

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Escuela de Administración de Negocios**

Propuesta para la creación de un modelo de gestión que mejore la administración, registro y control del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A. ubicado en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica.

Bogantes Rodríguez Kathleen

Castro Bonilla Natalia María

Cedeño Navarro Jennifer

Mena Rivera Allison María

Vargas Vado Fabián Gerardo

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Diciembre de 2022

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
14 de diciembre de 2022

**MBA.**

**Gustavo Bado Zúñiga**

**Director**

**Escuela de Administración de Negocios**

Estimado Señor:

Yo Pamela López Acuña, tutora del trabajo final titulado " Propuesta para la creación de un modelo de gestión que mejore la administración, registro y control del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A. ubicado en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica." elaborado por los estudiantes Kathleen Bogantes Rodríguez, carné B51067, Natalia María Castro Bonilla, carné B51713, Jennifer Cedeño Navarro, carné B41670, Allison Mena Rivera, carné B54314, y Fabián Vargas Vado, carné B47440, del área de Contaduría Pública de la Universidad de Costa Rica, doy fe de que concluyeron satisfactoriamente con los lineamientos establecidos en la defensa de su Trabajo Final de Graduación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. López Acuña', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

MBA. Pamela López Acuña  
Tutora del Trabajo Final de Graduación

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 25-2022

Acta de la Sesión 25-2022 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 09 de diciembre de 2022, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de Kathleen Stephanny Bogantes Rodríguez, carné B51067, Natalia María Castro Bonilla, carné B51713, Jennifer Dayana Cedeño Navarro, carné B41670, y Allison María Mena Rivera, carné B54314 y Fabián Gerardo Vargas Vado, carné B47440, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

*Presentes:* Carlos Castro Umaña, quien presidió; Pamela López Acuña, Tutor; Andrés Avendaño Rodríguez y Luis Kenneth Sánchez Villalobos, Iectores; Stephanie Schlager Rocha, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de las personas postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Contaduría Pública.

**Artículo 2**

Hicieron la exposición del Trabajo Final: *Propuesta para la creación de un modelo de gestión que mejore la administración, registro y control del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A. ubicado en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica.*

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron, en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron \_\_\_\_\_satisfactorias\_\_\_\_\_, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación \_\_\_\_\_satisfactorio\_\_\_\_\_, y lo declaró \_\_\_\_\_aprobado\_\_\_\_\_.  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: **Licenciados en Contaduría Pública.**

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.

Carlos Castro Umaña  
Representante Director, Escuela  
Administración de Negocios

Kathleen Stephanny Bogantes Rodríguez  
Carné B51067

Pamela López Acuña  
Tutor

Natalia María Castro Bonilla  
Carné B51713

Andrés Avendaño Rodríguez  
Lector

Jennifer Dayana Cedeño Navarro  
Carné B41670

Luis Kenneth Sánchez Villalobos  
Lector

Allison María Mena Rivera  
Carné B54314

Stephanie Schlager Rocha  
Secretario

Fabián Gerardo Vargas Vado  
Carné B47440

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

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

*Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.*

*Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.*

*Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.*

## **Reconocimientos y agradecimientos**

*Agradezco por sobre todo a Dios, porque su fidelidad ha permanecido durante toda mi carrera universitaria, porque puso en esta etapa a las personas correctas y por darme el más potente motor en la vida, mi familia, mi papá (mi héroe), mi mamá (la incondicional), mis hermanos (mis mayores motivadores), mis sobrinos (mi recarga) y a mis cuñadas por ser soporte para mí, sin ustedes nada de esto sería posible. Gracias a mis amigos y amigas por ser los mejores compañeros en este camino, ustedes saben el tesoro que son y el valor que han aportado para concluir exitosamente esta meta. Gracias, compañeros y profesores por el apoyo, guía y esfuerzo brindado.*

**Kathleen Bogantes Rodríguez**

*Deseo agradecer en primer lugar a Dios, por ser mi guía y fortaleza en todo este proceso, a mi familia, quien han sido mi soporte y me ha brindado el impulso necesario para comprometerme a seguir adelante hasta alcanzar esta meta. Muchas gracias por el apoyo que siempre me supieron dar.*

**Natalia María Castro Bonilla**

*Primeramente, quiero agradecer a Dios por dejarme concluir esta importante etapa de mi vida, asimismo a mi familia que fue mi principal apoyo en todo momento; y a cada una de las personas que formaron parte de este proceso que concluye al lado de los más excelentes compañeros.*

**Jennifer Cedeño Navarro**

*Agradecer en primer lugar a mi familia, padre, madre, hermana y esposo, dado que a lo largo de mi carrera universitaria fueron mi motor para seguir adelante, son mis mejores guías de vida. Con el Trabajo Final de Graduación, concluyo una más de mis metas, gracias por su apoyo, y por creer en mí. Asimismo, a mis compañeros, puesto que gracias al trabajo en equipo podemos decir que hemos logrado concluir de manera exitosa nuestra Licenciatura y que, gracias a este esfuerzo, este proyecto ahora es una realidad. Finalmente, a los profesores, que nos brindaron su apoyo, gracias al tiempo dedicado a este Trabajo Final de Graduación.*

**Allison Mena Rivera**

*Sin duda alguna el pilar más fuerte para concluir este proceso fue el amor, el amor de mis padres fue la base fundamental para todo lo que soy, este agradecimiento es para ellos que siempre han estado conmigo.*

**Fabián Vargas Vado**

## **Índice General**

Resumen ejecutivo .....	11
Introducción .....	13
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA FERRETERA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL INVENTARIO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR .....</b>	<b>15</b>
1.1 Industria ferretera a nivel nacional e internacional .....	15
1.1.1 Evolución de la industria ferretera .....	15
1.1.2 Situación actual de las ferreterías en el país .....	17
1.2 Fundamentación teórica de la gestión en inventarios y su importancia .....	18
1.2.1 Importancia de la gestión de inventarios en las ferreterías .....	18
1.2.2 Principales modelos de gestión de inventarios .....	19
1.2.3 Control de los inventarios basado en COSO III 2013 y COSO ERM 2017 .....	21
1.2.4 Principales métodos de valuación de los inventarios según la Norma Internacional de Contabilidad N°2 Inventarios (NIC 2) .....	30
1.2.5 Sistemas de control de inventarios (Periódico y permanente) .....	31
1.2.6 Planificación de políticas de inventario .....	32
<b>CAPÍTULO II. ANTECEDENTES, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL ALMACÉN Y FERRETERÍA .....</b>	<b>35</b>
2.1 Origen y naturaleza de la entidad .....	35
2.1.1 Reseña histórica .....	35
2.1.2 Contexto de la entidad .....	35
2.1.3 Estructura organizacional .....	36
2.2 Situación actual .....	37
2.2.1 Entorno actual de la entidad .....	37
2.2.2 Productos que comercializa la entidad .....	39
2.2.3 Principales proveedores de la entidad .....	40
2.2.4 Principales competidores de la entidad .....	40
2.2.5 Gestión actual del inventario .....	43
2.2.6 Proceso de compra y venta .....	43
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA COMPAÑÍA. ....</b>	<b>53</b>
3.1 Marco metodológico .....	53

3.1.1 Paradigma de Estudio .....	53
3.1.2 Enfoque de la Investigación.....	55
3.1.3 Diseño o tipo de Investigación.....	55
3.1.4 Variables o Categorías de Análisis .....	56
3.1.5 Población y Muestra .....	60
3.1.6 Fuentes de Informaciones (primarias, secundarias, terciarias) .....	61
3.1.7 Técnicas e Instrumentos Para La Recolección De Datos .....	61
3.1.7.1 Instrumentos de recolección de datos.....	62
3.1.7.2 Validez del Instrumento.....	62
3.1.8 Mecanismos Para La Tabulación Y Análisis De La Información .....	63
3.2 Tabulación y análisis de los resultados .....	63
3.2.1 Análisis de los componentes de Control Interno según COSO en su versión 2013 .....	63
3.2.1.1 Ambiente de control .....	65
3.2.1.2 Evaluación de riesgos .....	70
3.2.1.3 Actividades de control .....	72
3.2.1.4 Información y comunicación.....	75
3.2.1.5 Actividades de monitoreo o seguimiento .....	78
3.3 Análisis FOCAR para el área de inventarios.....	81
3.3.1 Fortalezas en el área de inventarios .....	81
3.3.2 Oportunidades en el área de inventarios.....	82
3.3.3 Carencias en el área de inventarios .....	82
3.3.4 Amenazas en el área de inventarios .....	82
3.3.5 Riesgos en el área de inventarios .....	83
3.4. Análisis de la NIC 2 Inventarios.....	84
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE MEJORE LA ADMINISTRACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DEL INVENTARIO DEL ALMACÉN Y FERRETERÍA GONAR S.A .....</b>	<b>85</b>
4.1 Propuesta de diseño del modelo de gestión de inventarios para su adecuado y efectivo manejo y control.....	85
4.1.1 Descripción del modelo de gestión de inventarios y su importancia .....	85
4.1.2 Implementación del Modelo de Gestión de inventarios para Almacén y Ferretería GONAR S.A. ....	85
4.1.3 Análisis FOCAR para el área de inventarios .....	90

4.1.4 NIC 2 Inventarios .....	91
4.1.5 Ventajas e impacto esperado.....	92
4.1.6 Viabilidad del modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario .....	93
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
5.1 Conclusiones.....	95
5.2 Recomendaciones.....	96
Referencias bibliográficas .....	97
<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>
Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013.....	101
Anexo 2 Cuestionario para el Análisis FOCAR del área de inventarios .....	142
Anexo 3 Cuestionario de evaluación sobre la NIC 2 Inventarios.....	146
Anexo 4 Modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario...	148

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama.....	36
Ilustración 2 Ubicaciones geográficas y competidores .....	42
Ilustración 3 Otros competidores según zona geográfica .....	42
Ilustración 4 Ingreso de compras al sistema .....	45
Ilustración 5 Registro de compras en el sistema .....	46
Ilustración 6 Datos de la factura.....	46
Ilustración 7 Respaldo de compra.....	47
Ilustración 8 Pago de proveedores.....	48
Ilustración 9 Estado de cuenta del proveedor .....	49
Ilustración 10 Recibo del proveedor.....	49
Ilustración 11 Ingreso pre-factura en el sistema.....	50
Ilustración 12 Pre-factura en el sistema .....	51
Ilustración 13 Cierre de caja en el sistema.....	52
Ilustración 14 Cierre de caja en el sistema.....	52
Ilustración 15 Línea de seguimiento y monitoreo para el cumplimiento del Modelo de Gestión de Inventario.....	90

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Paradigmas de la investigación .....	53
Cuadro 2 Variables con su definición conceptual.....	56
Cuadro 3 Escala de calificación de las preguntas .....	64
Cuadro 4 Escala de calificación del componente .....	65
Cuadro 5 Resultados tabulados del cuestionario del componente ambiente de control ...	66
Cuadro 6 Resultados tabulados del cuestionario del componente evaluación de riesgos	70
Cuadro 7 Resultados tabulados del cuestionario del componente actividades de control	73
Cuadro 8 Resultados tabulados del cuestionario del componente información y comunicación.....	76
Cuadro 9 Resultados tabulados del cuestionario del componente Actividades de monitoreo y seguimiento.....	79

## Índice de abreviaturas

Abreviatura	Significado
NIC 2	<b>Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios</b>
GONAR	<b>Almacén y Ferretería GONAR S. A</b>
COSO	<b>Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission</b>

## **Resumen ejecutivo**

**Título:** Propuesta para la creación de un modelo de gestión que mejore la administración, registro y control del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A. ubicado en Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia, Costa Rica.

**Estudiantes:** Kathleen Bogantes Rodríguez, carné B51067

Natalia María Castro Bonilla, carné B51713

Jennifer Cedeño Navarro, carné B41670

Allison Mena Rivera, carné B54314

Fabián Vargas Vado, carné B47440

## **Detalle del trabajo realizado**

Se realizó un proceso de entendimiento sobre los controles aplicables a la gestión del inventario de la compañía, mediante conversaciones con el personal involucrado y visitas del equipo a las instalaciones.

Como parte de los procedimientos efectuados, se aplicó un cuestionario para cada uno de los componentes de control, con el objetivo de identificar puntos de mejora en el proceso de gestión, para tener un punto de partida que permitiera realizar una propuesta integral de mejora basados en COSO ERM 2013 y la NIC 2 Inventarios.

## **Valor agregado de la propuesta**

Una gestión inadecuada del área de inventario puede tener repercusiones en el ciclo operativo trayendo consigo información financiera errónea y, por tanto, conducir a la Administración a una mala toma de decisiones.

Asimismo, temas de reputación de la empresa y confiabilidad pueden verse afectados si no existe una correcta gestión de los productos del inventario.

La compañía presenta puntos de mejora asociados a la ausencia de políticas y procedimientos establecidos que pueden ser atacados desde un sistema de control robusto, lo cual se constituyó en el objetivo del presente trabajo.

### **Hallazgos encontrados**

En el Capítulo 3, se encuentran las deficiencias halladas en el control interno del área de inventario, que pueden considerarse como puntos de mejora a ser abordados mediante la propuesta sugerida en el Capítulo 4 del trabajo, donde se incluyen eventuales controles que propicien una optimización de los procedimientos ya establecidos.

### **Propuesta sugerida**

Propuesta de un modelo de gestión que mejore la administración, registro y control del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A.

## **Introducción**

La adecuada gestión de los inventarios genera soluciones a numerosos problemas administrativos que enfrentan las compañías, especialmente la industria ferretera, a la cual pertenece Almacén y Ferretería GONAR S.A. En el área de inventarios es importante no sólo conocer cuándo y qué cantidad de producto se debe considerar para reabastecer las existencias, sino también determinar y aplicar los procedimientos contables que deben realizarse para su registro adecuado y relevancia en los estados financieros de la Compañía.

En contexto, El Almacén y Ferretería GONAR S.A. es una empresa de origen familiar, que, a lo largo de su historia de más de 40 años, ha sido dirigida por conocimientos empíricos producto de la experiencia de sus dueños en este negocio, por lo que su trayectoria se enmarca en la competencia experimental y en la prueba y error considerando el comportamiento histórico y las necesidades de la población en el Cantón de Sarapiquí.

Por lo anterior, esta Ferretería no cuenta con políticas, procedimientos o controles establecidos para la gestión de sus inventarios; siendo la distribución de roles y responsabilidades de manera verbal e informal. Esto los ha expuesto a situaciones de riesgo como pérdida de inventario, evasión de la responsabilidad por parte de los colaboradores sobre la gestión del activo, registros inadecuados, no oportunos o inconsistentes, previsiones inexactas al realizar las órdenes de compra ocasionando que la empresa no tenga certeza sobre la disponibilidad de los productos en el momento de la venta.

Dadas estas condiciones, el presente proyecto se enfoca en la oportunidad de contribuir a la Compañía, dotándola de una herramienta para el control de sus inventarios con base en la normativa contable vigente, es decir, la Norma Internacional de Contabilidad 2 – Inventarios. y COSO en sus versiones 2013, ERM 2017; de manera que las actividades relacionadas a su gestión sean coordinadas de forma lógica en función del cumplimiento de los objetivos perseguidos y así seguir afirmándose en el mercado ferretero.

Al implementar un modelo de gestión de inventario en el Almacén y Ferretería GONAR S.A. se pretende contribuir al mejoramiento en las operaciones de este, puesto que, si se tiene un control y orden de los activos que almacenan será más sencillo que los empleados puedan rendir cuentas basado en las funciones asignadas, así como la responsabilidad de los activos bajo su administración, reduciendo de esta manera el riesgo de pérdida. Este proceso busca lograr impactar el área operativa del Almacén y Ferretería GONAR S.A puesto que supone establecer políticas, manuales, procedimientos e instrucciones de cómo se deben llevar a cabo las funciones para evitar una mala gestión.

En primera instancia, se describe el entorno del sector comercial ferretero en Costa Rica, así como los conceptos de control interno y legislación contable vigente aplicable a la Compañía que funcionará como punto de partida para la formulación de la propuesta.

Posteriormente, se encuentra una descripción de la Compañía, considerando sus antecedentes, estructura organizacional y coyuntura actual, así como el detalle del manejo contable y operacional del inventario, para realizar un diagnóstico y análisis de la situación de la entidad, en conjunto con deficiencias del Control Interno, así como posibles causas y efectos.

Seguidamente, se expone la propuesta para la creación de un modelo de gestión que mejore la administración, registro y control del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A., la cual se representa mediante un instructivo de implementación práctica para la entidad, para, finalmente, exponer las conclusiones alcanzadas, así como las recomendaciones a la Gerencia, con base en los resultados obtenidos.

Por otra parte, para la realización del proyecto, se hace uso de fuentes bibliográficas de diversa naturaleza, entrevistas al personal, revisión de documentación general de la Compañía y publicaciones relacionadas a la industria en la cual se desempeña, así como de la normativa contable y de control que considerada oportuna, con el fin de alcanzar un conocimiento y análisis integral del problema que aqueja a la entidad.

# **CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA FERRETERA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL INVENTARIO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR**

## **1.1 Industria ferretera a nivel nacional e internacional**

### **1.1.1 Evolución de la industria ferretera**

Tomando en consideración lo expresado en el sitio web de Ferretería Shop (2017), esta hace una breve reseña de la historia y evolución de la ferretería. Según la raíz etimológica de la palabra ferretería, se puede traducir ésta, como tienda de hierros, debido a que, en un principio dichas tiendas, eran de los herreros, quienes comercializaban tales productos, es decir, eran tiendas trabajadas y atendidas por herreros. En el inicio de las ferreterías, estos lugares se veían reflejados como pequeños espacios en las casas, los cuales tuvieron que evolucionar conforme a los avances en la historia de la humanidad, lo que impactó positivamente la construcción de muchas edificaciones; por lo que, fueron establecidas como tiendas pequeñas.

Poco a poco se establecieron las ferreterías como tiendas pequeñas de abastecimiento cercanas a las personas. Gracias a ellas se erigieron casas, iglesias y demás obras arquitectónicas que podemos disfrutar alrededor del mundo. No hay una edificación grande o pequeña en la que no se haya visto involucrado el sector ferretero. (Ferretería Shop, 2017)

Cuando se desarrolla el tema de construcciones o edificaciones, es difícil pensar que el sector ferretero no tuvo alguna intervención con el logro de estos proyectos, por lo que se denota claramente, que desde el clavar un simple clavo, hasta realizar procesos más complejos de construcción o arquitectura, estos son significativamente caracterizados por llevar el sello de una determinada ferretería.

Posteriormente, las ferreterías se dividieron por sectores o bloques, en los cuales, cada uno se encargaba de vender con relación a una determinada área. Gracias a esto, muchas tiendas que estaban enfocadas en artículos de poca presencia tuvieron un gran desarrollo, dando a conocer las tiendas encargadas de productos específicos poco vendidos.

Más adelante, la historia da un brinco hacia la nueva generación de ferretería de bricolaje, definidas como comercios que abarcan todas las especialidades del sector, por lo que se le brinda al comprador, una variedad de opciones en el catálogo de productos. Además de esto, en las ferreterías de bricolaje se cuenta con carteles y señalizaciones para que los consumidores no se pierdan durante el recorrido en la ferretería. Este avance tiene ventajas y desventajas, por ejemplo, si el cliente posee conocimiento en cuanto a herramientas puede verse beneficiado a sí mismo; de lo contrario, no podrá contar con asesoría u orientación en su compra, arriesgándose a adquirir productos que no cumplan con las expectativas.

Si bien es cierto, al cliente moderno le gusta la variedad en los precios y en los pasillos, en cada uno de los artículos que sale a buscar. Sin embargo, el consumidor, en la mayoría de los casos necesita una recomendación profesional o de la experiencia de los vendedores del comercio ferretero, siendo de relevancia una adecuada orientación en cuanto a lo que va a adquirir.

Conociendo la situación de pandemia sufrida en el año 2020 y su duro impacto, este marcó la economía en todos los campos, industrias y comercios, los cuales fueron unidos a la incertidumbre y devastadora afectación y recesión económica. Provocando de manera negativa y desafortunada el cierre de locales comerciales de todo tipo.

En la actualidad, la mayoría de las industrias le han hecho frente al modo pandemia a través de la utilización de plataformas on-line, reinventándose también de esta manera el sector ferretero. Las tiendas virtuales comparten muchas ventajas, entre ellas, la más sobresaliente es el ahorro que el consumidor pueda obtener a la hora de adquirir los artículos deseados.

Se espera que para el año 2022, la economía empiece a mejorar, de manera que las personas ya no teman a lo venidero, hagan uso de sus ahorros, o bien, por medio de la adquisición de préstamos de vivienda, fomentando la construcción de casas, negocios y a nivel país mejoramiento de las carreteras, siendo lo anterior de beneficio para el sector ferretero, el cual cumple un papel importante de carácter social, contribuyendo al desarrollo y calidad de vida de los habitantes de una región o país.

### **1.1.2 Situación actual de las ferreterías en el país**

El término globalización es un término el cual ha generado cambios con relación al desarrollo de las industrias de diversos tipos, por lo que la industria ferretera no es la excepción. El mercado ferretero en Costa Rica comprende desde negocios pequeños establecidos en las distintas zonas rurales del país hasta las más grandes cadenas ferreteras, tal y como lo es EPA, Almacenes El Colono, o El Lagar. Sin embargo, en el transcurso de los últimos 10 años, alrededor de 150 ferreterías han desaparecido.

El arribo de grandes cadenas ferreteras al país ha generado un cierre de negocios de este tipo, instando a las demás ferreterías a modificar las técnicas empleadas para la realización de negocios, esto para poder sobrevivir a la competencia que imponen los grandes comercios ferreteros. En cuanto a esto, Araya et al (2014), expresa lo siguiente: “La industria ferretera tiene dentro del país, zonas económicamente más activas que otras, zonas de mayor necesidad de productos ferreteros, productos industriales, agrícolas, materiales para la carpintería y la construcción, entre otros” (p.37). Ante esto, muchas empresas extranjeras han sabido aprovechar estos aspectos dentro del contexto del comercio costarricense en cuanto a la distribución de ferreterías y de los productos que se venden, por lo que para algunos esto se traduce como beneficio, para otros esto solo proyecta incertidumbre.

Por tal motivo, muchos de los comerciantes ferreteros han tomado el compromiso de modernizar los distintos puntos de venta, así como de tener mejores relaciones entre comerciante-cliente y comerciante-proveedor. Además, se ha promovido la capacitación a empleados en cuanto al servicio al cliente, esto como una forma de mantener las distintas empresas a flote. En la actualidad, dentro del territorio nacional existen 4 grandes cadenas ferreteras, las cuales provienen del extranjero, éstas son: Grupo Progreso, Construred, Construrama y E.P.A. (Araya et al., 2014, p.40)

Ferreterías E.P.A. es un grupo empresarial de capital venezolano el cual abrió sus puertas en el 2005. Construred es una franquicia de ferreterías la cual se estableció en el país en el 2007 impulsada por la cementera Holcim. Construrama surge como una respuesta de la iniciativa de la cementera Holcim; se estableció en Costa Rica en el año 2010. Finalmente, el Grupo Progreso cuenta con un capital guatemalteco, el cual arribó a Costa Rica en el año 2007. Con su llegada a suelo nacional, ésta se encarga de comprar

Abonos Agro S.A., además se dedica al mayoreo de materiales de construcción y productos ferreteros.

## **1.2 Fundamentación teórica de la gestión en inventarios y su importancia**

### **1.2.1 Importancia de la gestión de inventarios en las ferreterías**

La gestión es un proceso donde la empresa certifica la obtención de recursos para emplearlos de manera eficiente y lograr el cumplimiento de los objetivos. (Romero 2014, como se citó en Ortiz, 2017)

Una de las tareas primordiales de la gestión de inventario es el transformar los objetivos generales del negocio en acciones para el control de inventario diario, así como llegar a un punto de equilibrio entre la inversión destinada a los inventarios y el nivel de servicio al cliente deseado que les permita anticiparse a los cambios en el mercado. En la industria ferretera el inventario es el activo con grado de significancia más elevado, dado su volumen, calidad, cantidad y esencia propia de ser la fuente y sustento de las ganancias de dicho negocio. Por lo que su manejo y gestión requieren de suma organización, monitoreo, control y seguimiento.

Es determinante que dentro de la empresa exista una verificación constante de donde se almacenará, dónde solicitarlo y en qué condiciones. (Aragón, 2017)

Es importante determinar la necesidad de la demanda y también promover la oferta de otros artículos como forma de diversificar y ampliar el giro del negocio, el inventario debe ser seleccionado detenidamente, considerando primero su proveniencia (proveedores), calidad (según expectativa del consumidor), y relación costo-precio-ganancia (según el mercado).

Cuando el inventario se encuentra en manos de la ferretería, se debe asumir los roles y responsabilidades correspondientes para salvaguardar la calidad y la existencia del producto. Tanto proveeduría, bodega como departamento de ventas deben estar alineados y cumplir la secuencia del proceso entrada-salida del inventario de manera que el servicio al cliente sea optimizado y el riesgo de pérdida, deterioro o robo de materiales sea bajo.

Según la publicación en el blog de Euroinnova Formación (s.f) los inventarios cumplen una serie de funciones tales como, separar los procesos de producción y distribución, tomar ventajas sobre los descuentos por cantidad, proteger de la inflación y cambios en el precio, permitir el flujo de las operaciones y proporcionar un oportuno re-abastecimiento.

El modelo de gestión es la integración, coordinación de objetivos, planes, tareas, acciones entre todos los involucrados internos y externos. (Ortiz, 2017)

### **1.2.2 Principales modelos de gestión de inventarios**

Según Robbins y Coulter (2014) se analizan los principales modelos de gestión: clásico, conductual, cuantitativo y contemporáneo.

- Modelo clásico: enfocado en la racionalidad y en la necesidad que tienen las empresas y trabajadores de ser lo más eficientes posibles.
- Modelo conductual: enfocado en las personas que participan en la organización analizando su comportamiento (aplica para manejo de personal específicamente).
- Modelo cuantitativo: utiliza técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones, evolucionado por soluciones matemáticas y estadísticas. Algunas herramientas por aplicar son modelos de optimización, de información, simulaciones, entre otras.
- Modelos contemporáneos: considera dos perspectivas administrativas como el modelo sistémico que se basa en que las organizaciones son un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes y el modelo de contingencias o situacional, el cual reconoce las diferencias entre compañías que implican situaciones diversas a enfrentar por cada una de ellas con administraciones específicas.

En cuanto a la gestión de inventarios se logra identificar modelos como los determinísticos y probabilísticos.

- Modelo determinístico: es aquel que depende de la demanda, la cual es conocida y constante. Se da por medio de pedidos de los clientes; sin embargo, dentro de éste se encuentra el modelo EOQ con demanda independiente, que considera la cantidad óptima a ordenar al realizar un pedido.

- Modelo probabilístico: éste es considerado cuando la demanda no es conocida, es incierta y variable, como, por ejemplo, el modelo de demanda independiente según tamaño de lote o por cantidad de orden de producción, el método de control de inventarios ABC, el cual según Wilder Rivera Duque (2019) se trata de un costeo basado en actividades, siendo una herramienta que permite realizar la relación entre los productos o insumos, su precio unitario y la demanda; con el fin de determinar el valor de los artículos para priorizarlos de forma descendente, optimizando así la administración de los recursos de inventario y logrando mejorar la toma de decisiones. (p.5)

Este análisis ABC tiene por base el principio de Pareto, el cual surgió en el siglo XIX cuando se realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza en Italia, donde se concluyó que la riqueza no estaba distribuida de forma uniforme. El 80% de la riqueza pertenecía al 20% de la población. En la década de 1940, la teoría de Pareto fue formulada y se decidió llamar a la proporción del 80/20 "El Principio de Pareto." Este estudio también puede ser transportado para el ambiente empresarial, siendo que de tal aplicación resulta que un pequeño grupo de materiales representa un gran porcentaje de costos y gran número de materiales representa un pequeño margen de costos. (Rivera, 2019, p.5-6)

El análisis ABC es muy importante y utilizado en el control y la gestión de stocks, debido a que consiste en una herramienta que se focaliza en identificar los materiales que requieren mayor atención. De este modo, para realizar un buen Análisis ABC, se debe determinar el periodo de análisis y el inventario debe estar correctamente valorado, así como los datos históricos del periodo de tiempo que se pretende analizar. La aplicación del inventario ABC en una empresa se empieza por la clasificación en grupos de artículos así:

- Los artículos "A": son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario. Es importante evitar mantener inventarios altos de estos artículos.

- Los artículos "B": son aquellos que les corresponde la inversión siguiente en términos de costo. Consisten en el 30% de los artículos que requieren el 8% de la inversión. Es necesario aplicar un nivel de control administrativo medio.
- Los artículos "C": son los que normalmente en un gran número de artículos corresponden a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario, pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario. Es importante asignar menos recursos para el manejo de estos artículos. (Rivera, 2019, p.6)

Los principales beneficios de la aplicación de los inventarios ABC son la participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario, logrando así la determinación exacta de dónde se originan los costos de almacenaje. Se logra optimizar los pedidos de los consumidores finales, determinar el inventario óptimo de los artículos en el área de almacenaje, obtener los costos de manejo y sus componentes, eliminar costos innecesarios o minimizarlos al máximo. El objetivo del análisis ABC es identificar los niveles de inventario de los artículos clase A para que la gerencia los controle cuidadosamente usando las palancas que acaban de describirse. (Rivera, 2019, p.7)

Además, se consideran algunos modelos de acuerdo con su forma, función y logística. Según su forma, materia prima, productos en proceso de fabricación, productos terminados; según su función, inventarios de seguridad o reserva, en tránsito, de ciclo; según su logística, existencias para la especulación, naturaleza regular, obsoleto. (Euroinnova Formación, s.f.)

### **1.2.3 Control de los inventarios basado en COSO III 2013 y COSO ERM 2017**

Para comprender la importancia del control interno aplicado en la gestión de los inventarios es necesario conocer algunos conceptos relacionados antes, según Sixto Córdova Castro (2019), el control se define como la supervisión, medición y corrección del desempeño con el fin de garantizar que se han cumplido los objetivos y que las actividades establecidas por la entidad, que se realicen según lo planeado y atender de forma oportuna cualquier desviación significativa. (p.7)

La primera noción del control interno o enfoque tradicional según Letty Elizalde Marín (2018), comprende el plan de la organización, el conjunto de métodos coordinados

y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar y mostrar información contable exacta, confiable y transparente. (p.2)

Por su parte, el control interno según el informe COSO corresponde a un nuevo enfoque contemporáneo, en donde todos sus métodos están integrados a los procesos administrativos, y el funcionamiento efectivo de sus componentes conlleva al logro de los objetivos, prevé información útil y confiable ajustada al cumplimiento de las leyes, lo cual lo lleva conseguir una calidad razonable y efectiva. (Elizalde, 2018, p.3)

El modelo COSO consiste en técnicas de control interno y criterios para una eficiente gestión de la organización, su informe plantea que el control interno sea un proceso integrado que forme parte de todas las actividades de la entidad, con el objetivo de promover certeza razonable de que se logren los objetivos institucionales. (Córdova, 2019, p.9)

Con el propósito de definir un marco conceptual integrador de diversas conceptualizaciones sobre control interno, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de Treadway (COSO por sus siglas en inglés), fue creado por iniciativa de 5 importantes empresas americanas del sector privado, cuyo interés principal era dar orientaciones sobre la gestión de riesgo, control interno y la disuasión del fraude. (Elizalde, 2018, p.2)

El modelo COSO nace como una respuesta a la preocupación sobre los casos jurisprudenciales donde las quiebras están originadas por fallas de los administradores en el manejo de los patrimonios de las empresas. Por ello, los objetivos primordiales del modelo COSO son: integrar diversos conceptos del control interno y ser la base para evaluar los sistemas de control interno en las entidades de forma que se resguarden los recursos de la empresa evitando pérdidas y detectando las desviaciones que se presenten y puedan afectar el cumplimiento de objetivos. (Córdova, 2019, p.10)

En 1992, presentaron un primer documento denominado COSO I que marca un nuevo punto de partida en el estudio e implementación del control interno en las organizaciones, es reconocido como una nueva perspectiva que brinda una estructura estándar o común a las organizaciones. (Elizalde, 2018, p.2)

Posteriormente, en 2004 se crea COSO ERM (COSO II), el cual es un sistema de gestión de riesgo y control interno, el cual se basa en diagnosticar problemas y generar

los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos. Seguidamente, en 2013 se crea COSO III diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, elaboración de información y cumplimiento. (Córdova, 2019, p.13)

Finalmente, en 2017 se publica COSO IV, Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño, el mismo destaca la importancia de la gestión de riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todas las áreas y funciones de la empresa. (Córdova, 2019, p.13)

Según el resumen ejecutivo del Marco Integrado de Control Interno de COSO III (2013), el Control Interno consta de cinco componentes. El primero es el ambiente de control, el cual consiste en un conjunto de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la organización. Comprende la integridad y valores éticos de la empresa, los parámetros que habilitan los directores para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión, la estructura organizativa, la asignación de autoridad y responsabilidad, el proceso de atraer, desarrollar y retener personas competentes y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos, y recompensas para impulsar la responsabilidad por el desempeño. Dicho componente tiene un impacto generalizado en el sistema de control interno de toda la institución. (COSO III, 2013, p.4)

El segundo componente es la evaluación de riesgos, cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas. El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento y afecte adversamente el logro de los objetivos, la evaluación de dichos riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificarlos y evaluarlos de forma que se pueda determinar cómo se gestionarán para el logro de los objetivos. Es importante que antes de evaluar los riesgos la institución establezca objetivos vinculados a los diferentes niveles de la entidad. (COSO III, 2013, p.4)

El tercer componente es actividades de control, estas son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos que se llevan a cabo. Deben ser realizadas en todos los niveles de la entidad, pueden ser acciones preventivas o detectivas y puede abarcar actividades manuales, automatizadas tales como aprobaciones, autorizaciones,

verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño. La segregación de funciones suele estar incorporada en la selección y desarrollo de actividades de control, cuando la segregación de funciones no sea práctica se seleccionan y desarrollan actividades de control alternativas. (COSO III, 2013, p.4)

El cuarto componente es información y comunicación, la información es necesaria para que la entidad lleve a cabo responsabilidades de control interno para apoyar el logro de sus objetivos. La administración obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad de fuentes internas y externas para respaldar el funcionamiento de otros componentes de control interno. La comunicación es el proceso iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, es un medio para difundir la información en toda la organización, permitiendo al personal recibir un mensaje claro. Asimismo, permite la comunicación entrante y proporciona información a partes externas. (COSO III, 2013, p.5)

El quinto componente es actividades de seguimiento, en las cuales se realizan evaluaciones continuas, separadas o bien combinadas, con el fin de determinar si cada uno de los 5 componentes de control interno está presente y en funcionamiento. Dichas evaluaciones integradas en los procesos de los diferentes niveles de la entidad proporcionan información oportuna. Las evaluaciones separadas, realizadas periódicamente, variarán en alcance y frecuencia en función de la evaluación de riesgos, la eficacia de las evaluaciones en curso y otras consideraciones de manejo. Los hallazgos se evalúan contra los criterios establecidos y las deficiencias se comunican a la administración según corresponda. (COSO III, 2013, p.5)

El Marco establece diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados con cada componente. Debido a que estos principios se extraen directamente de los componentes, una entidad puede lograr un control interno eficaz aplicando todos los principios. Dichos principios se aplican a las operaciones, los informes y los objetivos de cumplimiento. Los principios que apoyan los componentes del control interno se enumeran a continuación. (COSO III, 2013, pp.6-7)

- Ambiente de control
  - La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.

- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.
- La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos.
- La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.
- Evaluación de riesgos
  - La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.
  - La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben ser administrados.
  - La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.
  - La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.
- Actividades de control
  - La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
  - La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.
  - La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.
- Información y comunicación
  - La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
  - La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.

- La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.
- Actividades de seguimiento
  - La organización selecciona, desarrolla y realiza procesos continuos y / o separados, además de efectuar evaluaciones para determinar si los componentes del control interno están presentes y en funcionamiento.
  - La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según proceda.

Ahora bien, se encuentra el cuarto informe, COSO ERM 2017, denominado Gestión de riesgos empresariales Integración con estrategia y desempeño. El Marco en sí es un conjunto de principios organizados en cinco componentes interrelacionados.

El primero es gobernanza y cultura, la gobernanza marca el tono de la organización, reforzando la importancia y el establecimiento de responsabilidades de supervisión para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a los valores éticos, los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo en la entidad. (COSO ERM, 2017, p.6)

El segundo componente es la estrategia y establecimiento de objetivos, en este punto la gestión de riesgos empresariales, estrategia y el establecimiento de objetivos trabajan juntos en el proceso de planificación estratégica. El apetito por el riesgo es establecido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen en práctica la estrategia al mismo tiempo que sirve como base para identificar, evaluar y responder al riesgo. (COSO ERM, 2017, p.6)

El tercero es el rendimiento, en donde es necesario identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos del negocio. Los riesgos se priorizan por gravedad en el contexto del apetito por el riesgo. Luego, la organización selecciona las respuestas al riesgo y toma una vista de cartera de la cantidad de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso son informados a las partes interesadas clave en el riesgo. (COSO ERM, 2017, p.6)

El cuarto es repaso y revisión, al revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien están funcionando los componentes de

gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales, y qué revisiones se necesitan. Y el quinto componente es información, comunicación e informes, en donde la gestión de riesgos empresariales requiere de un proceso continuo para obtener y compartir la información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluye hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización. (COSO ERM, 2017, p.6)

Los cinco componentes del Marco actualizado están respaldados por un conjunto de veinte principios. Estos principios cubren todo, desde la gobernanza hasta el seguimiento. Son manejables en tamaño y describen prácticas que se pueden aplicar de diferentes maneras para diferentes organizaciones independientemente del tamaño, tipo, o sector. Adherirse a estos principios puede proporcionar a la administración y al directorio una expectativa de que la organización comprende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y objetivos comerciales. (COSO ERM, 2017, p.7)

A continuación, se presentan los 20 principios del Marco clasificados por componentes.

El primer componente es Gobernanza y cultura, este se compone de los siguientes 5 principios:

- Ejerce la supervisión de riesgos de la junta.
- Establece el funcionamiento de las estructuras.
- Define la cultura deseada.
- Demuestra compromiso a los valores fundamentales.
- Atrae, desarrolla, y retiene la capacidad de los individuos

Posteriormente, el segundo componente se denomina Estrategia y establecimiento de objetivos, y se conforma de los siguientes 4 principios:

- Analiza el contexto del negocio.
- Define el apetito por el riesgo.
- Evalúa las alternativas de estrategias.
- Formula objetivos de negocio.

Seguidamente, se encuentra el tercer componente llamado Rendimiento, en el cual se ubican los siguientes 5 principios:

- Identifica el riesgo.
- Evalúa la gravedad de riesgo.
- Prioriza los riesgos.
- Implementa respuestas al riesgo.
- Desarrolla la vista de la cartera.

Asimismo, el cuarto componente es Repaso y revisión, en este se ubican los siguientes 3 principios:

- Evalúa sustancialmente el cambio
- Revisa el riesgo y rendimiento
- Persigue la mejora en la gestión de riesgo empresarial

Finalmente, el quinto componente es Información, comunicación e informes, se compone de los siguientes 3 principios:

- Aprovecha la información y tecnología
- Comunica información de riesgo
- Informes de riesgo, cultura y rendimiento

En este sentido, propiamente el objetivo principal de un adecuado control sobre los inventarios, según Carlos Arévalo Torres (2019), es contar con información suficiente y útil para minimizar costos de producción, aumentar la liquidez, mantener un nivel de inventario óptimo y comenzar a utilizar la tecnología con la consecuente disminución de gastos operativos, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. (pp.8-9)

Aunado con lo anterior, tener un adecuado control de inventarios, refleja una empresa eficiente. Entre los principales beneficios se encuentran contar con información exacta que será útil para aprovisionamiento de productos sin excesos y sin faltantes. Ahorro y reducción de tiempo y costos, durante el proceso de aprovisionamiento. Preparar planes de aprovisionamiento de acuerdo con la planificación de compras y ventas. Detectar y gestionar los materiales obsoletos o con poco movimiento. (Arévalo, 2019, p.9)

Carol Arévalo y Arnold Morales (2020) afirman que el control interno de inventarios consiste en el conjunto de procedimientos, donde se realiza la verificación automática en el área de almacén, con el fin de constatar la coincidencia de los datos obtenidos de

manera física. Estos controles abarcan, desde el momento en que se desarrolla algún presupuesto y pronósticos de ventas o producción hasta la operación de un sistema de costo en la cual constituye el planeamiento, compra u obtención, recepción, almacenaje, embarques y contabilidad. (pp.11-12)

Dichos procedimientos representan un control esencial para que una empresa sea eficiente en el cumplimiento de los objetivos establecidos; asimismo es una de las estrategias que tiene como propósito llevar la administración del nivel de los inventarios, donde puede ser un factor de éxito o fracaso que logra prevenir los riesgos detectados. Es relevante en una organización que comercializa realizar un conteo físico de los inventarios anualmente. (Arévalo y Morales, 2020, p.12)

Asimismo, el control interno proporciona objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento. Los operacionales se refieren a la eficacia y a la eficiencia de las operaciones de la organización. Incluyen objetivos relacionados con el rendimiento y la rentabilidad, la evaluación de programas, el desarrollo de proyectos, las operaciones y la protección del patrimonio. Se debe buscar que las actividades se desarrollen con el menor esfuerzo y recursos, y con un máximo de utilidad de acuerdo a lo dispuesto por la dirección. (Arévalo y Morales, 2020, p.12)

Los objetivos financieros se refieren a la preparación de los estados financieros y demás información de gestión, así como a la prevención de la falsificación y a la publicación de la información. La información captada y producida por la contabilidad será útil si su contenido es confiable y si es presentada oportunamente a los usuarios. (Arévalo y Morales, 2020, p.12)

Y los objetivos de cumplimiento son los referidos al acatamiento de las leyes, la aplicación de instrumentos legales y otras disposiciones pertinentes. Toda acción emprendida por la organización debe enmarcarse dentro las disposiciones legales del país y debe cumplir con la normatividad aplicable a la compañía. Si se logra identificar perfectamente cada uno de los objetivos, se puede decir que una organización conoce el significado de control interno. Toda acción, medida, plan o sistema emprendido por la organización con el objeto de cumplir dichos objetivos constituye una fortaleza de control interno. Y, por el contrario, toda acción, medida, plan o sistema que descuide esos objetivos, es una debilidad de control interno. (Arévalo y Morales, 2020, pp.12-13)

#### **1.2.4 Principales métodos de valuación de los inventarios según la Norma Internacional de Contabilidad N°2 Inventarios (NIC 2)**

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 2, NIC 2, al momento de la valuación de los inventarios, estos pueden ser valuados bajo el método de primera entrada primera salida, conocido como FIFO por sus siglas en inglés, o por costo promedio ponderado. Cabe destacar que la entidad deberá de emplear la misma fórmula de costos para todos los inventarios que ostenten una naturaleza y uso similar; en el caso de que la entidad posea inventarios con naturaleza o uso no compatible entre ellos, puede justificar el empleo de fórmulas de costos distintas. (IFRS, 2021)

El método FIFO asume que los productos existentes en el inventario que fueron comprados o producidos antes serán vendidos primero y, por lo tanto, los que se encuentren en existencia final corresponde al inventario comprado o producido recientemente, de esta manera la entidad evita que en el inventario se posean artículos por largos periodos de tiempo y los cuales pueden llegar a deteriorarse o a caducar, en el caso de que posean fecha de vencimiento. (IFRS, 2021)

Entre las ventajas que obtiene una empresa al emplear el método FIFO para la valuación de su inventario, es que permite una mayor rotación de los productos, puesto que se asegura que el primer producto que entró al stock será el primero en salir, además, al priorizar la salida de los productos más antiguos, se evita la pérdida parcial o total del valor del producto. (Riquelme, 2021)

De forma contraria, una desventaja que enfrenta la entidad al utilizar este método es que si esta se encuentra en una economía donde existen procesos inflacionarios, la entidad puede presentar utilidades elevadas, puesto que emplea un costo de adquisición antiguo contra los montos establecidos para la venta actualizada del producto. (Riquelme, 2021)

Asimismo, la fórmula de costo promedio ponderado implica que el costo de cada producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares comprados o producidos durante el periodo correspondiente; este promedio la Administración lo puede calcular de forma periódica o después de recibir cada producto que alimenta el inventario, todo va a depender de las circunstancias de la entidad. (IFRS, 2021)

Es decir, con este método lo que la entidad debe hacer es determinar un promedio del costo de las diferentes unidades compradas, en donde se debe sumar los valores existentes en el inventario con los valores de las nuevas compras, para posteriormente dividirlo entre el número de unidades existentes en el inventario, que se compone de la suma de las unidades en stock más las unidades compradas en la última adquisición. (Gerencie, 2020)

Cuando la empresa se inclina por valuar al costo promedio ponderado su inventario, tiene como ventaja la fácil aplicación del método y al mismo tiempo obtendrá una utilidad razonable al promediar los costos antiguos con los más actuales; sin embargo, también se enfrenta a una desventaja, que es que este método no permite tener un control detallado del costo de las mercaderías entrantes y salientes. (Evidence, s.f)

Por último, el método de valuación de inventario llamado UEPS, último en entrar primero en salir, no es permitido a luz de la Normativa Contable, NIC 2 Inventarios.

### **1.2.5 Sistemas de control de inventarios (Periódico y permanente)**

Con el fin de que la entidad pueda determinar el costo de venta de cada producto que comercializa, esta debe hacer uso de un sistema de inventario periódico o permanente, cuando se habla del método periódico, este alude a que la empresa realiza un control de inventario cada determinado periodo, y para lo cual es necesario la realización de un conteo físico para poder determinar con exactitud la cantidad de inventario disponible en una fecha determinada. (Gerencie.com, 2020)

Dado lo anterior, la empresa no conoce la existencia del inventario ni el costo de los productos vendidos, hasta el momento que se realice el conteo físico del mismo, que por lo general se efectúa de forma anual; sin embargo, puede ser mensual o semestral. (Gerencie.com, 2020)

Por otro lado, para determinar el costo de ventas cuando se utiliza el método periódico, es necesario realizar un cálculo aritmético que consiste en tomar el inventario inicial, sumarle las compras, restarle las devoluciones, descuentos, lo que da como resultado el inventario disponible, y a este último se le resta el inventario final, para obtener como consecuencia el costo de ventas. (Gerencie.com, 2020)

Asimismo, el sistema de inventario periódico con el tiempo ha pasado a ser obsoleto, dado que hoy en día la contabilidad en las empresas se lleva de forma automatizada, permitiendo un control constante del inventario. El inventario de forma periódica no ejerce un control constante sobre el inventario, lo que genera un mayor riesgo a la pérdida y posibles fraudes en el manejo del mismo. (Gerencie.com, 2020)

Por otra parte, se encuentra el método permanente, es un sistema de inventario que hace posible el control continuo de las entradas, salidas y movimientos internos del inventario; además, es un método que ha tomado mayor relevancia dado al actual auge de la tecnología. (Gerencie.com, 2020)

En este método es recomendable también realizar tomas físicas de inventario, como mínimo una vez al año, con el objetivo de verificar que las existencias concuerden con los registros contables. (Martínez, 2019)

De forma general, el inventario periódico es recomendable utilizarlo cuando el volumen de ventas o stock es bajo, puesto que resulta más sencillo el control manual de las existencias; cuando se trata de un alto volumen de ventas o si la empresa posee varios puntos de venta con alto volumen de stock, la entidad deberá optar por el empleo del inventario permanente. (Martínez, 2019)

Del mismo modo, el sistema de inventario periódico es de fácil implementación, presenta bajos costos gracias a la simplicidad del sistema y no es necesario gran experiencia del personal que lo implemente. El sistema de inventario permanente es más eficiente en la identificación de errores, dado que apoya su funcionamiento con el uso de la tecnología, conjuntamente, optimiza el proceso de compra, dado que al tener el reporte de existencias actualizado se solicita al proveedor los productos necesarios evitando desperdicios o altos volúmenes de inventarios de forma innecesaria; aunado a lo anterior, el inventario permanente permite a la Administración tener los datos de las existencias en tiempo real, lo que le permite tener una visión mucho más clara y amplia de la situación del negocio. (Martínez, 2019)

### **1.2.6 Planificación de políticas de inventario**

En la mayoría de las industrias, negocios o empresas, el inventario conlleva una alta inversión, la cual produce efectos sustanciales con relación a las principales

funciones de la empresa. Un inventario es la acumulación de artículos o materia prima o productos terminados los cuales se utilizan para satisfacer las demandas del consumidor.

Los inventarios son elementos y materiales que una empresa almacena para su operación bien sea aquellas existencias destinadas a la comercialización, las que hacen parte de un proceso productivo, o las utilizadas para la prestación de un servicio. Los inventarios nacen de la carencia de conocimiento de la demanda que pueda presentarse a lo largo de un tiempo, ya que, al ser esta variante, la empresa debe tener una herramienta que le permita mantener un porcentaje de nivel de servicio ante el mercado. (Millán, 2015, p.36)

Cómo lo afirma la autora en la cita anterior, los inventarios son artículos y materiales los cuales están a la venta o pueden ser parte de una operación la cual está destinada a producir productos y que, por consiguiente, van a ser comercializados posteriormente. Además, los inventarios como instrumentos ayudan a determinar cuáles artículos tienen poca o mucha demanda dentro del comercio, por lo que este puede ser considerado una guía para la contribución del desarrollo económico de las empresas.

Por otra parte, siguiendo la misma línea de inventarios, Westreicher, G. (2021) hace una definición técnica en cuanto a las políticas de inventario, por lo que esta definición reza de la siguiente manera: “Las políticas de inventario son aquellas instrucciones y métodos implementados por la dirección de una empresa para la gestión de sus recursos” (párr. 1). Analizando esta cita, se puede decir que las políticas de inventario ayudan a tener conocimiento sobre la manera en que los recursos van a ser administrados.

En la mayoría de las empresas, los inventarios representan un activo con alto valor monetario para la misma, teniendo en cuenta que para conseguir que el inventario tome un gran peso económico para el negocio es vital realizarle una inversión considerable: esto conlleva a generar efectos importantes sobre las funciones de los inventarios diferentes y a menudo incompatible con el desarrollo de los controles internos de la organización. (Color Make Tips, s.f., párr. 1)

Tomando en consideración la cita anterior, es necesario realizar inversiones significativas en inventario con la finalidad de contribuir positivamente al desarrollo del

negocio, tomando en cuenta otros elementos ligados a la planificación de las políticas de inventario. Estos elementos se pueden distribuir en los siguientes:

- Producción: es considerable que la producción debe de mantenerse a un margen actualizado y elevado en cuanto los inventarios de las materias primas.
- Financiación: los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión, además de disminuir los costos de mantenimiento de inventarios.
- Las compras al por mayor: estas minimizan el costo por unidad y los gastos de compras a nivel general.
- Las ventas: es preciso mantener elevados y disponibles los inventarios para enfrentar los cambios y exigencias del mercado. (Color Make Tips, s.f., párr. 3-6)

Cabe destacar que el uso del inventario garantiza que el nivel de inventario permanezca en un grado óptimo en cualquier parte del o todo momento, por lo que se puede decir, que no exista exceso o falta de existencias. La planificación de inventarios asegura que el tiempo de producción permanezca en un nivel óptimo, por lo que, por consiguiente, la productividad crece. En la planificación de operaciones, las acciones que estarán presentes en el proceso se vuelven explícitas. El plan de operaciones surge para controlar las fases del proceso de producción de manera que se pueda mitigar la posibilidad de cualquier error.

## **CAPÍTULO II. ANTECEDENTES, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL ALMACÉN Y FERRETERÍA**

### **2.1 Origen y naturaleza de la entidad**

#### **2.1.1 Reseña histórica**

Almacén y Ferretería GONAR, nace en la década de 1980 en Puerto Viejo de Sarapiquí, ubicada en la provincia de Heredia como proyecto de la familia González Arias al convertir la necesidad de un negocio de este tipo, en una gran oportunidad de emprender y sacar adelante a los suyos y a su cantón.

Dicha empresa se dedica a la comercialización de productos de ferretería; a lo largo de su trayectoria se ha expandido a más lugares de la zona de Sarapiquí y esperan poder hacerlo aún más, brindando un servicio de calidad.

Desde sus inicios, el emprendimiento familiar ha tenido una administración completamente empírica dado que sus dueños y administradores, no tuvieron la oportunidad de una formación profesional en administración de negocios o afín.

Sin embargo, esto no ha sido una limitante para el desarrollo del negocio puesto que se ha mantenido a lo largo de cuatro décadas llegando a constituirse en un ícono para el Cantón Sarapiquí, y que ha brindado oportunidades laborales a gran cantidad de personas durante su historia.

#### **2.1.2 Contexto de la entidad**

Actualmente, Almacén y Ferretería GONAR mantiene su fuerte comercialización en el área local, manteniendo actualizados la gama de productos ferreteros que el mercado ofrece.

La organización ha mejorado levemente en sus procedimientos de administración, lo anterior por el hecho de antecedentes de procesos en los cuales no se actuó de la mejor forma y permitió a la administración corregir y mitigar lo más posible, los riesgos que un mal proceso puede traer.

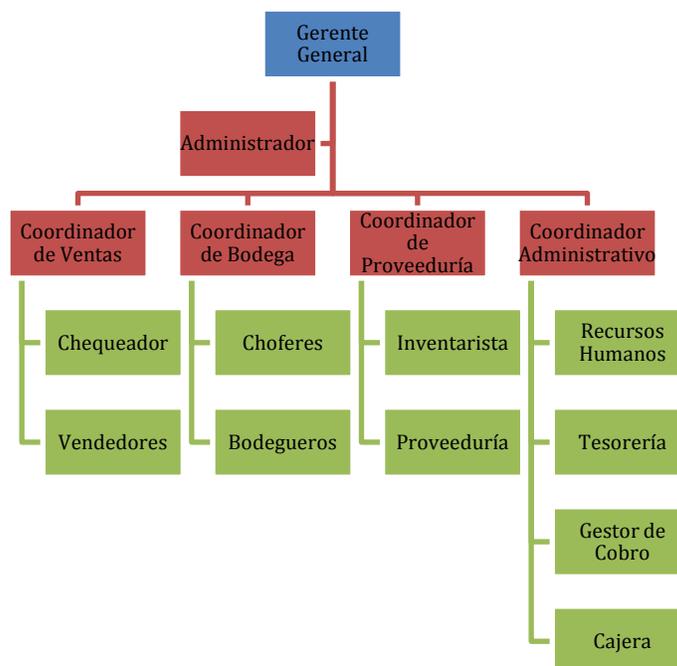
Lo anterior les permitió a los socios de la compañía querer mejorar procesos como lo fue tener formalizada una estructura organizacional definida y procesos de compra y

venta, manteniendo atentos a los administradores de cualquier oportunidad de mejora, analizar y eventualmente aplicar en la empresa.

### 2.1.3 Estructura organizacional

Para mayor comprensión de la estructura organizacional de la institución, a continuación, se encuentra el organigrama de la empresa (ver Ilustración 1):

**Ilustración 1 Organigrama**



*Fuente: Organigrama suministrado por la empresa.*

Como se observa en el organigrama, el jerarca es el Gerente General, don Roberto González Arias, posteriormente se encuentra el Administrador, don Randall González Arias luego se ubican 4 coordinadores: ventas, bodega, proveeduría y administrativo.

La institución cuenta con 16 colaboradores en total. El Área Administrativa se compone de 2 personas, el departamento de ventas se compone por 4 colaboradores, cuentan con 2 empleados de proveeduría, existen 5 colaboradores en bodega, en oficinas se encuentran dos personas y cuentan con una colaboradora de limpieza.

Es importante indicar que los departamentos de la empresa se encuentran administrados por los miembros de la Junta Directiva. Por lo tanto, se puede afirmar que la toma de decisiones de GONAR es centralizada.

La empresa está organizada según las funciones de cada colaborador, para ubicar a una persona en algún puesto se consideran sus habilidades, además, para colocar a los miembros de Junta Directiva en los cargos de Administración también se toma en cuenta este aspecto.

La Junta Directiva y la Administración de alto nivel de la empresa Ferretería GONAR es la misma debido a que es una pequeña empresa compuesta en su capital accionista alrededor del 40% de un socio y un 60% del otro, los dos pertenecientes a la familia que constituyó la empresa.

En la empresa existe una Junta Directiva constituida en las actas que no funge alguna actividad sobre la toma de decisiones, ya que en la actualidad existe otra Junta Directiva que no está juramentada, la cual está compuesta por familiares de la empresa. Esto quiere decir que la Junta está conformada por familiares descendientes de la familia González Arias.

Al estar la Junta Directiva directamente relacionada con el capital de la empresa, ayuda a velar por los intereses económicos de la misma y de los socios. Esto se puede ver en el manejo de las utilidades que la Ferretería GONAR genera, donde se busca aprovechar más las utilidades y se evitan los desperdicios o incurrir en gastos innecesarios que la afecten.

Es importante tomar en cuenta que los miembros son de carácter empírico, por lo que no poseen una base educativa en el campo de la administración o afines. Pero a pesar de ello, el conocimiento básico debido a la experiencia les ha sido de gran ayuda durante los más de 40 años de estar en el mercado.

## **2.2 Situación actual**

### **2.2.1 Entorno actual de la entidad**

Ferretería GONAR es una empresa pequeña, que evalúa su rendimiento en observaciones notorias de su estado, por ejemplo, las ventas o utilidades del periodo;

pero sus administradores no hacen análisis minuciosos de su condición, ni aplican técnicas avanzadas para esto. Según la entrevista realizada, la compañía no cuenta con deudas importantes, pues las que tiene las puede cancelar con las utilidades que se generan de la operación normal del negocio.

El posicionamiento a nivel nacional de la empresa es realmente bajo o casi nulo, pues es una empresa familiar que únicamente se encuentra en Puerto Viejo de Sarapiquí, y no realiza publicidad en medios de comunicación masivos para darse a conocer en otras partes del país y por tanto quienes habitan lejos de ese lugar no tienen siquiera idea de que esta Ferretería existe.

Sin embargo, se puede hablar de un posicionamiento local, el cual, si es muy elevado, pues todas o al menos la mayor parte de los habitantes de Sarapiquí saben de la existencia de la misma, pues esta tiene más de 40 años de laborar y fue la primera en la zona.

Por otra parte, su participación de mercado local es muy grande, casi un 90% de las personas en Sarapiquí prefieren esta ferretería pues la misma tiene muchos años de estar en la zona y siempre ha mostrado un gran compromiso con la comunidad.

En temas de estructura organizacional, la compañía tiene definidas su misión empresarial y objetivos estratégicos de la siguiente manera:

**Misión:**

*“Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo premisas de precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro recurso humano, para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de nuestros clientes; con la finalidad de generar un crecimiento rentable, en beneficio de todos que nos permita mantener y mejorar cada día la calidad y servicio prestado”. (Tomado de afiche propiedad de Almacén y Ferretería GONAR).*

**Objetivos:**

- *Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes y colaboradores en un entorno laboral que permita un desarrollo eficiente.*
- *Crece como empresa a través de la comercialización de materiales para la construcción y acabados.*
- *Ofrecer materiales con precios accesibles y económicos.*
- *Trabajar por la satisfacción de nuestros clientes.*
- *Capacitar a los empleados para que den un trato cordial a nuestros clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad en general.*

(Tomado de afiche propiedad de Almacén y Ferretería GONAR).

**2.2.2 Productos que comercializa la entidad**

Entre las principales líneas de productos que comercializa la entidad se encuentran:

- Construcción
- Aceros
- Ferretería
- Eléctricos
- Pinturas
- Acabados
- Hogar
- Jardinería

### **2.2.3 Principales proveedores de la entidad**

Entre los principales proveedores que posee GONAR se encuentran los siguientes según la categoría de artículos:

- Aceros Abonos Agro S.A: empresa con más de 70 años en el mercado costarricense comercializando productos de aceros para la construcción; tales como, acero de refuerzo, tuberías, vigas, platinas, láminas para techo y otros. (Aceros Abonos Agro, s.f.)
- Corporación Matco S.A: empresa costarricense, dedicada a la comercialización mayorista y al detalle de materiales de construcción, principalmente hierro y sus derivados. (Corporación Matco, s.f.)
- Multiperfiles S.A: derivada de la corporación Multigroup S.A, la cual tiene sus centros productivos en Guatemala y Nicaragua, además de ser líder de acero en la región centroamericana. GONAR específicamente se provee de Perfiles que brinda el hierro en formas, en diversas medidas de lámina fría y negra, y variedad en vigas de acero. (MultiGroup, s.f.)
- Almacén Agrologos S.A: empresa puntarenense enfocada en la comercialización de productos de construcción, suministros agrícolas y de veterinaria. (Almacén Agro Logos Colonia, s.f.)
- Distribuidora Piedades S.A: reconocida como Dispiesa se especializa en la comercialización de materiales de construcción. (Dispiesa, s.f.)

### **2.2.4 Principales competidores de la entidad**

El mercado ferretero se encuentra en constante crecimiento, trayendo consigo competidores nuevos, con ideas innovadoras, estos entran al mercado con fuerza y estrategias para poder posicionarse y derribar a competidores con gran trayectoria en el mercado costarricense. Por tal motivo, GONAR siempre se encuentra vulnerable en este aspecto; sin embargo, esta situación hace que GONAR no se quede estancado e invierta esfuerzos en adaptarse al cambio.

En la actualidad con la globalización, los países se encuentran intercomunicados intentando entrar el mercado de distintos países creando productos genéricos, de marcas

poco conocidas que imitan a otros productos ya existentes, el cual su costo es más bajo y por lo tanto, son muy demandados, pues el consumidor por lo general busca productos menos costosos para minimizar sus gastos.

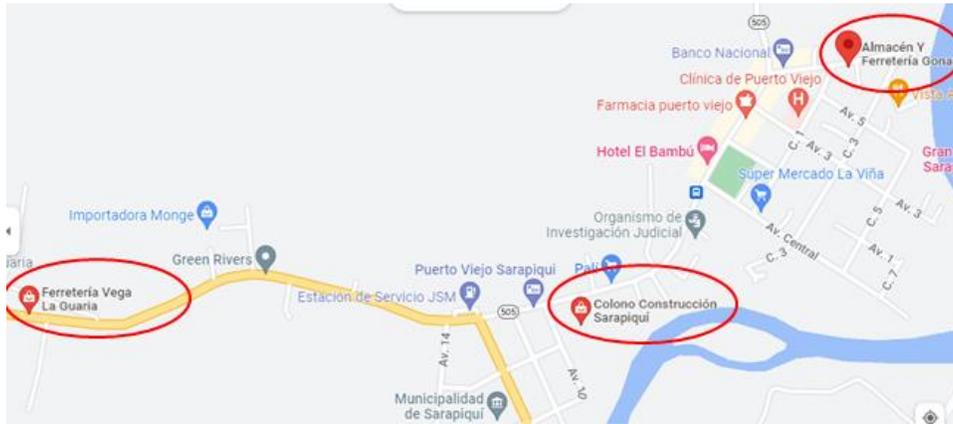
En este sentido, Ferretería GONAR es una de las que se ven afectadas, pues al vender productos de calidad sus costos son altos y por lo tanto su precio de venta es mucho más elevado que un producto genérico. Un aspecto positivo, es que los proveedores de GONAR son fuertes, por lo tanto, cuando suceden este tipo de eventos, estos proveedores también actúan para no quedarse rezagados y que sus distribuidores como lo es GONAR se mantengan en el mercado.

Actualmente, se identifica como principal competidor a los Almacenes El Colono S.A., el cual es una gran empresa que tiene sucursales en varios sectores del país, a su vez, se debe reconocer que ambas organizaciones no están en el mismo nivel económico ni organizacional.

Almacenes El Colono S.A., por su amplia trayectoria, tiene un fuerte posicionamiento en el mercado; sin embargo, sí podría darse una colusión de tipo tácita puesto que hay pocos competidores identificables en el sector geográfico en el que GONAR se desenvuelve (específicamente en Puerto Viejo). Cabe señalar que, en la colusión tácita, las empresas se coordinan en forma indirecta, es decir a través de su comportamiento en el mercado. Esta forma de comunicación incluye señales sobre precios actuales o anuncios de precios futuros.

A continuación, se presenta la ubicación geográfica de GONAR y sus principales competidores (ver Ilustración 2):

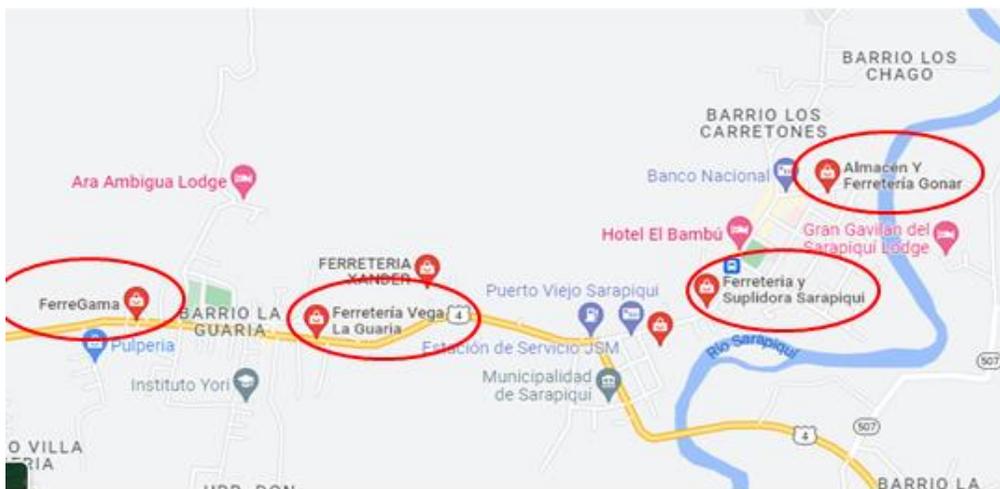
## Ilustración 2 Ubicaciones geográficas y competidores



Fuente: Google Maps.

Adicionalmente, se identifican otros potenciales competidores ubicados en la zona en la que se desenvuelve GONAR, como se muestra en la siguiente Ilustración 3, se ubica FerreGama, la Ferreteria Vega La Guaria, y la Ferreteria y Suplidora Sarapiquí.

## Ilustración 3 Otros competidores según zona geográfica



Fuente: Google Maps.

Por lo anterior, se deben establecer estrechas relaciones con los proveedores y clientes con el fin de generar lealtad y esto le permita continuar siendo una empresa rentable.

## **2.2.5 Gestión actual del inventario**

Actualmente, la Compañía cuenta con el sistema “Logra”, mediante el cual mantiene el control de los movimientos de los artículos de inventario. Este sistema es utilizado por el personal a cargo del inventario y es de implementación reciente, por lo que el manejo al 100% de este aún se encuentra en proceso y existen algunos puntos de mejora en su utilización.

Por otra parte, se ha evidenciado que existe una deficiencia en la marcación de precios de los productos, ya que no todos se encuentran debidamente marcados o bien, se han marcado con precios desactualizados. Sin embargo, la Compañía se encuentra realizando esfuerzos para corregir esta situación a mediano plazo.

La Compañía realiza conteos físicos de inventario de manera esporádica por lo que es predecible que haya desfases entre las cantidades reales en existencia y lo marcado en el sistema.

Otro aspecto para considerar como punto de mejora, se encuentra el orden y la limpieza de la bodega, pues estas son variables que no se encuentran en óptimas condiciones, y el acceso a los artículos, especialmente los poco solicitados, puede resultar complicado, esto además de la inexistencia de un sistema de clasificación ABC de los artículos.

En cuanto a temas de infraestructura, el espacio de la bodega no es el óptimo para la cantidad de productos que se mantienen en stock, sin embargo, al igual que con el tema del orden, la Compañía se encuentra considerando realizar una inversión para mejorar sus instalaciones, esto como proyecto a mediano-largo plazo.

## **2.2.6 Proceso de compra y venta**

### **2.2.6.1 Proceso de compra**

Para dar inicio al proceso de compra el vendedor, que tiene a su cargo una sección del inventario total de la ferretería, debe identificar cuando un artículo se encuentra en el límite inferior establecido, una vez identificado, tiene que notificar al chequeador, para que él proceda a validar el registro de entradas y salidas del artículo en cuestión, con el fin de corroborar que existe una necesidad actual de inventario,

posteriormente el chequeador notifica al coordinador de ventas, quien es el responsable de crear una lista con los productos faltantes, la cual es enviada al administrador de la ferretería.

En segundo lugar, el administrador debe realizar las respectivas cotizaciones de los productos a solicitar, cabe mencionar que es necesario obtener como mínimo tres cotizaciones de proveedores previamente estudiados por la entidad, estas cotizaciones deben coincidir con las características de los artículos solicitados.

Dentro de las cotizaciones se debe incluir la cantidad, código del inventario que se desea adquirir, la línea de producto a la que pertenece y descripción del mismo, asimismo, la administración toma en cuenta factores como precio, tiempo de entrega, y días de crédito que ofrece cada proveedor, con el fin de tomar la mejor decisión según sus condiciones actuales.

En tercer lugar, la respuesta a las cotizaciones enviadas a los proveedores se recibirá solo por correo electrónico o de manera personal, y estas deben incluir el precio establecido y la fecha de entrega. Una vez recibida la respuesta a la cotización el administrador del almacén procede a hacer un cuadro comparativo con el fin de elegir la mejor opción según los criterios establecidos.

Seguidamente, luego de la selección del proveedor se efectúa la orden de compra, este tipo de documento debe tener una numeración consecutiva y es preparada por el personal a cargo de las compras, este colaborador genera 1 copia de la orden de compra y la envía al departamento de bodega y la original es enviada al proveedor. Cabe mencionar que las órdenes de compra son enviadas por medio del correo electrónico autorizado, además es de conocimiento del proveedor, que debe notificar acuse de recibido lo más pronto posible, si no responde, el administrador procede a llamarlo vía telefónica.

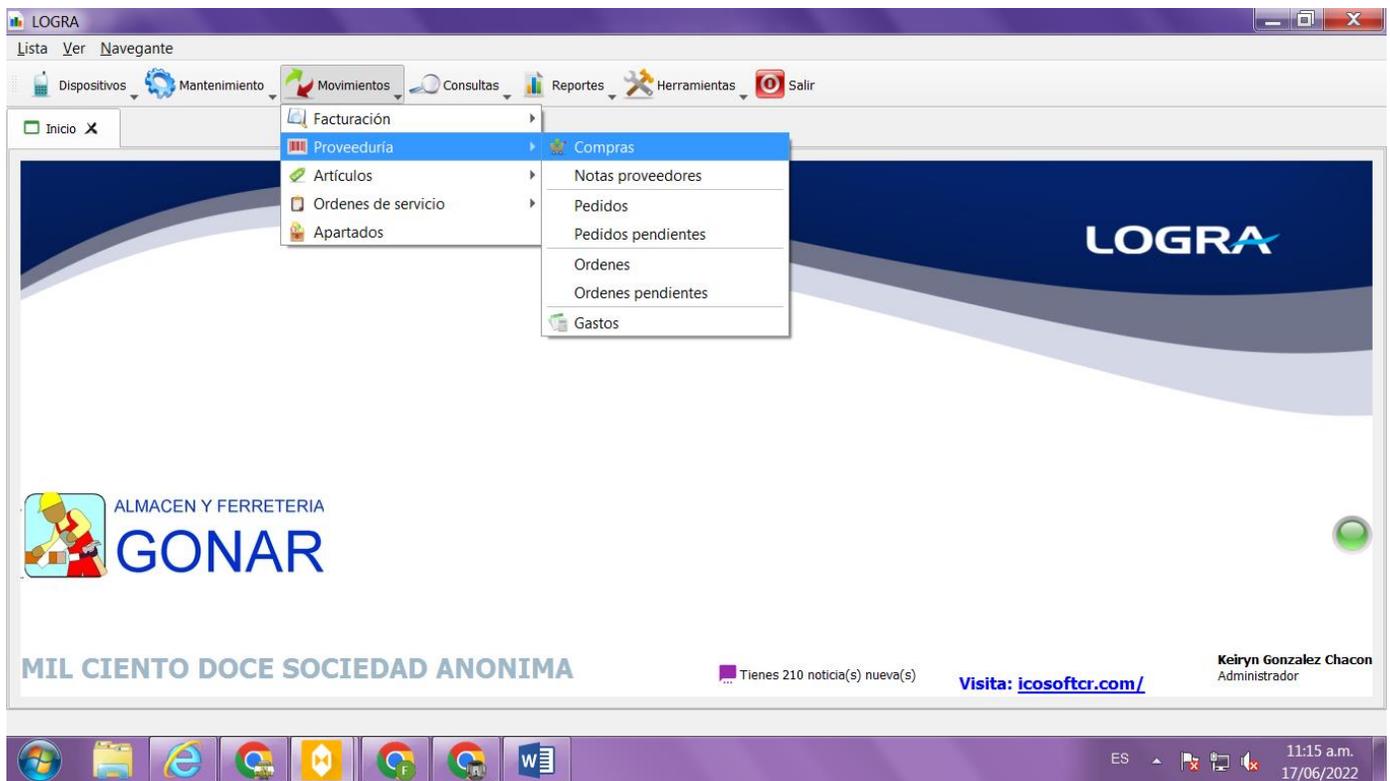
Las órdenes de compras anuladas deben poseer la firma por parte del encargado de compras y del administrador.

Finalmente, la entrada de mercadería solicitada en la orden de compra es recibida por el encargado de bodega, quien es el responsable de verificar que la mercadería

entregada por el proveedor coincida con lo solicitado en la orden de compra, además debe de firmar la factura entregada por el proveedor como señal de recibido.

Para realizar el ingreso de la mercadería adquirida al sistema, la factura de la compra es entregada por el encargado de bodega al departamento de proveeduría, quien es el encargado de registrar la factura en el sistema, lo cual incluye ingresar el código del proveedor, luego procede a digitar el código del producto adquirido, precios fraccionados por costo unitario, descuento, impuestos y cantidad comprada, tal y como se muestra en las siguientes Ilustraciones (N°4, N°5 y N°6):

**Ilustración 4 Ingreso de compras al sistema**



*Fuente: suministrado por la empresa.*

## Ilustración 5 Registro de compras en el sistema

**Criterios de búsqueda**

Código
  No.factura
  Nombre proveedor
  Orden

No.factura	Nombre proveedor	Orden	Fecha fact	Moneda	Fecha	Total	Ajuste	Abono	Notas	Saldo capital	Tipo	Estad
92207 10000060685	AVELEC CR S.A.		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>42.708,92</b>	0,00	0,00	0,00	42.708,92	Créd...	✓ A
92206 10000021675	AGREGADOS GUAPILES S.A		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>71.755,00</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	Cont...	✓ A
92205 10000008588	BARRIPLAST S.A. (Mangueras ...		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>164.589,60</b>	0,00	0,00	0,00	164.589,60	Créd...	✓ A
92204 10000041368	FIDECA. Fibras de Centroame...		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>79.204,10</b>	0,00	0,00	0,00	79.204,10	Créd...	✓ A
92203 10000041750	FIDECA. Fibras de Centroame...		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>106.486,80</b>	0,00	0,00	0,00	106.486,80	Créd...	✓ A
92202 10000143249	ALMACEN AGROLOGOS S.A.***		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>222.009,50</b>	0,00	0,00	0,00	222.009,50	Créd...	✓ A
92201 10000143247	ALMACEN AGROLOGOS S.A.***		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>161.811,56</b>	0,00	0,00	0,00	161.811,56	Créd...	✓ A
92200 10000325931	MAYOREO FERRERIA Y AC...		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>121.473,16</b>	0,00	0,00	0,00	121.473,16	Créd...	✓ A
92199 10000019956	COPICENTRO SARAPIQUI S.A.***		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>42.636,00</b>	0,00	0,00	0,00	42.636,00	Créd...	✓ A
92198 10000138278	Servicentro Puerto Viejo***		17/06/...	COLONES	17/06/...	<b>121.440,00</b>	0,00	0,00	0,00	121.440,00	Créd...	✓ A
92197 10000037192	TECNO RENTAL S.A		16/06/...	COLONES	16/06/...	<b>65.245,64</b>	0,00	0,00	0,00	65.245,64	Créd...	✓ A
92196 10000254849	MAFISA Mangueras y Fitineria...		16/06/...	COLONES	16/06/...	<b>26.526,90</b>	0,00	0,00	0,00	26.526,90	Créd...	✓ A
92195 100000016226	DISTRIBUIDORA NS DOS MIL ...		16/06/...	COLONES	16/06/...	<b>17.477,50</b>	0,00	0,00	0,00	17.477,50	Créd...	✓ A
						<b>1.429.091,31</b>						

Fuente: suministrado por la empresa.

## Ilustración 6 Datos de la factura

**Proveedor**

Código: 927  
 Nombre: AVELEC CR S.A.  
 No.factura: 10000060685  
 Orden compra:

**Factura**

Tipo factura: Crédito  
 Fecha factura: 17/06/2022  
 Base precio: Costo neto  
 Plazo: 30  
 Moneda: COLONES  
 Tipo cambio: 1,00  
 Moneda venta: COLONES  
 Tipo cambio venta: 1,00

**Parámetros**

Consignación  
 No inventario  
 Imp bonificación  
 Es exenta?

**Documento**

Código: 92207  
 Fecha: 17/06/2022  
 Compañía: MIL CIEN

**Líneas de factura**

Código art	Código provee	Artículo	Cabys	Cnt	Cant.Boni	Costo unitaric	Sub total	Descuento	Impuesto Exc	Impuesto	Total	Precio Ante
148		RELOJ NEGRO AWS6N	35110030...	1,00	0,00	41.995,00	41.995,00	4.199,50	0,00	4.913,41	<b>42.708,92</b>	2.000,00
1 línea(s) de factura				1,00		41.995,00	41.995,00	4.199,50	0,00	4.913,41	<b>42.708,92</b>	

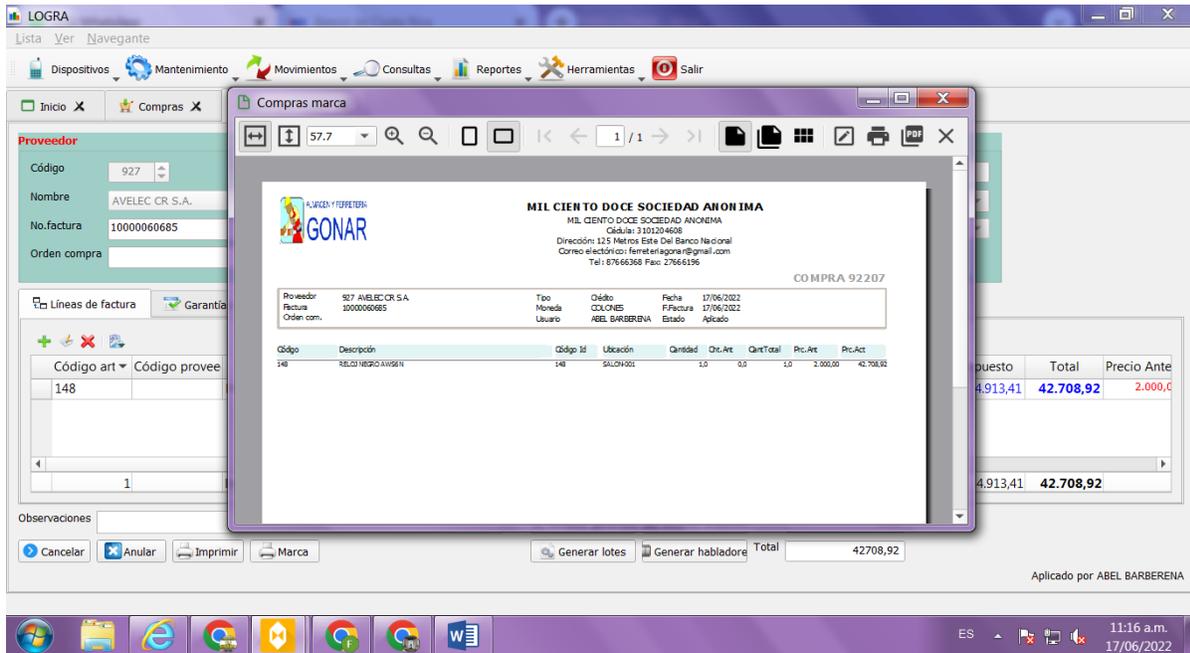
Observaciones:

Aplicado por ABEL BARBERENA

Fuente: suministrado por la empresa.

Posterior al registro de los artículos comprados, se procesa y aplica la transacción, para luego imprimir el respaldo y proceder a acomodar la mercadería en su respectivo estante como se muestra en la siguiente ilustración 7:

**Ilustración 7 Respaldo de compra**



Fuente: suministrado por la empresa.

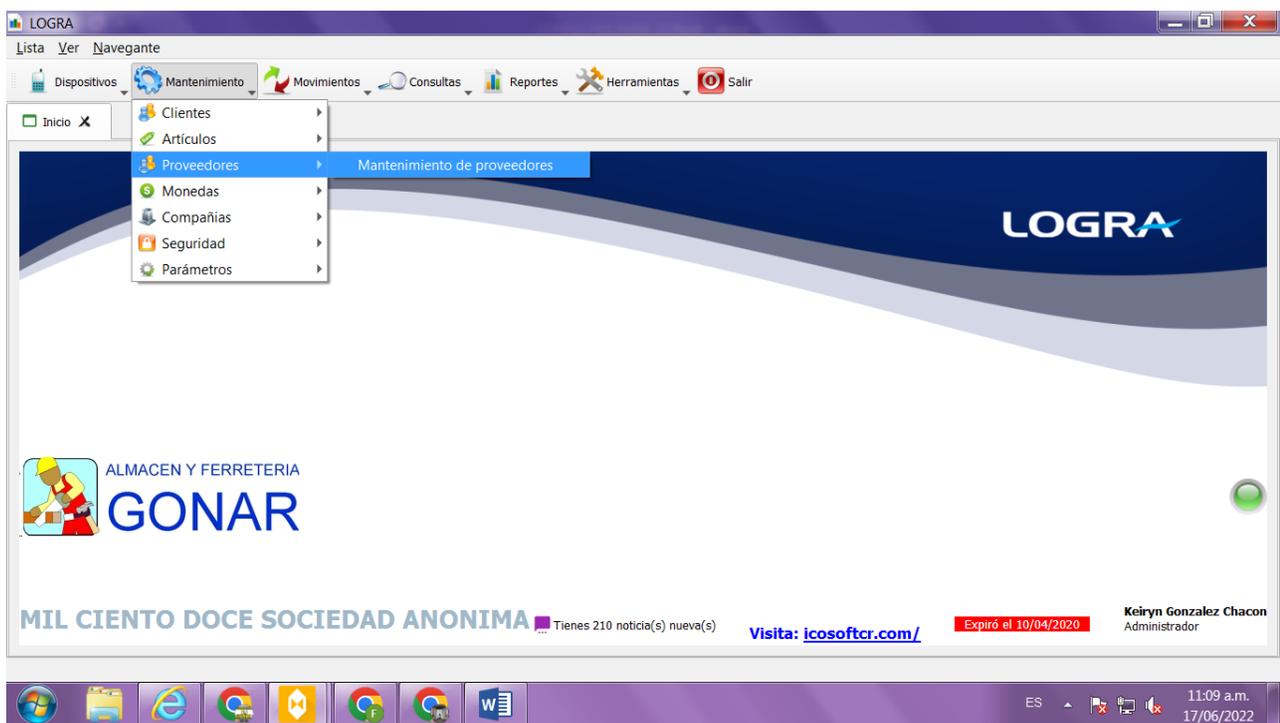
Entre los aspectos generales que se deben considerar en este proceso de compra, está que las solicitudes que se encuentren incompletas o no autorizadas no serán recibidas en el departamento de bodega, además los empleados relacionados con el procedimiento de compras no podrán aceptar dádivas por parte de proveedores y en el caso de existir diferencias entre una factura y la mercadería recibida o exista mercadería dañada se le notifica al administrador, para que este proceda de inmediato a realizar una nota de débito, se generan dos copias, una entregada al proveedor y la segunda es documentada por el administrador.

Por otro lado, en el caso de que la mercadería entregada por el proveedor no cumple con los requisitos establecidos, esta debe ser regresada inmediatamente, además el encargado de bodega notifica al administrador, quien a su vez notifica directamente al proveedor la situación de inconformidad.

Finalmente, para realizar el pago a proveedores el agente vendedor es el encargado de presentar la factura original al departamento de pagos, además se debe verificar que dicha factura se encuentre firmada por quien recibió la mercadería, seguidamente se procede a buscar al proveedor en el sistema para asignarle un método de pago, que puede ser en efectivo, transferencia, cheque o programación de pago, luego se procesa el pago y se imprimen dos comprobantes, uno es entregado al proveedor y el segundo se utiliza para futuras revisiones por parte del encargado.

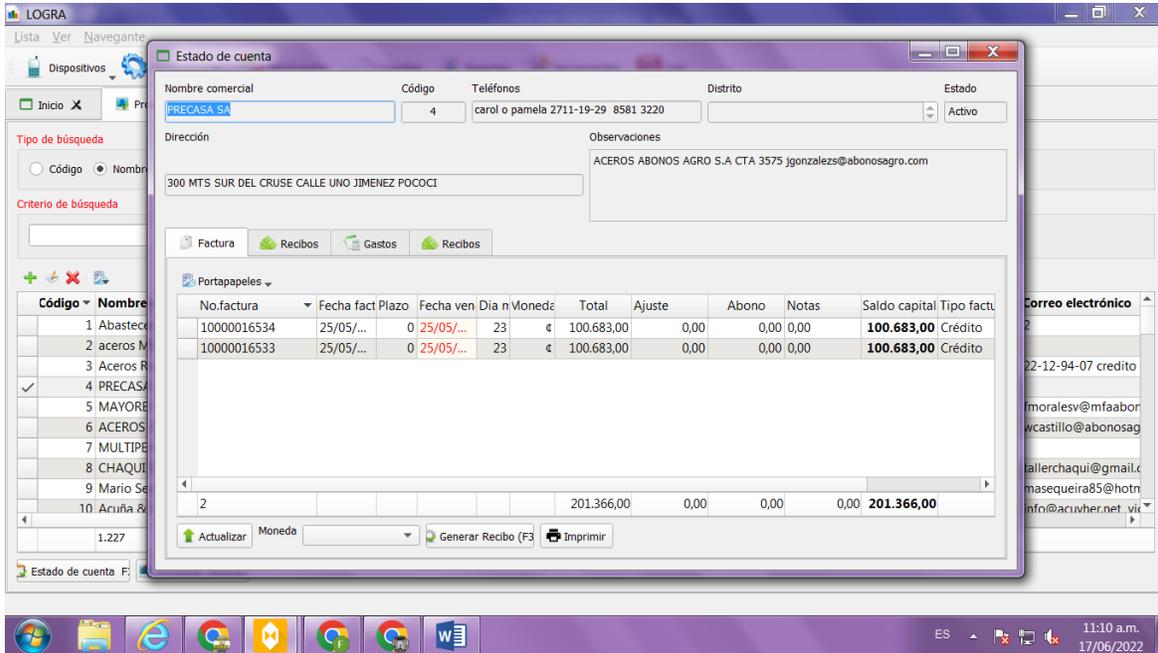
En las siguientes ilustraciones (N°8, N°9 y N°10) se puede observar gráficamente el proceso de pago a proveedores:

### Ilustración 8 Pago de proveedores



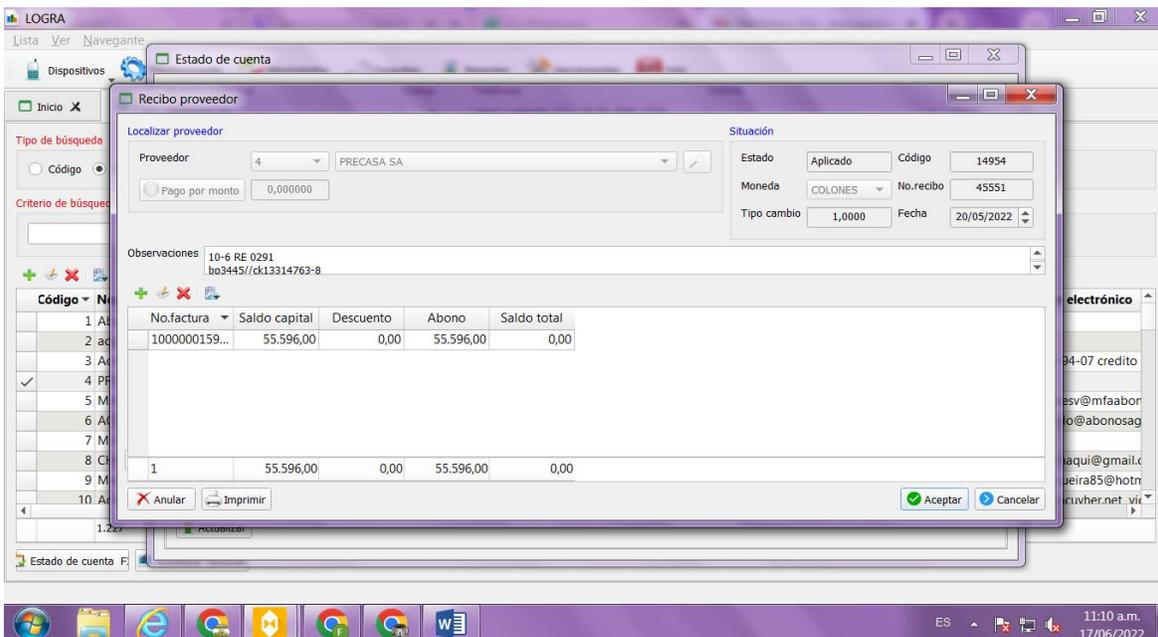
Fuente: suministrado por la empresa.

### Ilustración 9 Estado de cuenta del proveedor



Fuente: suministrado por la empresa.

### Ilustración 10 Recibo del proveedor



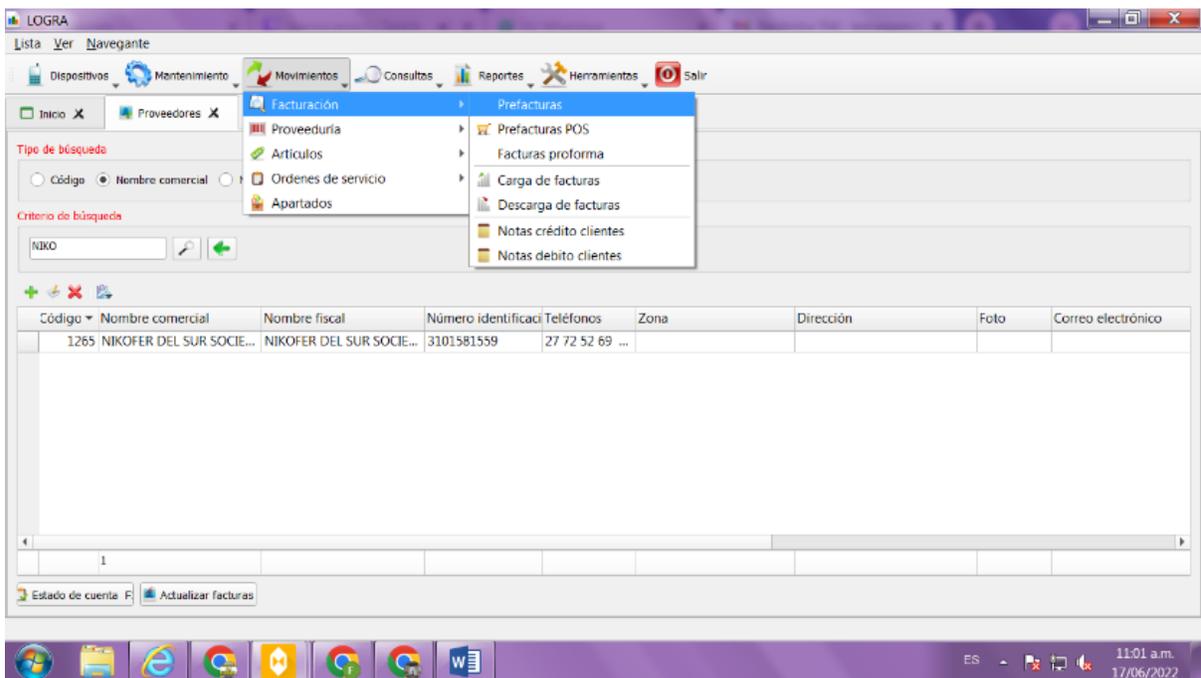
Fuente: suministrado por la empresa.

## 2.2.6.2 Proceso de Venta

El proceso de facturación de contado inicia cuando un asesor de ventas emite una pre-factura, la cual es generada en el módulo de facturación de la entidad, el asesor debe ingresar su clave de acceso, luego debe completar los datos solicitados, como lo son el tipo de factura, cliente, descuento, correo electrónico, código y cantidad del artículo que desea adquirir el cliente, una vez que se completa la pre-factura, se le indica al cliente que puede pasar al área de cajas a cancelar su pedido.

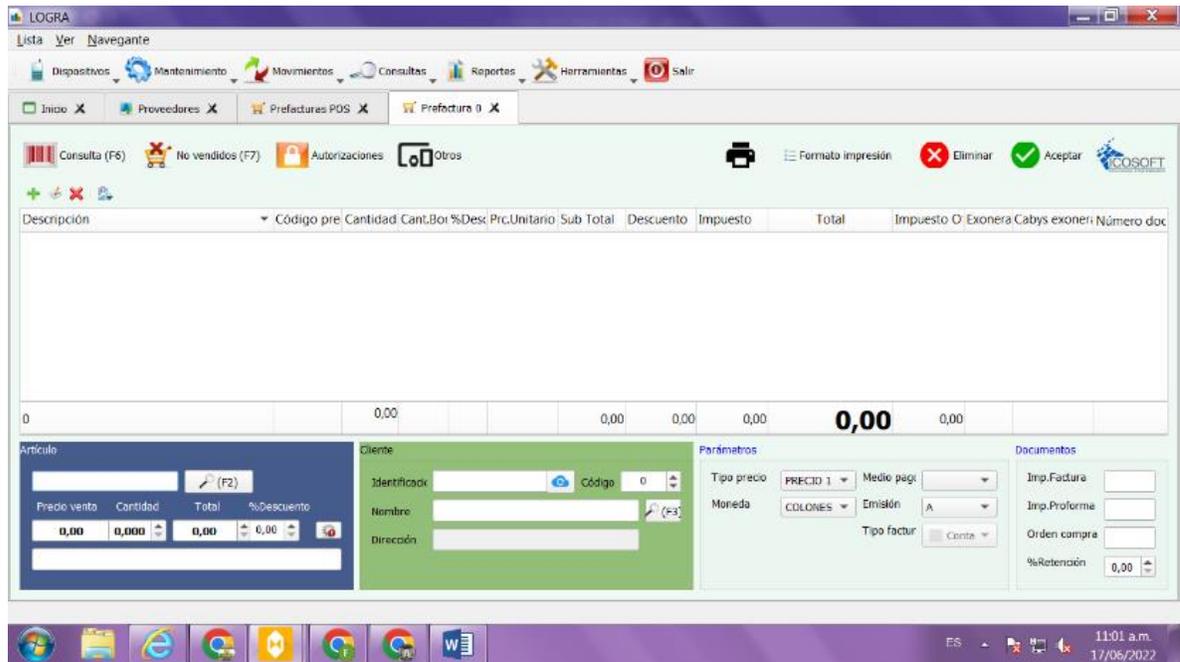
En las siguientes ilustraciones (N°11 y N°12) se puede observar un pantallazo del sistema en donde el colaborador realiza la pre-factura:

### Ilustración 11 Ingreso pre-factura en el sistema



Fuente: suministrado por la empresa.

## Ilustración 12 Pre-factura en el sistema



*Fuente: suministrado por la empresa.*

Seguidamente, el personal de cajas le indica al cliente el monto a cancelar y procede a recibir el pago, ya sea en efectivo, tarjeta, transferencia bancaria o por medio de SINPE móvil, luego del pago se emite la factura, y se le entrega la original al cliente y una copia que debe presentar en el área de despacho para poder retirar su mercadería.

Por otro lado, al finalizar la jornada laboral, se realiza el cierre de caja, el cual se efectúa directamente en el sistema de la entidad, en donde se deben ingresar los movimientos del día, seguidamente se procesa la caja y el sistema indica automáticamente cuánto fueron las ventas del día, monto de devoluciones o cualquier otro movimiento que afecte directamente una venta, a continuación, se muestra el sistema utilizado por la entidad:

### Ilustración 13 Cierre de caja en el sistema

ódig	Fecha	Cajero(a)	Caja	Nombre	Usuario	Observaciones	Estado	Fac.Inicial	Fac.Final	Compañía
2432	16/06/20...	Keiryn Gonzalez...	CAJA 1		Keiryn Gonzalez...		Procesado			MIL CIENTO ...
2431	15/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2430	15/06/20...	Keiryn Gonzalez...	CAJA 1		Keiryn Gonzalez...		Procesado			MIL CIENTO ...
2429	14/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2428	14/06/20...	Keiryn Gonzalez...	CAJA 1		Keiryn Gonzalez...		Procesado			MIL CIENTO ...
2427	13/06/20...	Randall Gonzal...	CAJA 2		Randall Gonzal...		Procesado			MIL CIENTO ...
2426	12/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2425	11/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2424	11/06/20...	Randall Gonzal...	CAJA 2		Randall Gonzal...		Procesado			MIL CIENTO ...
2423	10/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2422	09/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2421	08/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2420	07/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2419	06/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2418	05/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2417	04/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2416	03/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...
2415	02/06/20...	Jennifer Corder...	CAJA 1		Jennifer Corder...		Procesado			MIL CIENTO ...

Fuente: suministrado por la empresa.

### Ilustración 14 Cierre de caja en el sistema

Por Cajero(a) Keiryn Gonzalez Chacon      Código 2433  
 Nombre      Fecha 17/06/2022  
 Estado Sin procesar

Nombre	Cantidad	Multiplo	Total	Sistema
efectivo	1,00	0,00	0,00	No
tarjetas	1,00	0,00	0,00	No
depositos	1,00	0,00	0,00	No
cheques	1,00	0,00	0,00	No
<b>4</b>	<b>4,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

Observaciones

Por compañía: MIL CIENTO DOCE SOCIEDAD ANONIMA      Usuario: Keiryn Gonzalez Chacon

Buttons: [Aceptar] [Eliminar] [Cancelar] [Procesar] [Imprimir] [Tiquete] [Facturas]

Fuente: suministrado por la empresa

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN LA COMPAÑÍA.

### 3.1 Marco metodológico

#### 3.1.1 Paradigma de Estudio

Los paradigmas dentro de la investigación se orientan en distintos enfoques o maneras de ver la problemática, según Ayala, Maite. “Estos paradigmas orientan a los profesionales y les dictan qué tipo de problemáticas tratar. Ejemplos de paradigmas de la investigación son el positivismo, el paradigma interpretativo, el socio crítico, el constructivismo o el materialismo histórico”. (Ayala, 2020)

En función a lo citado se presenta el paradigma interpretativo, donde se estudian las acciones del comportamiento humano en su ambiente cotidiano, con preguntas orientadas a la axiología, ontología, epistemología y metodología, que permite enfocar la investigación desde distintos aspectos, los cuales han sido representados en el cuadro 1 como se muestra continuación.

**Cuadro 1 Paradigmas de la investigación**

Dimensión de las preguntas	Pregunta	Paradigma interpretativo
Ontología	¿Cuál es el estado actual del sistema de gestión de inventarios del Almacén y Ferretería GONAR S.A.?	El Almacén y Ferretería GONAR S.A no cuenta con un modelo de gestión formalmente establecido que mejore la administración, registro y control del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A, ya que todas las funciones asignadas se realizan de forma verbal y al momento de ser requeridas.

Epistemología	¿Cómo la técnica de observación y análisis ayudó a la investigación dentro de las instalaciones de la empresa?	Permitió observar la dinámica real de trabajo de los colaboradores, analizando su comportamiento en su ambiente natural, en donde se pudo apreciar oportunidades de mejora en la ejecución de los procesos administrativos, de registro y de control del inventario.
Metodología	¿Qué técnicas e instrumentos son los más confiables para recabar información sobre la problemática planteada?	Para poder obtener la información más precisa se aplicarán cuestionarios al personal relacionado con el tema que colabora en la empresa.
Axiología	¿Cuáles son las implicaciones éticas al implementar un plan de gestión de mejora en el Almacén y Ferretería GONAR S.A.?	Se espera que con la implementación del plan de gestión se maneje un clima ético en la organización con el propósito de que se fomente los valores en la cultura organizacional.

*Fuente: Elaboración propia.*

El paradigma de la investigación permite cuestionar desde distintas perspectivas la problemática objeto de estudio, y en función al tema tratado, se determina cuál de los paradigmas es el más adecuado. En este caso se utiliza el paradigma interpretativo, en el cual se estudia el comportamiento humano en su ambiente cotidiano por lo que la población en este caso son los colaboradores del Almacén y Ferretería GONAR, S.A. que serán observados en sus áreas de trabajo y se realizarán consultas para comprender la forma de trabajo de la empresa, permitiendo la viabilidad de este paradigma.

Las preguntas a aplicar se encuentran orientadas en la antología, en donde el investigador se cuestiona sobre la situación real de la problemática planteada, es decir el estatus actual del sistema de gestión administrativo de la administración; la epistemología, respondiendo a las técnicas que permiten la observación del comportamiento de los colaboradores en la ejecución de sus actividades; la metodología, planteando los instrumentos para la obtención de información relevante para la investigación y la axiología, que representa el impacto ético de la implementación de la propuesta.

### **3.1.2 Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación es la naturaleza del estudio, se debe elegir en función del problema y los objetivos planteados, estas se clasifican en cuantitativa, cualitativa o mixta. De acuerdo con el planteamiento del problema y la propuesta de creación de un modelo de gestión para mejorar la administración, registro y control del inventario, se presentan diversas variables, como la observación directa y se utiliza la metodología del enfoque cuantitativo.

Lo anterior, es definido por Hernández Sampieri “El enfoque cuantitativo lo que nos modela es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de recolección”. (Sampieri, 2022)

Este enfoque es relevante para la investigación, ya que, a través de la metodología cuantitativa, se llevan a cabo observaciones y se evalúa la naturaleza de los fenómenos que atañen la problemática, permitiendo crear suposiciones o ideas, que a partir de los datos observados confirman la situación.

### **3.1.3 Diseño o tipo de Investigación**

Es el plan general que se utiliza para profundizar en la investigación, se define en función a los objetivos y da respuesta a las interrogantes planteadas. En este caso al ser una investigación cuantitativa y presentar variables se utiliza el diseño de investigación descriptiva. Según Arias, la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un

hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (Arias, 2017, p. 24)

Hacer una propuesta para un modelo de gestión en el Almacén y Ferretería GONAR, S.A. implica la integración con los colaboradores, la observación y análisis de su comportamiento, con el objetivo de evaluar y poder estructurar un modelo que cubra los requerimientos de la organización. Es por esto que el diseño de la investigación se orienta a los parámetros descriptivos, permitiendo a partir de los resultados generar la propuesta del modelo de gestión para mejorar la administración, registro y control del inventario.

### **3.1.4 Variables o Categorías de Análisis**

Los aspectos principales en la investigación se deben definir de acuerdo al esquema investigativo, las variables propias de las investigaciones cuantitativas deben ser cuantificables, medibles y manipulables, además deben estar relacionadas a los objetivos de la investigación y describir el objeto de estudio o fenómeno sobre el que se está investigando. Al ser esta una investigación cuantitativa se desarrollan las variables con su definición conceptual, operacional e instrumental, debido a la formulación de los objetivos las variables serán de criterio complejas descomponiéndose en varias dimensiones con sus respectivos indicadores.

**Cuadro 2 Variables con su definición conceptual**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
----------------------------------	-----------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

<p>1-Describir el contexto de la industria ferretera a nivel nacional e internacional, así como la fundamentación teórica e importancia de la gestión del inventario en el sector.</p>	<p>* Contexto industria ferretera.</p>	<p>De acuerdo a los reportes de Hacienda hubo un incremento de un 50% en la cantidad de locales ferreteros a nivel nacional. Lo anterior refleja que la industria ferretera se encuentra en crecimiento.</p>	<p>Datos obtenidos a partir de las características bibliográficas</p>	<p>Referencias Bibliográficas</p>
	<p>*Fundamentos Teóricos.</p>	<p>Son todos los recursos que aportan información relevante para describir los procesos de gestión</p>	<p>Datos obtenidos a partir de las características bibliográficas</p>	<p>Referencias Bibliográficas</p>
<p>2-Contextualizar los antecedentes históricos, estructura organizativa y situación actual del Almacén y Ferretería GONAR S.A., para</p>	<p>*Antecedentes Históricos.</p>	<p>Situación o hecho que se ha producido en el pasado y que es similar a un elemento cultural</p>	<p>Datos obtenidos a partir de las características bibliográficas</p>	<p>Referencias Bibliográficas</p>

comprender el entorno en el que opera la entidad y principales puntos a considerar para la propuesta del modelo de gestión de inventario.		presente		
	* Estructura Organizativa.	Representación gráfica de los niveles jerárquicos y líneas de mando de una organización.	Análisis Crítico	Cuestionario
			Jerarquización	
Lineamientos				
*Situación Actual	Estado en el que se encuentran los sistemas de información existentes en el momento en el que se inicia su estudio	Evaluación de procedimientos	Cuestionario	
		Condiciones Laborales		
3-Realizar un diagnóstico de la	*Diagnóstico de gestión.	Proceso de evaluación de la	Diagnóstico Funcional.	Cuestionario

<p>gestión de inventarios en la Compañía Almacén y Ferretería GONAR S.A basado en COSO en sus versiones 2013, ERM 2017 y en la Norma Internacional de Contabilidad 2 – Inventarios.</p>		<p>gestión de una determinada organización contrastándolo con los requisitos que figuren en una norma o en los requisitos de la propia organización.</p>	<p>Evaluación de sistemas y procesos</p>	
<p>4-Elaborar una propuesta desde una perspectiva integral para la administración, registro y control efectivo de inventarios en Almacén y Ferretería GONAR S.A</p>	<p>*Propuesta integral.</p>	<p>Tendencia que surge por las necesidades de un aprendizaje holístico de los estudiantes</p>	<p>Definición de los Procesos.</p>	<p>Cuestionario</p>
			<p>Participación Organizacional</p>	
			<p>Medición de los resultados</p>	

<p>5-Presentar conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de investigación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión de inventarios de Almacén y Ferretería GONAR S.A</p>	<p>* Proceso de Investigación.</p>	<p>Proceso sistemático de generación de conocimiento que parte de una curiosidad y que busca explicaciones a los fenómenos universales</p>	<p>Análisis y retroalimentación de los resultados</p>	<p>Cuestionario</p>
--	------------------------------------	--	---	---------------------

*Fuente: Elaboración propia.*

### **3.1.5 Población y Muestra**

Estos dos factores establecen la población objeto de estudio y cuál es la parte tomada en cuenta para el análisis y se definen según los autores como:

**Población:** son aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo. (Balestrini, 2018, p.138). Para esta investigación, la población a estudiar está conformada por dieciséis colaboradores que laboran en el Almacén y Ferretería GONAR, S.A. Conformado por el Gerente General, coordinadores en el área de administrativa se compone de dos (2) personas, el departamento de ventas cuatro (4) colaboradores, empleados de proveeduría cuentan con dos (2), y cinco (5) colaboradores en bodega, en oficinas se encuentran dos (2) personas.

**Muestra:** según Balestrini, se define como: “una parte o subconjunto de la población” (Balestrini, 2018, p.130). El estudio dirigido a propuesta para la creación de un modelo de gestión que mejore la administración, registro y control del inventario del almacén y ferretería GONAR, S.A. Esta es una muestra representativa del total de la

población finita de diez dieciséis colaboradores. Es importante señalar, que la población es pequeña, por lo tanto, será la totalidad de la misma.

### **3.1.6 Fuentes de Informaciones (primarias, secundarias, terciarias)**

Las fuentes de información son todos los recursos que aportan datos importantes asociados a la investigación y se clasifican de acuerdo a su nivel informativo. María Silvestrini Ruiz, las define como fuente primaria, Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, fuente secundaria. Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada, fuente terciaria son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes (Silvestrini, 2008). Para esta investigación se presentarán en:

Información primaria: son consideradas fuentes primarias, las entrevistas realizadas a los colaboradores, la información organizacional suministrada por la gerencia administrativa, así como los aportes de información sobre los procesos de gestión por parte de las áreas administrativas.

Información secundaria: la investigación se fundamenta en las normativas de Control de los inventarios basado en COSO III 2013 y COSO ERM 2017, Principales métodos de valuación de los inventarios (PEPS, promedio ponderado), según la NIC 2 Inventarios. Así como la observación del sistema “Logra”, mediante el cual mantiene el control de los movimientos de los artículos de inventario.

Información terciaria: los demás fundamentos teóricos se recaban de fuentes bibliográficas, electrónicas referentes a las historia y evolución de la industria ferretera, la gestión de inventarios, tales como el sitio web de Ferretería Shop (2017), archivos pdf de Arévalo, C. y Morales, A. entre otras fuentes.

### **3.1.7 Técnicas e Instrumentos Para La Recolección De Datos**

Las técnicas de investigación se clasifican de acuerdo con donde el investigador obtiene la información, (Mar, Barbosa y Molar, 2020, p.26). Sobre la base de lo citado, se aplica la técnica de campo pues la información fue tomada desde las áreas de trabajo del almacén y ferretería, a través de la observación directa y la aplicación de encuestas.

### **3.1.7.1 Instrumentos de recolección de datos**

Arias, F. (2017) señala que el instrumento de recolección de datos es: “Cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69). Dentro del instrumento de recolección de datos fue aplicado un cuestionario a los colaboradores del Almacén y Ferretería GONAR, S.A. con la finalidad de recopilar todos aquellos datos relevantes referidos al tema de estudio. El formato se elabora con una serie de preguntas alternativas y cerradas dirigida a la muestra seleccionada.

El formato diseñado contiene una serie de preguntas alternativas, cerradas y sencillas dirigida a la muestra seleccionada que representa el total de la población y cuya información significa un avance directo relacionado a la propuesta para la creación de un modelo de gestión para la mejora de los procesos administrativos de registro y control de la entidad.

### **3.1.7.2 Validez del Instrumento**

Balestrini (2018). plantea: “Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y Procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, con relación al problema investigado.” (p.140)

Un instrumento es válido cuando existe un vínculo entre lo que éste mide y lo que realmente se quiere medir, de la misma manera se considera confiable cuando hay estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados; es decir, que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones.

El procedimiento que se utiliza para la validación se denomina Juicio de experto con la aplicabilidad del Coeficiente de Proporción de Rango (CPR). El mismo requiere un mínimo de tres (3) expertos (profesionales), el cual se les debe entregar un instrumento que contenga; título de la Investigación, objetivo General, cuadro de Operacionalización de Variables, matriz para la validación.

La validación del instrumento a aplicarse se realiza por profesionales en el área de administración y manejo de inventario para la revisión evaluación y validación de los mismos.

### **3.1.8 Mecanismos Para La Tabulación Y Análisis De La Información**

El procesamiento de los datos se refiere a todo el proceso que sigue un investigador desde la recolección de datos, hasta la presentación de los mismos en forma resumida. Tiene básicamente tres etapas: recolección y entrada, procesamiento y presentación. Sampieri (2017) "... en el proceso cuenta, sobre todo, la habilidad del ser humano para capturar los datos y procesarlos de acuerdo con algún parámetro estadístico. (p.32).

Los datos para esta investigación se obtienen mediante la aplicación de cuestionario, el cual se registra agrupando las respuestas según su concordancia y frecuencia, se analiza la información recaudada según los criterios de los investigadores y referencias documentales del tema los mismos se tabulan en hojas de cálculo en Excel.

## **3.2 Tabulación y análisis de los resultados**

### **3.2.1 Análisis de los componentes de Control Interno según COSO en su versión 2013**

Con respecto al análisis de control interno se evalúa COSO en su versión 2013, esta es una metodología adecuada para la recolección de datos requeridos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se puede identificar de forma confiable las posibles deficiencias de control que la empresa posee y de esta forma identificar las carencias que la compañía puede mejorar, esta metodología se adaptó a Almacén y Ferretería GONAR, S.A. para su implementación de tal forma que se cumplan las necesidades de la compañía, es decir, una adaptación de un control interno con base en los objetivos de la compañía.

Con base en lo anterior, se determina que, para comprender la realidad actual de la empresa en relación con la aplicación y cumplimiento del sistema de control interno, se diseñan y aplican cuestionarios en el Almacén y Ferretería GONAR, S.A. los cuales

abordan los aspectos relacionados con cada componente de control interno, así como cada uno de sus principios según el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

Asimismo, se incluye en el análisis los aspectos estipulados en la NIC 2 Inventarios y el Análisis FOCAR. Estos cuestionarios se presentan detallados en el Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013. Para el análisis de la implementación de cada uno de los componentes en la empresa se realiza con la siguiente metodología:

- Se distribuye la calificación total de 100% entre la totalidad de las preguntas que componen cada uno de los cuestionarios, de forma que cada pregunta tuviera un puntaje equitativo.
- Para asignar las puntuaciones se establece la siguiente escala para calificar cada una de las preguntas de los cuestionarios:

**Cuadro 3 Escala de calificación de las preguntas**

Descripción	Porcentaje de calificación	Criterio de selección
No se implementa	0%	No existe control alguno asociado.
Se implementa parcialmente con errores visibles	50%	Control existente con errores en la ejecución.
Se implementa satisfactoriamente	100%	Control existente con ejecución adecuada.

*Fuente: Elaboración propia.*

- Posteriormente, al componente de control interno se le asigna una nota final, la cual se cuantifica sumando el total de porcentajes y dividiendo entre el total de preguntas de cada componente, obteniendo un porcentaje promedio calificado en la siguiente escala:

**Cuadro 4 Escala de calificación del componente**

Estado de implementación	Calificación obtenida
No se ejecuta	0%
Se ejecuta con amplias deficiencias	1%-39%
Se ejecuta parcialmente	40%-69%
Se ejecuta razonablemente	70%-89%
Se ejecuta satisfactoriamente	90%-100%

*Fuente: Elaboración propia.*

La calificación asignada permite la identificación de las áreas de mejora al poder cuantificar las posibles deficiencias obtenidas al aplicar el cuestionario.

Asimismo, para identificar los principios en los que tiene mayor oportunidad de mejora se tabulan los resultados de cada componente por principio, el detalle de esta tabulación por componente y los resultados se puede observar en el Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013.

### **3.2.1.1 Ambiente de control**

Según lo mencionado en el capítulo uno del presente Trabajo Final de Graduación, el primer componente de Control Interno es el Ambiente de control, conformado por un conjunto de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la organización. Comprende la integridad, valores éticos, responsabilidades de supervisión, estructura organizativa, asignación de autoridad, atraer, desarrollar y retener personas competentes, medidas de desempeño e incentivos. Este componente se caracteriza por tener un impacto generalizado en el sistema de control interno de toda la organización.

Al promover y fortalecer la aplicación de este componente en el Almacén y Ferretería GONAR, S.A. se pretende desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores, así como proporcionar las herramientas necesarias a la empresa con el fin

de que se desarrolle una perspectiva de la cultura organizacional basada en el presente componente y sea considerado en cada área de trabajo, específicamente en lo que se refiere a la administración, registro y control del inventario.

Al aplicar el cuestionario del componente Ambiente de Control (Ver Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013) se obtiene la siguiente calificación promedio basada en la evaluación de los principios del componente según la escala de calificación de preguntas establecida.

**Cuadro 5 Resultados tabulados del cuestionario del componente ambiente de control**

<b>Ambiente de Control</b>				
<b>N° de principio</b>	<b>Principio</b>	<b>Puntaje obtenido</b> <b>(Suma de porcentaje calificado)</b>	<b>Total de preguntas</b>	<b>Calificación</b> <b>(Promedio)</b>
		<b>A</b>	<b>b</b>	<b>c=a/b</b>
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	550%	13	42%
2	El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.	200%	3	67%
3	La administración establece, con la supervisión de la junta,	550%	8	69%

	estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos.			
4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.	150%	6	25%
5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos	100%	5	20%
Resultado del componente de control interno Ambiente de control				45%

Al analizar el cuadro anterior, la gestión actual del Almacén y Ferretería GONAR, S.A, se tiene que el componente Ambiente de control obtiene una aplicación global del 45%, por lo que se puede afirmar que el componente se ejecuta parcialmente en la institución según la tabulación establecida en el Cuadro 5. Lo anterior debido a que dicho componente define cinco principios, para el primer principio denominado “La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.” se tiene un cumplimiento del 42%, dado a los siguientes factores:

- La empresa ha definido su misión, visión y valores institucionales, pero no han sido divulgados para conocimiento y aplicación de todo el personal.
- No cuenta con un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) actualizado para la institución.

- Posee un documento denominado Procedimientos de Normas y Políticas Internas entre Ferretería GONAR, S.A y sus colaboradores, en el cual se establecen normas de conducta, y es divulgado para conocimiento de todos los que trabajan en la institución; sin embargo, dicho reglamento no se actualiza ni se toma en cuenta en la realidad de la empresa, tampoco se habla de los principios éticos, ni se ha definido el adecuado comportamiento de los empleados y administradores.
- No se desarrollan evaluaciones del desempeño a los colaboradores de forma periódica que permitan identificar el cumplimiento de los estándares de conducta, lo anterior tampoco permite identificar desviaciones en los lineamientos de conducta, incluyendo asuntos de fraude o colusión.
- No se ha contemplado la definición de canales de comunicación para la discusión y denuncia de asuntos de fraude o colusión.
- No se han dado a conocer a los empleados cuáles son sus responsabilidades para el logro de objetivos y efectividad del sistema de control interno.

Asimismo, en lo que respecta al segundo principio llamado “El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno” se observa un porcentaje de aplicación del 67% según el Cuadro 5, debido a que la gerencia de la empresa no ha definido métodos para crear un sistema de control interno robusto, ni que sea supervisado el cumplimiento del mismo.

Ahora bien, en relación con el tercer principio denominado “La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos”, presenta un resultado de cumplimiento del 69% según el Cuadro 5, por motivo de las siguientes situaciones identificadas:

- La estructura organizativa y funcional no siempre permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que por lo general hay limitantes en los procesos.
- No se realizan revisiones periódicas del organigrama de la empresa, de modo que se verifique que el mismo está acorde a la realidad del negocio.
- La empresa ha establecido indicadores que les permitan medir el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas, pero no son aplicados en la realidad de la organización.

- No se realizan revisiones periódicas de las políticas y procedimientos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora.

Por otra parte, en cuanto al cuarto principio “La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos”, se identifica una aplicación del 25% según el Cuadro 5, dicho resultado se da por los siguientes aspectos identificados:

- No se realizan evaluaciones al personal contratado para verificar que cuentan con las competencias necesarias para desempeñar su puesto.
- No se identifican deficiencias en las capacidades de los colaboradores ni se toman acciones de forma oportuna.
- Se da entrenamiento sobre las políticas y prácticas establecidas; sin embargo, solo se realiza al ingresar por primera vez, no se le da seguimiento.
- No se cuenta con un proceso de reclutamiento que permita satisfacer las necesidades de personal, la decisión de contratación se realiza según criterio del dueño de la empresa.
- No se cuenta con un plan para la continuidad del negocio en caso de ausencia de colaboradores clave.

Asimismo, en lo que respecta al quinto principio “La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos” se tiene que obtuvo un 20% de aplicación según el Cuadro 5. Lo anterior debido a que se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

- No se han definido indicadores de desempeño para cada área ni se encuentran alineados a los objetivos de la empresa.
- No se cuenta con un plan de incentivos y recompensas para retener al personal.
- Los incentivos y recompensas no son otorgados basados en las evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de las tareas.
- No existe una adecuada delegación de funciones y distribución de cargas de trabajo, ni se evalúa la razonabilidad de las metas establecidas de modo que no generen presión excesiva.

### 3.2.1.2 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación, evaluación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad, y que por lo tanto afectan el logro de objetivos.

El componente de evaluación de riesgos abarca cuatro principios, los cuales fueron analizados por medio del cuestionario aplicado a la entidad (Ver Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013) obteniendo la siguiente calificación promedio basada en la evaluación de los principios del componente según la escala de calificación de preguntas establecida.

**Cuadro 6 Resultados tabulados del cuestionario del componente evaluación de riesgos**

N° de principio	Principio	Puntaje obtenido (Suma de porcentaje calificado)	Total de preguntas	Calificación (Promedio)
		a	b	c=a/b
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.	450%	9	50%
2	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben ser administrados.	0%	6	0%
3	La organización considera	250%	6	42%

	el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.			
4	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	0%	5	0%
Resultado del componente de control interno Evaluación de riesgos				23%

Con base en el análisis del cuadro anterior, este componente obtiene una calificación de 23% lo que lo posiciona en la categoría de: “Se ejecuta con amplias deficiencias”, el primer principio indica si la organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos, la calificación promedio de este principio es de un 50% donde se identifican los siguientes puntos débiles:

- La ferretería presenta objetivos claros según las necesidades actuales, sin embargo, lo anterior no se encuentra plasmado en un documento que respalde y verifique el compromiso de la Administración con una adecuada evaluación de riesgos, lo anterior se debe a que, al ser una empresa de carácter familiar, la operativa de la se realiza de manera informal o empírica.
- Los objetivos organizacionales son comunicados a los colaboradores de la entidad, en donde la familia ocupa los puestos Administrativos y Jefaturas; no obstante, los objetivos no son plasmados acorde a los riesgos potenciales que puede enfrentar la entidad.
- La entidad no cuenta con criterios formales para determinar el impacto de riesgos potenciales.

En cuanto al segundo principio con una calificación del 0% según Cuadro 6 se encuentran los siguientes puntos débiles con relación a si la organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben ser administrados:

- La empresa no cuenta con colaboradores específicos para la determinación de la exposición a riesgo de fraude, puesto que no existe una evaluación de riesgos como parte de la operación de la empresa.
- La entidad cuenta con estrategias establecidas según problemáticas que identifiquen en el presente, no realizan evaluaciones de posibles riesgos que podrían afectar el giro del negocio.

Seguidamente, en el tercer principio se evalúa si la empresa considera el potencial de fraude al valorar los riesgos para el logro de objetivos, en este principio se obtiene una calificación del 42% según Cuadro 6 por lo que se señalan los siguientes puntos débiles:

- Al ser una entidad de carácter familiar, su operación se basa en un esquema de confianza en sus colaboradores, por lo que no tienen establecido medidas para mitigar el riesgo de fraude.
- La entidad establece políticas internas que permiten la protección de activos contra pérdidas, adquisición no autorizada y uso o disposición, sin embargo, no se encuentran plasmadas en un documento que las respalde, además son políticas según la experiencia y no establecidas según riesgos potenciales.

Asimismo, en el cuarto principio se analiza si la entidad identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno, con una calificación del 0% según Cuadro 6 se detectan los siguientes puntos débiles:

- La entidad no realiza reuniones de Junta Directiva periódicas con el fin de evaluar la situación actual de la empresa y crear planes de acción ante eventuales riesgos.
- La entidad no identifica ni evalúa cambios significativos que podrían afectar al Sistema de Control Interno, puesto que su operativa se basa en la experiencia y no en crear planes para enfrentar eventuales riesgos según las condiciones presentes.

### **3.2.1.3 Actividades de control**

De acuerdo con la definición expuesta sobre actividades de control en el capítulo uno del presente trabajo de investigación, estas son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos que se llevan a cabo; las cuales deben ser realizadas en todos los

niveles de la entidad, pueden ser acciones preventivas o de detección y abarcar actividades manuales, automatizadas tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño.

Al aplicar el cuestionario del componente actividades de control (Ver Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013) se obtiene la siguiente calificación promedio basada en la evaluación de los principios del componente según la escala de calificación de preguntas establecida.

**Cuadro 7 Resultados tabulados del cuestionario del componente actividades de control**

N° de principio	Principio	Puntaje obtenido	Total de preguntas	Calificación
		(Suma de porcentaje calificado)		(Promedio)
		a	b	c=a/b
1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	650%	9	72%
2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	450%	7	64%
3	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en	525%	6	88%

práctica dichas políticas.			
Resultado del componente de control interno Actividades de control			75%

De acuerdo con el cuadro anterior, se obtiene una aplicación del 75%, considerando sus tres principios, en donde el primero llamado “La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.”, cumple en un 72% con lo esperado, dado los siguientes factores:

- Se cuenta con actividades de control, que no son aplicadas en su mayoría dada la naturaleza administrativa de la Compañía.
- Se realizan conteos de inventario de manera periódica donde, ante faltantes poco significativos, se indaga entre el personal para tratar de identificar la causa.
- Procesos como la autorización, registro y seguimiento de transacciones relacionados al proceso de inventarios, son responsabilidad de diferentes personas

Por otra parte, con relación al segundo principio “La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos”, se determina un nivel de cumplimiento del 64% según Cuadro 7, que se encuentra justificado por los siguientes hallazgos:

- Existen actividades de control relacionadas a procesos tecnológicos en el área de inventarios, pero no son tan robustas ni se ha requerido de inversiones mayores.
- Se cuenta con respaldo de información contable asociada a inventarios en caso de algún incidente informático.
- No existe un resguardo sofisticado de los activos, sin embargo, tampoco se mantienen en condiciones deplorables.
- Se ha definido quién y en qué momento se pueden ejecutar transacciones en los sistemas.
- No existen mecanismos de alta confianza contra factores externos que puedan dañar el software.

- Existen procedimientos de control para procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento del equipo tecnológico, sin embargo, no siempre son seguidos a cabalidad.

Finalmente, como tercer principio, se encuentra “La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas”, el cual, luego de su análisis y resultados, evidencia un nivel de cumplimiento del 88% según Cuadro 7, por las siguientes situaciones:

- El personal de la compañía tiene conocimiento, ya sea mediante comunicación verbal o escrita, de las políticas y/o procedimientos relacionados al proceso de inventarios.
- El personal a cargo del inventario tiene conocimiento de las políticas y procedimientos, pero al no practicarse de manera rígida, pues es probable que no siempre se cumplan satisfactoriamente.
- Existen procedimientos para determinar qué casos pueden considerarse una situación anómala, sin embargo, no es un acontecimiento usual, pero dado el poco personal que se encuentra involucrado en el proceso de inventarios, ante una diferencia o situación especial, es relativamente sencillo encontrar la causa y la solución al respecto.
- No siempre existe una evaluación previa de las competencias de una persona para asignarle a ejecutar determinado control, pues generalmente existe poca rotación de personal, y al contratar personal, se apela al aprendizaje que pueda adquirir.

#### **3.2.1.4 Información y comunicación**

El mantener la comunicación dentro de toda relación laboral es fundamental para el manejo de la información y la ejecución de las actividades, de ésta depende el cumplimiento oportuno de las labores de los colaboradores; para Almacén y Ferretería GONAR S.A, tener líneas fluidas de comunicación sobre todo en los distintos departamentos involucrados en el manejo del inventario es necesario para el correcto mantenimiento del stock de inventario.

Como se define en el capítulo 1 el componente de información y comunicación es importante porque es el proceso en el que se obtiene la información necesaria para la empresa para comunicarlo de forma integral, ágil y adecuada.

Al aplicar el cuestionario para este componente (Ver Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013) se obtiene la siguiente calificación promedio basada en la evaluación de los principios del componente según la escala de calificación de preguntas establecida.

**Cuadro 8 Resultados tabulados del cuestionario del componente información y comunicación**

N° de principio	Principio	Puntaje obtenido (Suma de porcentaje calificado)	Total de preguntas	Calificación (Promedio)
		a	b	c=a/b
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	500%	11	45%
2	La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.	150%	6	25%
3	La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control	200%	3	67%

interno.			
Resultado del componente de control interno Información y comunicación			46%

Con base en el cuadro anterior, al evaluar el componente de forma general se obtuvo una calificación promedio del 46% que permite identificar varias áreas de mejora. Este componente tiene 3 principios los cuales son evaluados de forma individual, siendo el primero: “La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.” el cual obtuvo una calificación del 45% debido a la identificación de los siguientes puntos:

- La información de los manuales es oportuna pero no accesible para los empleados.
- Se tienen sistemas de información no documentados para la toma de decisiones.
- La información proporcionada no asegura la calidad, pertinencia y veracidad de la información, esta se proporciona de forma oral sin documentos de respaldo.
- Cuentan con un manual de puestos con las funciones del empleado que se entrega al principio de sus funciones laborales pero el mismo no es actualizado.
- No existe comunicación de los objetivos de la empresa con todos los empleados para el cumplimiento de estos.
- No existe automatización de procedimientos, deben trabajar la información de forma manual para poder tenerla actualizada.
- Se hace el registro de datos en el sistema sin una revisión previa para asegurar la exactitud de los datos.
- Existe una junta directiva pero no cumple a cabalidad su rol correspondiente en la toma de decisiones.

Por otra parte, el segundo principio denominado “La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.” Tiene una calificación de 25% según Cuadro 8, la cual se podría explicar al especificar las siguientes deficiencias:

- No existen líneas de comunicación establecidas para que los empleados reciban retroalimentación.

- No existe un procedimiento o canal de comunicación que sea exclusivo para casos de fraudes.
- No existe un canal de comunicación para emitir información hacia la junta directiva.
- La administración no tiene un procedimiento para la realización de evaluaciones periódicas de los canales de comunicación.

Con respecto al tercer principio llamado “La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afecten el funcionamiento del control interno”, se determina que la evaluación obtenida por el componente es un 67% según Cuadro 8:

- Las líneas establecidas de comunicación con externos para la comunicación no son las óptimas, existe un único canal de comunicación vía correo electrónico.
- Existe una persona establecida para la obtención de información relevante sobre el mercado, pero la misma no tiene tiempos establecidos para realizarlo, haciendo de esta una tarea poco común en la compañía.

### **3.2.1.5 Actividades de monitoreo o seguimiento**

El componente de monitoreo y seguimiento es el que permite detectar el rendimiento y resultado de la aplicación de las políticas y procesos establecidos previamente y como producto del análisis realizado en los componentes anteriores; de forma que se pueda validar la eficiencia y eficacia de la correcta implementación de los procesos de control.

Es importante mantener presente que la forma empírica en que Almacén y Ferretería GONAR, S.A ha trabajado y funcionado a lo largo de más de 40 años, es un hecho que aún se contempla; por lo que todos los componentes anteriores y éste son parcialmente ejecutados, pero no poseen documentación soporte y/o formalizada.

Como resultado del cuestionario aplicado sobre el componente de actividades de monitoreo y seguimiento (Ver Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013) se obtiene la siguiente calificación promedio basada en la evaluación de los principios del componente según la escala de calificación de preguntas establecida (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 9 Resultados tabulados del cuestionario del componente Actividades de monitoreo y seguimiento**

N° de principio	Principio	Puntaje obtenido (Suma de porcentaje calificado)	Total de preguntas	Calificación (Promedio)
		a	b	c=a/b
1	La organización identifica, desarrolla y realiza actividades periódicas e independientes para determinar el cumplimiento y funcionalidad de los componentes del sistema de control interno.	500%	14	36%
2	La organización evalúa y comunica los resultados deficientes de control interno oportunamente a los miembros responsables, como la Junta Directiva y Gerentes encargados de aplicar medidas correctivas y preventivas.	450%	6	75%
Resultado del componente de control interno Actividades de monitoreo y seguimiento				<b>55%</b>

De acuerdo con el cuadro anterior, se obtiene un porcentaje de cumplimiento del 55% que describe una implementación parcial de los controles sobre el manejo del inventario según Cuadro 4, donde se identifica lo siguiente para cada principio del componente:

Respecto al primer principio “La organización identifica, desarrolla y realiza actividades periódicas e independientes para determinar el cumplimiento y funcionalidad de los componentes del sistema de control interno”, se cumple con un con 36% de aplicación según Cuadro 8, calificación sustentada por los siguientes hallazgos:

- Realización de evaluaciones periódicas (semanales) que permiten validar el inventario final y trazar cualquier anomalía que altere los registros físicos y contables, identificando puntos de mejora en los procesos, o realizando los ajustes necesarios para la razonabilidad contable.
- Los procedimientos establecidos están basados en la experiencia mayormente del administrador, quien a su vez es el encargado de supervisar el cumplimiento de los mismos. Al no existir conocimiento específico sobre los componentes de control, no se sigue una línea de mejora entre ellos.
- Los mecanismos utilizados para realizar las evaluaciones consideran reportes extraídos propiamente del software de inventario que maneja la organización y chequeos manuales, por lo que se considera 50/50 el uso de herramientas computarizadas.

De acuerdo con el segundo principio “La organización evalúa y comunica los resultados deficientes de control interno oportunamente a los miembros responsables, como la Junta Directiva y Gerentes encargados de aplicar medidas correctivas y preventivas”, se obtiene un cumplimiento del 75% de aplicación según Cuadro 9, producto de los siguientes puntos identificados:

- Se comprende que la organización es pequeña, dirigida por Junta Directiva, Gerente y Administrador, tomando en consideración que éstos dos forman también parte de la Junta Directiva (la cual está establecida a nivel de actas, pero no funge como tal), el administrador es el encargado de establecer los procedimientos del manejo de inventarios, los cuales son aprobados por el Gerente.
- El mismo administrador es quien cumple el papel de supervisor sobre la aplicación adecuada de dichos procedimientos.
- Cuando se detectan falencias en los procesos dependiendo de la gravedad del caso se reúne la Junta Directiva, o bien, toman cartas en el asunto solamente el administrador y Gerente (dueños de la empresa).
- Dependiendo del tipo de error, omisión, deficiencia o incumplimiento se determine en las evaluaciones, entonces, se procede a involucrar a los miembros a cargo para la toma de decisiones, establecer o no plazos, estrategias para minimizar, eliminar y/o enfrentar el hallazgo.

### 3.3 Análisis FOCAR para el área de inventarios

El análisis FOCAR es una matriz que permite evaluar aspectos internos y externos que repercuten en el funcionamiento de una organización, en este caso, enfocado en los procesos de gestión del inventario; su objetivo es definir cada uno de éstos considerando los puntos favorables y transformando las amenazas, carencias y riesgos en oportunidades de mejora.

Se compone de cuatro elementos, dentro de los cuales se encuentran las **fortalezas** presentes por medio de las técnicas adoptadas para el manejo del inventario, las **oportunidades** del entorno que puedan ser aprovechadas para abarcar puntos de mejora dentro del proceso, las **carencias** a ser subsanadas y evitar contratiempos en el flujo de inventario, las **amenazas** en ámbitos externos como condiciones climáticas, competidores de la industria y cambios en la economía; y los **riesgos** posibles como retrasos por problemas logísticos, fraude o pérdida por exceso de confianza al ser una empresa familiar.

Como producto del cuestionario aplicado (ver Anexo 2 Cuestionario para el Análisis FOCAR del área de inventarios) se identifica para cada elemento del análisis lo siguiente:

#### 3.3.1 Fortalezas en el área de inventarios

Las fortalezas son todos los factores que favorecen una acción o bien, recursos con los que cuenta una compañía que la hacen resistente y le permiten diferenciarse de sus competidores.

Para el caso específico de GONAR S.A., se identifican los siguientes elementos considerados como fortalezas:

- Software de inventario.
- Transporte propio.
- Sistema de cámaras de seguridad.
- Posee los recursos financieros suficientes para el giro de negocio.

### **3.3.2 Oportunidades en el área de inventarios**

Las oportunidades, por otra parte, consideran factores como el posicionamiento en el mercado y la capacidad de negociación con los proveedores que garantizan los niveles de existencia, calidad y precios.

Como parte del análisis sobre las oportunidades, se han identificado las siguientes:

- Amplio reconocimiento en la zona.
- Excelentes relaciones con sus proveedores.
- Clientes potenciales.
- Bodegas de almacenaje fuera de la zona local.
- La localidad en una amplia región sin aglomeraciones de ferreterías le permite abarcar un gran grupo de mercado. Sin embargo, en los últimos años se ha dado un auge de nuevas ferreterías locales/familiares.

### **3.3.3 Carencias en el área de inventarios**

Se debe tener en cuenta todas aquellas deficiencias que pueden fácilmente convertirse en puntos críticos dentro del manejo del inventario, como la rotación de los productos, pérdidas en inventario, bajo límite de stock, uso ineficiente de las herramientas, incompetitividad del personal de ventas.

Específicamente para la compañía, se han puesto en evidencia una serie de carencias como:

- Conocimiento empírico en el área administrativa, contable y de cumplimiento.
- A pesar de existir un manual de políticas y procedimientos de proceso de inventarios enfocado al proceso de compras, éste no se cumple al 100%.
- No existe una adecuada segregación de funciones y/o asignación específica de roles y responsabilidades.
- No cuentan con un contador interno.

### **3.3.4 Amenazas en el área de inventarios**

Son todos aquellos factores externos a los que se encuentra expuesta la organización, de los cuales debe aprender a enfrentar, adaptarse o contrarrestar.

Como resultado del cuestionario aplicado se identifican las siguientes amenazas:

- Un competidor de alto reconocimiento el cual es El Colono S.A.
- La zona de Sarapiquí posee alto riesgo de inundaciones, amenaza ante la cual la entidad ha ideado estrategias de respuesta; sin embargo, solo mitigan el problema pero no lo eliminan por completo, generando siempre porcentajes de pérdidas en inventarios.
- En el estudio actual sobre la organización se determina el impacto a la economía nacional e internacional por motivos de pandemia y de guerras que ocasionan alzas en los precios del combustible, canasta básica, problemas de importaciones; factores que afectan el poder adquisitivo y por ende una disminución en la demanda.

### **3.3.5 Riesgos en el área de inventarios**

Los riesgos que podría enfrentar la compañía asociados al proceso de inventarios pueden ser divididos entre riesgos globales y riesgos administrativos, dependiendo de su impacto.

En el caso de los riesgos globales, pueden mencionarse los siguientes:

- Incumplimiento de plazos y condiciones de parte de los clientes que puedan poner en riesgo financiero a la compañía.
- Deficiencias en los estándares de calidad que podrían desencadenar insatisfacción en los clientes y por ende, una mala imagen para la compañía.
- Cambios micro y macroeconómicos que pueden afectar las condiciones económicas y a su vez, la situación financiera.

Por otra parte, sobre los riesgos administrativos, se han determinado los siguientes:

- Documentación escasa sobre los procedimientos para la gestión del inventario, así como la no comunicación de éstos, a los colaboradores.
- Medidas de seguridad ocupacional deficientes que pueden poner en peligro a los colaboradores trayendo consigo implicaciones legales y económicas.
- Posibilidad de malversación de activos dada la ausencia de controles de inventario.

- El control inadecuado y gestión de costeo desordenado podría inducir a sesgos en el análisis de la información financiera ocasionando una toma de decisiones errónea.
- Un inadecuado proceso de cotización de compras puede significar eventuales pérdidas monetarias.

### **3.4. Análisis de la NIC 2 Inventarios**

Para el correcto manejo de los procesos se debe tener definido el método para su ejecución, en este apartado se evalúa el área de inventario con respecto a la NIC 2 mediante un cuestionario (Véase Anexo 3 Cuestionario de evaluación sobre la NIC 2 Inventarios), de esta forma se analiza el tratamiento contable en GONAR, S.A, como principales características en el tratamiento contable se identificó:

- El inventario de la compañía es de producto terminado y listo para la venta.
- La compañía toma en cuenta los costos de aranceles de importación o impuestos no retornables al inventario, pero no toma en consideración los costos de transporte para su adquisición por lo que el inventario podría tener indicios de estar subvaluados al no atribuirse todos los costos.
- En la contabilidad se deducen los descuentos, rebajas y otras partidas similares.
- La compañía calcula sus costos de ventas con la fórmula PEPS.
- La compañía calcula para todos sus productos la fórmula PEPS.
- La compañía no cuenta con una política para determinar el inventario en estado de deterioro, dado lo anterior el inventario podría estar sobrevalorado al no tomar en cuenta posibles inventarios con inicios de deterioro.
- La compañía devenga el costo de los inventarios vendidos en el periodo en el que este incurre.
- Los importes de ajustes para reducir el valor en libros del inventario se reconocen en el periodo que tiene tal reducción.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN QUE MEJORE LA ADMINISTRACIÓN, REGISTRO Y CONTROL DEL INVENTARIO DEL ALMACÉN Y FERRETERÍA GONAR S.A**

### **4.1 Propuesta de diseño del modelo de gestión de inventarios para su adecuado y efectivo manejo y control.**

#### **4.1.1 Descripción del modelo de gestión de inventarios y su importancia**

El modelo de gestión de inventarios propuesto le brinda al Almacén y Ferretería GONAR S.A. las herramientas necesarias para mejorar la administración, registro y control del inventario, dado que dicho modelo fue elaborado con base en lo que estipula el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 y la NIC 2 Inventarios (ver Anexo 4 Modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario). Al aplicar estas buenas prácticas en su conjunto contribuye a que la empresa pueda gestionar de forma más adecuada sus inventarios.

Lo anterior resulta importante, debido a que la compañía actualmente no cuenta con una metodología implementada, que garantice el adecuado manejo y control de sus inventarios, al ser una empresa familiar con muchos años de trayectoria la mayoría de sus actividades se realizan con procedimientos empíricos esto con base en lo recopilado en el capítulo 3 del presente proyecto, el modelo es importante para monitorear el cumplimiento de los procesos e incluir medidas que le permitan controlar y salvaguardar sus recursos para una operación efectiva.

Por su naturaleza, los inventarios son un activo esencial para la continuidad de su negocio, de ahí la relevancia de que un adecuado manejo se traduce en beneficios para la empresa.

#### **4.1.2 Implementación del Modelo de Gestión de inventarios para Almacén y Ferretería GONAR S.A.**

Con base en el análisis realizado en el capítulo 3, se identifica que la empresa tiene importantes oportunidades de mejora en lo que corresponde al Sistema de control interno y la normativa contable de inventarios. Por tal motivo, la siguiente propuesta pretende fortalecer cada uno de los aspectos a mejorar por medio de prácticas comunes de administración, registro y control del inventario.

#### **4.1.2.1 Ambiente de control**

De acuerdo con el análisis del componente Ambiente de control se consideran las siguientes acciones que promueven una mejora en el sistema de control interno de la empresa de forma que les permita mitigar riesgos y robustecer sus controles:

- Divulgar a los colaboradores de la empresa la misión, visión y valores que identifican a la compañía de forma que sea de conocimiento y aplicación de todas las personas que conforman GONAR.
- Realizar un análisis FODA en la compañía de forma que puedan mantener identificadas cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de forma constante y actualizada que les permita tener su situación clara para la toma de decisiones.
- Actualizar el documento Procedimientos de Normas y Políticas Internas entre Ferretería GONAR, S.A, de forma que incluya los principios éticos, estándares de conducta y describa los comportamientos correctos de los colaboradores y los administradores, dicho documento debe revisarse y mantenerse actualizado, es importante para su aplicación en el día a día de la empresa este sea comunicado y comprendido por todos los miembros de la empresa, así como divulgar las actualizaciones que se le realicen.
- Efectuar evaluaciones del desempeño a los colaboradores periódicas, incluyendo aspectos que permitan identificar incumplimientos de las normas de conducta y consideren la detección oportuna de situación de fraude o colusión. Además, con el fin de verificar que los colaboradores cuentan con las competencias necesarias para desempeñar las funciones del puesto.
- Comunicar de forma oportuna a los empleados sus responsabilidades y los compromisos de la empresa en cuanto a objetivos y control interno.
- Revisar periódicamente la estructura organizativa y funcional de la empresa, de forma que se agilicen los procesos y se asegure razonablemente el cumplimiento de las metas planteadas, con base en dichas revisiones actualizar el organigrama para que refleje la realidad del negocio.
- Aplicar y dar seguimiento a los indicadores establecidos en el cumplimiento de los objetivos.

- Establecer e implementar un proceso de reclutamiento que garantice la selección del personal de forma objetiva según las competencias, experiencia y habilidades más idóneas para el puesto.
- Crear un plan de continuidad para que la empresa esté preparada en situaciones donde se ausenten colaboradores cuya función es clave para el negocio.
- Definir y aplicar indicadores de desempeño para cada área o departamento de la empresa con el fin de promover el cumplimiento de objetivos.
- Elaborar un plan de incentivos, de forma que se motive al personal a permanecer laborando en la empresa y promover un mejor desempeño, dichos incentivos deben otorgarse bajo el modelo de evaluaciones del desempeño de los colaboradores y cumplimiento de tareas.
- Establecer en la empresa una adecuada delegación de funciones y distribución de cargas de trabajo entre el recurso humano disponible, establecer metas razonables según la disponibilidad, de forma que no se experimenten situaciones de presión por exceso de trabajo.

#### **4.1.2.2 Evaluación de riesgos**

Según el estudio realizado en el capítulo 3, se identificaron debilidades en el sistema de control interno dado a la ausencia de controles en los procedimientos, por lo que se proponen los siguientes puntos de mejora:

- Plasmar en un documento formal los objetivos de la empresa, tanto a corto como a largo plazo, y que estos sean comunicados oportunamente a cada colaborador para garantizar el compromiso de los mismos en la ejecución de las actividades necesarias para su logro efectivo.
- Realizar reuniones de Junta Directiva mensuales, en las que se señalan puntos de mejora en la operativa de la entidad, además de identificar riesgos potenciales que puedan afectar las operaciones de la entidad.
- Ajustar a cada riesgo identificado a un plan de acción, con el fin de mitigar al máximo los posibles efectos negativos que afectarían a la entidad.
- Crear un comité de riesgos, el cual deberá estar conformado por las jefaturas de cada departamento, en donde mensualmente se realizan reuniones informativas sobre los principales riesgos que enfrenta cada sección de la empresa y en donde

se plasmen planes de acción a corto o mediano plazo, con el fin de brindar un seguimiento continuo a cada actividad que requiere mejoras en su operación.

- Establecer las medidas disciplinarias en el caso de que se cometa fraude en alguna de las actividades de recepción, registro, custodia y venta de inventario, el cual debe ser comunicado a cada colaborador.

#### **4.1.2.3 Actividades de control**

Una vez realizada la evaluación de riesgos en el apartado anterior, y los hallazgos con puntos de mejora identificados sobre este componente en el análisis del Capítulo 3, se han determinado algunas actividades de control que podrían ser implementadas por la compañía, con el objetivo de robustecer el control interno relacionado a la gestión de inventarios. Estas actividades sugeridas se mencionan seguidamente:

- Darles seguimiento oportuno a las actividades de control establecidas en la gestión de inventarios, los cuales son el proceso de compras, administrativo y ventas.
- Robustecer el procedimiento de entrada y salida de inventario cuando estas transacciones sean realizadas por personal de alto rango en la compañía, mediante documentación de éstas sin discriminación de la cantidad de producto y su representación monetaria.
- Implementar actividades de control de tipo preventivo que permitan realizar reposiciones reales ajustadas a las necesidades, evitando así acumulaciones excesivas de stock.
- Procurar un conocimiento general por parte de los colaboradores, acerca de las políticas y procedimientos relacionados a la gestión de inventarios, mediante actividades de divulgación y campañas de información.
- Priorizar una evaluación previa de las competencias de una persona en el proceso de contratación.

Los puntos de mejora incluidos en este componente se detallan en el Anexo 4 Modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario, donde se encuentra cada paso del proceso a seguir en el área de inventario, mitigando las deficiencias encontradas en el capítulo 3.

#### **4.1.2.4 Información y comunicación**

En orden de cubrir las necesidades de este componente de control, la administración de la empresa debe de realizar acciones que permitan una buena comunicación e información, con el fin de transformar las deficiencias en oportunidades de mejora en la compañía, dado lo anterior se determinaron los siguientes aspectos:

- Compartir los objetivos, políticas y manuales de toda la organización en un documento de acceso para todos los empleados, de manera que los colaboradores puedan revisar los principales procesos del área de inventario para su debido cumplimiento.
- Determinar el correo electrónico como el sistema de información formal para comunicación de las decisiones pertinentes. En caso de alguna contingencia, se considera la comunicación verbal, y realizar una minuta de la reunión.
- Determinar una periodicidad como máximo de un año para la revisión de los manuales de puestos.
- Dar capacitaciones al personal sobre el sistema LOGRA para un entendimiento más profesional del mismo.

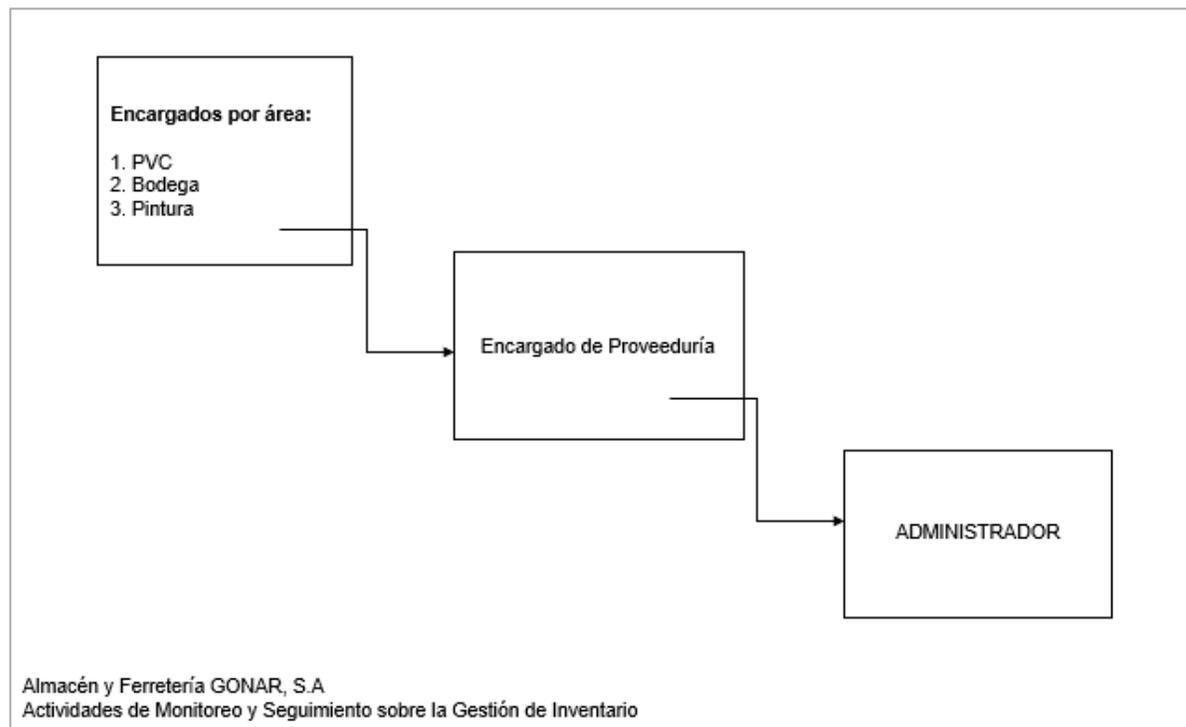
#### **4.1.2.5 Actividades de monitoreo o seguimiento**

A fin de atender oportunamente las deficiencias, puntos de mejora o carencias dentro de los procedimientos del manejo y gestión de inventario, se recalca el valor del último componente de control interno; con el cual se concluye el ciclo del sistema y se da inicio a una mejor versión. Por esta razón, y para mitigar o eliminar los hallazgos negativos identificados sobre este componente en el análisis del Capítulo 3, se procede a exponer las siguientes recomendaciones:

- Establecer de manera escrita y formal la periodicidad de las tomas físicas, así mismo como los encargados de cada área para determinar la correcta rendición de cuentas y los procedimientos posteriores para la realización de ajustes, cambios de mejora continua y/o toma de decisiones (ver “Proceso de administración del inventario” en el Anexo 4 Modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario).

- Realizar actualizaciones a los procesos y controles de inventario con base en los resultados de las actividades periódicas de monitoreo.
- Asignar un responsable para la supervisión del cumplimiento en los procedimientos de inventario, el cual no esté relacionado directamente con la gestión del inventario, con el fin de eliminar cualquier conflicto de intereses.
- Para una mejor supervisión del cumplimiento de los procedimientos establecidos en el Modelo de Gestión de inventario producto de este trabajo de investigación (Ver Anexo 4 Modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario), se recomienda la siguiente línea de seguimiento:

**Ilustración 15 Línea de seguimiento y monitoreo para el cumplimiento del Modelo de Gestión de Inventario**



Fuente: Elaboración propia.

**4.1.3 Análisis FOCAR para el área de inventarios**

Con relación a los resultados identificados en el análisis de las fortalezas, oportunidades, carencias, amenazas y riesgos de la organización expuestos en el

Capítulo 3 del presente trabajo de investigación, se proponen recomendaciones para ser implementadas como puntos de mejora, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Mejorar la utilización de los recursos:
  - El software que posee la organización es robusto, eficiente, simple y con herramientas prácticas y funcionales para ser aplicadas; sin embargo, el personal no posee amplio conocimiento sobre el mismo para explotar la capacidad de este sistema. Por lo que, se recomienda orientar al capital humano correctamente en el uso de este instrumento de manera que se utilice con eficiencia y eficacia los recursos disponibles.
  - Respecto al transporte propio con el que cuenta la organización, se debe considerar los gastos de combustible, kilometraje, mantenimiento y sueldos de transportistas en el cálculo de los costos de ventas.
- Mantenerse a la vanguardia de productos y su publicidad, con el fin de atraer clientes y conservar los existentes.
- Establecer roles y responsabilidades en los puestos, seguir dichos requerimientos en el proceso de reclutamiento con el fin de fortalecer la organización de personal capacitado con habilidades, conocimiento y destrezas que promuevan mejores prácticas.

#### **4.1.4 NIC 2 Inventarios**

Con el objetivo de implementar en la compañía GONAR S.A un marco de información financiera se establece el seguimiento de la Norma NIC 2 como el modelo a seguir para una adecuada presentación de Estados Financieros.

Esta norma que indica de forma clara los procesos de medición inicial, valoración y presentación mismos que fueron tomados en cuenta para la elaboración del Modelo (ver Anexo 4 Modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario) los principales puntos de mejora que se identifican al implementar la norma son:

- Estandarización de los costos iniciales para el registro uniforme del inventario, detallando los pasos a seguir para el adecuado ingreso de los costos al sistema.

- Establecimiento de políticas para la valoración del inventario de forma periódica.
- Guía de procedimientos en caso de obsolescencia de inventario y/o pérdidas y ganancias en los conteos de tomas físicas.
- Presentación de los estados financieros bajo el seguimiento de la NIC 2, con el fin de asegurar la razonabilidad de la información financiera revelada.

#### **4.1.5 Ventajas e impacto esperado**

El resultado esperado una vez implementada la propuesta, contempla las siguientes ventajas para la compañía:

- Ejecución del control interno: Este concepto resulta fundamental para un sistema de control interno en cualquier compañía, en GONAR S.A el lograr instaurar de manera progresiva pero oportuna, que, sin duda traerá consigo grandes ventajas en términos operacionales, como ejemplo se podrá identificar de forma rápida las políticas internas de la compañía en temas de ética y procedimientos internos, de tal forma que se puedan medir el cumplimiento y las consecuencias en caso de su no acatamiento.
- Ejecución de los objetivos organizacionales: Indudablemente la constitución de un sistema de control interno al cual se le brinde la atención y seguimiento requerido permitirá la obtención exitosa de metas organizacionales, en tiempo favorable y resultados positivos. Con esto se puede esperar que el monitoreo recurrente de los controles facilite la identificación de desviaciones y con esto, realizar las acciones correctivas oportunamente.
- Prevención de riesgos y contingencias: Al tener documentados los procesos de inventarios se pueden identificar las áreas críticas que necesitan mayor atención para la implementación de controles que se direccionen a mitigar, eliminar o transmitir riesgos detectados. Dado lo anterior la compañía puede detectar y corregir oportunamente situaciones fraudulentas o errores.

- Operaciones con una eficiencia y eficacia mayor: La estandarización de procesos planteada pretende un aumento en la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados con la gestión de inventarios, mediante una mayor coordinación entre la Gerencia, el personal y los recursos con que cuenta la empresa. Esto conlleva a que el empleado que realice un proceso en específico siga los lineamientos de la empresa y no ejecute otras actividades o procedimientos que no van acorde con lo que establece la compañía.
- Toma inteligente de decisiones empresariales como consecuencia de información confiable: Una implementación correcta de controles y su seguimiento oportuno, permite que toda información contable relacionada con los inventarios pueda considerarse de forma razonable exacta e íntegra, dando como resultado una confianza en las cifras mostradas en los estados financieros; lo cual contribuye a tomar decisiones como ejemplo confiar en el sistema para realizar compras según las existencias de inventario presentadas en el sistema además, permite en tiempo real saber el costo de los inventarios para poder determinar el margen de ganancia de los mismos.
- Documentación adecuada de responsabilidades de cada colaborador en el proceso de inventarios: En el Modelo de gestión de inventario propuesto, se incluyen todos los procedimientos a seguir en el área de inventario y el encargado de cada uno, lo que conlleva a una adecuada segregación de funciones e identificación responsabilidades por lo cual ante un eventual incumplimiento, el impacto de tener documentado lo anterior es el poder determinar donde existió el fallo, la razón del mismo y de ser necesario medidas correctivas aplicables.

#### **4.1.6 Viabilidad del modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario**

La iniciativa de esta propuesta es innovadora para GONAR S.A, dado que proporciona la oportunidad de estandarizar el proceso de gestión de inventarios. Su factibilidad puede estar condicionada al esfuerzo de la organización por cumplir con los controles y procedimientos establecidos.

El modelo puede enfrentar limitantes para su adecuada ejecución, como el romper con el tradicionalismo de la compañía, ya que los dueños llevan muchos años trabajando bajo una misma línea que ellos mismos han trazado. Por lo tanto, el impacto a la cultura organizacional puede causar en los empleados rechazo y no adaptación al cambio, evitando y/u omitiendo ejecutar de forma eficaz los procesos establecidos.

Por otra parte, para disminuir la falta de entendimiento sobre el modelo, la administración debe invertir en capacitar a los miembros de la organización para la correcta implementación de los controles identificados para el área de inventario y su seguimiento. El punto anterior es factor clave para obtener resultados con eficiencia y eficacia.

El sistema informático LOGRA que posee la empresa para el registro, gestión y venta de inventario tiene herramientas que se ajustan a los métodos de registro y controles establecidos en el Modelo. Además, la administración de la entidad está anuente a realizar cambios en su operativa actual, con el fin de lograr una mejora notable en cada proceso esencial de la entidad.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Durante la investigación desarrollada para la elaboración de este trabajo y su propuesta de un modelo de gestión de inventarios para el Almacén y Ferretería GONAR S.A se logra concluir lo siguiente:

- El establecimiento de un marco de referencia resulta necesario para el diseño de un modelo de gestión, por lo que se debe comprender el contexto de la industria ferretera y la importancia del manejo de los inventarios en ésta. Dado lo anterior, se ha tomado como base para la elaboración de la propuesta de este proyecto el Marco Integrado de Control Interno (COSO) 2013, ERM 2017 y la NIC 2, con el fin de promover la implementación de mejores prácticas dentro de la organización.
- GONAR S.A es una empresa familiar que se ha dedicado a la venta de materiales de construcción y productos ferreteros por más de 40 años. Siendo el inventario su principal activo, se considera significativa su adecuada gestión para garantizar su operación y principio de negocio en marcha. Lo anterior, partiendo de la responsabilidad del departamento de proveeduría, quien es el encargado de ejecutar los procesos compra, administración y venta de inventarios.
- Para poder responder oportunamente a las problemáticas y carencias que enfrenta la organización en la administración de sus inventarios, se logra contemplar un hecho determinante como lo es el conocimiento empírico, bajo el cual han trabajado a lo largo de su trayectoria. Por esta razón, con base en el análisis de la gestión de inventarios realizado con base en el Marco Integrado de Control Interno (COSO) 2013, ERM 2017 y la NIC 2, se han identificado como principales puntos de mejora el establecer roles y responsabilidades, procesos y procedimientos, así como la definición de medidas de control interno para su adecuada aplicación y cumplimiento.
- El diseño de la presente propuesta tiene como objetivo permitir a la organización identificar posibles riesgos y oportunidades de mejora, para fortalecer la gestión y supervisión de los inventarios. Es una herramienta que define procedimientos

integrales para la adecuada administración, registro y control del inventario, incluyendo criterios basados en el ambiente organizacional, valoración de riesgos, establecimiento de controles, procesos de comunicación e información, monitoreo y seguimiento.

## **5.2 Recomendaciones**

Producto del trabajo de investigación efectuado y tomando como base la propuesta del modelo de gestión de inventarios diseñada, se determinan las siguientes recomendaciones para Almacén y Ferretería GONAR S.A:

- Implementar la propuesta del modelo de gestión de inventarios, con el fin de definir una guía que promueva la correcta aplicación de buenas prácticas con relación al sistema de control interno dentro de la organización, de forma que se mitiguen los riesgos y se garantice la adecuada administración, registro y control del inventario que es de vital importancia para el giro del negocio.
- Procurar que la Gerencia administrativa se involucre en la divulgación de la propuesta para su aplicación por parte de todos los colaboradores involucrados en cada proceso clave de los inventarios de la empresa. Permitiendo que todo el personal posea claridad de las funciones y responsabilidades que le corresponden, motivando la anuencia para comunicar oportunamente mejoras que consideren necesarias.
- Invertir en un programa de capacitación continua para el personal actual y de nuevo ingreso, contemplando los procesos actualizados para la gestión de inventarios. Además, resulta relevante que se incluya como enfoque principal la adquisición de conocimientos y habilidades en el uso del sistema LOGRA, de manera que les permita maximizar la utilización de este recurso.
- Dar seguimiento a los procedimientos establecidos, de manera que se garantice el cumplimiento de las actividades de control interno propuestas en el modelo de gestión de inventarios, es importante que sean actualizadas periódicamente, adaptándose a la realidad de la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Aragón, J. (2017). Diseño de un Modelo de Gestión de Inventarios para una Empresa Comercializadora. [Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey]. [ARCHIVO PDF]  
<https://repositorio.tec.mx/handle/11285/630016?locale-attribute=es>
- Araya et al. (2014). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ADMINISTRACIÓN POR CATEGORÍAS EN LAS HERRAMIENTAS MANUALES PARA LA FERRETERÍA HOME DEPOT. UCR. [ARCHIVO PDF].  
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2932/1/38191.pdf>
- Arévalo, C. (2019). Análisis del control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad en la Empresa Míster Limpio – Tarapoto, año 2018. [ARCHIVO PDF]  
<http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3513/CONTABILIDAD%20-%20Carlos%20Ar%c3%a9valo%20Torres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arévalo, C. y Morales, A. (2020). Control interno de inventarios y su influencia en la rentabilidad de la Cooperativa Agraria Cafetalera y de Servicios Oro Verde Ltda., distrito de Lamas, 2019. [ARCHIVO PDF]  
<http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3853/CONTABILIDAD%20-%20%20Carol%20Luc%c3%ada%20Ar%c3%a9valo%20Torres%20%26%20Arnold%20Ray%20Morales%20Trigoso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. (2017). Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Ayala, Maite. Paradigmas de la investigación: características, métodos y técnicas. Lifeder. Recuperado agosto 2022 de <https://www.lifeder.com/paradigmas-investigacion-cientifica/>.
- Balestrini, M. Como se elabora un proyecto de investigación. (2018). consultores asociados Venezuela.
- Color Make Tips (s.f.). Planificación de las Políticas de Inventario. COLORMAKE.COM. [SITIO WEB].  
<https://colormake.com/planificacion-las-politicas-inventario/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). COSO ERM Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. [ARCHIVO PDF]

<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO III (2013). Internal Control - Integrated Framework Executive Summary. [ARCHIVO PDF]

<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

Córdova, S. (2019). COSO - CONTROL INTERNO: Historia, Evolución, Descripción y Aplicación de sus Componentes. [ARCHIVO PDF]

[https://www.academia.edu/41437085/COSO\\_CONTROL\\_INTERNO\\_Historia\\_Evoluci%C3%B3n\\_Descripci%C3%B3n\\_y\\_Aplicaci%C3%B3n\\_de\\_sus\\_Componentes](https://www.academia.edu/41437085/COSO_CONTROL_INTERNO_Historia_Evoluci%C3%B3n_Descripci%C3%B3n_y_Aplicaci%C3%B3n_de_sus_Componentes)

Elizalde, L. (2018). CONTROL INTERNO DESDE EL ENFOQUE CONTEMPORÁNEO. [ARCHIVO PDF]

[https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Control%20interno%20desde%20el%20enfoque%20contempor%C3%A1neo%20\(modelo%20coso%20y%20coco\)%20En-Revista%20Contribuciones%20a%20la%20Econom%C3%ADa%20\(octubre-diciembre%202018\).pdf](https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Control%20interno%20desde%20el%20enfoque%20contempor%C3%A1neo%20(modelo%20coso%20y%20coco)%20En-Revista%20Contribuciones%20a%20la%20Econom%C3%ADa%20(octubre-diciembre%202018).pdf)

Euroinnova Formación (s.f). Los tipos de modelos de inventarios que debes conocer. *Euroinnova International Online Education*. [SITIO WEB] <https://www.euroinnova.edu.es/blog/tipos-de-modelos-de-inventarios#:~:text=Tipos%20de%20modelos%20determin%C3%ADsticos%20y%20probabil%C3%ADsticos,-Existen%20diversos%20tipos&text=Se%20aplica%20para%20manejo%20de,Modelo%20de%20revisi%C3%B3n%20peri%C3%B3dica>.

Existen%20diversos%20tipos&text=Se%20aplica%20para%20manejo%20de,Modelo%20de%20revisi%C3%B3n%20peri%C3%B3dica.

Evidence (s.f). Métodos de valuación de inventarios. [SITIO WEB]

<https://www.evidencetec.com/recursos/conocimiento/metodos-de-valuacion-de-inventarios?lang=null>

Ferretería Shop (2017). LA EVOLUCIÓN DE LAS FERRETERÍAS COMO NEGOCIO. FERRETERIA SHOP. [SITIO WEB]. *Recuperado en 09 de diciembre de 2021.*

<https://www.ferreteria.shop/blog/noticias/la-historia-detras-de-las-ferreterias>

- Ferretería Shop (2017). La evolución de las ferreterías como negocio ferreteria Shop. Sitio web *Recuperado en 09 de diciembre de 2021*. <https://www.ferreteria.shop/blog/noticias/la-historia-detras-de-las-ferreterias>
- Gerencie.com (2020). Método del promedio ponderado. [SITIO WEB] <https://www.gerencie.com/metodo-del-promedio-ponderado.html>
- Gerencie.com (2020). Sistema de Inventarios Periódicos. [SITIO WEB] <https://www.gerencie.com/sistema-de-inventarios-periodico.html>
- Gutiérrez, V (2008). Modelos de Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento: Revisión de la Literatura. [Archivo PDF]. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfiua/n43/n43a12.pdf>
- IFRS (2021) Norma Internacional de Contabilidad 2: Inventarios. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards/spanish/2021/issued/ias2/>
- Martínez, S. (2019). Diferencias entre el inventario permanente y periódico. [SITIO WEB] <https://www.jasminsoftware.es/blog/inventario-permanente-y-periodico/>
- Millán (2015). *DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA “INMOGAS LTDA.”* REPOSITORY.UNILIBRE.EDU.CO. [ARCHIVO PDF]. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11361/DOCUMENTO%20FINALgerencie%2009012015.pdf?sequence=1>
- Ortiz, S. (2017). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD ANDINO AVISEP CIA. LTDA.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. [ARCHIVO PDF] <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14529>
- Riquelme, M. (2021) “*Método de Valoración FIFO*” [https://www.webyempresas.com/metodo-de-valoracion-fifo/#Ventajas\\_del\\_metodo](https://www.webyempresas.com/metodo-de-valoracion-fifo/#Ventajas_del_metodo)
- Rivera, W. (2019). Análisis e implementación del sistema ABC en el inventario agrícola de una planta de producción de alcohol. [ARCHIVO PDF]. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1720/AN%C3%81LISIS%20E%20IMPLEMENTACION%20ABC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, Stephen P y Coulter, Mary. (2014). Administración décimo segunda edición. Pearson, México.

Sampieri *Niveles de la Investigación*. Recuperado Agosto 2022 de

<https://portaprodti.wordpress.com/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-segun-hernandez-sampieri/>

Silverstrini, M. (2008) "Fuentes de información primarias secundarias y terciarias".

<https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Wetricher, G. (2021). Políticas de Inventario. Economipedia.com. [SITIO WEB]. Recuperado en 09 de diciembre de 2021. <https://economipedia.com/definiciones/politicas-de-inventario.html>

## ANEXOS

### Anexo 1 Cuestionarios para la evaluación del control interno según los componentes de COSO 2013

Cuestionario de evaluación de los componentes del Sistema de Control Interno						
Almacén y Ferretería GONAR, S.A.						
AMBIENTE DE CONTROL						
<p>Consiste en un conjunto de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la organización. Comprende la integridad y valores éticos de la empresa, los parámetros que habilitan los directores para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión, la estructura organizativa, la asignación de autoridad y responsabilidad, el proceso de atraer, desarrollar y retener personas competentes y el rigor en torno a las medidas de desempeño, incentivos, y recompensas para impulsar la responsabilidad por el desempeño. Dicho componente tiene un impacto generalizado en el sistema de control interno de toda la institución</p>						
N° de principio	Principio	N° pregunta	Punto de enfoque	Pregunta	Puntaje obtenido	Observaciones
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores	1	Establecer dirección	¿La empresa ha establecido su misión, visión y valores institucionales?	50%	Sí, la empresa tiene misión, visión y valores institucionales, pero no es conocido por todo el

	éticos.					personal.
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	2	Análisis institucional	¿Se cuenta con un análisis FODA actualizado?	0%	No, actualmente no.
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	3	Documentación de los estándares de conducta	¿Los principios de integridad y valores éticos de la empresa han sido documentados mediante un código de ética? En caso de que no exista ¿cómo define el adecuado comportamiento de los empleados y administradores?	50%	Se posee un reglamento interno que todos los que trabajan en la institución conocen. Dicho reglamento interno no se actualiza ni se toma en cuenta en la realidad, de igual forma no se habla de los principios éticos de la empresa, no hay una forma definida.

1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	4	Aplicación de los estándares de conducta	¿Los estándares de conducta son aplicados sobre toda la organización? ¿Son de conocimiento y son aceptados por todos los colaboradores de la empresa?	50%	Se posee un reglamento interno que todos los que trabajan en la institución conocen. Dicho reglamento interno no se actualiza ni se toma en cuenta en la realidad, de igual forma no se habla de los principios éticos de la empresa, no hay una forma definida.
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	5	Establecer estándares de conducta sobre conflictos de interés	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas, pagos inapropiados, usos adecuados de los recursos disponibles, conflictos de intereses?	100%	Sí
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	6	Actualización de estándares de conducta	¿El código de ética o documento que establezca los estándares de conducta	0%	No

	integridad y los valores éticos.			se encuentra sujeto a revisiones periódicas?		
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	7	Establecimiento de funciones	¿La institución cuenta con manuales de puestos y/o políticas, y los mismos se comunican oportunamente?	100%	Sí se cuenta con manuales por departamento, cuando un nuevo colaborador ingresa a cada departamento se le hace entrega del mismo.
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	8	Cumplimiento de las normas de conducta	¿Se desarrollan evaluaciones del desempeño a los colaboradores de forma periódica que permitan identificar el cumplimiento de los estándares de conducta?	0%	No
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	9	Detectar de forma oportuna las desviaciones	¿Las evaluaciones de desempeño permiten identificar desviaciones en	0%	No

	integridad y los valores éticos.			los lineamientos de conducta, incluyendo asuntos de fraude o colusión?		
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	10	Detectar de forma oportuna las desviaciones	¿Se ha establecido un canal de comunicación para la discusión y denuncia de asuntos de fraude o colusión?	0%	No se ha dado ningún caso por ende no se ha contemplado esto.
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	11	Establecimiento de acciones disciplinarias	¿Se ha informado sobre las acciones disciplinarias en el caso de incumplimiento de las normas de comportamiento?	100%	Sí
1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	12	Definir responsabilidades	¿Se han dado a conocer a los empleados cuáles son sus responsabilidades para el logro de objetivos y efectividad del sistema de control interno?	0%	No

1	La organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.	13	Procura que colaboradores cuenten con conocimientos requeridos para el puesto	¿Los colaboradores cuentan con el perfil idóneo para desempeñar sus labores?	100%	Sí
2	El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.	1	Definir responsabilidades de supervisión	¿Se entregan informes periódicos sobre la efectividad del sistema de control interno de la empresa? ¿Cómo se supervisa el sistema de control interno?	100%	Sí, en el área de inventarios se dan controles semanales con toma física de inventarios, los cuales pasan por tres filtros para su efectividad.
2	El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del	2	Documentación de responsabilidades según niveles de autoridad	¿Los roles, responsabilidades y niveles de delegación se encuentran documentados, es decir se han definido los miembros, líneas de reporte	100%	Sí

	desarrollo y desempeño del control interno.			y niveles de delegación?		
2	El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y desempeño del control interno.	3	Definición de un sistema de control interno robusto y eficaz	¿La gerencia ha definido métodos para crear un sistema de control interno robusto y ha supervisado el cumplimiento del mismo?	0%	No
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la	1	Estructura organizacional y líneas de reporte	¿La empresa cuenta con descripciones de puestos que detallen las responsabilidades de los mismos de tal manera que se contemple en estos una adecuada segregación de funciones, así como la	100%	Sí se poseen descripciones de los puestos y las responsabilidades de cada puesto, de igual manera cada departamento sabe quién es su superior.

	consecución de objetivos.			delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para brindar un seguimiento de las actividades?		
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos.	2	Estructura y cumplimiento de metas	¿La estructura organizativa y funcional permite cumplir los objetivos de la empresa?	50%	En algunas ocasiones, pero por lo general hay trabas en los procesos.
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y	3	Estructura organizacional	¿La empresa cuenta con un organigrama actualizado?	100%	Sí

	responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos.					
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos.	4	Actualización de la estructura organizativa	¿Se realizan revisiones periódicas del organigrama de la empresa, de modo que se verifique que el mismo está acorde a la realidad del negocio?	50%	No, pero el flujo de personal no afecta la distribución del organigrama.
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades	5	Estructura organizacional de acuerdo con las necesidades	¿La estructura organizacional está establecida de acuerdo con las necesidades institucionales?	100%	Sí

	apropiadas en la consecución de objetivos.					
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos.	6	Indicadores de cumplimiento	¿La empresa cuenta con indicadores que les permitan medir el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas?	50%	Se poseen, pero no se aplican.
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades	7	Niveles de autorización	¿Se definen los niveles de autorización como parte del organigrama y manuales de puestos?	100%	Sí

	apropiadas en la consecución de objetivos.					
3	La administración establece, con la supervisión de la junta, estructuras, líneas jerárquicas, autoridades y responsabilidades apropiadas en la consecución de objetivos.	8	Oportunidades de mejora en políticas y procedimientos	¿Se realizan revisiones periódicas de las políticas y procedimientos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora?	0%	No
4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.	1	Evaluación de competencias	¿Se realizan evaluaciones al personal contratado para verificar que cuentan con las competencias necesarias para desempeñar su puesto?	0%	No

4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.	2	Evaluación de competencias y atención de deficiencias	¿Si se identifican deficiencias en las capacidades de los colaboradores se toman acciones de forma oportuna?	0%	No
4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.	3	Capacitación sobre políticas	¿Se da entrenamiento sobre las políticas y prácticas establecidas?	50%	Sí, pero solo al ingresar por primera vez, no se le da seguimiento.
4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.	4	Proceso de reclutamiento según necesidades	¿Se cuenta con un proceso de reclutamiento que permita satisfacer las necesidades de personal?	0%	No, la decisión de contratación se realiza según criterio del dueño de la empresa.

4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.	5	Retención personal del	¿Se establecen incentivos para retener el personal en la empresa?	100%	Sí
4	La organización demuestra un compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos persistentes alineados con los objetivos.	6	Planifica temas de sucesión de puestos clave	¿Se cuenta con un plan para la continuidad del negocio en caso de ausencia de colaboradores clave?	0%	No
5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	1	Refuerza la responsabilidad por medio de estructuras, autoridades y obligaciones	¿El manual de puestos incluye las responsabilidades de cargos administrativos y de dirección así como la ejecución de las mismas?	100%	Sí

5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	2	Define mediciones del desempeño según objetivos	¿Se han definido indicadores de desempeño para cada área? ¿Se encuentran alineados a los objetivos de la empresa?	0%	No
5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	3	Plan de incentivos	¿Se cuenta con un plan de incentivos y recompensas?	0%	No
5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	4	Evalúa las mediciones del desempeño, incentivos y recompensas por rendimiento continuo	¿Los incentivos y recompensas son otorgados basados en las evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de las tareas?	0%	No

5	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	5	Considera presiones excesivas	¿Existe una adecuada delegación de funciones y distribución de cargas de trabajo? ¿Se evalúa la razonabilidad de las metas establecidas de modo que no generen presión excesiva?	0%	No
---	---	---	-------------------------------	--	----	----

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento y afecte adversamente el logro de los objetivos, la evaluación de dichos riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificarlos y evaluarlos de forma que se pueda determinar cómo se gestionan para el logro de los objetivos. Es importante que antes de evaluar los riesgos la institución establezca objetivos vinculados a los diferentes niveles de la entidad

N° de principio	Principio	N° pregunta	Punto de Enfoque	Pregunta	Puntaje Obtenido	Observaciones
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos	1	Objetivo de la información	¿La entidad ha establecido objetivos definiendo todos los estratos necesarios, esto es desde la misión hasta los objetivos operativos o actividades y la estrategia para alcanzarlos?	50%	La Compañía no cuenta con una estrategia clara para lograrlo

	relacionados con los objetivos.					
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.	2	Objetivo de la información	¿En su organización se especifica con claridad los objetivos relevantes e identifica los riesgos relacionados?	0%	
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.	3	Objetivo de la información	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?	100%	
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los	4	Objetivo de la información	¿Las estrategias definidas coinciden con los objetivos?	0%	

	objetivos.					
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.	5	Objetivo de la información	¿Los objetivos operativos/actividades definidas están adecuadamente relacionados con los objetivos generales de la entidad?	100%	
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.	6	Objetivo de la información	¿Existen criterios formales para determinar la importancia relativa de los riesgos potenciales?	0%	
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los	7	Objetivo de la información	¿Se han determinado los responsables de monitorear la información referida a los riesgos potenciales?	0%	

	objetivos.					
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.	8	Objetivo de la información	¿Se asegura que la información financiera se prepara cumpliendo con lo establecido con la normativa aplicable?	100%	La contabilidad de la entidad es realizada por un tercero.
1	La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.	9	Objetivo de la información	¿ Los estados financieros reflejan fielmente el cumplimiento de la normativa respectiva?	100%	
2	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo	1	Identificación de riesgos	¿La entidad ha implementado técnicas claras para la identificación de riesgos potenciales externos e internos para lograr la consecución de sus objetivos?	0%	

	deben ser administrados.					
2	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben ser administrados.	2	Identificación de riesgos	¿Se definieron los mecanismos para la identificación de riesgos internos? ¿Funcionan adecuadamente?	0%	
2	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben ser administrados.	3	Identificación de riesgos	¿Se asigna probabilidad de ocurrencia a los diferentes riesgos detectados?	0%	
2	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos	4	Análisis de riesgos	¿Quiénes son los encargados de realizar las evaluaciones e identificación de riesgos? ¿Cuáles son los puestos que desempeñan? ¿Cuentan con la	0%	La entidad no cuenta con personal encargado para la identificación y evaluación de riesgos.

	como base para determinar cómo deben ser administrados.			experiencia y el conocimiento del negocio suficiente, para realizarlas de forma integral?		
2	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben ser administrados.	5	Análisis de riesgos	¿La Administración emplea juicio profesional o algún otro método para determinar el impacto de los riesgos?	0%	
2	La organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben ser administrados.	6	Respuesta al riesgo	¿En las evaluaciones de riesgo se incluye la forma en que la Administración responde para mitigar el efecto de los riesgos?	0%	
3	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.	1	Factores que impactan el riesgo de fraude	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos	100%	

				legales o normativos?		
3	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.	2	Tipos de fraude	¿La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos?	0%	
3	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.	3	Factores que impactan el riesgo de fraude	¿La entidad dispone de políticas que protejan los activos contra pérdidas, adquisición no autorizada, uso o disposición indebida?	50%	Cuenta con políticas, sin embargo, no se encuentran plasmadas en un documento que las respalde, además son políticas según la experiencia y no establecidas según riesgos potenciales.
3	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.	4	Tipos de fraude	¿Para la Administración, qué se considera fraude? ¿Se ha estipulado la forma en que la Administración debe proceder ante la identificación de acciones fraudulentas?	0%	La entidad no posee una política establecida en el caso de que llegue a identificar un fraude.

3	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.	5	Factores que impactan el riesgo de fraude	¿Se consideran los riesgos implícitos en ciertas posiciones que se encuentran más expuestas a cometer fraude?	0%	
3	La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de objetivos.	6	Factores que impactan el riesgo de fraude	¿La Administración considera la posibilidad de ocurrencia de transacciones fraudulentas o el encubrimiento de las mismas, por parte de colaboradores con mayor rango?	100%	Las personas encargadas de autorizar y revisar trámites o transacciones son únicamente los dueños de la entidad.
4	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	1	Evaluación del cambio	¿Existe un plan de acción/estrategia anual?	0%	
4	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	2	Evaluación del cambio	¿La organización identifica y evalúa los cambios significativos que podrían afectar al Sistema de Control Interno?	0%	

4	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	3	Evaluación del cambio	¿Se hace una revisión periódicamente de los mismos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?	0%	
4	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	4	Evaluación del cambio	<p>Los mecanismos utilizados para la identificación de riesgos en la Entidad incluyen los siguientes factores?:</p> <p>Cambios que puedan impactar las finanzas.</p> <p>Catástrofes naturales, cambios climáticos.</p> <p>Pérdida de Sistema de Información o alteraciones que afecten los procesos de la entidad.</p> <p>Operaciones extranjeras</p> <p>Regulaciones y leyes que</p>	0%	

				<p>impliquen cambios en las políticas, estrategias operativas, y de reporte de la</p> <p>Entidad</p> <p>Cambios en el gobierno</p> <p>Demanda de los servicios basados en la tecnología</p> <p>Cambios en los procedimientos utilizados</p> <p>Falta de competencia de personal y sus requerimientos de capacitación</p> <p>Nueva tecnología</p> <p>Acceso a los activos por parte del personal y medidas de seguridad para su resguardo</p>		
4	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían tener un impacto significativo en el sistema de control interno.	5	Evaluación del cambio	¿Basado en los análisis y evaluaciones de riesgos, cómo la Administración identifica factores de riesgo considerando cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico en el cual opera?	0%	

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que ayudan a asegurar la mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos que se llevan a cabo. Deben ser realizadas en todos los niveles de la entidad, pueden ser acciones preventivas o detectivas y puede abarcar actividades manuales, automatizadas tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño.

N° de principio	Principio	N° pregunta	Punto de Enfoque	Pregunta	Puntaje Obtenido	Observaciones
1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	1	Establece procesos de negocios relevantes	¿Se ha implementado, por parte de la Gerencia, actividades de control para procesos más relevantes asociados al área de inventarios?	75%	Existen controles establecidos, pero no han sido establecidos a través de todos los procesos relevantes del área.

1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	2	Establece procesos de negocios relevantes	¿Se ha definido el nivel de precisión de estas actividades de control de acuerdo a la naturaleza y magnitud de las operaciones de la entidad?	75%	Se han definido de acuerdo a las operaciones de la entidad, y tamaño de ésta, sin embargo, no son acatadas en su totalidad.
1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	3	Establece procesos de negocios relevantes	¿Existe un aseguramiento de que estas actividades de control tienen sus objetivos bien definidos y que se encuentren en línea con el proceso de inventarios?	75%	Los objetivos están bien definidos más no así, la ejecución de los procesos para cumplir con éstos.
1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	4	Establece procesos de negocios relevantes	¿Permiten estas actividades de control el aseguramiento de la exactitud en el proceso de inventarios?	100%	Se realizan tomas físicas de inventario de manera periódica, las cuales pasan por tres filtros para su efectividad.

1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	5	Establece procesos de negocios relevantes	¿Es posible asegurar la integridad del proceso de inventarios a través de estas actividades de control?	75%	Existen algunos controles sobre el proceso de entrada y salida de inventario, pero dada la naturaleza del personal a cargo, es posible que se ejecuten de forma inadecuada. O bien, que se presenten faltantes de inventario que no estén justificados con un documento formal.
1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	6	Evalúa una combinación de tipos de control	¿Se ha implementado, por parte de la Gerencia, actividades de control que contemplen controles manuales, controles automáticos o bien, una combinación de ambos?	100%	

1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	7	Evalúa una combinación de tipos de control	¿La entidad cuenta con actividades de control de tipo preventivo o detectivo en su proceso de inventarios?	25%	No se cuenta con actividades de control de tipo preventivo o detectivo
1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	8	Evalúa una combinación de tipos de control	¿Están las actividades de control alineadas para dar respuesta a los riesgos evaluados?	25%	Sí, los controles realizados se encuentran en función de mitigar cualquier riesgo asociado al inventario.
1	La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	10	Considera la segregación de funciones	¿Procesos como la autorización, registro y seguimiento de transacciones relacionados al proceso de inventarios, son responsabilidad de diferentes personas?	100%	Sí, cada persona de acuerdo a su posición tiene diferentes responsabilidades.

2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	1	Establece controles relevantes sobre la infraestructura tecnológica	¿Existen actividades de control relacionadas a procesos tecnológicos en el área de inventarios, llámese software o alguna otra herramienta tecnológica?	50%	Se han definido actividades de control sobre la tecnología que soporta los diferentes procesos asociados al inventario, sin embargo, no son tan robustos ni se ha requerido inversiones mayores.
2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	2	Establece controles relevantes sobre la infraestructura tecnológica	¿Se cuenta con actividades de control que incluyan procedimientos de respaldo y recuperación de información ante un eventual fallo tecnológico?	50%	Sí, sí existen mecanismos de respaldo de la información contable asociada a inventarios.
2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	3	Establece controles relevantes sobre la infraestructura tecnológica	¿Están los recursos tecnológicos de la entidad debidamente resguardados?	75%	No existe un resguardo sofisticado de los activos, sin embargo tampoco se mantienen en condiciones deplorables.

2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	4	Establece controles relevantes sobre el proceso de administración de la seguridad	¿Existen controles de seguridad para definir quién puede tener accesos a los sistemas utilizados en el proceso de inventarios?	100%	Se encuentra claramente definido las personas que tienen acceso a los sistemas mediante los cuales se registra el inventario.
2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	5	Establece controles relevantes sobre el proceso de administración de la seguridad	¿Se cuenta con controles de seguridad sobre quién puede ejecutar transacciones en los sistemas?	100%	Se ha definido quién y en qué momento se pueden ejecutar transacciones en los sistemas.
2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	6	Establece controles relevantes sobre el proceso de administración de la seguridad	¿Se ha implementado controles de seguridad contra factores externos que puedan dañar el software contable?	25%	Se cuenta con un antivirus sin embargo, no es lo suficientemente confiable.

2	La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de objetivos.	7	Establece controles relevantes sobre el proceso de administración de la seguridad	¿El Gerente y administrador han implementado procedimientos de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento en el uso de herramientas digitales?	50%	Existen procedimientos de control para estos procesos pero no siempre son seguidos a cabalidad.
3	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	1	Establece políticas y procedimientos para apoyar la implementación de las pautas de la Administración	¿Se han comunicado de manera oportuna, ya sea verbal o escrita, las políticas y/o procedimientos relacionados al proceso de inventarios, al personal de la entidad?	100%	El personal a cargo del inventario tiene conocimiento de las políticas y procedimientos, pero al no practicarse de manera rígida, pues es probable que no siempre se cumplan satisfactoriamente.
3	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	3	Establece la responsabilidad y rendición de cuentas	¿Estas políticas y/o procedimientos establecen clara y oportunamente las funciones y responsabilidades de las personas que ejercen el control?	75%	No se cumple en su totalidad.

3	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	4	Establece acciones correctivas	¿Estas políticas y/o procedimientos establecen clara y oportunamente qué tipo de casos deben investigarse en caso de identificar alguna situación anómala?	100%	Sí existen.
3	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	5	Establece acciones correctivas	¿Estas políticas y/o procedimientos establecen clara y oportunamente qué acciones tomar en caso de identificar alguna situación anómala?	100%	No es una situación usual, pero dado el poco personal que se encuentra involucrado en el proceso de inventarios, ante una diferencia o situación especial, es relativamente sencillo encontrar la causa y la solución al respecto.
3	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	6	Desarrolla controles utilizando personal competente	¿Existe una evaluación previa de las competencias de una persona para asignarle a ejecutar determinado control? Esto en términos de expediente académico, experiencia laboral y habilidades?	75%	No siempre. Generalmente existe poca rotación de personal, y al contratar personal, se apela al aprendizaje que pueda adquirir.

3	La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y define procedimientos que ponen en práctica dichas políticas.	7	Reevalúa las políticas y los procedimientos	¿Se presentan evaluaciones periódicas para el aseguramiento de que las políticas y/o procedimientos relacionados al proceso de inventarios continúan aplicando a los riesgos y objetivos de la entidad?	75%	No siempre. Usualmente se realiza este tipo de revisiones cuando se presenta alguna situación especial asociada con los inventarios.
---	--	---	---	---	-----	--

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo responsabilidades de control interno para apoyar el logro de sus objetivos. La administración obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad de fuentes internas y externas para respaldar el funcionamiento de otros componentes de control interno. La comunicación es el proceso iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, es un medio para difundir la información en toda la organización, permitiendo al personal recibir un mensaje claro. Asimismo, permite la comunicación entrante y proporciona información a partes externas.

N° de principio	Principio	N° pregunta	Punto de Enfoque	Pregunta	Puntaje Obtenido	Observaciones
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	1	Fuentes de datos internas y externas	La información generada por la organización es de calidad, ¿pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	50%	

1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	2	Fuentes de datos internas y externas	¿El sistema de información con el que cuenta GONAR es adecuado a las necesidades de información de la institución?	100%	
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	3	Fuentes de datos internas y externas	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?	50%	
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	4	Fuentes de datos internas y externas	¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?	50%	
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	5	Solicitudes de información	¿Se cuenta con manuales de puestos y políticas, y los mismos se comunican oportunamente?	50%	
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para	6	Solicitudes de información	¿Existe comunicación de los objetivos de la entidad a todos los niveles para el	0%	

	apoyar el funcionamiento del control interno.			cumplimiento en conjunto de los mismos??		
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	7	Transformación de datos importantes en información	¿Existen procedimientos manuales, componentes manuales con segmentos automatizados o procesamientos totalmente automatizados?	0%	
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	8	Transformación de datos importantes en información	¿Previo al registro de datos en el sistema de información, existe una validación previa de los datos con el fin de evaluar la integridad de los mismos?	0%	
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	9	Mantiene la calidad a través del procesamiento	¿Existen controles sobre el procesamiento de la información, revisiones continuas sobre la información para verificar su exactitud, veracidad e integridad?	100%	
1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	10	Valora la relación costo beneficio	¿La Junta Directiva valora los resultados obtenidos del sistema de información para la toma de decisiones?	0%	

1	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	11	Valora la relación costo beneficio	¿Existe monitoreo periódico sobre los resultados que brinda el sistema de información utilizado?	100%	
2	La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.	1	Método de comunicación	¿La información que se difunde a los empleados de la empresa es previamente aprobada por la gerencia?	100%	
2	La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.	2	Método de comunicación	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	50%	
2	La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.	3	Método de comunicación	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	0%	

2	La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.	4	Provee líneas separadas de comunicación	¿Se ha designado un canal de comunicación exclusivo para la denuncia de asuntos de fraude o colusión?	0%	
2	La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.	5	Establece comunicación con la Junta Directiva.	¿Existe un canal por el cual se comunican los asuntos a la Junta Directiva?	0%	
2	La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarias para apoyar el funcionamiento de los controles.	6	Métodos de comunicación	¿La Administración realiza evaluaciones sobre la efectividad de los canales de comunicación?	0%	
3	La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.	1	Establece comunicación con partes externas	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos? Proveedores,	50%	

				clientes		
3	La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.	2	Establece comunicación con partes externas	¿Se ha establecido personas a cargo para la comunicación con partes externas?	100%	
3	La organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno.	3	Establece comunicación con partes externas	¿Se han establecido personas a cargo de la obtención de información relevante de fuentes externas, como lo son nuevas ofertas, competidores, demanda, etc.?	50%	

## ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Se realizan evaluaciones continuas, separadas o bien combinadas, con el fin de determinar si cada uno de los 5 componentes de control interno está presente y en funcionamiento. Dichas evaluaciones integradas en los procesos de los diferentes niveles de la entidad proporcionan información oportuna. Las evaluaciones separadas, realizadas periódicamente, variarán en alcance y frecuencia en función de la evaluación de riesgos, la eficacia de las evaluaciones en curso y otras consideraciones de manejo. Los hallazgos se evalúan contra los criterios establecidos y las deficiencias se comunican a la administración según corresponda.

N° de principio	Principio	N° pregunta	Punto de Enfoque	Pregunta	Puntaje Obtenido	Observaciones
2	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según proceda.	1	Rendimiento como resultado	La Junta Directiva y Gerente son comunicados sobre los resultados obtenidos de las evaluaciones periódicas e independientes?	100%	Si.
2	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración,	2	Rendimiento como resultado	Las recomendaciones para corregir las deficiencias identificadas y su seguimiento son comunicadas a la Junta Directiva y Gerente?	50%	Si, se determinan acciones inmediatamente basadas en criterios empíricos.

	según proceda.					
2	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según proceda.	3	Comunicación de las deficiencias	La Junta Directiva y Gerentes son informados sobre las deficiencias identificadas en el proceso de evaluación?	100%	Si.
2	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según proceda.	4	Comunicación de las deficiencias	El personal a cargo de los procesos y demás relacionados o involucrados son informados sobre las deficiencias identificadas?	100%	Si.
2	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes	5	Monitoreo de la implementación de las recomendaciones correctivas	La Junta Directiva y Gerente determinan un plazo para la implementación de las	50%	En algunas ocasiones.

	responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según proceda.			recomendaciones para corregir las deficiencias identificadas?		
2	La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según proceda.	6	Monitoreo de la implementación de las recomendaciones correctivas	La Junta Directiva y Gerentes mantienen un adecuado seguimiento sobre las deficiencias y su condición: eliminadas, controladas, mitigadas o disminuidas?	50%	En algunas ocasiones.

**Anexo 2 Cuestionario para el Análisis FOCAR del área de inventarios**

<b>Cuestionario para el Análisis FOCAR</b>		
<b>Almacén y Ferretería GONAR SA.</b>		
<b>ANÁLISIS FOCAR</b>		
<p>El análisis FOCAR es un matriz que permite evaluar los distintos aspectos dentro del área de inventario, en esta se miden las fortalezas tomadas en cuenta para favorecer los procesos de inventario, la oportunidades que se presentan para la productividad de los procesos dentro de las áreas de inventario, las carencias a ser subsanadas y evitar contratiempo en el flujo de inventario, las amenazas presentes tanto internas como externas mantenerlas en constante monitoreo, y los riesgos que se puedan presentar como los retrasos en la reposición por problemas en los traslados, o bajo en los límites de stock por mal registro de la información. Todo esto con el fin de definir cada aspecto aprovechando los puntos favorables y transformando las amenazas, carencias y riesgos en oportunidades.</p>		
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Observaciones</b>
	<b>Fortalezas en el área de inventarios</b>	
1	<p>¿Qué fortalezas se identifican en el área de inventarios de la institución? Ej. Utilización de software de inventario, Personal a cargo de bodegas, Transporte propio, Cámaras de seguridad, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis interno</li> <li>• Alta demanda del producto</li> <li>• Proveedores comprometidos</li> </ul>	<p>Se posee un control eficiente en el inventario, el sistema que se utiliza es exacto.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de control</li> <li>• Alta productividad e incremento de las ventas</li> <li>• Coordinación con los departamentos interrelacionados</li> <li>• Colaboradores motivados.</li> </ul>	
	<b>Oportunidades en el área de inventarios</b>	
2	<p>¿Qué oportunidades se identifican asociadas con el área de inventarios?</p> <p>Factores externos Ej: Acceso a la tecnología, Existencia de clientes potenciales, Existencia de proveedores, Crecimiento, etc. posicionamiento en el mercado, crear vínculos con los proveedores y crear planes de negociación.</p>	Reconocimiento en la zona, se mantiene buena relación con proveedores y clientes.
	<b>Carencias en el área de inventarios</b>	
3	<p>¿Qué carencias se identifican en la institución relacionadas con inventarios?</p> <p>Ej: No existe un manual de políticas administrativas, No existe una adecuada segregación de funciones, No</p>	Falta de un mejor control en la rotación de los productos, para mejorar el proceso del reabastecimiento de mercadería.

	<p>existe un manual de procedimientos, No existe un manual de descripción de puestos, Documentos de respaldo utilizados incorrectamente, Medidas de seguridad inexistentes, Condiciones inadecuadas de almacenaje, No se realizan tomas físicas de inventario, Poca capacitación del personal, rotación de los productos, la improductividad en el personal de ventas, las deficiencias en los procedimientos de registro de movimiento del inventario.</p>	
	<b>Amenazas en el área de inventarios</b>	
4	<p>¿Qué amenazas detecta la empresa de su entorno (mercado en que opera)?</p> <p>Ej: Demanda de la construcción cambiante, Costos altos de algunos materiales, Condiciones políticas.</p>	<p>Incremento de costo de adquisición, incremento de competencia, disminución de demanda.</p>
	<b>Riesgos en el área de inventarios.</b>	
5	<p>¿Cuáles riesgos se han identificado asociados al área de inventarios?</p> <p>Ej. -Pérdidas financieras por incumplimiento de plazos y condiciones pactadas con clientes.</p> <p>-Incumplimiento de los estándares de calidad, insatisfacción de clientes y afectación de la imagen de la empresa.</p> <p>-Cambios en la legislación y regulaciones de importación</p>	<p>Al disminuir la rotación de inventarios se generan pérdidas, si existe un exceso de inventario se genera desorden en bodegas.</p>

de materiales de construcción, atrasos en la recepción de materiales

La falta de documentación y comunicación de procedimientos para la gestión del inventario, ineficiencia de empleados en la ejecución de tareas

-La ausencia de medidas de seguridad ocupacional, implicaciones tanto económicas como legales.

- La ausencia de controles en el inventario de la empresa, probabilidad de que los empleados cometan fraude por malversación de activos.

- El inadecuado control y gestión de costos del inventario asociados a los proyectos, sesgar el análisis de la información financiera, toma de decisiones erróneas.

- Pérdidas monetarias por un inadecuado proceso de cotización de compras.

### Anexo 3 Cuestionario de evaluación sobre la NIC 2 Inventarios

Cuestionario de evaluación sobre la Norma Internacional de Contabilidad - NIC 2			
Almacén y Ferretería GONAR SA.			
IMPLEMENTACIÓN NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD - NIC 2			
<p>Analizar el tratamiento contable del inventario en el Almacén y Ferretería GONAR, S.A. determinación del costo del inventario, deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable y directriz sobre fórmulas del costo que se utilizan para atribuir costos a los inventarios.</p>			
N°	Pregunta	Respuesta	Observaciones
1	¿La entidad posee inventario en proceso de producción con vista a ser vendido?	No	
2	¿La entidad posee inventario en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios?	No	
3	¿La empresa toma en consideración los costos de adquisición, transformación y otros costos en los que haya incurrido para darle al inventario su condición y ubicación actual, en la medición inicial del inventario?	No	
4	¿El costo de adquisición comprende el precio de compra, incluyendo aranceles y otros impuestos no recuperables, gastos de transporte, de almacenamiento y otros costes	No	Solo toma en cuenta los costos de inventarios atribuibles no retornables, no considera el costo del transporte.

	directamente atribuibles a la adquisición?		
5	¿Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducen al determinar el coste de adquisición?	Sí	
6	¿Cuál fórmula para el cálculo del costo del inventario utiliza la entidad? PEPS, Promedio Ponderado.	PEPS	
7	¿La entidad utiliza la misma fórmula de coste para todos los inventarios que tengan naturaleza y uso similares?	Sí	
8	¿Cuenta la entidad con políticas para determinar inventario en estado de deterioro?, ¿Cuáles? ¿Cómo se realiza el registro contable?	No	
9	¿Cuándo los inventarios se venden, el importe en libros de éstos debe ser reconocido como un gasto del periodo en el cual el ingreso resultante sea reconocido?	Sí	
10	¿El importe de cualquier ajuste para reducir el valor en libros de los inventarios hasta su valor neto realizable y toda la pérdida consiguiente, se reconoce en el período en que tiene lugar tal reducción?	Sí	

#### **Anexo 4 Modelo de gestión para la administración, registro y control del inventario**

Seguidamente, se presenta el modelo de gestión para mejorar la administración, registro y control del inventario, elaborado como parte del Trabajo Final de Graduación para el Almacén y Ferretería GONAR S.A.



**MODELO DE GESTIÓN PARA LA  
ADMINISTRACIÓN, REGISTRO Y CONTROL  
DEL INVENTARIO**

**Octubre, 2022**

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVO.....	4
ALCANCE.....	4
DEFINICIONES .....	5
PROPÓSITO DEL MODELO .....	6
ROLES Y RESPONSABILIDADES .....	6
POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS.....	7
PROCESOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS .....	10
PROCESOS IDENTIFICADOS PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS	10
Proceso de compras de inventario .....	11
Procedimiento para la identificación del inventario requerido.....	11
Procedimiento para la generación de órdenes de compra .....	12
Procedimiento de recepción y registro de facturas.....	13
Procedimiento de devoluciones de inventario .....	14
Proceso de administración del inventario .....	16
Procedimiento de tomas físicas de inventario .....	16
Procedimiento de ajustes por toma física .....	18
Proceso de Ventas.....	20
Procedimiento de ventas .....	20
Procedimiento de devolución sobre ventas.....	23
Procedimiento de anulación de facturas .....	24

## **INTRODUCCIÓN**

Con el fin de lograr una adecuada gestión de los inventarios es importante establecer los lineamientos que orientan el rumbo de su administración, registro y control. Por tal motivo, este modelo de gestión se enfoca en la oportunidad de contribuir al Almacén y Ferretería GONAR S.A, brindando las herramientas para la adecuada implementación de las actividades cotidianas de la empresa en el área de inventarios.

El presente instructivo se basa en la administración, registro y control de sus inventarios, según lo establecido en la normativa contable vigente, es decir, la Norma Internacional de Contabilidad 2 Inventarios y lo determinado por el Marco Integrado de Control Interno COSO 2013; de manera que las actividades relacionadas a su gestión sean coordinadas de forma eficiente en función del cumplimiento de los objetivos establecidos y así seguir afirmándose en el mercado ferretero.

Se pretende brindar a los colaboradores del área de inventarios de la empresa una guía con la información necesaria para ejecutar sus funciones, considerando actividades de control que promuevan la correcta gestión del inventario en todo el proceso desde su compra hasta su venta, lo cual a su vez promueve una mejora en el proceso de toma de decisiones de la Compañía.

Adicionalmente, el presente documento establece los roles y responsabilidades que se le deben asignar y comunicar a cada uno de los empleados involucrados con el área de inventarios, funcionando también como una guía para consulta y capacitación de nuevos colaboradores.

Para cumplir con el objetivo de promover una mejora en el manejo de los inventarios del Almacén y Ferretería GONAR S.A, se expone este modelo de gestión de fácil comprensión adecuado a la realidad y necesidades de la empresa.

## **OBJETIVO**

Establecer las actividades y los responsables para la gestión del inventario que posibiliten identificar las relaciones entre los distintos actores involucrados en el manejo de este activo, de forma que se propicie la aplicación de las labores asignadas y ser un documento de guía para consulta de los colaboradores y la capacitación del personal de nuevo ingreso, de manera que se adopten las buenas prácticas en la operación cotidiana de la empresa.

## **ALCANCE**

Los procesos establecidos en el presente modelo de gestión de inventarios son de aplicación para todo el personal involucrado en el manejo del inventario del Almacén y Ferretería GONAR S.A.

## DEFINICIONES

**Modelo de gestión de inventarios:** Documento que plasma el proceso donde la empresa obtiene recursos para emplearlos de manera eficiente y lograr el cumplimiento de los objetivos. Transformando los objetivos en acciones para el control de inventario diario, determinando su punto de equilibrio y definiendo los roles y responsabilidades correspondientes para salvaguardar la calidad y la existencia del producto desde la proveeduría, la bodega y hasta el departamento de ventas, lo cual debe cumplir la secuencia del proceso entrada-salida del inventario.

**Procedimiento:** específica y detalla un proceso, el cual se conforma por un conjunto ordenado de actividades determinadas secuencialmente que son realizadas por un responsable establecido.

**Bodega:** Un depósito, bodega o almacén es un espacio donde se guarda la mercancía que posteriormente será comercializada.

**Proveeduría:** departamento encargado de la gestión y custodia del inventario de la entidad.

**Factura electrónica:** Documento establecido por ley en el cual se detallan las características de la compra y venta de artículos o servicios.

**Nota de crédito:** Documento formal que sirve para las transacciones de compra y venta por devoluciones de mercadería y/o anulación de facturas.

**Mercadería:** Activos pertenecientes por la compañía exclusivo para la venta.

**Toma Física:** Procedimiento de verificación de existencias de mercadería contra el registro del sistema.

**Punto de reorden:** indica el nivel límite de inventario que señala que se debe realizar un nuevo pedido de productos al proveedor.

**Stock mínimo de inventario:** Corresponde al nivel de inventario suficiente para no comprometer las operaciones de la empresa, con el fin de atender los pedidos de los clientes en un lapso de tiempo adecuado.

**Consumo esperado:** Hace referencia a una proyección de demanda de un determinado producto en un plazo específico.

**Tiempo de entrega:** Se refiere al lapso de tiempo que se requiere desde que se le solicita al proveedor la mercadería, hasta que el pedido se encuentra en las bodegas de la empresa.

**Venta línea:** Venta de productos solicitada por medio de llamadas telefónicas, correo electrónico o WhatsApp.

## **PROPÓSITO DEL MODELO**

El propósito del presente modelo de gestión es mejorar la administración, registro y control del inventario en la empresa Almacén y Ferretería GONAR S.A, brindando las mejores prácticas por medio de una serie de procedimientos que contribuirán a fortalecer la cultura organizativa, realizar un uso racional de sus recursos y mitigar riesgos para el cumplimiento de objetivos de la organización.

## **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

La Administración de la empresa es la responsable de hacer de conocimiento de los colaboradores las prácticas establecidas en el presente Modelo de gestión de inventarios, establecer la obligatoriedad de los procedimientos, procurar la actualización constante, de forma que los procedimientos sean aplicables reflejando la realidad de la empresa, dirigir la capacitación al personal nuevo que ingresa a la institución, fomentar la correcta aplicación de las actividades establecidas, y monitorear el debido cumplimiento de lo estipulado.

Además, los colaboradores involucrados en la gestión de inventarios de la empresa son responsables de aplicar correctamente los procedimientos establecidos, asegurar una comprensión de las actividades y divulgar el contenido a las personas interesadas, realizar consultas al superior en caso necesario y debe informar sobre la posible necesidad de actualización de los procedimientos.

## **POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS**

Para la estructuración del modelo gestión de inventarios se adoptaron las mejores prácticas según el marco normativo escogido por la compañía, en este caso la NIC 2. Esta misma fue la base para la determinación del costo de los inventarios, las regulaciones para incluir los costos atribuibles y la determinación de los gastos incluidos en el periodo. A continuación se presenta el conjunto de principios, reglas y procedimientos a implementar por parte de la institución al realizar la información contable:

**Medición de los inventarios:** Los inventarios se miden al menor entre el costo y el valor neto de realización. El costo de los inventarios se basa en el método de PEPS tanto para efectos fiscales como para efectos financieros; e incluye los desembolsos en la adquisición de inventarios y otros costos incurridos en su traslado a su ubicación y condiciones actuales. Los inventarios en tránsito se evalúan al costo específico de factura más los costos estimados de importación (fletes, seguros e impuestos).

**PEPS (Método de primeras en entrar, primeras en salir):** Este método presenta el inventario final a su costo más actual. Cuando aumentan los costos de inventario (aumento de precios) este método da como resultado una utilidad más alta y por tanto un impuesto sobre la venta mayor. Los primeros costos que entraron al inventario son los primeros costos que salen al costo de las mercancías vendidas.

**Valor neto de realización:** es el precio de venta estimado en el curso normal de la operación, menos los gastos de venta estimados.

Considerar el registro de una estimación para valuación de inventarios que se consideran de lento movimiento, obsoletos o que han sufrido una disminución en su valor de realización. Las pérdidas en que se incurra por tales conceptos se liquidan contra el saldo de la estimación. Debido a que el costo de los inventarios puede no ser recuperable en caso de que los mismos estén dañados, si se encuentran parcial o totalmente obsoletos, o bien si sus precios de mercado han caído. Asimismo, el costo de los inventarios puede no ser recuperable si los costos estimados para su terminación o su venta han aumentado. También, la práctica de rebajar el saldo, hasta que el costo sea igual al valor neto realizable, es coherente dado que los activos no deben registrarse en libros por encima de los importes que se espera obtener a través de su venta o uso.

**Costo de los inventarios:** El costo de los inventarios comprende todos los costos derivados de su adquisición, transformación así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

**Costos de adquisición:** El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) y transporte, manejo y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de mercaderías, materiales y servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

**Fórmulas de cálculo del costo:** El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales.

**Reconocimiento como un gasto:** Cuando los inventarios son vendidos, el importe en libros de los mismos se reconoce como gasto del periodo en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, será reconocido en el periodo en que ocurra la rebaja o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios que hayan sido reconocidos como gasto en el periodo en que la recuperación del valor tenga lugar.

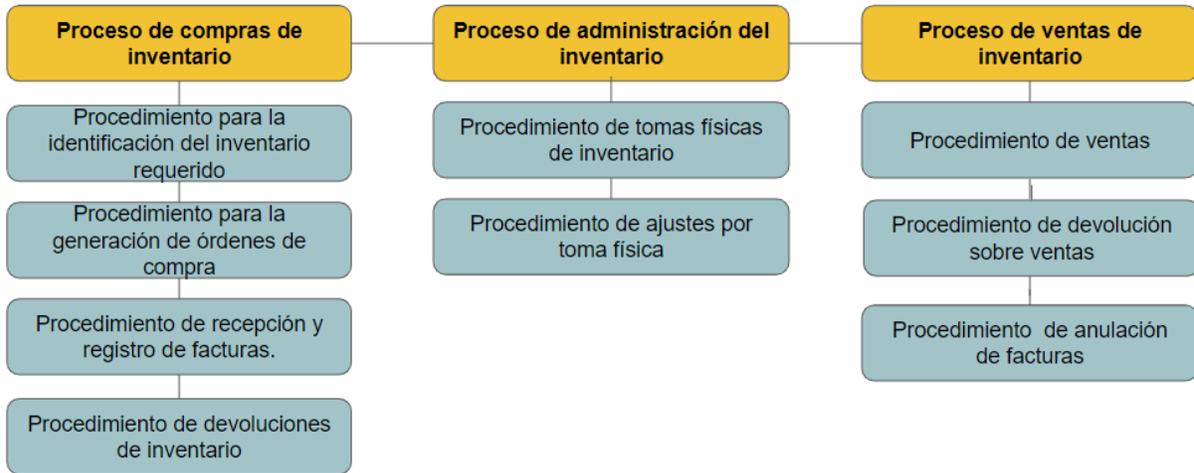
**Ingresos de actividades ordinarias:** Los ingresos se reconocen cuando los bienes le son entregados al cliente en los puntos de venta o son despachados de la bodega, una vez efectuado el pago y han sido aceptados por éste, y se ha transferido el control sobre los bienes vendidos.

Para aquellas ventas con derecho de devolución, los ingresos se reconocen en la medida que sea altamente probable que no ocurra una reversión significativa en el importe de esos ingresos. Por lo tanto, el importe en el ingreso reconocido es ajustado por las devoluciones esperadas, que se estiman con base en los datos históricos. En estas circunstancias, se reconoce un pasivo por devolución y un activo por derecho de recuperación. El activo por derecho de recuperación de bienes devueltos se mide al valor

en libros anterior del inventario menos cualquier costo esperado por la recuperación de los bienes, el cual usualmente no es significativo. El pasivo por reembolso se incluye en otras cuentas por pagar y el derecho a recuperar los bienes devueltos se incluye en inventarios. La empresa revisa su estimación de las devoluciones esperadas en cada fecha de presentación y actualiza los importes del activo y el pasivo con base a esa revisión.

## PROCESOS DEL ÁREA DE INVENTARIOS

### PROCESOS IDENTIFICADOS PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS



	<p align="center"><b>Almacén y Ferretería GONAR S.A.</b></p>
	<p align="center"><b>Proceso de compras de inventario</b></p>

**Objetivo:** Estandarizar el proceso de compras de inventario en el Almacén y Ferretería GONAR S.A.

**Alcance:** Su aplicación está orientada a brindar información documentada sobre el origen y procedimientos necesarios para la planificación y ejecución del proceso de órdenes de compra de inventarios.

**Responsable:** Proveeduría.

**Procedimiento para la identificación del inventario requerido**

Con el fin de identificar el inventario que la compañía requiere para su operación, se realiza un análisis del “punto de reorden” por parte del Departamento de Proveeduría, el cual consiste en un cálculo del promedio de las ventas históricas por artículo de alta rotación en los últimos 6 y 12 meses, excluyendo ventas específicas u ocasionales que puedan distorsionar los resultados en las tendencias de cada producto. De este análisis se obtiene un promedio que permite determinar la cantidad óptima de las existencias que se debe tener por artículo en el inventario.

El Departamento de Proveeduría es responsable de monitorear este cálculo de manera quincenal, permitiendo la obtención de la información necesaria para actualizar el punto de reorden del inventario.

**Fórmula para el cálculo del punto de reorden:**

$$Punto\ de\ reorden = Stock\ mínimo\ de\ inventario + (consumo\ esperado * tiempo\ de\ entrega)$$

## Procedimiento para la generación de órdenes de compra

La orden de compra se genera una vez identificada la necesidad por artículo para mantener el stock de inventario adecuado. El encargado de proveeduría procede a llenar una orden de compra con su debido consecutivo, descripción y código, cantidad de unidades requeridas, nombre del proveedor, fecha de emisión, espacio para firma del solicitante y firma del autorizado. Posteriormente, la orden es enviada a los proveedores por medio de correo electrónico o vía WhatsApp bajo el usuario del encargado de proveeduría, de manera que éstos puedan responder con sus respectivas cotizaciones a las órdenes de compra suministradas.

### Ejemplo de orden de compra enviada a proveedores



#### MIL CIENTO DOCE SOCIEDAD ANONIMA

MIL CIENTO DOCE SOCIEDAD ANONIMA  
Cédula: 3101204608  
Dirección: 125 Metros Este Del Banco Nacional  
Correo electrónico: ferreteriagonar@gmail.com  
Tel: 87666368 Fax: 27666196

#### ORDEN DE COMPRA 9983

COTIZAR	Fecha de emisión	17/10/2022
Código: 1006 Identificación: 1	Observaciones	
Proveedor: Aceros Abonos Agro S.A		

Cantidad	Código	Descripción	Imp.
1,00	19190	INODORO INCESA BLANCO ECOLINE C/ASIENTO HABITAT COD 37015904 3105643 3201121 320000024	GR
1,00	19516	Lavatorio Redondo Blanco 16" INCESA ECOLINE p/PEDESTAL COD 3109704 mfa 3106277	GR
1,00	4160	MTS-MALLA Cíclon (D12) 2 Metro Alto x 55mm x 55mm COD MGL-12520	GR
1,00	4159	MTS-MALLA Cíclon (D12) 1.50 Metro D/Alto 2,75H x 55mm x 55mm COD112600038 MGL-12515	GR
1,00	4473	PEDESTAL P/Lavatorio Blanco Corona Acucer 100 Fengxi Venus Plus COD MOD MINS4012 37088900 P80038-W 3105977 37088900 45030010 P80038-W	GR
25,00	11802	PERFIL Gypsum Steel Furring Channel Omega 0.40 x 3.66 Mts COD 007-0010 1120043 515 31366 91703 91712 007-0010 Pegado 1039937	GR
1,00	9010	PUERTA Standard Interna 80 x 210 Blanca Dortec x 210 CTS P/Interiores COD 1060129 912895 000011	GR
1,00	2703	PUERTA Standard Pino 85 x 210 P/Interiores Riata COD 1023903 916158 000003 1023903	GR
1,00	9011	PUERTA Standard Pino 95 x 210 P/Interiores COD 1023906 916155 121000018	GR

Firma solicita

Firma Autoriza

Cuando todas las cotizaciones han sido recibidas, se procede a realizar un análisis de las mismas en conjunto con el encargado de proveeduría y el administrador, tomando como principal característica la relación Precio - Calidad. Habiendo seleccionado la mejor opción se expone al gerente quien da el visto bueno para emitir la orden de compra debidamente aprobada con la firma de autorización.

*Nota aclaratoria: La orden de compra inicial enviada a los proveedores para la cotización no debe contener ninguna firma; sin embargo, para confirmar la compra, dicha orden debe estar firmada por el gerente (quien autoriza la transacción) y el solicitante (encargado de proveeduría).*

### **Procedimiento de recepción y registro de facturas.**

El primer paso es la recepción del comunicado donde indica que la mercadería está lista para entregar, la compañía tiene establecido los viernes para el transporte de mercaderías a Bodega, por lo que el transportista revisa los productos, verifica la exactitud de las cantidades, precios y descripciones en la orden de compra y factura del proveedor. Una vez concluido este paso lleva los productos a Bodega donde se realiza otro chequeo por parte del transportista y el encargado de proveeduría.

Finalizado el proceso anterior, el Administrador aprueba la factura para que los datos de la misma sean registrados en el sistema de compras. El encargado de ingresar las facturas de compra debe revisar que los precios de la factura coincidan con los de la orden de compra, de lo contrario debe crear una nota de crédito para ajustar la diferencia en los precios.

Posteriormente, cuando se selecciona en el sistema los artículos de la factura debe existir un doble chequeo en el sistema de las cantidades que han revisado para cada uno de los artículos que componen la factura, con el fin de mitigar el riesgo de que se ingresen valores o cantidades inexactas en el sistema, siendo el último paso ingresar la factura al sistema para efectos de que se registre la compra y la cuenta por pagar respectiva. En este proceso nuevamente el encargado de inventarios debe de tomar en cuenta todos los gastos asociados a la adquisición del inventario, para ello se suman todos los gastos y se hace una proporción de gastos de tal forma que se distribuyan de forma uniforme a cada producto de la factura.

### Procedimiento de devoluciones de inventario

En caso de existir diferencias entre una factura y la mercadería recibida o exista mercadería dañada, se le indica al proveedor la situación; una vez confirmado el incidente se procede a realizar la boleta de devolución o faltante de mercadería, la cual es firmada por el proveedor (o el transporte del proveedor) que respalde la entrega del producto en mal estado o el faltante del producto. Esta boleta debe incluir la firma de conformidad por el responsable del proveedor con la aceptación de que la mercadería no se ha entregado. En este sentido, se debe de observar la diferencia entre lo que indica la factura y lo que se recibió en realidad; seguidamente, se realiza el ajuste de inventario en el sistema. Por último, hasta que la nota de crédito del proveedor sea emitida y sea conciliada con la factura, no se puede realizar el pago.

A continuación, se observa la boleta de devolución o cambio de mercadería N°181 de la factura N°10000401698 del proveedor Unidos Mayoreo S.A:

### Ejemplo nota de solicitud de cambio de mercadería



**FERRETERIA  
GONAR**  
100% GARANTIZADOS  
Servicio al Cliente 24/7

**Mil Ciento Doce S.A**  
Almacén y Ferrería Gonar  
Ced: 3-101-204608  
Tel: 2766-6196 Ext: 908  
Email: proveeduria.gonar@gmail.com  
Puerto Viejo de Sarapiquí, Heredia



**YAMAHA**  
Punto de Contacto  
Tel: 22-83-94-92  
60-20-91-93

**NOTA SOLICITUD CAMBIO DE MERCADERIA**

BOLETA DE SERVICIO:		181	
RECIBE:	<b>UNIDOS MAYOREO SA</b>		
FACTURA:	10000401698		
MOTIVO:	malo se safa		
CODIGO:	605		
ARTICULO:	PT-MARCO RODILLO 9 " S/Felpa		
	CANTIDAD:	1	
CLIENTE	cliente no aplica		
ARTICULO:	cambio		
	FACTURA. No aplica		
NOTIFICADO	<i>Dorian porras</i>	FECHA:	13/10/2022 6:41:57 p. m.
RECIBE:	NOMBRE:	CEDULA:	FECHA:
LLEVA AGENTE:	LLEVA CAMION:	BOLETA #:	

c.c Archivo Proveeduría

En la boleta se indican las razones por la cuales no se acepta la mercadería, que en este caso se debe a que el producto se recibió con desperfectos.

La nota de crédito se archiva junto con la boleta, copia de la factura y orden de compra como respaldo ante posibles reclamos del proveedor. Los productos que fueron recibidos con problemas se almacenan por separado hasta que son retirados por el proveedor.

	<p align="center"><b>Almacén y Ferretería GONAR S.A.</b></p>
	<p align="center"><b>Proceso de administración del inventario</b></p>

**Objetivo:** Estandarizar el proceso de administración de inventario, documentando y obteniendo un entendimiento de las principales acciones asociadas al proceso de toma física de inventario, así como de su respectiva aprobación y ajustes en el Almacén y Ferretería GONAR S.A.

**Alcance:** Su aplicación es dirigida a los colaboradores involucrados en la administración del inventario de GONAR S.A, que ejecutan las actividades relacionadas con la toma física de inventarios y sus respectivos ajustes.

**Responsables:** Administrador, encargado de proveeduría, encargado de bodega y vendedores.

**Procedimiento de toma física de inventario**

Para iniciar la toma física de inventarios, el encargado de proveeduría debe definir la periodicidad la cual no puede ser mayor a un año. Es importante, que al diseñar el plan de acción se considere el recurso humano que tiene disponible para el conteo, debe asignar por líneas de productos a los empleados que van a colaborar, tomando en cuenta al encargado de bodega y a los vendedores.

Seguidamente, se procede a cerrar operaciones y generar un reporte con el listado total de inventario, el mismo va a ser segregado por líneas de producto, para ello se ingresa al sistema en el módulo de inventarios y se emite un listado con la siguiente información: código, artículo en inventario, cantidad en sistema, conteo físico 1 y conteo físico 2, diferencia y comentarios.

## Ejemplo de hoja de conteo físico

Almacén y Ferrería GONAR, S.A.  
Toma física de inventario  
Al 31 de Diciembre de 2021

Fecha: \_\_\_\_\_  
Hora del conteo: \_\_\_\_\_

Item	Código Artículo	Descripción	Presentación	Costo Unitario	Cantidad en el sistema	Conteo 1	Conteo 2	Diferencia en Conteo	Comentarios
1	2018399	TUBO ESTRUCTURAL GALVA 50X50 1.50MM 6MTS	UND	11 755,39					
2	3236235	PORCE 60X120 EMPORIUM BLUE 1.44	M <sup>2</sup>	13 496,18					
3	3236237	PORCE 60X120 KEBON GOLD 1.44	M <sup>2</sup>	15 216,96					
4	2018346	TUBO ESTRUCTURAL GALVA 72X72 1.50MM 6MTS	UND	16 484,44					
5	3002790	PORCE 60X60 PULI SUPER WHITE 1.44	M <sup>2</sup>	9 283,18					
6	3236069	AZULEJO 20X60 VOLTERRA CREMA 1.44	M <sup>2</sup>	6 540,76					
7	7008940	CENTRO CARGA 12 #QO12L125S PARCHE SD	UND	40 612,04					
8	7049042	DW TALADRO 1/2" DW235G	UND	69 701,26					
9	7277805	ALFOMBRA D/ENTRADA CORXWAVE 40X60CM	UND	2 092,92					
10	7276821	CORTINA JACQUARD ASTRID BURGUNDY 54X90CM	UND	3 626,49					
11	7010677	EAG T&J TOMA DOBLE PLATA #8031PL	UND	3 384,36					
12	8528443	PT KORAZA SATIN ACCENT #3890 CBT	CUBETA	34 696,62					
13	7007562	BREAKER 2X100AMP ATORNILLAR #BAB2100 CH	UND	50 622,60					

Posteriormente, debe informar a los colaboradores la importancia de la toma física del inventario y sus principales características, explicando las hojas de conteo que se les entregará:

- Código: el sistema numérico con el que se identifica el inventario.
- Artículo de inventario: la descripción del producto que se va a contar.
- Cantidad en el sistema: las existencias de la mercadería después de cerrar operaciones.
- Presentación de los productos: unidad de medida (Metro cuadrado M2, Unidad UND y cubeta).
- Costo unitario: valor monetario de cada producto.
- Conteo físico 1: corresponde a la cantidad de artículos contada por primera vez.
- Conteo físico 2: en caso de existir diferencias en el primer conteo se procede a un segundo conteo para verificar.
- Diferencia: resultado de la comparación del conteo y del dato que brinda el sistema.
- Comentarios: situaciones atípicas de inventario, en este apartado se deben indicar los productos que cuenten con obsolescencia y/o cualquier otro detalle pertinente.

Una vez explicado lo anterior, se distribuyen las hojas de conteo. Ahora bien, con los reportes en mano los colaboradores seleccionados para realizar la toma física de inventarios proceden a realizar el conteo de productos, siendo este paso el primer conteo.

Como siguiente paso se identifican las diferencias de inventario y se procede a realizar un segundo conteo de las discrepancias. Es importante detallar que el Administrador es responsable de dar seguimiento al conteo y asegurar que se cumpla con la toma física en el plazo establecido.

### **Procedimiento de ajustes por toma física**

Por estar finalizado el segundo conteo físico de inventarios y las diferencias prevalezcan, se procede a realizar indagaciones para determinar a qué se debe dicha discrepancia. Si aún después de realizar las indagaciones la diferencia no se corrige, se procede a realizar una propuesta de ajuste que debe ser aprobada por el Administrador.

Existe un umbral de 100.000 colones, donde los ajustes menores a este monto son investigados y aprobados por parte de la Administración, si es superior a dicho monto el caso debe ser elevado al gerente, para que proceda a indagar y tomar las acciones respectivas que considere necesarias según sea el caso. Concluyendo todos los pasos anteriores, al Administrador le corresponde revisar, aprobar y firmar la toma física de inventarios.

## Ejemplo de propuesta de ajuste de inventario

### Almacén y Ferretería GONAR, S.A. Propuesta de ajuste de inventario

Fecha: \_\_\_\_\_

Código Artículo	Descripción	Presentación	Costo Unitario	Cantidad en el sistema	Cantidad según conteo	Diferencia unitaria	Monto del ajuste
<b>Total</b>							

Firma del encargado del conteo	
Firma de encargado de proveeduría	
Firma del administrador	
Firma del gerente	

Una vez se tiene el documento firmado, se aplica el ajuste en el sistema con base en las cantidades que fueron contadas. Dicho ajuste se debe realizar el mismo día que finaliza el conteo físico de inventario.

Finalmente, el encargado de proveeduría procede a imprimir los respaldos de la toma física que incluye el listado con las diferencias cargadas y la documentación soporte que justifica dichas discrepancias.

	<p align="center"><b>Almacén y Ferretería GONAR S.A.</b></p>
	<p align="center"><b>Proceso de Ventas</b></p>

**Objetivo:** Estandarizar el proceso de ventas, documentando y obteniendo un entendimiento de las principales transacciones asociadas, mediante la realización de un recorrido desde el inicio de las mismas hasta la entrega y despacho de mercadería al cliente.

**Alcance:** Su aplicación está orientada a los colaboradores involucrados en el proceso de ventas del Almacén y Ferretería GONAR S.A, que ejecutan actividades como facturación, atención de las devoluciones de mercadería de clientes y anulación de facturas.

**Responsables:** Vendedor, cajera, encargado de despacho de mercadería.

### **Procedimiento de ventas**

La venta sucede a través de la facturación directa en el punto de venta. El proceso inicia con la solicitud del cliente de los artículos que requiere la misma puede ser de forma presencial, por llamada telefónica, o por mensajería de texto (Correo electrónico, WhatsApp) y la preparación de la pre-factura. En este paso el vendedor ingresa al sistema, para lo cual debe ingresar nombre de usuario y clave, seguidamente le consulta al cliente los productos que requiere y verifica existencias, de ser necesario se le muestra al cliente el producto que nos detalla, una vez completado el pedido con todos los productos requeridos el vendedor completa los siguientes campos del proceso de facturación:

- Número de factura: Es el número consecutivo de ventas de la empresa este campo es automático.
- Nombre del cliente: Este campo se completa con el nombre jurídico o personal.
- Correo electrónico: La dirección web que indica hacia quien va dirigida la factura electrónica

- Cédula jurídica: Es el número de inscripción de una empresa.
- Dirección: En este campo se solicita la provincia, cantón, distrito y dirección exacta de la empresa a la que va dirigida la factura electrónica.

Es importante señalar que los pasos anteriores se completan si el cliente requiere una factura electrónica, de lo contrario solo se solicita el nombre del cliente, continuando con el proceso el vendedor ingresa los códigos y cantidades de los artículos a facturar ya sea ingresando el código de artículo en inventario o mediante el uso del lector de código de barras, seguidamente el vendedor genera la pre-factura indicando al cliente que puede ir a cancelar en el área de cajas. Si la venta es en línea (llamada telefónica o mensajería de texto) se le indica al cliente el monto total de la venta la cual debe ser confirmada por el cliente aprobando la compra.

### Ejemplo de pre-factura

Código	Descripción	Código Id	Ubicación	Cantidad	Cnt.Ant	CantTotal	Prc.Ant	Prc.Act
8354	REFRESCOS Gatorade 600ML 182737 182740 182741 182738	8354	SALON-001	1,0	11,0	12,0	950,00	950,00

Posteriormente, para las ventas en forma presencial el vendedor le solicita al cliente el nombre de a quién se le efectuó la pre-factura, o bien puede indicar también el número de pre-factura. Una vez identificado el pedido, se le indica al cliente el monto a cancelar procediendo a recibir el pago, el mismo puede ser en efectivo, tarjeta, transferencia bancaria o SINPE móvil. Para los pedidos en línea el pago de la venta se le

entrega al transportista encargado de llevar la mercadería en caso de que no fuese por transferencia bancaria o SINPE móvil.

El próximo paso es emitir la factura, inmediatamente aparece una leyenda de confirmación en el sistema indicando que el documento se ha tramitado correctamente. Se imprime la factura electrónica original junto con una factura de despacho para que el cliente retire sus productos.

### Ejemplo de Factura



**MIL CIENTO DOCE SOCIEDAD ANONIMA**  
MIL CIENTO DOCE SOCIEDAD ANONIMA  
Cédula: 3101204608  
125 Metros Este Del Banco Nacional  
ferreteriagonar@gmail.com  
Tel: 87666368 Fax: 27666196

---

Factura electrónica 00100001040000080999  
Clave 50617102200310120460800100001040000080999196096731  
**Consecutivo Contado 1098137**  
Fecha 17/10/2022 07:06 p.m.

Cliente: MARJORIE RODRIGUEZ CASTRO  
Barrio La Trinidad

---

Cantidad	Código	Total
REFRESCOS Gatorade 600ML	182737	182740 1
1,00	8354	840,71 13
Sub Total		840,71
Descuento		0,00
IVA		109,29
Otros impuestos		0,00
Retención		0,00
<b>Total</b>		<b>950,00</b>
Pago		950,00
<b>Vuelto</b>		<b>0,00</b>



NOVECIENTOS CINCUENTA COLONES CON 00/100

Vendedor(a)  
Cajero(a) Keiryn Gonzalez Chacon

Autorizada mediante resolución No. DGT-R-48-2016 del 7 de octubre del 2016  
EL MUNDO NECESITA MAS AMOR Y MENOS PLASTICO,  
DIGA NO AL USO DE BOLSAS PLÁSTICAS.

Finalmente, se entrega el producto cuando el cliente muestra la factura de despacho, en este proceso se revisa junto con el cliente que estén incluidos todos los artículos de la factura, así como también verifica que se encuentren en buenas condiciones. En caso de ser ventas en línea se le entrega al cliente la pre-factura para revisar los productos y el cliente realice el pago del pedido, es importante que el pedido no se puede entregar sin tener el pago o el comprobante de pago de la mercadería solicitada.

Para los clientes que requieren hacer la compra con un despacho posterior, se solicita al vendedor guardar el producto para retirarlo después. Estos productos se empacan debidamente documentados con el nombre del cliente y número de factura. El retiro se realiza únicamente con la factura original. Es importante aclarar al comprador que el artículo debe ser retirado en un tiempo no mayor a 15 días. En casos de no ser retirados se debe ingresar el producto al sistema.

Posteriormente se le solicita al cliente la factura original para poner el sello de entregado y el despachador se deja la factura con la leyenda en la parte inferior de “despacho”, la cual se archiva en la bodega como evidencia de que las facturas han sido despachadas.

### **Procedimiento de devolución sobre ventas**

Se recibe la solicitud por parte del cliente, ya sea de forma verbal o escrita, donde se expresa por qué solicita la devolución. En esta solicitud se debe presentar la evidencia que justifique la petición. Posteriormente, en conjunto con el encargado de proveeduría, se verifica el día de la venta mediante la factura de venta, donde además se observa el producto vendido y si le aplica o no una devolución. En caso de que sea por garantía, se verifica que las condiciones apliquen y se le entrega al cliente una boleta con la cual puede retirar el producto. En caso de que requiera devolución y no aplique por garantía, existen dos formas de devolución:

- Devolución del dinero generando una nota de crédito.
- Intercambio de producto, mediante un movimiento en el sistema del inventario.

## Ejemplo de nota de crédito



### MIL CIENTO DOCE SOCIEDAD ANONIMA

MIL CIENTO DOCE SOCIEDAD ANONIMA

Cédula: 3101204608

125 Metros Este Del Banco Nacional

ferreteriagonar@gmail.com

Tel: 87666368 Fax: 27666196

---

#### Nota crédito 20197

Consecutivo 00100001030000005088

Clave 50617102200310120460800100001030000005088193643572

Fecha 17/10/2022

Cliente: MARJORIE RODRIGUEZ CASTRO

Barrio La Trinidad

Cantidad	Código	Total	IVA
REFRESCOS Gatorade 600ML	182737	182740	1
1,00	8354	840,71	13
Sub Total		840,71	
Descuento		0,00	
IVA		109,29	
<b>Total</b>		<b>950,00</b>	

NOVECIENTOS CINCUENTA COLONES CON 00/100

Usuario(a) Keiryn Gonzalez Chacon



### Procedimiento de anulación de facturas

En caso de que se requiera una anulación de factura se procede a realizar una nota de crédito de la factura por su totalidad.