE: Distribuidora Ocampo Y&A S.A

FECHA: 10 de Marzo 2026

DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Almuerzo Ejecutivo con postre	€7 000,00	12	€84 000,00
Refresco	€885,00	12	10 620,00
Sub-total			€94 620,00
Impuestos (13%)			€12 300,00
<b>TOTAL</b>			<b>€106 920,00</b>

¡GRACIAS POR PREFERIRNOS!

Frente a Musmanni, El Roble, Puntarenas

### Cotización de alimentación – Almuerzo para el personal



Proforma #01235

CLIENTE: Distribuidora Ocampo Y&A S.A

FECHA: 10 de Marzo 2026

DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Almuerzo (Casado)	€3 982,30	7	€27 876,10
Refresco	€885,00	7	€6 195,00
		Sub-total	€34 071,10
		Impuestos (13%)	€4 429,24
		<b>TOTAL</b>	<b>€38 500,34</b>

¡GRACIAS POR PREFERIRNOS!

Frente a Musmanni, El Roble , Puntarenas

### Cotización de bocadillos

☰

📧 1

#### Totales del carrito

---

SUBTOTAL €51000

---

ENVIO 1

Retiro en Casa Vieja

Enviar a Puntarenas.

📍 Cambiar dirección ▾

---

TOTAL €51000

Finalizar compra



## Anexo 5. Declaración Jurada

### Declaración Jurada

Yo, Kiara Céspedes Ocampo, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1683-0581, en condición de egresada de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "La incidencia de la administración del control de inventarios en los indicadores financieros de la PYME Distribuidora Ocampo, ubicada en El Roble, Puntarenas, periodo 2025" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el once de marzo del año dos mil veintiséis.



---

Kiara Céspedes Ocampo

Cédula de identidad: 1-1683-0581

## Anexo 6. Consentimiento informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN LOS  
INDICADORES FINANCIEROS DE LA PYME DISTRIBUIDORA OCAMPO, UBICADA EN  
EL ROBLE, PUNTARENAS, PERIODO 2025

Nombre de la persona participante: Angie Arias Ocampo

Nombre de la persona investigadora: Kiara Céspedes Ocampo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas

durante el proceso: Teléfono: 8811-4307 Correo: kiaracespedes97@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Alexander Cordero Céspedes

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar el impacto en la rentabilidad del actual sistema de control de inventarios aplicado en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., para la mejora y fortalecimiento de la gestión financiera, mediante un control eficaz de los inventarios. Para cumplir con este propósito, se decidió entrevistar a 5 colaboradores de las áreas administrativas y operativas que cuentan con mayor conocimiento y relación directa con el departamento de inventarios. Su participación permitirá obtener información práctica y detallada sobre los procesos internos en la empresa y de qué manera estas prácticas inciden en la dinámica diaria en la toma de decisiones financieras.

La participación consistirá en responder entrevistas semi estructuradas. Además, se utilizará una guía de observación como apoyo para registrar de manera ordenada ciertos aspectos del entorno y de las prácticas relacionadas con el inventario, sin que esto implique evaluar directamente evaluar el desempeño individual de los participantes. Estas actividades se realizarán en las instalaciones de la empresa, en horarios previamente acordados, con una duración de veinte a treinta minutos por persona, y se llevarán a cabo una única vez.

El compromiso principal será brindar información clara y sincera sobre las prácticas actuales del manejo de inventarios. En algunos casos las respuestas podrán ser grabadas en audio para garantizar la fidelidad de la información, siempre con el consentimiento previo del participante, posteriormente, las grabaciones y registros escritos serán utilizados únicamente con fines académicos y se mantendrán bajo estricta confidencialidad.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en esta investigación no implica riesgo para la salud ni para la integridad de los colaboradores, por el contrario, representa un aporte valioso para identificar oportunidades de mejora en la gestión de inventarios y en la rentabilidad de la empresa. Los resultados permitirán proponer estrategias de mejora que optimicen la eficiencia operativa y fortalezcan la estabilidad financiera de la PYME.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en este estudio es completamente voluntaria. Cada persona puede decidir si desea participar, y tiene la libertad de retirarse en cualquier momento, sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia negativa dentro de la empresa.

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza el manejo confidencial de toda la información recopilada. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos y se presentarán de manera general, sin identificar a ningún participante en particular. Las grabaciones y registros estarán protegidos y no serán compartidos a terceros ajenos al estudio.

Firma de la persona participante:

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to be 'Ar. An. Omp'.

## Consentimiento informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN LOS  
INDICADORES FINANCIEROS DE LA PYME DISTRIBUIDORA OCAMPO, UBICADA EN  
EL ROBLE, PUNTARENAS, PERIODO 2025

Nombre de la persona participante: Roxana Arce González

Nombre de la persona investigadora: Kiara Céspedes Ocampo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas

durante el proceso: Teléfono: 8811-4307 Correo: kiaracespedes97@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Alexander Cordero Céspedes

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar el impacto en la rentabilidad del actual sistema de control de inventarios aplicado en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., para la mejora y fortalecimiento de la gestión financiera, mediante un control eficaz de los inventarios. Para cumplir con este propósito, se decidió entrevistar a 5 colaboradores de las áreas administrativas y operativas que cuentan con mayor conocimiento y relación directa con el departamento de inventarios. Su participación permitirá obtener información práctica y detallada sobre los procesos internos en la empresa y de qué manera estas prácticas inciden en la dinámica diaria en la toma de decisiones financieras.

La participación consistirá en responder entrevistas semi estructuradas. Además, se utilizará una guía de observación como apoyo para registrar de manera ordenada ciertos aspectos del entorno y de las prácticas relacionadas con el inventario, sin que esto implique evaluar directamente evaluar el desempeño individual de los participantes. Estas actividades se realizarán en las instalaciones de la empresa, en horarios previamente acordados, con una duración de veinte a treinta minutos por persona, y se llevarán a cabo una única vez.

El compromiso principal será brindar información clara y sincera sobre las prácticas actuales del manejo de inventarios. En algunos casos las respuestas podrán ser grabadas en audio para garantizar la fidelidad de la información, siempre con el consentimiento previo del participante, posteriormente, las grabaciones y registros escritos serán utilizados únicamente con fines académicos y se mantendrán bajo estricta confidencialidad.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en esta investigación no implica riesgo para la salud ni para la integridad de los colaboradores, por el contrario, representa un aporte valioso para identificar oportunidades de mejora en la gestión de inventarios y en la rentabilidad de la empresa. Los resultados permitirán proponer estrategias de mejora que optimicen la eficiencia operativa y fortalezcan la estabilidad financiera de la PYME.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en este estudio es completamente voluntaria. Cada persona puede decidir si desea participar, y tiene la libertad de retirarse en cualquier momento, sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia negativa dentro de la empresa.

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza el manejo confidencial de toda la información recopilada. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos y se presentarán de manera general, sin identificar a ningún participante en particular. Las grabaciones y registros estarán protegidos y no serán compartidos a terceros ajenos al estudio.

Firma de la persona participante:

Roxana Arce González.  
6-243-188

## Consentimiento informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN LOS  
INDICADORES FINANCIEROS DE LA PYME DISTRIBUIDORA OCAMPO, UBICADA EN  
EL ROBLE, PUNTARENAS, PERIODO 2025

Nombre de la persona participante: Karina Camacho Maffio

Nombre de la persona investigadora: Kiara Céspedes Ocampo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas

durante el proceso: Teléfono: 8811-4307 Correo: kiaracespedes97@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Alexander Cordero Céspedes

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar el impacto en la rentabilidad del actual sistema de control de inventarios aplicado en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., para la mejora y fortalecimiento de la gestión financiera, mediante un control eficaz de los inventarios. Para cumplir con este propósito, se decidió entrevistar a 5 colaboradores de las áreas administrativas y operativas que cuentan con mayor conocimiento y relación directa con el departamento de inventarios. Su participación permitirá obtener información práctica y detallada sobre los procesos internos en la empresa y de qué manera estas prácticas inciden en la dinámica diaria en la toma de decisiones financieras.

La participación consistirá en responder entrevistas semi estructuradas. Además, se utilizará una guía de observación como apoyo para registrar de manera ordenada ciertos aspectos del entorno y de las prácticas relacionadas con el inventario, sin que esto implique evaluar directamente evaluar el desempeño individual de los participantes. Estas actividades se realizarán en las instalaciones de la empresa, en horarios previamente acordados, con una duración de veinte a treinta minutos por persona, y se llevarán a cabo una única vez.

El compromiso principal será brindar información clara y sincera sobre las prácticas actuales del manejo de inventarios. En algunos casos las respuestas podrán ser grabadas en audio para garantizar la fidelidad de la información, siempre con el consentimiento previo del participante, posteriormente, las grabaciones y registros escritos serán utilizados únicamente con fines académicos y se mantendrán bajo estricta confidencialidad.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en esta investigación no implica riesgo para la salud ni para la integridad de los colaboradores, por el contrario, representa un aporte valioso para identificar oportunidades de mejora en la gestión de inventarios y en la rentabilidad de la empresa. Los resultados permitirán proponer estrategias de mejora que optimicen la eficiencia operativa y fortalezcan la estabilidad financiera de la PYME.


#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en este estudio es completamente voluntaria. Cada persona puede decidir si desea participar, y tiene la libertad de retirarse en cualquier momento, sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia negativa dentro de la empresa.

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza el manejo confidencial de toda la información recopilada. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos y se presentarán de manera general, sin identificar a ningún participante en particular. Las grabaciones y registros estarán protegidos y no serán compartidos a terceros ajenos al estudio.

Firma de la persona participante:

  
Karin Arana Goffin.

## Consentimiento informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN LOS  
INDICADORES FINANCIEROS DE LA PYME DISTRIBUIDORA OCAMPO, UBICADA EN  
EL ROBLE, PUNTARENAS, PERIODO 2025

Nombre de la persona participante: Jorge Prendas Barrantes

Nombre de la persona investigadora: Kiara Céspedes Ocampo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas

durante el proceso: Teléfono: 8811-4307 Correo: kiaracespedes97@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Alexander Cordero Céspedes

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar el impacto en la rentabilidad del actual sistema de control de inventarios aplicado en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., para la mejora y fortalecimiento de la gestión financiera, mediante un control eficaz de los inventarios. Para cumplir con este propósito, se decidió entrevistar a 5 colaboradores de las áreas administrativas y operativas que cuentan con mayor conocimiento y relación directa con el departamento de inventarios. Su participación permitirá obtener información práctica y detallada sobre los procesos internos en la empresa y de qué manera estas prácticas inciden en la dinámica diaria en la toma de decisiones financieras.

La participación consistirá en responder entrevistas semi estructuradas. Además, se utilizará una guía de observación como apoyo para registrar de manera ordenada ciertos aspectos del entorno y de las prácticas relacionadas con el inventario, sin que esto implique evaluar directamente evaluar el desempeño individual de los participantes. Estas actividades se realizarán en las instalaciones de la empresa, en horarios previamente acordados, con una duración de veinte a treinta minutos por persona, y se llevarán a cabo una única vez.

El compromiso principal será brindar información clara y sincera sobre las prácticas actuales del manejo de inventarios. En algunos casos las respuestas podrán ser grabadas en audio para garantizar la fidelidad de la información, siempre con el consentimiento previo del participante, posteriormente, las grabaciones y registros escritos serán utilizados únicamente con fines académicos y se mantendrán bajo estricta confidencialidad.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en esta investigación no implica riesgo para la salud ni para la integridad de los colaboradores, por el contrario, representa un aporte valioso para identificar oportunidades de mejora en la gestión de inventarios y en la rentabilidad de la empresa. Los resultados permitirán proponer estrategias de mejora que optimicen la eficiencia operativa y fortalezcan la estabilidad financiera de la PYME.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en este estudio es completamente voluntaria. Cada persona puede decidir si desea participar, y tiene la libertad de retirarse en cualquier momento, sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia negativa dentro de la empresa.

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza el manejo confidencial de toda la información recopilada. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos y se presentarán de manera general, sin identificar a ningún participante en particular. Las grabaciones y registros estarán protegidos y no serán compartidos a terceros ajenos al estudio.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a vertical stroke, is written over a horizontal line.

## Consentimiento informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN LOS  
INDICADORES FINANCIEROS DE LA PYME DISTRIBUIDORA OCAMPO, UBICADA EN  
EL ROBLE, PUNTARENAS, PERIODO 2025

Nombre de la persona participante: Susana Ruíz Méndez

Nombre de la persona investigadora: Kiara Céspedes Ocampo

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas

durante el proceso: Teléfono: 8811-4307 Correo: kiaracespedes97@hotmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Alexander Cordero Céspedes

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general evaluar el impacto en la rentabilidad del actual sistema de control de inventarios aplicado en la PYME Distribuidora Ocampo Y&A S.A., para la mejora y fortalecimiento de la gestión financiera, mediante un control eficaz de los inventarios. Para cumplir con este propósito, se decidió entrevistar a 5 colaboradores de las áreas administrativas y operativas que cuentan con mayor conocimiento y relación directa con el departamento de inventarios. Su participación permitirá obtener información práctica y detallada sobre los procesos internos en la empresa y de qué manera estas prácticas inciden en la dinámica diaria en la toma de decisiones financieras.

La participación consistirá en responder entrevistas semi estructuradas. Además, se utilizará una guía de observación como apoyo para registrar de manera ordenada ciertos aspectos del entorno y de las prácticas relacionadas con el inventario, sin que esto implique evaluar directamente evaluar el desempeño individual de los participantes. Estas actividades se realizarán en las instalaciones de la empresa, en horarios previamente acordados, con una duración de veinte a treinta minutos por persona, y se llevarán a cabo una única vez.

El compromiso principal será brindar información clara y sincera sobre las prácticas actuales del manejo de inventarios. En algunos casos las respuestas podrán ser grabadas en audio para garantizar la fidelidad de la información, siempre con el consentimiento previo del participante, posteriormente, las grabaciones y registros escritos serán utilizados únicamente con fines académicos y se mantendrán bajo estricta confidencialidad.

#### **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

La participación en esta investigación no implica riesgo para la salud ni para la integridad de los colaboradores, por el contrario, representa un aporte valioso para identificar oportunidades de mejora en la gestión de inventarios y en la rentabilidad de la empresa. Los resultados permitirán proponer estrategias de mejora que optimicen la eficiencia operativa y fortalezcan la estabilidad financiera de la PYME.

#### **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en este estudio es completamente voluntaria. Cada persona puede decidir si desea participar, y tiene la libertad de retirarse en cualquier momento, sin que esto le genere ningún tipo de consecuencia negativa dentro de la empresa.

**CONFIDENCIALIDAD**

Se garantiza el manejo confidencial de toda la información recopilada. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para fines académicos y se presentarán de manera general, sin identificar a ningún participante en particular. Las grabaciones y registros estarán protegidos y no serán compartidos a terceros ajenos al estudio.

Firma de la persona participante:

SUSANA KIZM

## Anexo 7. Carta de autorización de la entidad para realizar la investigación

Puntarenas, 04 de noviembre de 2025.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de representante legal de **Distribuidora Ocampo Y&A S.A.**, brindo autorización para que la estudiante Kiara Céspedes Ocampo, cédula de identidad 1-1683-0581, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "La incidencia de la administración del control de inventarios en los indicadores financieros de la PYME Distribuidora Ocampo, ubicada en El Roble, Puntarenas, periodo 2025". Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [anarias@distribuidoraocampo.com](mailto:anarias@distribuidoraocampo.com), o al teléfono 7299-7696.

Atentamente,



Angie Arias Ocampo

Representante Legal

Distribuidora Ocampo Y&A S.A.



## Anexo 8. Carta de aprobación del TFG por parte del tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 26 de febrero de 2026

**Señores**  
**Carrera de Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Kiara Céspedes Ocampo, cédula de identidad número 11683-0581, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado LA INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS EN LOS INDICADORES FINANCIEROS DE LA PYME DISTRIBUIDORA OCAMPO, UBICADA EN EL ROBLE, PUNTARENAS, PERIODO 2025., el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

ALEXANDER  
 CORDERO CESPEDES  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
 ALEXANDER CORDERO CESPEDES  
 (FIRMA)  
 Fecha: 2026.02.26 16:46:53 -0500'

**MBA. Alexander Cordero C., Lic.**  
**Cédula identidad N. 1 732 096**  
**Carné Colegio Profesional N. 5813**

## Anexo 9. Carta de aprobación del TFG por parte de la persona lectora



### CARTA DE LECTOR

1 de abril de 2026

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Kiara Céspedes Ocampo**, cédula de identidad **0116830581** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La incidencia de la administración del control de inventarios en los indicadores financieros de la PYME Distribuidora Ocampo, ubicada en El Roble, Puntarenas, periodo 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Banca y Finanzas**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO  
VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  
Fecha: 2026.04.01 17:16:54 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 10. Carta de autorización al CENIT para la utilización del TFG

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Puntarenas, 06 de Marzo de 2026.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Kiara Céspedes Ocampo, con número de identificación 1-1683-0581, autora del trabajo de graduación titulado "La incidencia de la administración del control de inventarios en los indicadores financieros de la PYME Distribuidora Ocampo, ubicada en El Roble, Puntarenas, periodo 2025", presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas; **(SI)** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



---

Kiara Céspedes Ocampo

Cédula de identidad: 1-1683-0581

## **Anexo 11. Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir la consulta y uso**

### **LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

#### **Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asume total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.



---

Kiara Céspedes Ocampo

Cédula de identidad: 1-1683-0581