



TESIS DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA .

Evaluación del Riesgo Operativo de la gestión de inventario y su influencia en la
rentabilidad de la empresa Ferretería La Mejor, S.A., para el periodo que concluye al 30
de setiembre de 2016

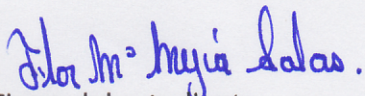
Estudiante : FLOR MARÍA MEJÍA SALAS

Tutora : LICDA. MARIELOS VARGAS BOLAÑOS

2017

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Flor María Mejía Salas**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **502180492** egresada de la carrera de Contaduría pública de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibida y entendida de las penas y consecuencias con las que se castiga en el código penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Evaluación del Riesgo Operativo de la gestión de inventario y su influencia en la rentabilidad de la empresa Ferretería La Mejor, S.A., para el periodo que concluye al 30 de setiembre de 2016”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y su reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los catorce días del mes de octubre del año dos mil diecisiete .



Firma del estudiante
Cédula

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 21 de septiembre de 2017.

Sres .Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Flor María Mejía Sañas, cédula de identidad número 502180492, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Evaluación del riesgo operativo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ferreteria la Mejor SA, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		99%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Flavia delos Angeles Borkinos

[Signature] c.c. 4086

Cedula 106660533

CONSTANCIA DE LECTOR

Heredia, 02 de octubre de 2017

Señores
Departamento de Registro
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

He leído la tesis de la estudiante Flor María Mejía Salas, con la cédula 5-0218-0492 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulada:

“Evaluación del riesgo operativo de la gestión de inventario y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ferretería “La Mejor S.A.”, para el periodo que concluye al 30 de septiembre de 2016”

Asimismo hago constar que he revisado y constatado los aspectos de contenido, estructura e interpretación de la misma que son necesarios para el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Universidad.

Certificando mediante la presente la exactitud y calidad de la misma, se considera que el trabajo en cuestión, presenta el nivel requerido y es apto para su presentación y defensa pública, ante el tribunal examinador correspondiente y en la fecha que se establezca.

Atentamente,



Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP
Lector de Tesis
Carné Profesional 015913

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 10 de octubre del 2017.

SEÑORES
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

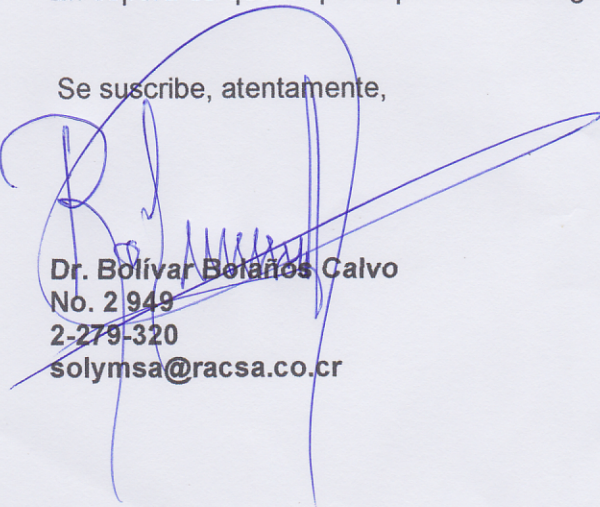
Estimados señores:

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado (a) al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino (a) de Turrúcares de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el **PROYECTO DE GRADUACIÓN (TESIS)** para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**, denominado **EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO DE LA GESTIÓN DE INVENTARIO Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA FERRETERÍA LA MEJOR, S.A., PARA EL PERIODO QUE CONCLUYE AL 30 DE SETIEMBRE DE 2016**, de la estudiante **FLOR MARÍA MEJÍA SALAS**.
2. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad.

Se suscribe, atentamente,



Dr. Bolívar Bolaños Calvo
No. 2 949
2-279-320
solymisa@racsa.co.cr

Tabla de contenidos

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
TEMA	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	11
1.1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.	11
1.1.2 PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	19
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	20
1.4.1 ALCANCES.	20
1.4.2 LIMITACIONES	21
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	22
2.1 ANTECEDENTES	23
2.1.1 SUS INICIOS	23
2.1.2. LA MISIÓN	24
2.1.3. LA VISIÓN	24
2.1.4. LOS VALORES	24
2.1.5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA FERRETERÍA LA MEJOR, S.A.	25
2.2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	25
2.2.1 LA GESTIÓN EMPRESARIAL	26
2.2.2 LA GESTIÓN FINANCIERA	26
2.2.3 EL ANÁLISIS FINANCIERO	27
2.2.3.1. ANÁLISIS HORIZONTAL	27
2.2.4 TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE ÍNDICES FINANCIEROS	28
2.2.5. ÍNDICES DE ESTABILIDAD	28
2.2.6 ÍNDICE DE DEUDA.	29
2.2.7. INDICADORES DE RENTABILIDAD	30
2.2.8. ANÁLISIS DEL CIRCULANTE	32

2.2.9. LA GESTIÓN DE INVENTARIOS	32
2.2.10 LOS INVENTARIOS	33
2.2.11. TIPOS DE INVENTARIOS	34
2.2.12. COSTO DE LOS INVENTARIOS	34
2.2.13. COSTOS IDENTIFICADOS	36
2.2.14. CONTROL DE INVENTARIO	37
2.2.15. MÉTODO DE ASIGNACIÓN DEL COSTOS	37
2.2.16. EL CONTROL INTERNO	38
2.2.17. LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	39
2.2.18. COSO I CONTROL INTERNO	40
2.2.19. COSO II. GESTIÓN DEL RIESGO CORPORATIVO	42
2.2.20. COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.	42
2.2.21 DETERMINACIÓN DE LOS RIESGOS	44
2.2.22 MATRIZ PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO	44
2.3. LA HIPÓTESIS	45
CAPITULO III	46
<hr/>	
MARCO METODOLÓGICO	46
<hr/>	
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	47
3.1.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1.2 DIMENSIÓN TEMPORAL	47
3.1.3 MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1.4 CONDICIÓN EN QUE SE HACE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1.5 CARÁCTER DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1.6 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	49
3.2.1 SUJETOS DE INFORMACIÓN	49
3.2.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	50
3.2.3 FUENTES PRIMARIAS	50
3.2.4. FUENTE SECUNDARIAS	51
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	51
3.3.1. ENTREVISTA	51
3.3.2. OBSERVACIÓN	51
3.3.3. CUESTIONARIO.	52
CAPÍTULO IV	53
<hr/>	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
<hr/>	
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	54
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	54
4.2.1. ENTREVISTA CON EL DUEÑO DE LA EMPRESA	54
4.2.2. RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL DUEÑO DE LA EMPRESA.	54
4.3. DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIONES DEL PROCESO DE COMPRA DE INVENTARIO	55
4.3.1. GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE INVENTARIO	55
4.3.2. PROCESO DE COMPRA TRAMITADO POR EL PROVEEDOR	55
4.3.3. PROCESO DE COMPRA REALIZADO POR JEFE DE BODEGA N°2	56

4.3.4. OTROS COMPRADORES	57
4.3.5. FLUJOGRAMAS DE COMPRAS	58
4.3.6. SIMBOLOGÍA	58
4.3.7. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ENCARGADOS DE COMPRAS	62
4.3.8. VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO	63
4.4. PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS.	63
4.4.1. RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS EN LAS BODEGAS.	66
4.4.2. TRANSPORTE EXTERNO.	66
4.4.3. RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS PARA LA FERRETERÍA	67
4.4.4. RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS TRANSPORTADA CON CAMIONES DE LA EMPRESA	69
4.4.5. INGRESO DE LA MERCANCÍA AL SISTEMA DE CÓMPUTO DE LA ENTIDAD	71
4.4.6. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO A LOS ENCARGADOS DE BODEGA.	73
4.4.7. VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO	73
4.5. PROCESO DE VENTA DIRECTA	74
4.5.1. PROCESO DE VENTA Y ENTREGA DE MERCANCÍAS.	75
4.5.2. DESPACHO DE LA FERRETERÍA	75
4.5.3. ENTREGA DE MERCANCÍAS EN LAS BODEGAS Y PREDIO	78
4.5.4. CUESTIONARIO DEL ÁREA DE VENTAS Y DESPACHO	81
4.5.5. VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO	82
4.6. CONTROL INTERNO	83
4.6.1. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	84
4.6.2. VALORACIÓN	85
4.7. DETERMINACIÓN DE RIESGOS EN EL MANEJO DE INVENTARIOS	86
4.8. DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE INVENTARIO ENFOQUE COSO ERM	86
4.8.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	88
4.8.2. ANÁLISIS DEL RIESGO	92
4.8.3. RESULTADOS	92
4.8.4. CATEGORÍA DE RIESGO	93
4.8.5. DETERMINACIÓN DEL RIESGO	93
4.8.6. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	95
4.9. MODELO DE MATRIZ DE RIESGO COMPLETA	97
4.10. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	100
4.10.1 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	100
4.11. RAZONES FINANCIERAS	102
INDICADORES DE LIQUIDEZ	103
PRUEBA ÁCIDA	103
RAZÓN DE TESORERÍA	104
4.12. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	105
ÍNDICE DE DEUDA	106
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO.	106
COBERTURA DE INTERÉS	107
4.13. ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS	108
4.14. COMPROBACIÓN DE LA RENTABILIDAD OPERATIVA Y RENDIMIENTO DE ACTIVOS Y CAPITAL	110
ANÁLISIS DEL CIRCULANTE	113
4.15. FACTORES QUE AFECTAN A LA EMPRESA	113
4.15.1. ROTACIÓN DE INVENTARIO	114
4.15.2. PLAZO DE REORDEN	116
4.15.3. FIJACIÓN DE PRECIOS	116

4.15.4. FIJACIÓN DEL PRECIO CON DISTINTA FORMULA	117
4.16. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	120
4.16.1 PREDICCIÓN DE SUPUESTOS Y ESCENARIOS UTILIZADOS	120
4.16.2 TIEMPO UTILIZADO PARA LA VALORACIÓN	120
4.17. CÁLCULO DE LAS VARIABLES	121
4.17.1. CÁLCULO DE LAS VENTAS	121
4.17.2. MÉTODO MÍNIMOS CUADRADOS	121
4.17.3. PRONÓSTICO PERIODO CUATRO 2017.	124
4.17.4. PRONÓSTICO PARA EL QUINTO PERIODO 2018.	124
4.17.5. PRONÓSTICO PARA EL SEXTO PERIODO 2019.	124
4.17.6. PRONÓSTICO PARA EL SÉPTIMO PERIODO 2020.	124
4.17.7. PRONÓSTICO PARA EL OCTAVO PERIODO 2021	124
4.17.8. CUENTAS POR COBRAR	125
4.17.9. CÁLCULO DE LAS COMPRAS A PROVEEDORES	127
4.17.10. CÁLCULO DE LAS CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	128
4.17.11. GASTOS DE VENTAS.	129
4.17.12. GASTOS FINANCIEROS.	130
4.17.13. IMPUESTO DE LA RENTA	132
CAPÍTULO V	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	146
CUESTIONARIO APLICADO A LOS FUNCIONARIOS DE ÁREA FINANCIERA.	146
CUESTIONARIO 2 ÁREA DE CAJAS	147
CUESTIONARIO APLICADO AL ENCARGADO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA	148
FOTOS	149

Índice de Cuadros

CUADRO 1 <i>FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA</i>	49
CUADRO 2 <i>INSTRUMENTOS A USAR</i>	52
CUADRO 3 <i>PROBABILIDAD DEL RIESGO</i>	92
CUADRO 4 <i>IMPACTO DEL RIESGO</i>	93
CUADRO 5 <i>DESCRIPCIÓN DE VALORACIÓN DE LOS RIESGOS</i>	93
CUADRO 6 <i>PONDERACIÓN DEL RIESGO</i>	94
CUADRO 7 <i>VALORACIÓN DEL RIESGO</i>	94
CUADRO 8 <i>ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</i>	95
CUADRO 9 <i>MATRIZ DE RIESGO</i>	97
CUADRO 10 <i>ANÁLISIS COMPARATIVO BALANCE GENERAL</i>	100
CUADRO 11 <i>CÁLCULO DE LA RAZÓN CIRCULANTE</i>	103
CUADRO 12 <i>DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA PRUEBA ÁCIDA</i>	103
CUADRO 13 <i>DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA RAZÓN TESORERÍA</i>	104
CUADRO 14 <i>DATOS PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE DEUDA</i>	106
CUADRO 15 <i>DATOS PARA CALCULAR EL ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO</i>	106
CUADRO 16 <i>DATOS PARA CALCULAR LA COBERTURA DE INTERÉS</i>	107
CUADRO 17 <i>ANÁLISIS HORIZONTAL</i>	108
CUADRO 18 <i>INDICADORES DE RENTABILIDAD</i>	110
CUADRO 19 <i>DATOS PARA CALCULAR EL CAPITAL DE TRABAJO</i>	113
CUADRO 20 <i>CÁLCULO DE PRECIOS</i>	118
CUADRO 21 <i>CÁLCULOS HECHOS CON EL PORCENTAJE DEL 23,08%</i>	119
CUADRO 22 <i>CÁLCULO DEL PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR</i>	125
CUADRO 23 <i>PROYECCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</i>	125
CUADRO 24 <i>CÁLCULO PROYECTADO DE VENTAS A CRÉDITO</i>	126
CUADRO 25 <i>CÁLCULO PROYECTADO DE RECUPERACIÓN DE EFECTIVO</i>	127
CUADRO 26 <i>COMPRAS PROYECTADAS</i>	128
CUADRO 27 <i>PROYECCIÓN DE PAGOS A PROVEEDORES</i>	129
CUADRO 28 <i>CÁLCULO PROYECTADO DE LOS GASTOS POR INTERESES</i>	132
CUADRO 29 <i>CÁLCULO PROYECTADO DE LOS PAGOS AL PRINCIPAL</i>	132
CUADRO 30 <i>CÁLCULO PROYECTADO DE SALDOS DE PASIVOS</i>	132

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 COMPARACIÓN DE ACTIVO	102
GRÁFICO 2 COMPARACIÓN DE LIQUIDEZ	105
GRÁFICO 3: COMPORTAMIENTO DE LA RENTABILIDAD	111

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	25
ILUSTRACIÓN 2 SIMBOLOGÍA USADA	58
ILUSTRACIÓN 3 PROCESO DE COMPRA REALIZADO POR EL PROVEEDOR.....	59
ILUSTRACIÓN 4 PROCESO DE COMPRA REALIZADO POR ENCARGADO DE BODEGA.....	60
ILUSTRACIÓN 5 PROCESO DE COMPRA HECHO POR LOS VENEDORES.....	61
ILUSTRACIÓN 6 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA HECHA POR TRANSPORTE EXTERNO	68
ILUSTRACIÓN 7 PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCANCIAS ACARREADA POR TRANSPORTE PROPIO.	70
ILUSTRACIÓN 8 PROCESO DE ASIGNACIÓN DE COSTO Y MARCACIÓN DE LOS ARTÍCULOS	72
ILUSTRACIÓN 9 PROCESO DE VENTA Y DESPACHO.	77
ILUSTRACIÓN 10 PROCESO DE DESPACHO EN DISTINTAS BODEGAS	79
ILUSTRACIÓN 11 COMPARACIÓN RIESGO RENTABILIDAD.....	107

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se desarrollarán cinco capítulos, los cuales tendrán los temas presentados y detallados a continuación:

En el capítulo primero pretende abarcar el problema que desea atenderse, indicando los antecedentes y delimitando el tema de estudio; la justificación, desglosa los principales beneficios que se obtendrán. Posterior a ello, se establecerán las pregunta de la problematización, que dan origen al planteamiento de los objetivos, también se presentarán los alcances y limitaciones existentes.

A continuación, el segundo capítulo trata sobre la reseña histórica de la empresa, para ampliar el conocimiento de esta, sus necesidades, según la visión de los dueños, para luego, pasar al marco teórico, donde se interpreta y desarrollan los temas que se proponen, para luego determinar los objetivos y, por ultimo, terminando el planteamiento de la hipótesis, en la que se trata de dar respuesta al problema detectado.

Más adelante, el tercer capítulo consta de la metodología por usar en la investigación, se define el tipo de investigación por realizar, las fuentes y técnicas utilizadas, para recolectar la información del tema investigado; también se determina el fin que persigue alcanzarse, para posteriormente, definir el alcance y condición del trabajo.

Después, en el capítulo cuatro se desarrolla el análisis de los instrumentos aplicados, presentando las valoraciones y resultados, con la finalidad de llegar a obtener una conclusión que se sustente o desaproebe la hipótesis de esta investigación.

Para finalizar, en el último capítulo se determinan las conclusiones y se dan las recomendaciones, estas podrán ser evaluadas por los responsables de la empresa, que decidirán si se aplican o no, si la decisión es positiva, la implementación se estas, será fuera del tiempo, usado en esta investigación y bajo la responsabilidad de los encargados de la empresa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tema

“Evaluación del Riesgo Operativo de la gestión de inventario y su influencia en la rentabilidad de la empresa Ferretería La Mejor, S.A., para el periodo que concluye al 30 de setiembre de 2016”.

1.1. Planteamiento del problema.

1.1.1. Antecedentes del tema.

A raíz de los tratados de libre comercio y de la globalización¹, las actividades comerciales han experimentado cambios importantes en su estructura de negocios y en su forma de mercadear² e interactuar con los clientes; esto ha hecho que los administradores y tomadores de decisiones, tengan la necesidad de mantenerse alertas, abiertos a los cambios y, en muchos casos, capacitarse, en el uso de las tecnologías . Los microempresarios costarricenses también se han visto afectados por este nuevo escenario de negocio que promueve la apertura comercial.

En estas microempresas costarricenses, es usual que las labores administrativas sean manejadas, de forma empírica por los propios dueños, estos comparten su tiempo entre las tareas propias del negocio y las labores de dirección de la entidad; esta situación hace que en muchos emprendimientos se realice la gestión administrativa de forma esporádica, poco estructurada y con carencias que posiblemente tengan consecuencias económicas futuras.

¹ Es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo por medio del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura.

² Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores.

Esta investigación plantea el estudio de esta situación vivida por las microempresas costarricenses, buscando indagar el efecto que puede tener la ausencia de la gestión de riesgos en la empresa, específicamente en el área de inventario para obtener rentabilidad. Para ello, se tomará como referencia y material de apoyo, trabajos investigativos relacionados con el tema propuesto, estos que se describen a continuación:

Ascate (2016) en su trabajo de grado para optar por el título de licenciado en Contaduría Pública denominada, El control interno de inventarios y su influencia en la gestión financiera en la empresa Lube Import S.A.C. en la ciudad de Trujillo, año 2015. Define su objetivo como “Demostrar en qué medida el control interno de inventarios, influyó en la gestión financiera en la empresa Lube Import, S.A.C.” (p. 86).

En esta investigación se obtuvo la información por medio de un análisis del sistema de control de inventarios, con el propósito de evaluar y determinar el motivo de la falta de control en los inventarios de la empresa, dándose como conclusión que el control interno realizado es empírico sin contar con los procedimientos y políticas, resultando ser ineficaz.

Asimismo, Rojas (2016), en su trabajo de grado, realiza una investigación para optar por el grado de Ingeniería Financiera, denominado: El control interno en el inventario y la eficiente gestión de recursos de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato . Este proyecto de investigación tiene como objetivo principal, el “Análisis de la relación entre el Control Interno de Inventarios y la Administración de Recursos de la Empresa Municipal de Bomberos Ambato”. La modalidad por utilizar fue bibliográfica y un estudio sobre el terreno; a continuación las conclusiones:

El control interno es de vital importancia, su inexistencia no permite que normas, procedimientos y políticas se establezcan adecuadamente. El mal manejo de los recursos, sean estos humanos, materiales, administrativos o financieros, impide la adecuada toma de decisiones, por lo que la empresa no podrá cumplir con sus objetivos institucionales.

La organización de los activos es fundamental, mediante una buena planeación del manejo de inventarios, permitirá optimizar los mismos y, sobre todo, evitará su acumulación. (p.84)

Estas conclusiones demuestran que la gestión de inventario favorece la obtención de rentabilidad y, por lo tanto, la obtención de las metas institucionales .

Por otra parte, en Costa Rica, existen universidades, tales como La Universidad de Costa Rica, El instituto Tecnológico, La Universidad Estatal a Distancia, la Universidad Hispanoamericana entre otras, en las que se han desarrollado investigaciones del tema de inventarios, su manejo, evaluación y correcta gestión, para lograr que la entidad estudiada obtenga rentabilidad. Una de estas investigaciones es la de (Mata, Sánchez y Hernández, 2014), en su trabajo de grado de licenciatura en Contaduría Pública, de la Universidad de Costa Rica, titulado “Sistema de Información orientado a la Administración, Registro y Control del Inventario, de repuestos para maquinaria pesada de la empresa Constructora Meco, S.A.”, el cual tiene como objetivo, diseñar un sistema que facilite la administración, registro y control del inventario de repuestos para maquinaria pesada propiedad de la empresa Constructora Meco, S.A.

(...) En esta se determinó mediante el diagnóstico y análisis de la situación actual, y el desarrollo de herramientas de planeación de abastecimiento y control del inventario; que los objetivos pueden lograrse y puede mantenerse una cantidad

óptima de inventario, así como registros fiables de las existencias de cada tipo. (p.240).

Con lo expuesto anteriormente se denota que el manejo de inventario es de suma importancia y ha sido debatido ampliamente, enfocándose en el tema control interno, sin embargo, se considera importante investigar sobre la gestión de riesgos de forma integral, pues para que un control interno cumpla su objetivo deben haberse identificado los riesgos.

En esta investigación se analizarán algunos problemas relacionados a inventarios y liquidez en una microempresa, llamada Ferretería La Mejor, S.A., situada en San José, Costa Rica; en la cual su dueño observa problemas de resurtido, control interno y dificultades económicas, esta situación se da aunque las ventas son estables, por lo antes expuesto existen dudas que provocan desanimo, ¿algo no está bien?, pero ¿que hacemos mal? Preguntas que aún no se han respondido.

Esta microempresa costarricense tiene limitaciones en su estructura administrativa a raíz de que el administrador es su propio dueño, y por costumbre dedica más tiempo a labores operativas que a situaciones administrativas. Los esfuerzos y acciones diseñadas para corregir la situación expuesta, usualmente, son decisiones tomadas sin un estudio adecuado, estas acciones correctivas son planteamientos no documentados, con escaso seguimiento. Ante esto, los dueños creen que existe un problema que afecta su estabilidad económica, sentido más en los últimos años y según los seguimientos de los estados financieros, la situación de escasez de fondos presenta una tendencia hacia el crecimiento, lo que provoca que se haya valorado el cierre de operaciones, o inclusive la venta de la empresa, después de veintidós años de trayectoria.

1.1.2 Problematización del problema

La evaluación del riesgo operativo del inventario es importante para la toma de decisiones, además de ser el medio que garantiza la objetividad de los procesos de planeación, presupuesto y control. El inventario se clasifica en el balance general de las empresas, como un activo circulante³; la gestión de inventarios debe realizarse, conociendo los riesgos asociados a este, tales como robo, custodia, rotación, resurtido o caducidad. Por lo antes expuesto, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuáles métodos de evaluación de riesgo, utiliza la Ferretería la Mejor, S.A., para evaluar su riesgo operativo de inventario?.

La necesidad de identificar los riesgos operativos a los que se expone la empresa permiten realizar distintas acciones, como el seguimiento, evaluación y comunicación de los hallazgos, esto para mitigar sus efectos, además de dar insumos para realizar las acciones preventivas que minimicen la posibilidad de ocurrencia o el impacto en el negocio. Esto da lugar a la siguiente interrogante ¿Qué tipo de riesgo operativo se han identificado en la gestión y administración de inventarios?.

Los artículos manejados por la Ferretería La Mejor, S.A., tienen características propias que pueden ser causante de pérdidas; existen factores como la obsolescencia, la tecnología, estado de conservación, estado físico, robo y exceso de mercancías, que representan un alto costo económico, su manejo debe minimizar cualquier riesgo, ante esto se plantea la siguiente pregunta ¿Qué políticas son usadas en la Ferretería La Mejor, S.A., para evaluar y determinar el estado, costo y salvaguarda de los artículos mantenidos como inventarios?.

³ Es un bien o derecho que puede convertirse en dinero en un periodo inferior a un año .

El conocimiento de los riesgos no es en sí mismo un factor de cambio, la comunicación y discusión de estos riesgos si puede coadyuvar a encontrar soluciones, además de propiciar la creación de directrices y mesas de discusión de riesgos, de los que deben salir medidas de mitigación y prevención de estos riesgos; esto hace que se pregunte: ¿Existe una política de comunicación de riesgos y qué acciones se toman para dar seguimiento y minimizar el impacto de estos en la Ferretería la Mejor S.A?.

Por otra parte; el control interno debe aplicarse en las empresas, la efectividad de los controles debe evaluarse constantemente y realizar las mejoras necesarias. La entidad debe conocer que existe una resistencia natural a ajustarse a procedimientos establecidos como controles, para mitigar este efecto se debe evaluar constantemente el cumplimiento de los procedimientos. La designación de responsables del cumplimiento es primordial, la implementación debe ser clara, accesible, bien comunicada y evaluada. Esto hace que la siguiente interrogante sea planteada: ¿Qué controles de inventarios existen y qué resultados se obtienen?.

El inventario es uno de los activos que deben controlarse de forma eficiente por su alto costo, manejo, salvaguarda y conservación. Los costos, asociados a un correcto manejo de inventario deben ser medidos de tal forma que se pueda determinar la rentabilidad obtenida por la Ferretería La Mejor S.A al realizar su proceso de ventas. Usualmente, los inventarios no se venden en un 100%, esto para prevenir el desabasto o cambios bruscos de precios es por eso que se debe cuidar y analizar los criterios más convenientes para que la empresa maneje el tema de los resurtidos, previendo tiempos de entrega, cantidad mínima y máxima de existencias, precios y descuentos, teniendo presente que la gestión de inventario tiene un costo el cual debe ser determinado, convirtiéndose en un tema sensible que debe ser analizado al realizar las compras

futuras. Ante esto es importante conocer ¿Con qué criterio se definen las cantidades y periodicidad de las compras de mercancías en la Ferretería la Mejor S.A?.

Por otro lado, la información que se obtiene de las bases de datos es importante para evaluar la gestión operativa de la entidad; el análisis de estos datos determina la importancia de estos en la evaluación de resultados. Las bases de datos en una empresa pueden ser de gran ayuda en la toma de decisiones al facilitar la parte operativa y de control, o puede ser un instrumento que provea la información que conduzca a error; pero esto depende del grado de responsabilidad y mantenimiento que se dé al implementar su uso .Además del control interno que se implemente para evitar manipulaciones, alteraciones de datos, permisos de uso, licencias de uso o defensa de malware. El análisis de datos debe ser realizado de forma periódica, documentada y comunicada para poder ser usado en la toma de decisiones . Esto hace plantearse la siguiente interrogante: ¿Qué bases de datos existen, y qué información se obtiene de estas ?.

Por otra parte, la estabilidad de un negocio puede verse afectado por omisiones o falta de una apropiada gestión operativa; algunos de los factores que pueden afectar una entidad son de carácter externo u interno y no todos los riesgos se pueden evitar, pero si se pueden mitigar y aprender de los mismos con la finalidad de evitarlos en el futuro. La evaluación de riesgos permitirá que las decisiones sean fundamentadas de mejor forma, de tal manera que se disminuya el riesgo operativo asociado a la actividad económica ejercida, permitiendo estabilidad y permanencia en el mercado. Ante esto se pregunta ¿Se han estimado los riesgo, asociados a la gestión de inventarios de la Ferretería la Mejor S.A?, ¿Se conoce su severidad y probabilidad de ocurrencia?, ¿Se ha determinado su impacto en la estabilidad del negocio?.

1.1.3 Justificación del tema.

La importancia del manejo de inventarios, en la Ferretería La Mejor S.A es un tema que ha sido analizado ampliamente por los dueños en las reuniones de administración. El valor económicos que tiene este rubro, así como la gestión y salvaguarda de los inventarios en las Ferreterías es compleja y onerosa; por la cantidad de artículos que se manejan y la dificultad de almacenamiento, aunado a bajos márgenes de comercialización que se deben manejar en algunos artículos, además de la fuerte competencia experimentada en este sector de la economía.

La importancia de este tema , según Tovar (2013) “No es solo por la cuantía, sino porque de su manejo, proceden las utilidades de la empresa” (p.6). Toda entidad dedicada a la venta y compra de artículos varios persigue tener dentro de su operación rentabilidad, para lograr esto debe cuidar y gestionar apropiadamente el manejo de inventario. El consejo de normas de contabilidad (ISAB)⁴ , en la Nic 2, explica ampliamente, sobre la contabilización y valuación de este activo demostrando su importancia dentro del balance general de la empresas. Este tema no ha sido investigado en esta ferretería, existiendo una necesidad expresa del dueño, que por sus ocupaciones habituales no logra conocer ni determinar los efectos que puede tener la gestión de su inventario en la rentabilidad de esta empresa.

Asimismo, esta investigación servirá a los estudiantes de contaduría, como material de consulta, para poder relacionar la gestión de riesgos de inventarios con la rentabilidad de la empresa. Dando posibilidad de ampliar, profundizar y aplicar distintos

⁴ Es el organismo encargado de emitir las NIIF, cuyo principal objetivo es alcanzar la armonización de la información financiera.

métodos de medición de riesgos y de control interno, de forma que pueda realizarse comparaciones con otras investigaciones relacionadas.

La importancia de este trabajo para el comercio minorista del área de ferreterías y, en especial para la Ferretería la Mejor, S.A., se denota al convertirse en un material de consulta que ayude a determinar qué proceso puede ser afín a las necesidades de otros sectores de la microempresa costarricense. Los distintos capítulos por desarrollar podrán servir de guía en el análisis de riesgo de inventario y su incidencia en la rentabilidad de cualquier empresa con características similares, para lograr hacer el ejercicio de evaluación de riesgos en sus áreas de negocio.

1.2. Formulación del problema

A raíz de lo citado, se logra determinar una necesidad no satisfecha de ampliar conocimientos en el área de gestión y medición de riesgo de inventario, que ayude a determinar ¿Cómo la gestión de inventarios y la evaluación de riesgos en “LA FERRETERÍA LA MEJOR, S.A.” influye en la rentabilidad de la empresa?

1.3 Objetivo de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se formulan los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general

Analizar la Gestión de riesgos de inventarios, y su impacto en la rentabilidad de la Empresa Ferretería la Mejor, S.A., para el periodo 2016.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Examinar los procedimientos establecidos para la gestión de inventarios.
- ✓ Valorar la exposición al riesgo y su efecto en la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Evaluar las actividades de control interno de inventarios.

- ✓ Diseñar una propuesta administrativa para el manejo de riesgo.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances.

El alcance de esta investigación es realizar una evaluación de los métodos usados por la administración de la Ferretería la Mejor, S.A., para medir los riesgos operativos de la entidad, de tal forma que permita conocer con detalle si esta práctica se realiza y si existen correcciones por realizar en este proceso. Para lograrlo se aplicarán distintos métodos de evaluación de riesgos, tales como, (Coso ERM), aplicando las normativas de Auditoría y sus directrices, dadas por la Nía 315⁵, Nía 320⁶, Nía 200⁷ y leyes vigentes en la República de Costa Rica, entre otros. Para luego proponer una metodología de manejo de riesgos, que sea adaptable al entorno de negocio de la Ferretería la Mejor, S.A., considerando su proyección en los resultados económicos.

Esta investigación pretende ser un material de referencia para la entidad, de forma que sea un insumo más que pueda consultarse en el momento que se necesite convirtiéndose en una guía posible, para implementar los análisis y correcciones correspondiente, a su gestión de riesgo del manejo de inventario. Cabe mencionar que la responsabilidad de la implementación será de la administración.

⁵ Nía 315. “Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno”.

⁶ Nía 330. “Respuesta del auditor a los riesgos valorados”

⁷ Nía 200. “Objetivos globales del auditor independiente y desarrollo de la auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría “

1.4.2 Limitaciones

Algunas limitaciones encontradas durante la ejecución de esta investigación se enlistan a continuación:

- La empresa no ha implementado procesos que documente los episodios o transacciones, que representan un riesgo no valorado, la información es verbal y susceptible a la interpretación del colaborador que la recuerde.
- La empresa no posee información de los costos operativos, la información con la que se cuenta es, exclusivamente, la que aparece en los estados financieros que son para la presentación tributaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

A continuación se presenta una breve reseña histórica de la empresa Ferretería La Mejor, S.A., así como su misión, visión, valores y estructura organizacional.

2.1.1 Sus inicios

La empresa Ferretería La Mejor, S.A., nace por iniciativa de sus propietarios una pareja recién casados que tenían grandes proyectos familiares con su negocio. El propietario, don Francisco, siempre fue el conocedor del negocio, pues desde joven trabajo en comercios de este tipo. En los primeros años, la ferretería funcionó dentro de su misma casa, donde vivían y criaban a sus hijos; al pasar de los años las ventas crecieron y se necesitó ampliar el espacio, por lo que se alquiló un local comercial contiguo, también se contrataron algunos empleados, y se adquirió maquinaria y equipos, para ser usados en el negocio.

En la actualidad, en esta ferretería, trabajan 33 personas fijas, también se ha adquirido maquinaria como vagonetas y excavadoras. Además, de tener tres locales comerciales en las cercanías, que funcionan como bodegas y un local comercial de venta, facturación y oficinas administrativas. Según comenta don Francisco, al crecer el negocio también crecieron los problemas, pues en los últimos años, esta actividad comercial le consume todo su tiempo y el trabajo realizado es muy arduo. El usualmente pasa el día tratando de dirigir la empresa, atiende clientes, aprueba créditos, coordina con el encargado de pedidos las compras, con el encargado de finanzas los pagos, con el encargado de personal asuntos de personal; pasando el día entero de un sitio para otro, esforzándose para que el negocio se mantenga vigente y produzca la rentabilidad, suficiente para cubrir pagos y obtener alguna ganancia.

Y así, según los dueños desde hace ya varios años la situación de la empresa no es muy buena, pues constantemente se tienen problemas para cubrir los pagos, surtir las mercancías necesarias, pagar pasivos a largo y corto plazo; dándose la sensación de que el dinero no alcanza. Una frase común usada es “Se debe mucho” o “Se vende bien pero la ganancia no se percibe”, Esta situación causa muchas interrogantes, insatisfacción y hasta dudas.

2.1.2. La misión

Brindar un excelente servicio con calidad y asesoría, para facilitar a nuestros clientes una rápida y mejor solución de acuerdo con sus proyectos y necesidades.

2.1.3. La visión

Con la ayuda de Dios, colaboradores y socios, ser la compañía líder en satisfacción a nuestros clientes, ayudando a fomentar valores sanos para crecer nuestra sociedad.

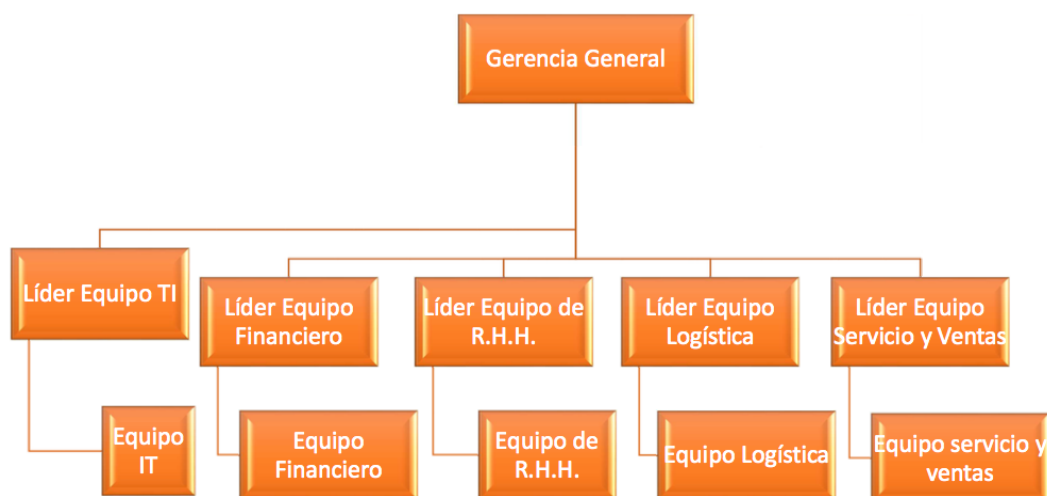
2.1.4. Los valores

- Servicio: brindar siempre un excelente servicio a todos nuestros clientes directos, indirectos y colaboradores.
- Calidad: velar siempre, porque nuestros clientes y socios obtengan mejores productos a un precio justo y con un excelente respaldo.
- Compromiso: crear un sentido de pertenencia para ofrecer siempre lo mejor de cada uno de nosotros y como equipo.
- Honestidad: ser transparente en todo nuestro quehacer diario, para crear un excelente ambiente de servicio laboral.

- Honradez: ser constantes y sinceros al no permitir actos inapropiados que atenten con la integridad moral, física o económica de todas las personas que nos rodean.

2.1.5. Organigrama de la empresa Ferretería la Mejor, S.A.

Ilustración 1
Organigrama de la empresa



Fuente :Información de la empresa

2.2. Marco teórico-conceptual

Debido al mundo globalizado, se ha creado la necesidad de integrar conceptos de diversas áreas administrativas; esto para obtener una visión global de las exigencias actuales de los negocios. Es así como surge la necesidad de conocer y ampliar conocimientos sobre la evaluación del riesgo operativo de la gestión de inventarios, para lo que se definirán algunos conceptos que ayudarán a lograr el entendimiento de estos temas.

2.2.1 La gestión empresarial

Los compradores cada vez más competitivos y globalizados exigen por parte de las empresas flexibilidad y agilidad para adaptarse a los cambios de mercados⁸. De igual manera, para Scott (2008), la planeación estratégica.

Es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva, en la formulación de su futuro. Su propósito es ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico, afectado permanentemente por restricciones y amenazas. (p. 5).

Las estrategias para lograrlo incluye, obtener el diagnóstico apropiado del ambiente externo e interno de la empresa, además de definir el direccionamiento estratégico, de forma que con estas acciones logren implementar los primeros pasos para mejorar la gestión y, por consiguiente, tener un mejor panorama de la situación financiera.

2.2.2 La gestión financiera

La gestión financiera es una serie de actividades, llevadas a cabo para lograr una objetivo financiero, es usual que esta meta de estabilidad vaya ligado a conseguir rentabilidad, según (Stoner; Freeman; Sacristan & Gilbert; D.R. 1996, p.88).

La gestión empresarial está íntimamente relacionada con la toma de decisiones, relacionadas con el tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

⁸ Definición de mercado :Escenario físico o virtual donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios .Thompson. I(s.f.)

Esta prioridad de obtener rentabilidad va acompañada de esfuerzos significativos en el campo administrativo y de gestión para mantener su operatividad en el tiempo, además de obtener los medios monetarios para realizar nuevas inversiones, honrar sus pagos y obtener estabilidad económica.

2.2.3 El análisis financiero

La importancia del análisis financiero en una entidad es reconocida por la alta dirección al momento de la toma de decisiones, convirtiéndose en un insumo que da sustento al plan estratégico de la entidad.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones. Gerencie.com. (2013, s.p.)

La implementación de este análisis servirá para que los datos contables sean entendidos y usados como un insumo más a la hora de implementar las distintas actividades de planeación estratégica, sirviendo para el análisis de los hechos pasados, para implementar actividades y decisiones futuras realizadas a corto y largo plazo.

2.2.3.1. Análisis horizontal

El análisis horizontal de los estados financieros consiste en obtener los cambios, aumentos o disminuciones que se producen en las partidas de los estados financieros de una empresa de forma que se pueda, Según (Salas, 2012, p .29) "(...) identificar las

tendencias de crecimiento, estabilidad o disminuciones que muestran las partidas de ingresos, costos, gastos, activos y patrimonio”.

2.2.4 Tipos y clasificación de índices financieros

Los índices financieros se concentran en tres tipos, en razón de su naturaleza y del resultado que se busque obtener, asimismo cada razón determina una medición sobre un campo en particular de la empresa. Los objetivos y el enfoque del análisis determinarán el tipo y cuáles razones deben utilizarse; existen tres áreas de suma importancia para las empresas: estabilidad, la gestión y la rentabilidad.

En el caso del estudio que pretende realizarse en la empresa Ferretería la Mejor, S.A., se analizarán algunas razones relacionadas con la estabilidad de la empresa, y según dice (Salas, 2012), “La estabilidad constituye un objetivo fundamental de toda empresa, porque representa la seguridad en la continuidad de sus operaciones para alcanzar sus metas de crecimiento y desarrollo futuro y, además, porque afecta su grado de riesgo” (p 49). Ambos factores son estudiados y analizados en este trabajo, por lo que se incluyen como parte de esta investigación.

2.2.5. Índices de estabilidad

Razón circulante

Este índice calcula el nivel de seguridad y soporte que proporciona los activos circulantes a los acreedores de corto plazo.

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

Índice de prueba ácida.

Esta razón “(...) mide la forma en qué activos de mayor liquidez cubren y garantizan a los pasivos circulantes, su valor indica el grado de cobertura y respaldo que brindan los activos de alta liquidez a las obligaciones de corto plazo” (Salas, 2012, p.51).

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Índice de tesorería.

Esta razón representa la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones de corto plazo con el efectivo disponible, en el caso de las empresas en Costa Rica se tiene que analizar con cuidado esta razón, pues no es usual mantener grandes cantidades en efectivo en bancos de forma ociosa.

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2.2.6 Índice de deuda.

“El índice de deuda mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores dentro de la empresa. Su resultado expresa qué proporción del activo total ha sido financiado mediante pasivo”, (Salas, 2102, p.54), la fórmula de esta razón es la siguiente:

$$\text{Índice de deuda} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Índice de endeudamiento.

Esta razón “señala la relación entre los fondos que han financiado los acreedores y los recursos que aportan los accionistas de la empresa. Esta razón mide la proporción del financiamiento proveniente de deuda en relación con el aporte de los propietarios” (Salas, 2012, p.55).

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Cobertura de interés.

Según (Salas, 2012, p.56), “La razón de cobertura de interés refleja la capacidad de la empresa para pagar y cubrir la carga financiera del periodo con sus utilidades”.

$$\text{Cobertura de interés} = \frac{\text{Utilidad de la operación}}{\text{Gastos financieros}}$$

2.2.7. Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad financiera de la empresa es un tema de interés, para los tomadores de decisiones y responsables de la administración, esta investigación busca implementar y analizar de formas distintas los estados financieros de la empresa, con el objetivo de determinar si la empresa corre algún riesgo asociado a su actividad.

Existen varias tipos de indicadores financieros utilizados para poder medir las variables del negocio, algunos indicadores de rentabilidad recomendados según (Meigs; Williams,..., 2010, p. 209) son:

Margen de utilidad bruta.

Es el monto en colones de utilidad bruta, expresado como un porcentaje del ingreso de ventas netas (...).

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Margen de utilidad neta.

Es el monto en colones de utilidad expresada, como porcentaje después de deducirse todos los gastos y los impuestos (...).

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Margen de utilidad de operación.

Representa el porcentaje ganado por cada unidad vendida después de restar los gastos.

$$\text{Margen de utilidad de operación} = \frac{\text{Utilidad de la operación}}{\text{Ventas netas}}$$

Rendimiento sobre la inversión (ROI).

Método comúnmente usado para calcular y evaluar qué tan eficiente es una compañía en el uso *de los recursos*, la idea básica se ilustra mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento sobre la inversión (ROI)} = \frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio } *invertido*}$$

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

“Es la evaluación del rendimiento que se ha obtenido sobre la inversión de los accionistas”.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

2.2.8. Análisis del circulante

Este análisis es de suma importancia para completar el estudio de la solidez financiera de la empresa Ferretería la Mejor, S.A. El análisis se centraliza en las cuentas, que, por su naturaleza, pueden causar desequilibrio entre liquidez y exigibilidad en el corto plazo, causando un alto riesgo de carencia de flujos de efectivos.

Capital de trabajo.

Según (Salas, 2012, p. 228).”Su valor indica qué porcentaje del activo circulante se encuentra financiado a largo plazo.”

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$$

2.2.9. La Gestión de inventarios

La gestión de inventario comprende distintas actividades, necesarias para poder mantener y almacenar apropiadamente estas mercancías, esta gestión comprende. “(...) manipulaciones de los productos para su adaptación a los requisitos fijados por los clientes, transportes internos y externos, preparación de pedidos, reposición de existencias, inventarios de seguridad, gestión de los documentos originados como consecuencia del movimiento de las mercancías.” (Andino, 2006, p.4).

Las decisiones que se toman para optimizar la gestión de inventario, involucra distintas áreas del negocio, y se deben realizar de forma coordinada y bajo un plan estratégico, de forma que se cumplan las metas de la entidad, y no se incurra en costos elevados por excesos o pérdidas por faltantes.

2.2.10 Los inventarios

Las empresas, usualmente, manejan mercancías, sean estas para la reventa o para ser transformado en un proceso productivo. Por su naturaleza, los inventarios son un activo valioso para las empresas, según Sánchez (2006) “Comprenden las existencia de mercancías para la venta en los términos del giro de la empresa, los inventarios en tránsito, los anticipos o proveedores, las estimaciones de existencias de mercancías obsoletas, dañadas y de lento movimiento” (p.122).

Por otra parte, las normas de contabilidad emitidas por el comité de Normas Internacionales de Contabilidad. Nic. 2 los define:

Inventarios son activos

1. poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación.
2. en proceso de producción con vistas a esa venta; o
3. en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios. (pp. 2-3)

Estos inventarios usualmente son vendidos, transformados o traspasados; y esta serie de actividades, hacen que la entidad reciba a cambio una retribución monetaria, la cual podrá ser usada para cancelar pasivos, comprar nuevas mercancías, o invertir en otros procesos productivos, convirtiéndose en un propulsor de la obtención de la rentabilidad necesaria para todo negocio.

2.2.11. Tipos de inventarios

Según Heizer y Render (2015, p.305), existen distintas formas de inventarios, dependiendo de las características de la actividad económica realizada, las empresas pueden tener:

- **Inventario de materias primas**, que han sido comprados, pero no procesados (...).
- **Inventario de trabajo en curso**, consta de componentes o materias primas que han experimentado algún tipo de transformación, pero que no están aún terminados (...).
- **Inventarios compuestos por artículos de mantenimiento**, reparación, operación que son necesarios para mantener la operativa la maquinaria de procesos (...).
- **Inventarios de productos terminados**, compuestos por productos que ya están acabados.

En cada una de estas clasificaciones se denota un factor común, los inventarios son los insumos que permiten que una entidad dedicada a la comercialización pueda realizar una actividad económica de forma que cubra sus gastos operativos, cubra sus inversiones y obtenga rentabilidad.

2.2.12. Costo de los inventarios

Todo inventario involucra un costo para la empresa, el costo de inventarios puede afectar la rentabilidad de la empresa si no se determina apropiadamente, según la

CINIF C-4⁹.

Los elementos que integran el costo de producción de los artículos son: materia prima y/o materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de producción.

- a) **Materia prima y/o materiales directos**, se refieren a los costos de compras de la materia prima y/o materiales más todos los gastos adicionales *incurridos* en colocarlos en el sitio para ser usados en el proceso de fabricación, tales como : fletes, gastos aduanales, impuestos de importación, seguros, acarreos. Por lo que se refiere a materiales directos, estos incluyen artículos, tales como: refacciones para mantenimiento y empaques o envases de mercancías.
- b) **Mano de obra directa** . también denominada trabajo directo. En este elemento del costo de producción, debe reconocerse el importe *incurrido* por el trabajo utilizado directamente en la producción.
- c) **Gastos indirectos de producción**. también se denominan gastos de producción y deben reconocerse en este elemento del costo todos los costos y gastos que se incurren en la producción, pero que por su naturaleza no son aplicables directamente a esta. Los gastos indirectos de producción normalmente se clasifican en material indirecto, mano de obra indirecta y gastos indirectos (pp.17-18).

En una empresa de servicios, los costos de inventario los define, Sipper & Bulfin (1998, pp. 221-222) como:

⁹ Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (**CINIF**), su propósito es perfeccionar y normar la información a nivel internacional, usada por emisores, reguladores y usuarios .

- **Costo de compra** es el costo por artículo que se paga a un proveedor.
- **Costo de ordenar** ,el costo de preparar y controlar la orden ,es aquel en que se incurre cada vez que se coloca una orden con el proveedor.
- **Costo de almacenaje** (...) incluye, costo de oportunidad, costo de almacenaje y manejo, impuestos y seguros, robos, daños, caducidad, obsolescencia(...).
- **Costo de operación del sistema** (...)coste de computadoras y programas para el control de inventarios.

Para que una empresa se mantenga a lo largo del tiempo, debe ser rentable. Los elementos principales que establecen la rentabilidad de una empresa son, los ingresos y los costos. Una empresa al maximizar los ingresos (aumentar sus ventas), estará también incrementando la posibilidad de ser rentable. Esto se lograra a través de una reducción de los costos de producción, en las empresas de manufactura o en los costos de venta, en las empresas de servicios.

2.2.13. Costos identificados

Los costos de los inventarios de empresas prestadoras de servicios ,deben evaluarse según lo dice la Nif C- 4.

La mano de obra y otros costos correspondientes al personal de ventas y de administración no deben incluirse en los inventarios de prestadores de servicios y deben reconocerse como gastos en el periodo en que se incurren. Los costos de estos inventarios no deben incluir márgenes de utilidad ni gastos indirectos no atribuibles a los servicios. (2010, p.18)

2.2.14. Control de inventario

Los inventarios, por sus características y valor deben ser controlados de forma constante; una forma de controlar las existencias, conocer su estado de conservación e identificar cualquier merma es la realización de conteos físicos por lo menos una vez al año. Según Barry (2015, p.68).

Dado que el impacto en la rentabilidad es sustancial, la exactitud y control del inventario son fundamentales. Las técnicas aplicables se incluyen las siguientes:

1. Buena selección ,entrenamiento y disciplina del personal (...).
2. Estrecho control de los envíos recibidos uso de códigos de barras (...) sistemas de radiofrecuencia, que leen cada envío recibido y automáticamente comparan la concordancia con los pedidos de compra.
3. Control Eficaz de toda la mercancías que salen de la instalación etiquetas RFID, cintas magnéticas o a través de observación directa, espejos o cámaras de video (...).

El control de inventario como se observa, no es una acción que se realice de forma esporádica, más bien se puede decir que estos procedimientos son tan amplios y cambiantes como son los negocios en la actualidad.

2.2.15. Método de asignación del costos

Los métodos de valuación de inventarios son cuatro a continuación se detallan según. Ramos (1998, p.83)

1. **Ultimas entradas primeras salidas(UEPS)**. Este método considera que las capas más recientes de inventario son las primeras que salen (...)con los costos más recientes.

2. **Primeras entradas primeras salidas (PEPS).** Este método es contrario al anterior, considera que las capas más antiguas del inventario son las primeras que salen,(...)con los costos más antiguos.
3. **Promedio ponderado.** Este método,(...)considera un promedio de los diferentes costos que se mantienen en el inventario.
4. **Costos específicos.** Este método toma en cuenta a cada artículo del inventario con su costo específico al cual fue comprado.

2.2.16. El Control interno

La administración debe desarrollar los procedimientos necesarios que le permitan disminuir la posibilidad de ocurrencia de situaciones que pongan en peligro la estabilidad operativa de la entidad; para aminorar la posibilidad de ocurrencia se deben implementar acciones y procedimientos puntuales para las distintas áreas del negocio, algunas afirmaciones lo definen como:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que forman coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos. Verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.(AICPA- American Institute of certified public accountants,citado por Euskal Herriko ,sf, p11)

Los procedimientos de control interno, aminora la posibilidad de que la entidad sea afectada, por los distintos peligros inherentes a la actividad comercial que se desarrolla.

2.2.17. La importancia del Control interno

La contribución del control interno debe ser reconocida e implementada por la administración, sirviendo de parámetro de seguimiento y control de cumplimiento de los objetivos, esta herramienta debe ser implementada siguiendo los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la Dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional .(González, 2013, s.p)

Con la implementación de estos parámetros, se pretende disminuir la frecuencia y afectación de errores de importancia significativa¹⁰, además de prevenir irregularidades en la operación del negocio, tales como falsificación, hurto, desperdicio, fuga de información y fraude entre otros.

2.2.18. Coso I Control interno

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Patrocinadores de la Comisión Treadway) conforman las siglas COSO. En el informe presentado en 1992, en el que se expone ampliamente el termino control interno, además de desarrollar las guías para el cumplimiento de este, en las distintas organizaciones. Según (González y Almeida S.F). El Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son: Ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Estos supuestos, proponen que mediante la implantación de los anteriores cinco componentes se logre obtener seguridad razonable¹¹, en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Según Coopers, & L. (1997, p. 5,6) Los componentes del control están relacionados entre sí:

¹⁰ importancia significativa ,cualidad de la información vinculada a la relevancia .

¹¹ seguridad razonable ,es un grado de seguridad alto ,mas no completo (Nía 200)

Entorno de control (...) incluye la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Evaluación de los riesgos (...) la evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos ,y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados.

Actividades de control (...)Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones ,autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Información y comunicación. Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades(...) El mensaje por parte de la dirección a todos el personal ha de ser claro.

Supervisión (...)Los sistemas de control interno requieren supervisión, esto es un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas”.

2.2.19. COSO II. Gestión del riesgo corporativo

El 29 de setiembre del 2004 el Comité de patrocinadores de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) publica el documento Gestión de riesgos corporativos, Marco integrado (Enterprise Risk Management. Integrated Framework), conocido como COSO II o COSO ERM. El cual incorpora el coso I y amplía el enfoque sobre la identificación, evaluación y respuesta al riesgo, tratando de conducir a las empresas hacia un proceso más completo de la gestión de riesgos, de tal forma que les permita mejorar sus métodos de control para obtener los objetivos. Al respecto, este marco integrado conocido como coso II, dice: “Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos de dichos riesgos.” Mora .C(sf).

Es por eso que la implementación de políticas de gestión y medición de riesgos permite un impacto controlado del riesgo que no se pueda evitar, algunos riesgos se pueden detectar, otros se pueden mitigar y todos se pueden evaluar; esto hace que sea necesaria la implementación de una gestión de riesgo continua, desarrollando las acciones necesarias de amortiguamiento.

2.2.20. Componentes de la gestión de riesgos Corporativos.

El COSO II expone los siguientes componentes relacionados entre sí, los cuales deben ser valorados por los responsables de la dirección de la empresa, para decidir si se cumplen sus expectativas y necesidades. Según (Cumbal ,2015):

Ambiente Interno .Abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de

administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Establecimiento de objetivos. Toda entidad debe tener metas claras que se alineen y sustenten con su visión y misión, teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.

Identificación de eventos. Que afectan los objetivos de la organización sean estos positivos , negativos o ambos,(...) para que se puedan enfrentar de la mejor forma posible.

Evaluación de riesgos. Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto (...) la posibilidad de que ocurra un evento; e impacto su efecto debido a su ocurrencia.

Respuesta al riesgo.Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

Evitarlo: Se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo.

Reducirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

Compartirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Actividades de control. Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones establecidas para controlar la influencia del riesgo en la empresa.

Información y comunicación. La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos .La comunicación debe realizarse en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos (...).

Supervisión. Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Como se denota la gestión del riesgo es parte importante de cualquier proceso de control interno, por esto, debe conocerse del riesgo existente para poder mitigarlo, traspassarlo o aceptarlo.

2.2.21 Determinación de los riesgos

La identificación de los riesgos en una empresa debe hacerse de forma constante, convirtiéndose en una herramienta que facilite a la administración prever los efectos de los posibles peligros a los que se expone en su actividad económica. Esta práctica debe realizarse de manera cuidadosa, permitiendo a los administradores adelantarse a los efectos nocivos de las situaciones identificadas, convirtiéndose en un medio para que constantemente se discuta y analice los procesos y funciones, para que con base en este análisis se tomen las acciones que permitan mejorar los distintos procesos evaluados del manejo de inventario.

2.2.22 Matriz para la valoración del riesgo

El objetivo de esta matriz es ayudar en el análisis de la administración de los riesgos detectados, este instrumento está conformado por tres secciones ,cada una con los

elementos necesarios para brindar la información necesaria en la toma de decisiones gerenciales, a continuación se enumeran:

- a. Identificación del riesgo.
- b. Análisis del riesgo.
- c. Administración del riesgo.

2.3. La hipótesis

La falta de gestión de riesgos de inventarios en la empresa Ferretería la Mejor, S,A. influye en la rentabilidad del periodo 2016.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipos de investigación

Esta investigación se basará en el área de inventario, de tal forma que se analice el impacto que causa, la ausencia de gestión de riesgos de inventarios y su afectación para la rentabilidad de la empresa, comprobando la necesidad de implementar, tales procesos o, en su defecto, descartar la hipótesis planteada. Con la aplicación de algunos instrumentos, se pretende averiguar el que o quien, provoca la inestabilidad percibida, de forma que logre concretarse una propuesta que permita aminorar los efectos futuros en la empresa.

3.1.1 Finalidad de la investigación

La investigación la define *Sampieri, Fernández, Baptista* (2010) como "(...) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno" (p.4).

Por las condiciones en las que se desarrolla la investigación, se emplea un enfoque cualitativa; de primera mano, donde se analizan los procedimientos utilizados por el personal responsable del inventario y los ordenamientos establecidos por la administración para gestionar los inventarios en la ferretería.

3.1.2 Dimensión temporal

La dimensión de esta investigación es transversal, ya que se realizará en un periodo de un año fiscal, que va desde el 1º. de octubre del 2015 al 30 de setiembre del 2016. Únicamente, se realizarán procedimientos que permitan evaluar y diagnosticar sobre el tema ya expuesto; no obstante, si las recomendaciones son aceptadas, se aplicarán fuera del tiempo del proyecto.

3.1.3 Marco de la investigación

El tamaño de esta investigación se desglosa de la siguiente forma :

- Mega : Abarca el sector de suministros de la construcción.
- Macro: Ferretería la Mejor, S.A., ubicada en San José, Costa Rica.
- Micro : Departamento de inventario de la Ferretería la Mejor. S.A.

3.1.4 Condición en que se hace la investigación

La presente investigación es de campo y documental, la información será recolectada propiamente en la Ferretería la Mejor, S.A., la misma ayudará a obtener la evidencia de la fuente, para corroborar el estudio del problema planteado.

3.1.5 Carácter de la investigación

Esta investigación tendrá un carácter:

1. Exploratorio: Pues en esta empresa nunca se ha realizado ninguna investigación del tema propuesto, cabe mencionar que no existe información previa que pueda usarse como base de análisis.
2. Descriptiva: Se usarán datos de periodos anteriores los cuales serán la base de la investigación.
3. Participativa: se contará con la participación de los encargados del manejo de inventarios y administrativos de la Ferretería, para poder llegar a una solución de mejora.
4. Causal: El objetivo principal es entender cuáles variables son la causa del problema.

3.1.6 Naturaleza de la investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativo, la percepción de la situación se obtendrá mediante técnicas como la entrevista y los cuestionarios, además del análisis logísticos de las transacciones aplicadas y el estudio de los estados financieros, con ello se busca generar el conocimiento del entorno y de la problemática presentada en la gestión de riesgos del área de inventarios y su efecto en la rentabilidad de la empresa.

3.2. Sujetos y fuentes de información

A continuación se enumeran la unidad de estudio y las fuentes de información tanto primarias como secundarias.

3.2.1 Sujetos de información

Cuadro 1
Fuentes de información primaria

Persona	Puesto que desempeña	Información a conseguir
Francisco Agüero Artavia	Administrador General de la empresa	Primera mano: Entendimiento de la entidad problemática . Riesgos detectados .
Fabio Castro Quesada	Asistente administrativo	Primera mano: Estadísticas de compras . Estadísticas de rentabilidad . Informes financieros .
Omar Zúñiga C. Braulio Ramírez S.	Bodeguero Despacho	Primera mano: Conocimiento y Cumplimiento Procedimientos y políticas .

Gerardo Chacón Q.	Bodeguero	Cumplimiento de controles .
Óscar Elizondo	Proveedor	Seguimiento y supervisión .
Raúl Pérez	Despacho	

Durante el trabajo de campo se utilizan métodos inductivos, con observaciones individuales de las áreas donde se manejan inventario, la finalidad es adquirir los puntos de vista de los participantes internos sobre el problema. De forma que se obtengan los datos, conceptos, historias y relaciones de los participantes; con estos insumos se realizarán apuntes, flujogramas para, posteriormente, desarrollar el análisis del manejo de riesgos en la entidad, las personas consultadas son:

3.2.2. Fuentes de información

Las fuentes de información proporcionan una gama muy interesante de posiciones sobre el tema tratado, esta información será analizada y se escogerá la que mejor convenga para ampliar y profundizar sobre el tema propuesto.

3.2.3 Fuentes primarias

Se consultará el siguiente material escrito:

- ✓ *Sampieri R. & Collado* , este libro servirá, como guía en el proceso investigativo, y elaboración de los instrumentos que se aplicarán.
- ✓ Fraser titulado *Administración de compras y abastecimientos*, este texto servirá para conocer las nuevas tendencias de la administración y la gestión de inventario, los procedimientos establecidos y probados que, actualmente, son utilizadas por las empresas.
- ✓ Gitman en *Principios de administración financiera*. Con este material de apoyo

se investigará sobre los tipos de riesgos de mercado que existen y su mitigación.

Estos textos y otros más que podrán ser consultados, servirán de apoyo para cumplir con los objetivos planteados, de igual forma, será fundamental la guía del tutor asignado y la información obtenida de los colaboradores y dueño de la empresa investigada.

3.2.4.Fuente secundarias

- Páginas de internet.
- Revistas digitales.
- Libros digitales.
- Investigaciones realizadas.

3.3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información

Las técnicas que se utilizan en el trabajo de campo para dar sustento a la investigación serán:

3.3.1. Entrevista

Es una técnica que se aplica a un grupo de personas, expertos en el tema por investigar o a personas que conocen los procesos investigados, la entrevista es estructurada.

3.3.2.Observación

“Esta técnica de recolección de datos consiste en el registro sistemático, valido y confiable del comportamientos o conductas que se manifiestan. Se recolecta información sobre la conducta más que de la percepción”. (Sampieri, Fernández, Baptista 2010, p.374).

3.3.3. Cuestionario.

Según Sampieri, Fernández, Baptista (2010, p.310) "Un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una variable por medir". La finalidad es recolectar información, para su posterior análisis.

A continuación se enlista las técnicas e instrumentos a aplicar en esta investigación, describiendo que personal será parte de este proceso:

Cuadro 2
Instrumentos a usar

Técnica por usar	Instrumento	Distribución
Entrevista	Guía temática	Francisco Agüero A. Lista de preguntas abiertas con una guía temática.
Observación	Lista de control	Bodega, despacho de mercancías, recepción, compras. Área de ventas.
Cuestionario	Cerrado	Bodegas. Financiera. Cajeros. Encargado de compras.

Fuente :Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Descripción del proceso

En el presente capítulo se pretende estudiar la situación actual de la compañía Ferretería La Mejor, S.A., con el objetivo de confirmar o descartar la hipótesis planteada en este trabajo. La información recopilada se utilizará como base para la elaboración de algunas conclusiones y propuestas de mejora, estas se presentarán en el siguiente capítulo.

4.2. Análisis e interpretación de la observación

4.2.1. Entrevista con el dueño de la empresa

La entrevista realizada al dueño de la empresa Ferretería la Mejor, S.A., se dio en un ambiente de ajetreo, propio de este tipo de negocio. La conversación se realizó en una oficina, donde estaban varios colaboradores del área administrativa, en ese momento el dueño expresó una gran preocupación por la situación actual del negocio y su frustración de no poder controlar y determinar. ¿Qué es lo que está pasando?.

4.2.2. Resumen de la entrevista al dueño de la empresa.

A manera de síntesis se transcribe esta conversación:

- Se tienen problemas de tipo financiero para cubrir costos operativos, pagos a proveedores y gastos financieros.
- Las ganancias de la actividad, según los reportes que se le entregan, son aceptables, pero el dinero nunca se ve, no está y hace falta.
- Las presiones del mercado hacen que deba invertirse mucho en inventarios.
- Se desconoce, y se hace imposible actualmente, controlar los inventarios, no se sabe que se tiene, no se ha podido implementar un sistema de inventario

actualizado. Esto se da por no tener el personal ni los medios económicos para hacerlo.

- Para vender hay que dar crédito y eso es difícil, pues cuesta cada día más, recuperar ese efectivo.
- El manejo de todas las áreas del negocio cada día es más complejo, y no se cuenta con los medios económicos para tener un Gerente o colaboradores que asuman esas funciones.

En conclusión, según el dueño, la empresa sigue operando, vende y tiene una cantidad de clientes bastante buena, pero esa realidad no se siente en la obtención de rentabilidad.

4.3. Descripción de las observaciones del proceso de compra de inventario

4.3.1. Gestión de adquisición de inventario

El análisis y observación abarca el proceso de compra de inventarios, proceso realizado por varios funcionarios, según sea la necesidad y la mercancía por comprar. Esta directriz fue implementada por el dueño como forma de que la responsabilidad de faltantes no recaiga solo en una persona.

4.3.2. Proceso de compra tramitado por el proveedor

El puesto de proveedor está bajo la responsabilidad de una persona, su labor principal es realizar las compras del área de ferretería y herramientas, además, de algunos insumos de dos de las bodegas de esta empresa. A continuación se expone la forma en que realiza esta labor:

- Periódicamente, revisa de forma física y visual si existen faltantes de mercancías, o si las existencia son las apropiadas.
- También, recibe aviso de los encargados de bodegas de falta de algún producto, y hasta el mismo dueño, quien constantemente se traslada entre las bodegas inspeccionándolas.
- Al determinarse la necesidad de un producto se realiza una orden de compra esta se traslada al área administrativa para que se emita la autorización de compra.
- Es usual que los proveedores se elijan por facilidades de crédito o volumen de descuento y como medio de aprovechar la mayor cantidad de crédito posible, para suplir el negocio de las mercancías necesarias para su funcionamiento.
- Procedimientos como el de solicitar cotizaciones a los proveedores se omiten, pero si se conoce quien ofrece mejores facilidades, esto por consultas telefónicas o por estudio de las últimas entregas.
- Trata de realizarse compras a proveedores mayoristas con alguna frecuencia, esto para mantener una buena relación de cliente-proveedor.

4.3.3. Proceso de compra realizado por jefe de Bodega N°2

El encargado de la bodega N°2 realiza también la función de comprar algunos productos, que maneja en su bodega, el producto bajo su responsabilidad es la madera, las funciones que este bodeguero realiza son las siguientes:

- Revisa constantemente la existencia de los artículos que se almacenan en esta bodega y que están a su cargo.
- Cuando se detecta algún faltante o un nivel de existencia bajo, de alguna mercancía informa al jefe de forma verbal, del volumen de las existencias.

- Si el jefe considera apropiado da un visto bueno para que se realice el pedido, aprobando las cantidades que se pedirán y a que proveedor.
- Este proceso se realiza de forma verbal y el pedido se tramita por vía telefónica.

4.3.4. Otros compradores

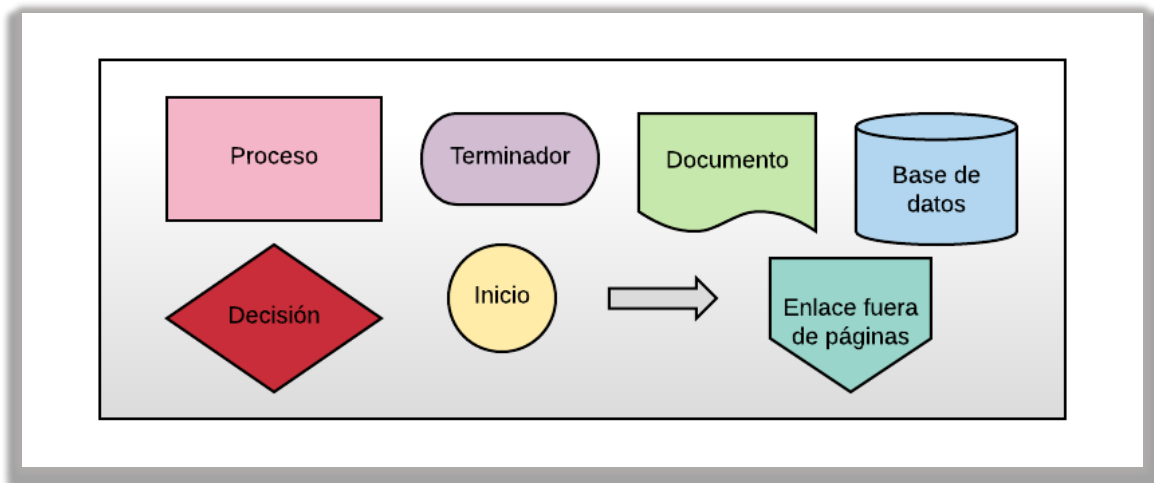
Por autorización expresa del dueño, cualquier funcionario podría realizar un pedido de alguna mercancía, usualmente este procedimiento se da para solventar faltantes.

- Cuando un vendedor alista un pedido puede encontrarse con faltantes de mercancías.
- Inmediatamente debe verificarse si existe algún pedido por entregar, si no fuese así, debe llamarse al cliente para conocer su urgencia.
- Si este cliente no puede esperar, el vendedor debe gestionar en el área financiera la entrega del dinero al transportista de la ferretería, para que este realice la compra de estos artículos en algunos lugares que previamente se usan para este tipo de compras de emergencia, estas compras pueden ser de pocos artículos y el costo usualmente es a un precio igual o mayor al facturado originalmente.
- Cuando el material comprado es derivados de tajos la compra se hacen en metros, el transporte usado por la empresa tiene una capacidad de 12, 18, 24 metros, si la cantidad solicitada por el cliente es menor a la capacidad de la vagoneta, el transportista debe realizar la compra sobre la capacidad y descargar lo que el cliente solicito y el sobrante entregarlo en la empresa en la bodega o predio que corresponda, realizando el arreglo de la entrega y el sobrante con el encargado del área administrativa correspondiente.

4.3.5. Flujogramas de compras

4.3.6. Simbología

Ilustración 2
Simbología Usada



Fuente elaboración propia

Ilustración 3
Proceso de compra realizado por el proveedor.

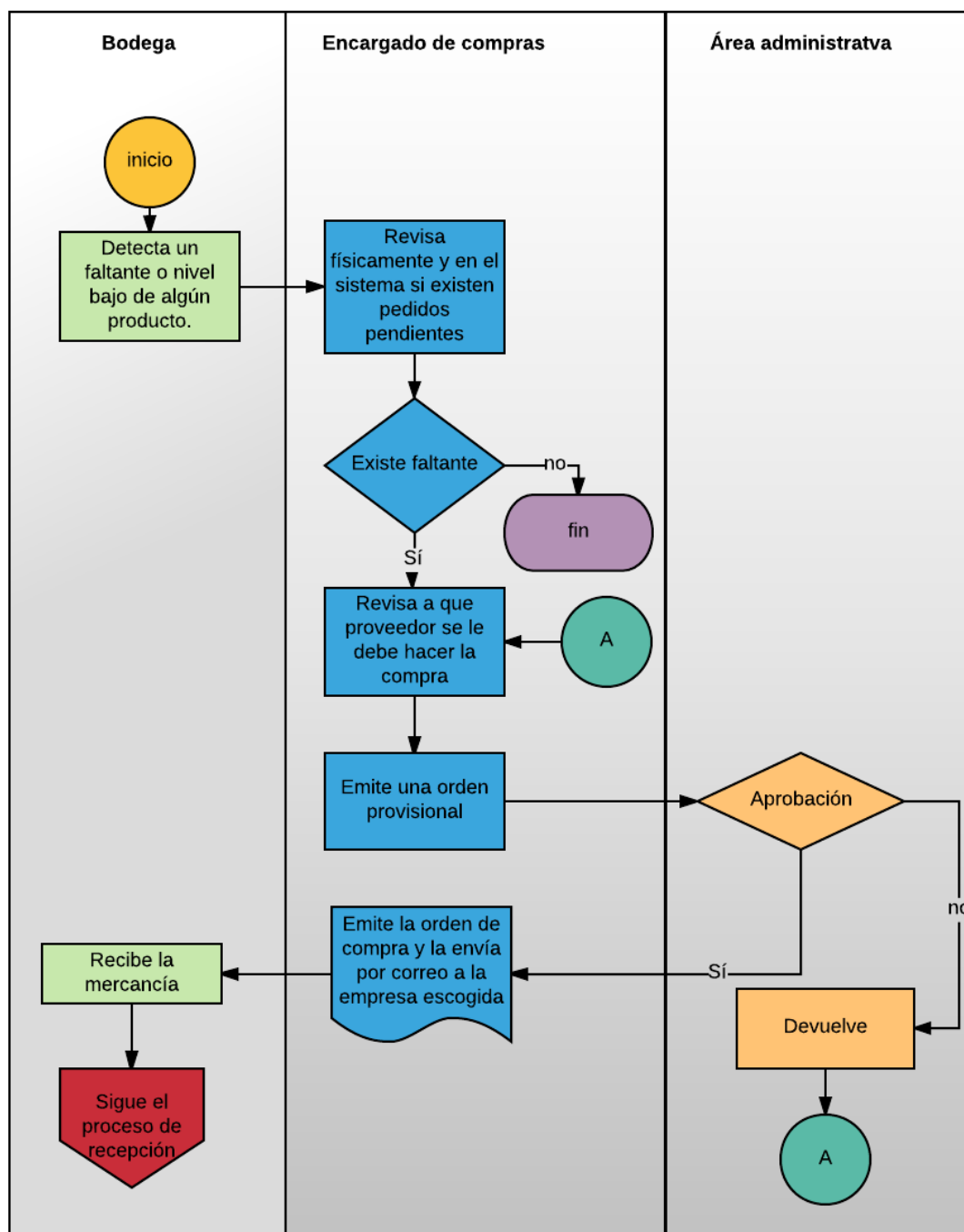


Ilustración 4
Proceso de compra realizado por encargado de Bodega

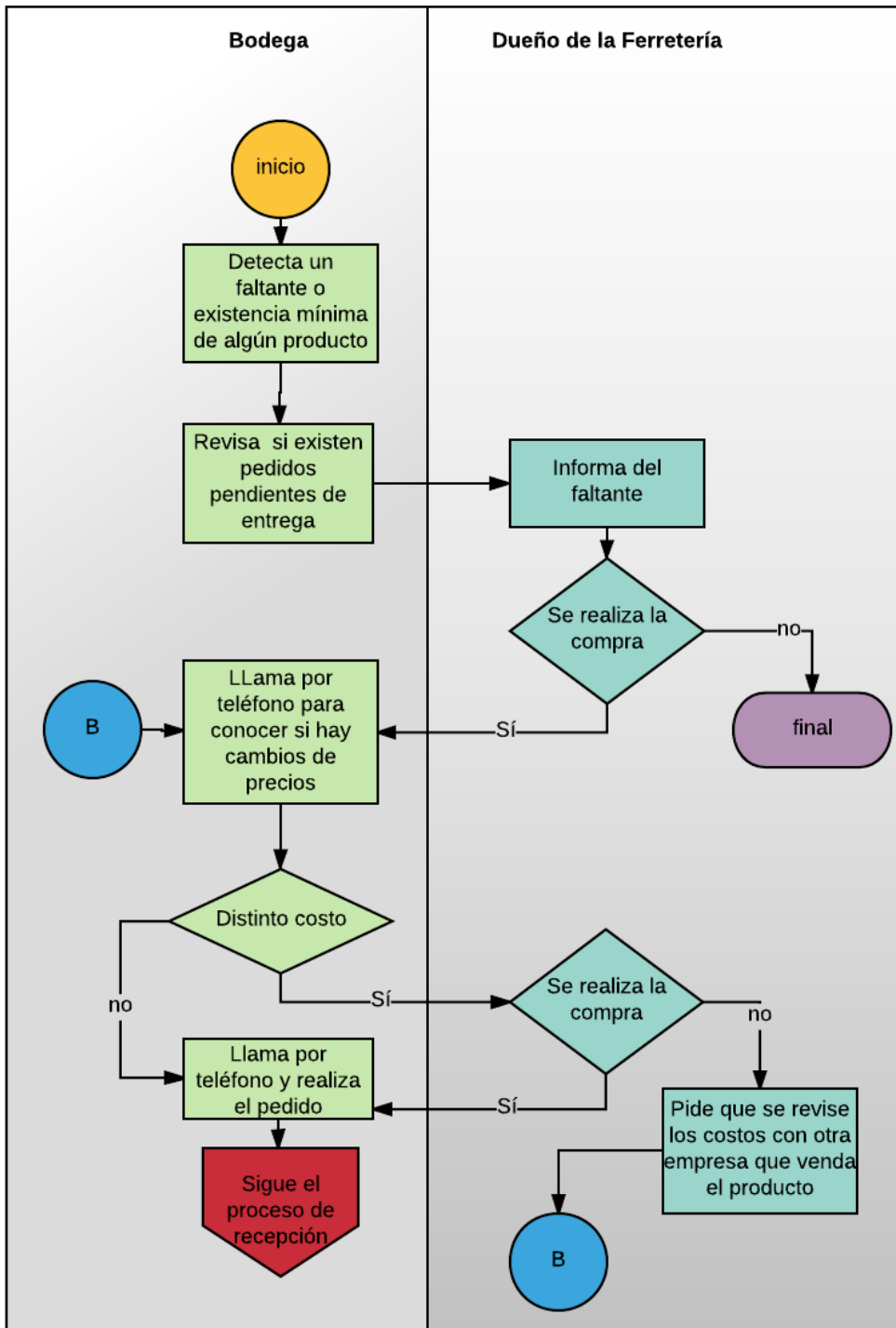
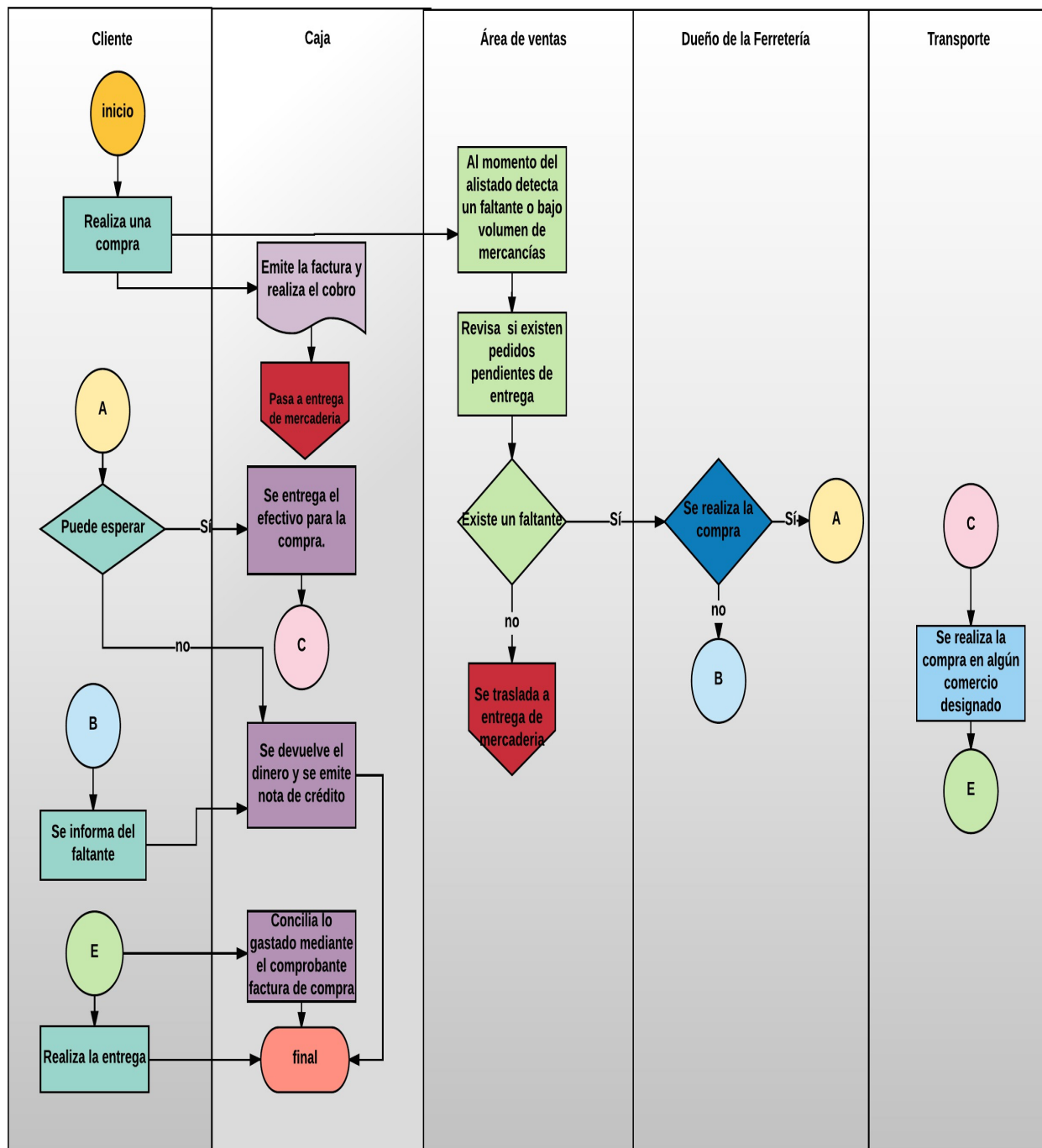


Ilustración 5
Proceso de compra hecho por los vendedores



Fuente: Elaboración propia

4.3.7. Cuestionario dirigido a los encargados de compras

Fecha:.....

OBJETIVO: Identificar los factores de riesgo en las funciones de Compras de inventario, con la finalidad de evaluarlos para el mejoramiento o eliminación de estos.

OBSERVACIONES:

Se garantiza absoluta reserva

La encuesta le llevará 15 minutos

INSTRUCCIONES: Marque con una X en la respuesta que crea conveniente .

Nº	Interrogante	Comprador		Bodeguero		Ventas		totales	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	¿Existen políticas claras para realizar compras a los proveedores? Se verifica la información de este proveedor .		x		x		x		3
2	¿Se realizan cotizaciones de los productos antes de realizar las compras?	x			x		x	1	2
3	¿Se mantienen existencias mínimas de los productos para evitar el desabasto?		x		x		x		3
4	¿Se lleva un control del consumo mensual de las distintas mercancías?		x		x		x		3
5	¿Se cuenta con un lugar seguro para salvaguardar las mercancías donde solo pueda ingresar personal autorizado?		x		x		x		3
6	¿Se entrega al encargado de contabilidad toda la información de las mercancías en existencia?		x		x		x		3
7	¿Existe un presupuesto para compras semanal o mensual?		x		x		x		3
8	¿Se ha determinado que productos de los que se compran son los que mayor rentabilidad para la empresa ?	x		x		x		3	
9	¿Existe una buena relación con los proveedores, estos proveedores dan algún tipo de incentivo por compra al área de proveeduría?		x		x		x		3
10	¿Existen proveedores que dan mercancías en consignación existen controles?	x		x		x		3	
11	¿En compras de materiales hechos por los transportistas ,existe algún mecanismo para verificar si la factura refleja el costo real de la compra?		x		x		x		3
12	¿Existe un sistema de autorización para todas las compras de la empresa ?	x		x		x		3	
13	¿Existen excesos de compras de algunos productos que hayan causado pérdidas a la empresa?.	x		x		x		3	

4.3.8. Valoración del cuestionario

Este cuestionario se aplicó a dos personas, ellas realizan la función de Comprar algún artículo dentro de la Empresa objeto de esta investigación; las conclusiones se dan a continuación:

- No se posee ningún manual de procedimientos para realizar compras.
- No se cumplen procedimientos mínimos como realizar cotizaciones.
- No existen controles establecidos que evalúen el proceso.
- No hay procedimientos uniformes que sean de cumplimiento obligatorio para los encargados de compras .
- Existe falta de capacitación del personal para realizar de forma eficaz la labor de comprar.
- No existe un presupuesto para realizar las compras.
- No existen políticas de existencias mínimas o máximas además de carecer de los controles que permitan establecer estas estadísticas.
- Se conoce qué artículos son más rentables para la empresa, dándole un trato especial en su custodia y resurtido.
- Las mercancías en consignación son controladas con más cuidado que las que no lo son, pues contantemente se revisan y determina su aporte a las ganancias de la empresa.

4.4. Proceso de recepción de mercancías.

La recepción de mercancías debe realizarse de forma segura para controlar e identificar los materiales adquiridos, desde su llegada al área de recepción hasta que se procede a su almacenaje. En este proceso, deben implementarse las medidas de

control interno necesarias para disminuir cualquier riesgo asociado a este procedimiento. Para cumplir con esta premisa existe una directriz del dueño, donde se dispone que las mercancías deben entregarse en la bodega en la cual almacenan los productos. A continuación se detalla la distribución de materiales que se resguarda en cada bodega:

Bodega N°2

- Loza sanitaria.
- Maderas de pino.
- Puertas.
- Pinturas.
- Pilas.
- Herramientas.
- Algunos morteros.
- Clavos de todas las medidas y usos.
- Tornillos de todas las medidas y usos.
- Zinc corto.
- Alambre para construcción.

Bodega N°1

- Perfiles.
- Varillas de distintos grosores.
- Perling de distintas grosores y calidades.
- Angulares.
- Cemento.

- Gypsum.
- Láminas de MTV.
- Fribrolit.
- Carretillos.
- Madera de formaleta.
- Aceites.
- Solventes .
- Zinc de todos los tamaños.
- Zinc estructural.
- Tubos de PVC.
- Tanques.

Bodega N°3

- Arena.
- Cemento.
- Morteros de todos los tipos.
- Aditivos para pegar cerámica.
- Repellos.
- Durpanell.
- Formaleta.
- Mallas termosoldadas.

Predio

- Piedra de las distintas calidades.
- Arena gruesa.

- Ladrillos.
- Cunetas.
- Alcantarillas.
- Bloques.
- Arena.
- Cajas de registro.

4.4.1. Recepción de mercancías en las bodegas.

4.4.2. Transporte externo.

El proceso de recepción de mercancías transportadas por camiones enviados por la empresa, donde se realizan las compras, es como sigue:

- Se solicita al transportista la factura de la mercadería transportada.
- El bodeguero que recibe, pregunta si el pedido tiene alguna orden de compra, en la mayoría de los casos no existe esta orden de compra (no es requisito exigido para la recepción).
- Se realiza un conteo de las unidades consignadas en la factura, colocando una señal en cada línea recibida.
- La mercancía se va recibiendo y acomodando en el sitio que se disponga para este efecto.
- En algunos casos, puede descubrirse que el pedido entregado está duplicado, al tener exceso del producto y no disponer de un sitio para su acomodo.
- En estos casos, se pregunta al encargado de realizar el pedido del producto, para que investigue y determine si procede o no una devolución del producto al proveedor.

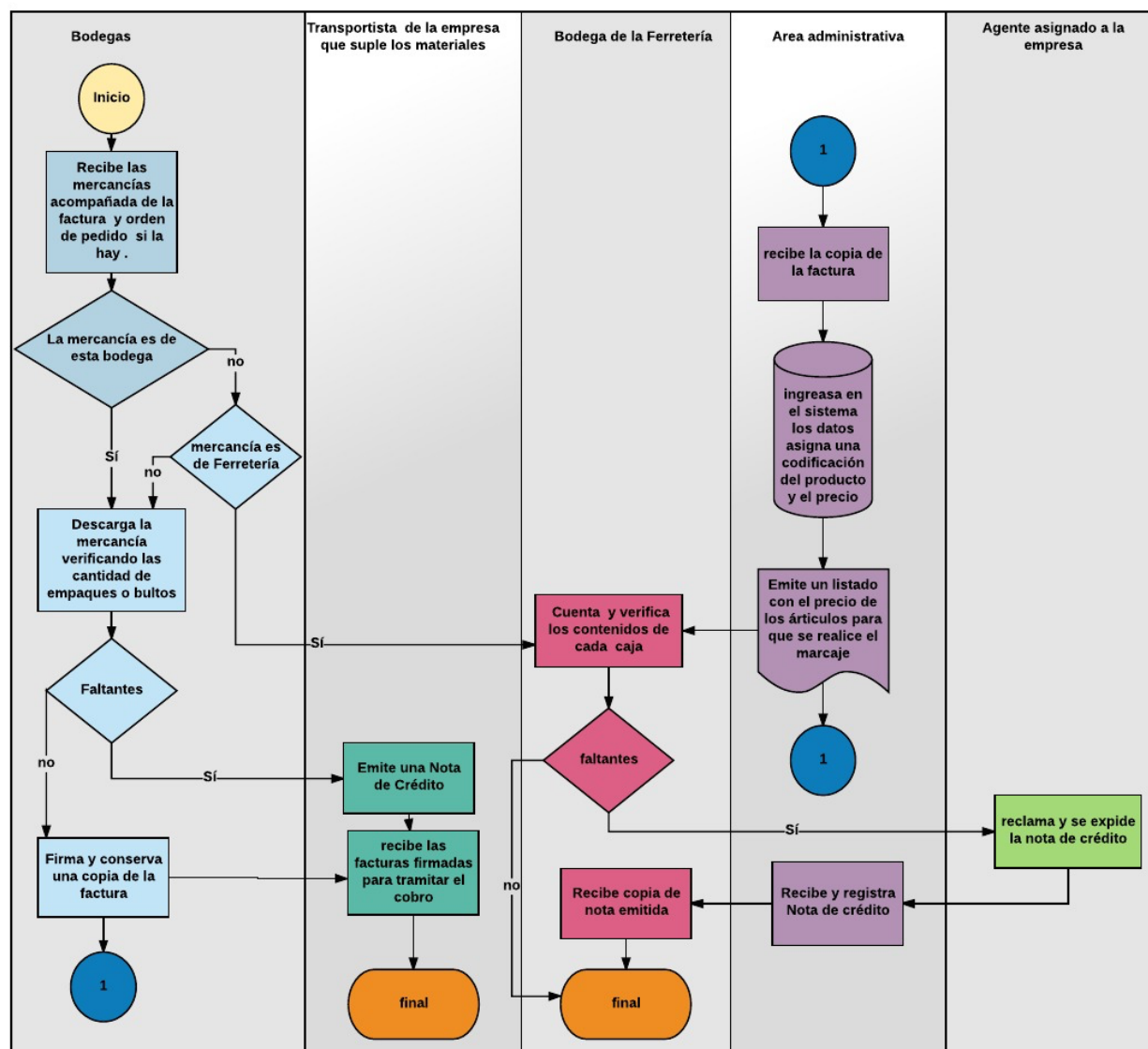
- Si procede la devolución, el bodeguero debe pedir al transportista una nota de crédito sobre la mercancía devuelta y adjuntarla a la copia de la factura.
- En algunas situaciones, el exceso de producto corresponde a pedidos pendientes de entrega de un cliente, el procedimiento sería avisar al vendedor para que se envíe el pedido o almacenarlo en un lugar aparte con el rótulo vendido.
- Al terminar la recepción de mercancías se firma la factura original y se devuelve al proveedor, para que posteriormente se tramite el cobro en el área administrativa con la factura original firmada.
- El encargado de bodega que realiza la recepción debe conservar una copia de esta factura.
- La copia de la factura se deposita en un buzón o gaveta para ser enviada al finalizar el día al área administrativa.

4.4.3. Recepción de mercancías para la ferretería

El proceso es el siguiente:

- Se recibe la mercadería con el respaldo de la correspondiente factura.
- Si existe orden de pedido se verifican ambos documentos.
- Se cuentan los bultos entregados, no se verifican las cantidades contenidos por cada empaque o su estado, se coloca una señal por cada línea recibida.
- Se conserva la copia de la factura y se firma la factura original.
- Se acomoda en un solo sitio todos los bultos.

Ilustración 6
Recepción de mercadería hecha por transporte externo



Fuente. Elaboración propia

4.4.4. Recepción de mercancías transportada con camiones de la empresa

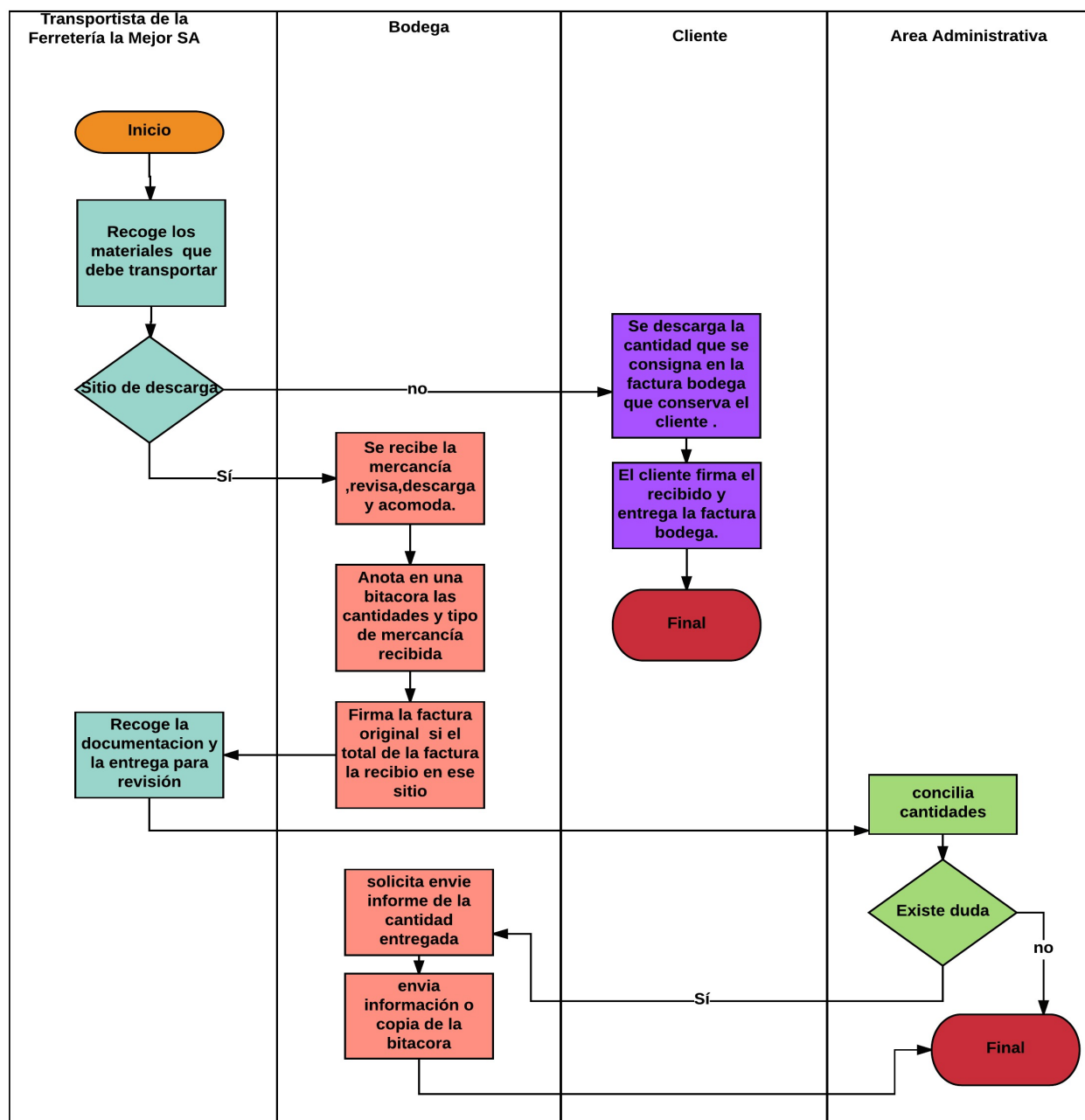
Las mercancías transportadas por los transportistas de la Ferretería La mejor, S.A., son descargadas en la bodega correspondiente, los procedimientos seguidos son:

- Recepción de la factura de entrega.
- Si existe orden de pedido se verifica la factura y la orden de compra. (la orden de compra no es requisito exigido a la hora de la entrega).
- Revisión y descarga de las mercancías.
- Acomodo de las mercancías en el lugar destinado.
- Firma de factura original y conservación de copia que se enviará al área administrativa.
- En caso de falta de espacio para la descarga u otra situación que no permita realizar la entrega en el sitio, se debe informar al dueño para que autorice la descarga en otra bodega.
- En casos de compras, donde se entrega parte de los materiales a un cliente antes de descargar en bodega el restante, el bodeguero solo debe anotar en una bitácora o libro la cantidad recibida por si es llamado por el encargado del área administrativa para confirmar la cantidad recibida.
- El transportista interno es el encargado de realizar la conciliación, con el encargado del área administrativa de la cantidad comprada, contra la entregada al cliente, y el remanente descargado en la bodega; para este proceso no existe ningún formulario que se emita, o informe que se envíe, la comprobación de dicho proceso usualmente no se realiza.

- La factura original no es responsabilidad del bodeguero, la conserva el transportista para realizar la conciliación con el encargado del área administrativa.

Ilustración 7

Proceso de recepción de mercancías acarreada por transporte propio.

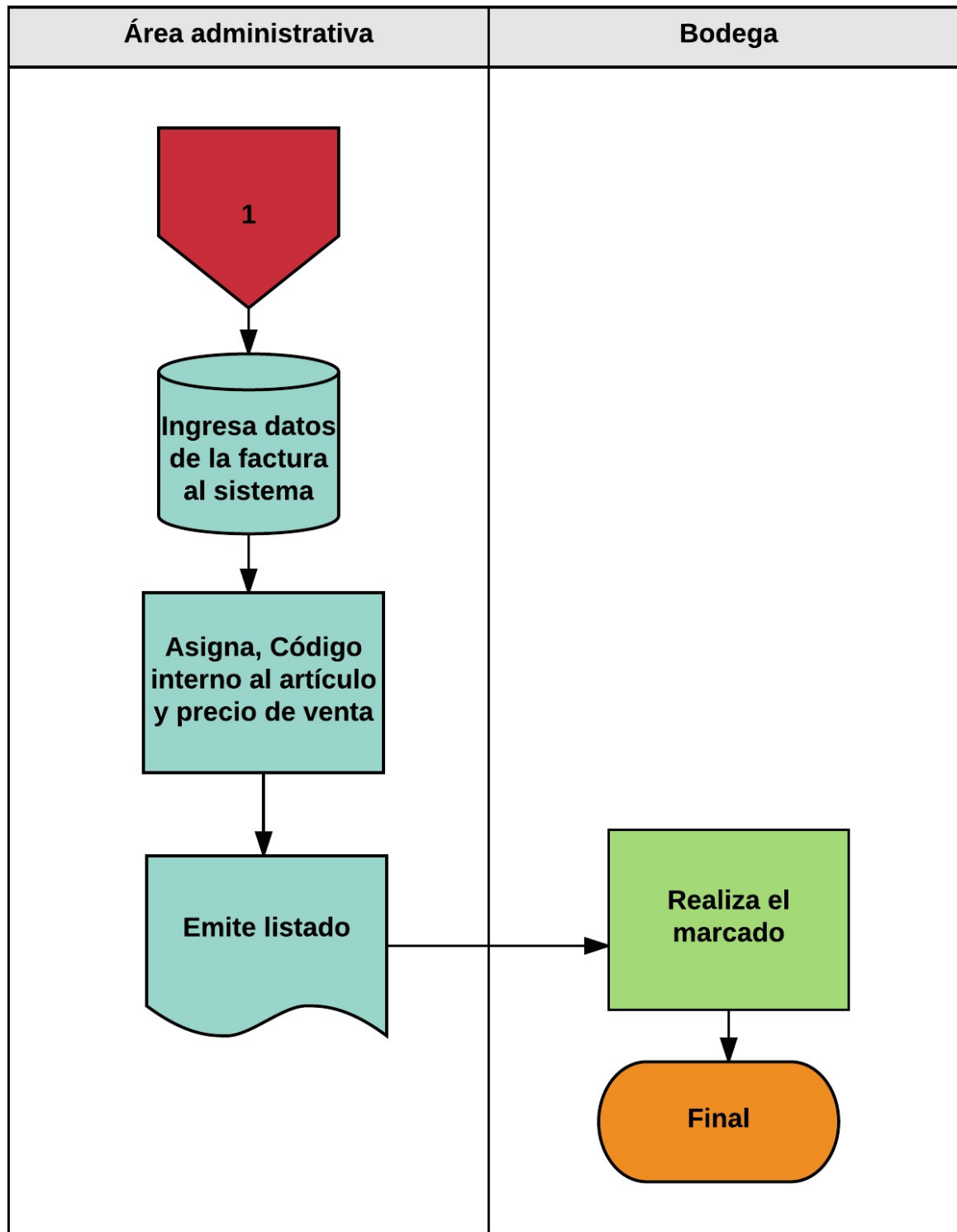


Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Ingreso de la mercancía al sistema de cómputo de la entidad

La inclusión de las mercancías al sistema de cómputo la realiza el funcionario encargado del área administrativa designado para esta labor, el procedimiento es el siguiente:

- Se recoge la copia de la factura con la firma de recepción una vez al día si el transporte fue externo, este documento fue conservado por el encargado de recepción en la bodega correspondiente.
- Si el transporte fue interno, el transportista concilia los montos comprados y descargados con el encargado del área administrativa, entregando este documento en ese momento.
- Con la factura en mano se asigna un código a cada producto.
- Se ingresa al sistema de cómputo la cantidad de cada artículo, con el código asignado y el precio de venta.
- Se emite un listado de códigos y cantidades de artículos para el marcaje.
- Este listado se envía a la bodega que le corresponda almacenar las mercancías para que se conozca el costo del producto .
- Si corresponde revisión de cantidades entregadas y se envía al encargado de la bodega o ferretería, según sea el caso.

Ilustración 8*Proceso de asignación de costo y marcación de los artículos**Fuente: Elaboración propia.*

4.4.6. Aplicación del cuestionario a los encargados de bodega.

N	INTERROGANTE	CUMPLIMIENTO		
		SÍ	NO	COMENTARIO
1	¿El personal de bodega está debidamente capacitado para sus labores?	40%	60%	
2	¿Las labores de almacenaje carga y descarga de materiales cumplen con las medidas de seguridad necesarias ?		100%	
3	¿En los sitios donde se almacenan mercancías existe algún control de acceso, qué tipo de control interno se aplica en las bodegas ?		100%	No existe nada que norme esto, El control interno aquí no se aplica
4	¿Existen cámaras de seguridad en todos los lugares establecidos para el almacenaje de mercancías ?	100%		
5	¿Existe algún sistema automatizado o una persona responsable de verificar periódicamente las existencias de mercancías ?		100%	Los inventarios se hacen cada año.
6	¿Existe algún seguro de incendios o de daños para las mercancías que se tienen en los establecimientos?		100%	
7	¿Existen alguien responsables de esta bodega, se le pide cuentas por faltantes sobrantes o daño de las mercancías a esas personas.?		100%	Nunca ha pasado si hay faltantes no sé cómo lo hacen .
8	¿Existe algún plan preventivo que evite riesgos de incendio en las bodegas?	40%	60%	Solo hay un extintor que se cargó hace bastante más de un año.
9	¿Tienen extintores y personal capacitado para su uso?.		100%	
10	¿Existe manuales de procedimientos para el área de bodega ?		100%	
11	¿Existe algún procedimiento establecido para los reclamos y devolución de mercancías que presenten algún desperfecto		100%	No, los reclamos los hacemos casi siempre cuando el cliente los hace. Si la mercancía es reciente, el proveedor acepta, sino lo pierde el patrón.
12	¿Existe algún protocolo de acomodo de mercancías y controles de vencimiento?.		100%	Uno con la experiencia sabe como acomodar y aquí casi nada vence.
13	¿Se han detectado hurtos de mercancías en las bodegas ?	40%	50%	No sé eso lo hacen los jefes.
14	¿Existen algún procedimiento de control interno que se aplica en recepción de mercaderías, podría nombrarlos?		100%	No aquí todo sale bien por obra de Dios .

4.4.7. Valoración del cuestionario

Se encuestó al 100% de los encargados de bodega para un total de 4 funcionarios, llegando a las siguientes conclusiones:

- No existen manuales de procedimientos para las labores desarrolladas.
- No hay procedimientos y normas de control interno.
- No hay manuales de puesto donde se aclare las labores de cada funcionario sus responsabilidades y funciones.
- Existe falta de capacitación para el manejo de bodegas, en áreas como acomodo, rotación, recepción y seguridad.
- Falta de seguimiento a situaciones detectadas como robos, levantamiento de inventarios y conciliación de estos.

4.5. Proceso de venta directa

El sistema de cómputo que posee la empresa tiene distintos módulos, inventarios, facturación, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, bancos, reportes y devoluciones, estos módulos podrían brindar información muy útil al usuario, tales como reportes de existencias, precios, volúmenes de ventas, comisiones, totales de ventas, entre otros. En la actualidad, este sistema se encuentra desactualizado, los datos no se incluyen en el tiempo real, las devoluciones se ingresan parcialmente y según los vendedores las existencias contemplan materiales dañados o desactualizados, que por su estado ya no pueden venderse, pero que si se tienen como disponibles para la venta y aparecen como parte del inventario.

El módulo de inventario es usado como medio de consulta de precios del producto y de las existencias, pero este no da ninguna garantía de la realidad de las existencias disponibles para la venta.

Los materiales dañados están en el sistema como materiales aptos para la venta, afectando la información que emite el sistema de cómputo de las existencias, la depuración del stock de mercancías se realiza una vez al año cuando se realiza la toma física por el cierre fiscal, es usual que la corrección de esta cuenta se haga en libros, pero no se corrija en el sistema por lo laborioso que resultaría, dejando que con los años el sistema refleje incorrecciones, hasta el punto de no ser útil para conocer existencias, márgenes u otra información necesaria para la empresa.

4.5.1. Proceso de venta y entrega de mercancías.

Los registros de venta de mercancías son llevados de forma automatizada con el módulo de facturación del sistema, este proceso se describe a continuación:

- Al llegar al negocio o llamar telefónicamente un posible cliente, los encargados de atenderlos son los vendedores.
- La función del vendedor es asesorar al cliente de las distintas opciones de materiales, induciéndolo a que tome la mejor decisión de compra.
- cuando el cliente esté satisfecho con los materiales ofrecidos, se procede a realizar la factura de venta.
- El cliente pasa a la caja para pagar y recoger su factura de compra.
- Con esta factura pasará a reclamar sus compras al área de despacho.

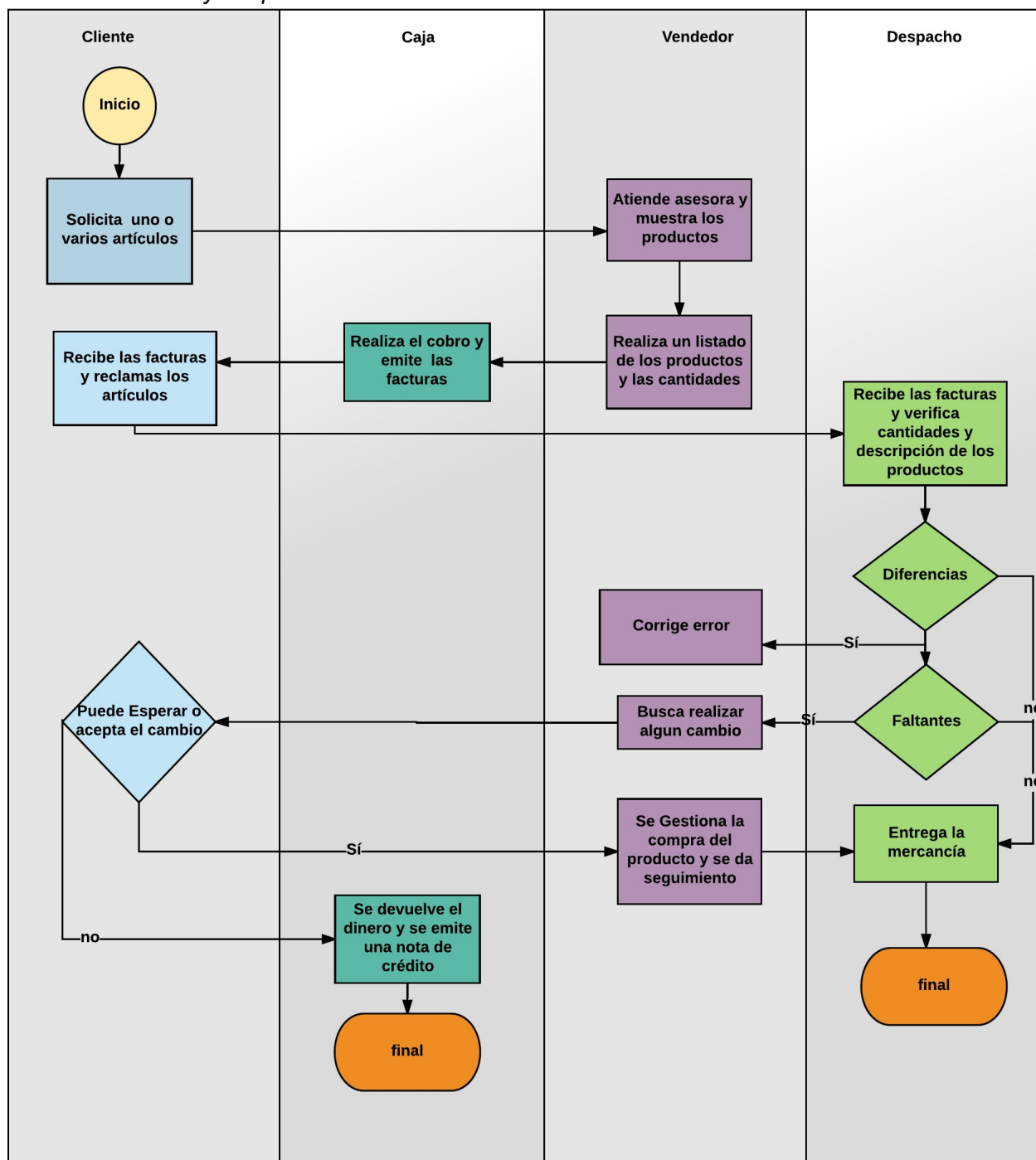
4.5.2. Despacho de la ferretería

El encargado del despacho, realiza el siguiente procedimiento:

- El cliente, al cancelar en cajas recibe la factura original y una copia, con estas realiza el reclamo de su compra en el área de despacho.
- Los artículos por entregar son alistados por el vendedor, quien atendió al cliente, mientras que este realiza la gestión de pago y recepción de la factura cancelada.
- El encargado de despacho recibe una de las facturas, la que tiene la descripción copia bodega, la original la conserva el cliente.
- Se verifica cada línea a entregar haciendo una marca en la factura.
- Los artículos por entregar deben concordar con la factura en precio, descripción y cantidad.
- Si existe alguna diferencia de los productos alistados y los productos facturados y cobrados, el encargado de despacho llama al vendedor y le solicita que se realice el cambio por el artículo correcto.
- El vendedor debe buscar el artículo y realizar el cambio, también debe volver a acomodar el artículo devuelto nuevamente en la estantería correspondiente.
- Cuando ya todo este correcto y revisado se empaca y entrega la compra .
- Si el total de la compra es entregada en este lugar, se sella la factura y se conserva la copia denominada (Bodega).
- Si el cliente lleva artículos de las otras bodegas, se le devuelve la factura copia bodega al cliente, quien la usará para reclamar la mercancía en las demás bodegas de la empresa.

- Si hubiese faltantes de mercadería se consulta al cliente y explica que puede solicitar una devolución del su dinero, o esperar a que la mercancía exista para retirarla.
- Si el cliente prefiere la devolución del dinero se le confecciona una nota de crédito en ese momento, para que haga el reclamo de su dinero.
- Si prefiere esperar, a la factura de bodega se coloca una marca de pendiente, el cliente conserva este documento que debe presentar para gestionar la entrega, posteriormente de la compra.
- El encargado a la vez anota en una bitácora el artículo y cantidad pendientes con los datos del cliente y número de teléfono, para poder avisarle cuando llegue el producto.
- El tiempo aproximado de espera es calculado y comunicado al cliente en este mismo momento por el encargado del área de ventas esto basado en su experiencia.

Ilustración 9
Proceso de venta y despacho.



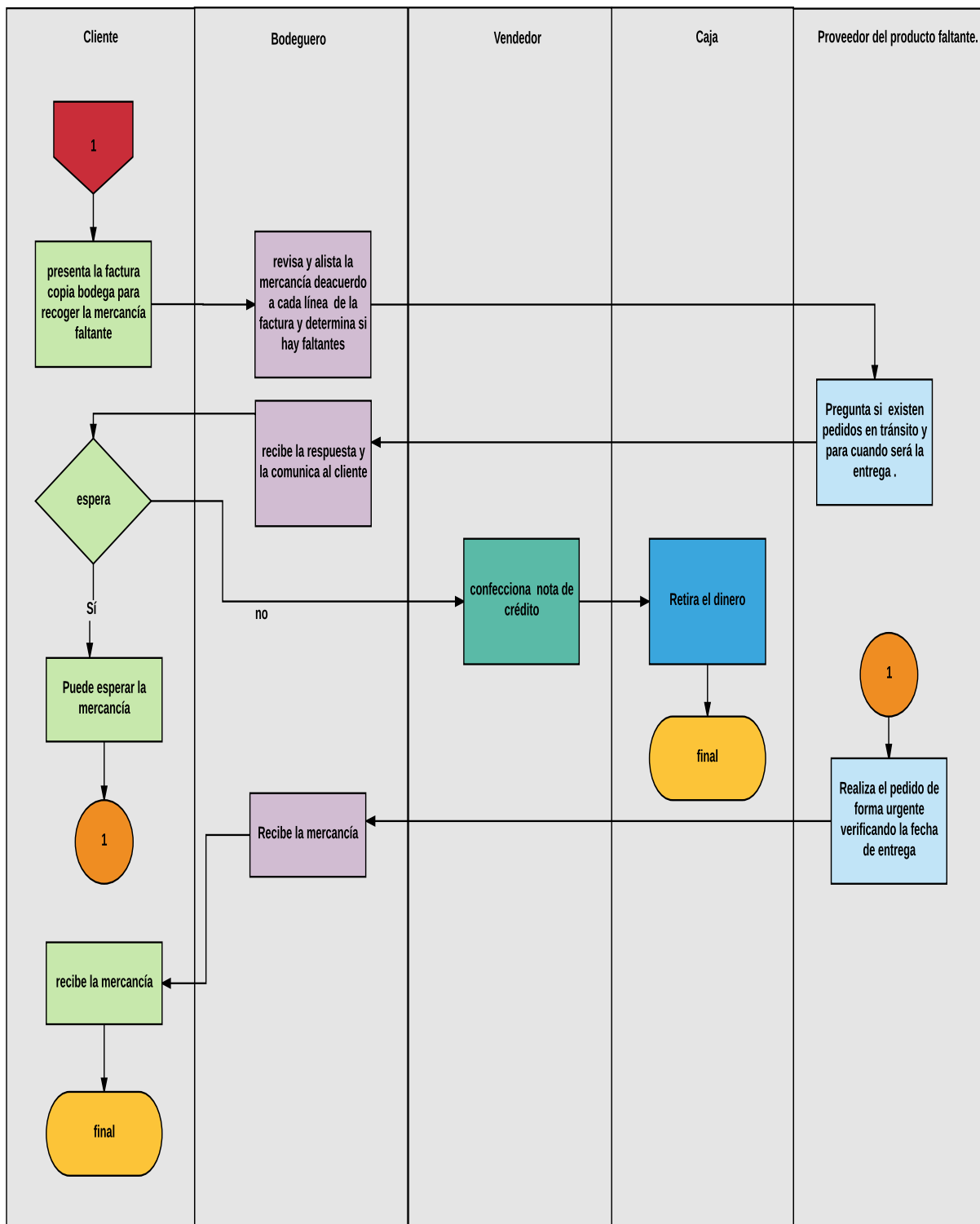
Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Entrega de mercancías en las bodegas y predio

La entrega en las distintas bodegas se realiza usando la factura como base de comprobación:

- El cliente se dirige a la bodega o predio donde está almacenada la mercancía comprada para gestionar su entrega.
- El bodeguero recibe al cliente, solicitándole la factura con la descripción copia bodega.
- Con esta copia se determina el tipo de mercancía que debe entregarse y en qué cantidad.
- Posteriormente, se prepara la mercancía y entrega realizando una marca en la factura.
- Si el proceso de retiro de mercadería se completó, el cliente entregara la factura (copia bodega) en donde se tramitó la última entrega de los artículos comprados. Esta factura se conserva para ser enviada al encargado del área administrativo al final del día.

Ilustración 10
Proceso de despacho en distintas bodegas



Fuente elaboración propia

4.5.4. Cuestionario del área de ventas y despacho

N e	INTERROGANTE	Vend. 1		Vend. 2		Vend 3		Desp.4		Total	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	Existe un sistema de inventario actualizado que permita realizar consultas , análisis de ventas y seguimiento de productos ?		x		x		x		x		4
2	Existen en este negocio faltantes de mercadería que afecten la correcta atención de los clientes?	x		x		x		x		4	
3	Existen quejas de los clientes por defectos o mala calidad de los productos ?	x		x			x		x	2	2
4	Los estándares de calidad de los productos y variedad es la que los clientes buscan?	x			x	x		x		3	1
5	Existen normas de manejo de faltantes y encargados de solucionar estos?	x		x		x		x		4	
6	Existe facilidades y espacios apropiados para el manejo de la mercancías ?	x		x			x	x		3	1
7	Existe algún riesgo de pérdida o daño de artículos en este sitio?		x	x		x			x	2	2
8	Existen procedimientos para el manejo de robo, incendios, terremoto , inundaciones u otros riesgos?.		x		x		x	x		1	3
9	Existe riesgo de confusión de artículos por mal acomodo mal marcaje o acomodo ?	x			x		x	x		2	2
10	Existen procedimientos establecidos para aceptar devoluciones de mercadería ,por parte de los clientes o proveedores?	x		x		x		x		4	
11	Sabe usted de alguna situación pasada o presente donde algún empleado o cliente allá sustraído algún artículo de valor?	x		x		x				3	1

4.5.5. Valoración del cuestionario

Se encuestó a tres vendedores y al encargado de entrega de mercadería o despacho de la ferretería, mediante las respuestas que aparecen en la página anterior se logra determinar:

- El sistema de cómputo que usa la empresa con el módulo inventario está desactualizado, y no es un instrumento fiable de consulta.
- Es usual tener desabasto de algunos artículos, y esto causa disgusto al cliente y pérdida de tiempo para los vendedores.
- Existen quejas por artículos despachados a clientes que se han recibidos de devoluciones de otros clientes, y que tienen un aspecto de usado por su envoltura o apariencia.
- Existen riesgo de pérdidas o daños de los artículos por mal acomodo, manipulación y espacio.
- No existen procedimientos establecidos para riesgos de robo, incendio u otros desastres naturales.
- Existe riesgo de confusión por el acomodo de las mercancías que por la premura no siempre están acomodados en el sitio correcto, cuidando características importantes como vencimiento, fragilidad u forma de estiva.
- Existe riesgo de hurto de mercancías, las medidas correctivas para evitar esta situación no han sido comunicadas y se desconocen.
- No existe ningún manual de procedimientos para las labores que se realizan en esta área.

4.6. Control interno

El control interno no es una tarea que debe realizar un solo departamento dentro de la empresa, más bien es una herramienta propuesta por la administración, que debe ser aplicada por todos los funcionarios de la empresa como una herramienta que permite que la entidad, como un todo, logre los objetivos de eficiencia y eficacia.

Ante esto, se cree conveniente aplicar un cuestionario con interrogantes propias del control interno de la empresa, esto para confirmar y ampliar situaciones detectadas en los cuestionarios anteriores que indican problemas con esta importante práctica dentro de la empresa. A continuación se presenta los resultados del cuestionario de control interno aplicado a dos funcionarios del área administrativa de la empresa, Ferretería la Mejor, S.A.

4.6.1. Cuestionario de control interno

Nº	Interrogantes	Área Adm		Área Financ		Total	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventario permanentes?		x		x		2
2	Estos registros muestran:						
3	¿cantidades ?		x		x		2
4	Localización de existencias		x		x		2
5	Mínimos		x		x		2
6	Máximos		x		x		2
7	Costo unitario		x		x		2
8	Valor total	x		x		2	
9	¿Los registros son ajustados, según los resultados del inventario físico?		x		x		2
10	¿Existen listados de esos conteos físicos?	x		x		2	
11	¿Se entregan mercancías solo con documentos autorizados ?	x		x		2	
12	¿Los bodegueros son responsables de todas las existencias que están bajo su control?		x		x		2
13	¿Los bodegueros y sus ayudantes son los únicos que tiene acceso a las existencias?		x		x		2
14	¿Los inventarios físicos se realizan por lo menos una vez al año?	x		x		2	
15	¿El inventario físico es supervisado por personal distinto al bodeguero?		x		x		2
16	¿Se tiene algún manual de procedimientos para consultas a la hora de realizar los inventarios?		x		x		2
17	¿Existen en la empresa una política de control interno conocida y aplicada en los distintos departamentos?		x		x		2
18	¿Existen dentro de inventario artículos dañados y vencidos?	X		x		2	

4.6.2. Valoración

Como ya se había denotado en los cuestionarios aplicados a las distintas áreas del negocio los procedimientos de control interno que se aplican en la Ferretería la Mejor S.A., son muy débiles, esporádicos o inexistentes, según lo observado:

- No existe una directriz por parte de la administración, que de las pautas para ejercer procedimientos de control interno en la empresa.
- Algunos controles que se aplican son aislados y no se tiene claro lo que se quiere lograr en el accionar de las distintas áreas del negocio.
- No se han establecido objetivos para las distintas áreas del negocio, ni se tienen claros cuales son las funciones y actividades que se necesitan implementar, para lograr eficiencia y eficacia.
- Los procedimientos que se han implementado no tienen un sustento al no documentarse apropiadamente.
- Existe ausencia de manuales y procedimientos para la ejecución de las distintas actividades del negocio.
- Existen algunos procedimientos de control como cámaras de vídeo, marcación de entradas y salidas del personal, contraseñas para el uso del equipo de cómputo.
- No existen una apropiada definición de funciones para los encargados de bodegas.
- Existe un riesgo inherente de pérdidas de mercancías al no contarse con bodegas con las mínimas normas de seguridad.

4.7. Determinación de riesgos en el manejo de inventarios

El encargado de la toma de decisiones de la empresa Ferretería La Mejor, S.A., no ha creído importante implementar procedimientos que sirvan de insumo para analizar los riesgos que se asocian a las labores que realiza la empresa, desconociendo a qué riesgos se exponen en sus modelo de negocio y el posible impacto, esta situación hace que no se tengan políticas de mitigación de riesgos o planeación de acciones que permitan trasladar o prevenir estos riesgos detectados. Por esto, en este trabajo de investigación se pretende desarrollar, paso a paso, una evaluación de riesgos del área de inventarios, para determinar si existen riesgos y qué impacto podrían tener en la empresa en cuestión.

4.8. Diagnóstico de evaluación del área de inventario enfoque COSO ERM

Usando los componentes de la metodología COSO ERM. Se elaboró el siguiente análisis de la situación actual del área de inventario de la empresa Ferretería la Mejor, S. A., el cual se presenta a continuación.

	Componente COSO ERM	Situación Actual	Acción Requerida
	Ambiente Interno		
1	Filosofía de riesgo	La empresa carece de filosofía de administración de riesgo	Definir la filosofía de riesgo con la finalidad que sea implementado dentro de las actividades cotidianas de la empresa
	Integridad y valores	Existe una conducta personal bastante ligera al permitirse bromas chistes y bullicio excesivo en la atención o no de los clientes	Elaborar e implementar un código de ética y conducta .

	Estructura organizativa	Existe una estructura organizativa	Analizar y reforzar la estructura organizativa de la empresa ,y clarificar sus funciones
Establecimiento de objetivos			
2	Misión y visión	Existe una misión definida para la empresa	Hacer esfuerzos de divulgación de la Misión y Visión de forma que se incluyan dentro de los objetivos de las diferentes actividades.
	Funciones	Las funciones se encuentran definidas con vacíos en la fijación de atribuciones y responsabilidades.	Definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los encargados de las distintas áreas de manejo del inventario de la empresa.
	Objetivos	Se carece de objetivos de prevención de riesgo mejora de la rentabilidad y disminución de las pérdidas de recursos .	Determinar los procedimientos de forma clara, documentándolos para que cada acción y función pueda ser evaluada con la finalidad de evitar riesgos innecesarios .
Identificación de eventos			
3	Técnicas de identificación de eventos	Se carece de procedimientos para determinar y administrar los riesgos	Establecer la metodología apropiada de documentación de eventos para su futuro estudio y discusión.
Evaluación del riesgo			
4	Análisis de los riesgo encontrados	No se tiene establecido un procedimiento de análisis y medición de riesgos al no existir una administración de la gestión de riesgos en la empresa	Elaborar un mapa de riesgos que permita visualizar el impacto y probabilidad de los riesgos de forma que se tomen las medidas apropiadas.
Respuesta al riesgo			
5	Análisis y respuesta al riesgo	No se ha establecido como consecuencia de no existir una administración de la gestión de riesgos en la empresa	Evaluar con base en el mapa de riesgos la respuesta y valuación del impacto y probabilidad.
Actividades de control			

6	Políticas	Se carece de políticas escritas que establezcan los procedimientos de procesos en el manejo de inventarios.	Elaborar un documento con las políticas ,para que sirva de guía para la administración de riesgos .
	Procedimientos	Se carece de manual de procedimientos	Elaborar un documento que sirva de base para la correcta capacitación del personal, contratación e incentivos .
Información y comunicación			
7	Medios de comunicación e información	Los medios usados son muy básicos no existe un plan de comunicación y retroalimentación	Optimizar los medios usados de comunicación y normar el uso adecuado de ellos
Supervisión			
8	Supervisión	Las funciones de supervisión y monitoreo son escasas y no se les da seguimiento para mejorarlas	Establecer indicadores de gestión ,para evaluar el cumplimiento de las distintas labores realizadas

4.8.1. Identificación de los riesgos

La determinación de los riesgos se realizaran usando las notas resultantes de las visitas de campo efectuadas a la empresa, cuestionarios, observaciones de los procesos y conversaciones con el personal y dueño de la empresa en mención. Con la determinación de los procesos, actividades y tareas de la entidad se identifican los peligros y controles existentes para el área de inventario, desde la etapa de compra, pasando por el almacenaje hasta la venta. Para desarrollar esta identificación se deben formular una serie de preguntas que permitan encontrar vacíos y ambigüedades en los procesos, permitiendo identificar estos como posibles peligros.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN RIESGOSA	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA DEL RIESGO	ORIGEN DE LAS CAUSAS		CONSECUENCIA DEL RIESGO
		INTERNAS	EXTERNAS	
1. Procedimientos inadecuados.	Recepción de los pedidos en espacios inadecuados	x		Pérdidas de producto al no contar con un sitio apropiados para poder contar y recibir las mercancías, sin interrupciones frecuentes, como la atención de clientes, entrega de mercancías u traslado de los materiales a las estanterías. Esto se da porque el sitio de recepción no es apto y no posee ninguna medida que permita esta labor con seguridad.
2. Gestión de compra inadecuada.	Exceso de productos detectados pos entrega en las bodegas.	x		Uso de fondos necesarios para otras compras en el pago de mercancías innecesarias
3. Procedimiento inadecuado.	Sistema informático desactualizado	x		Pérdida de tiempo revisando datos que el sistema puede darlos de forma automática ,ocasionando descontento de los clientes por pérdida de ese tiempo, riesgo de no detectar pérdidas o mermas del activo inventario.

4. Procedimiento inadecuado.	Ausencia de equipo de seguridad y señalizaciones al transportar mercancías pesadas.	x	Riesgo de sufrir lesiones y accidentes de los bodegueros que cargan mercancías pesadas sin equipo que les proteja tanto su espalda ,pies, cabeza y de causar alguna lesión a los clientes al no existir procedimientos de descarga, con clientes transitando en el mismo sitio .
5.Gestion de personal.	Falta de segregación de funciones y controles en la realización de funciones .	x	Exceso de funciones de un mismo funcionario el cual compra, recibe y entrega mercancías, sin que existan ningún control, además de no practicarse ningún procedimiento de rotación de personal en estas áreas.
6. Procedimiento inadecuado.	Mercadería presenta daños por mal manejo o mala manipulación	x	Perdida monetaria al no contar con manuales de manejo de inventario. Procedimientos de almacenaje, alistado y despacho .
7.Control interno inadecuado.	Control de Ingreso inexistente, de personal y clientes a sitios donde se almacenan productos .	x	Pérdida de artículos por hurto al no tener delimitados los espacios de ingreso de público separado de las áreas de almacenaje. Imposibilidad de pedir cuentas al responsable de las bodegas de los faltantes al no existir procedimientos de control interno que normen el ingreso a las áreas de almacenaje de artículos.

8. Gestión de compras inadecuada.	Faltantes de mercancías no detectados hasta el momento de la venta	x	Pérdida de tiempo del vendedor, tratando de solucionar el faltante o las pérdidas por envió de transportista a conseguir productos.
9. Procedimiento inadecuado.	Constante realización de notas de crédito	x	Perdida por el no registro de estas notas, reacomodo de las mercancías en los estantes, determinación del estado de las devoluciones inexistencia de controles.
10. Control de transporte y procedimiento inadecuado.	Descoordinación del área de transportes	x	Pérdida de credibilidad con el cliente al no poder conocer e informar el tiempo estimado de entrega por el manejo no estructurado de los roles de entregas y la falta de controles para los transportistas.
11. Controles y supervisión inadecuada.	Entrega de mercadería equivocada	x	Perdida de dinero o credibilidad al entregar mercancías de menos o equivocadas ,a raíz de los procedimientos usados en el alistado de pedidos.
12. Controles y supervisión inadecuadas.	Falta de responsables de las distintas funciones		Perdidas monetarias al no tener procedimientos de control interno y manuales de puestos que normen claramente la distribución de funciones y responsabilidades .Carencia de inventarios físicos y conciliaciones para determinar el verdadero estado del inventario.

13. Políticas y controles vulnerables.	Políticas de devoluciones poco claras	x	Pérdidas por procedimientos poco claros y controles para realizar devoluciones. Inexistencia de segregación de funciones el vendedor es el mismo que acepta devoluciones.
14. Gestión de personal inadecuado.	Políticas de rotación de personal no se aplican	x	Perdidas monetarias al no implementarse procedimientos de rotación de personal de forma que se puedan detectar anomalías.

4.8.2. Análisis del riesgo

Para poder realizar un mapa de calor de los riesgos, a cada situación detectada se le debe dar una valoración tanto de impacto, como de probabilidad, a continuación se presentan dos cuadros con las correspondientes valoraciones, con estas ponderaciones se dará un valor numérico al riesgo evaluado.

4.8.3. Resultados

Cuadro 3
Probabilidad del riesgo.

Descriptor	Descripción	Frecuencia	Valor
Raro	El evento ocurre solo en circunstancias excepcionales	No se presentó en los últimos seis meses	1
Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Se presentó al menos una vez en los últimos dos meses	2
Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Se presentó al menos una vez en el último mes	3
Probable	El evento probablemente ocurra en la mayoría de las circunstancias	Se presentó al menos una vez en la última semana	4
Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Se presentó más de una vez en la última semana	5

Fuente elaboración propia

Cuadro 4
Impacto del riesgo

Descriptor	Descripción	Valor
Insignificante	Si el hecho se presenta tendría un consecuencia u efectos mínimos sobre la entidad	1
Menor	Si el hecho se presentarse tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad	2
Moderado	Si el hecho se presentare ,tendría medianas consecuencias sobre la entidad	3
Mayor	Si el hecho se presenta tendría altas consecuencia u efectos sobre la entidad	4
Catastrófico	Si el hecho se llegara a presentar ,tendría desastrosas consecuencias sobre la entidad	5

Fuente elaboración propia

En los Cuadros 3 y 4 se aprecia la ponderación que se dará a cada riesgo detectado, según sea su probabilidad y el impacto causado en la empresa, el producto de multiplicar entre si los valores asignados a las variables “**Probabilidad x Impacto**”, dará la calificación del riesgo.

4.8.4. Categoría de riesgo

En esta etapa se valoran los riesgos existentes en cada actividad, asignando un valor determinado a cada nivel de probabilidad de ocurrencia del evento.

Cuadro 5
Descripción de valoración de los Riesgos

NIVEL DE SEVERIDAD	PUNTAJE
BAJO	1 a 2
MEDIO	3 a 4
ALTO	5 a 12
EXTREMO	13 a 25

Fuente elaboración propia

4.8.5. Determinación del riesgo

A continuación se presenta la ponderación dada a los riesgos detallados en el apartado 4.8, correspondiente a la Identificación de los Riesgos según el enfoque COSO ERM.

Cuadro 6
Ponderación del riesgo

N	Riesgo inherente			
	Impacto	Probabilidad	Riesgo total	
				Bajo Medio Alto Extremo
1	2	2	4	Medio
2	3	2	6	Alto
3	3	5	15	Extremo
4	3	2	6	Alto
5	2	1	2	Extremo
6	3	2	6	Alto
7	3	5	15	Extremo
8	2	4	8	Alto
9	1	4	4	Medio
10	3	4	12	Alto
11	4	2	8	Alto
12	5	5	25	Extremo
3	1	3	3	Bajo
14	2	4	8	Alto

Fuente Elaboración propia .

Cuadro 7
Valoración del riesgo

TABLA PARA LA VALORACIÓN DEL RIESGO						
		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE (1)	MENOR (2)	MODERADO (3)	MAYOR (4)	CATASTRÓFICA (5)
PROBABILIDAD	CASI SEGURO (5)		R(5)	R(3,7)		R(12)
	PROBABLE (4)	R(9)	R(8,14)	R(10)	R(11)	
	POSIBLE (3)	R(13)				
	IMPROBABLE (2)		R(1,)	R(2,4,6)		
	RARO (1)					

Fuente elaboración propia

4.8.6. Administración del riesgo

La administración del riesgo es un conjunto de acciones que se deciden ejecutar para modificar, transferir, prevenir, atender o retener los riesgos detectados. En el siguiente cuadro se presenta la administración del riesgo para cada situación detectada en el Apartado 4.8.1 Identificación de los riesgos, en ese análisis se enlistaron 14 ítem considerados como riesgosos para la empresa, además, se presenta la opción responsable que sería la persona que debe implementar las acciones correctivas dentro de la empresa además se incluye la casilla plazo, que delimita el tiempo para ejecutar la acción deseable para que se implementen los cambios recomendados.

Cuadro 8
Administración del riesgo

Administración del Riesgo			
N	Medidas para administrar el riesgo	Responsable	Plazo para la implementación de la medida
1	Delimitar espacios adecuados con la privacidad necesaria para la recepción de mercancías .	Gerente o dueño	3 meses
2	Incluir como requisito de la recepción de mercancías el acompañamiento de una orden de pedido	Proveedor	tres semanas
3	Girar órdenes expresas para que las transacciones se registren en el sistema en tiempo de real ,dando la capacitación al personal de todas las áreas para que lo hagan .	Dueño	3 meses
4	Crear un manual de procedimientos para el manejo de cargas donde incluya el uso adecuado de equipo de seguridad para la descarga y acarreo de mercancías, reduciendo el peligro de accidente.	Líder de administración	1 año
5	Realizar e implementar manuales de puestos de forma que se determine las responsabilidades de cada trabajador ,evaluando cada puesto de trabajo .Corrigiendo si existe sobrecarga de funciones en algunos puestos.	Líder de administración	1 año
6	Realizar y planificar la toma de inventarios periódicos, para valorar los materiales dañados y su valor monetario de forma que se implementen medidas que mitiguen los daños ocasionados por la manipulación de las mercaderías.	Contador	3 meses

7	Realizar cambios de acomodo de zonas de uso público(baños y área de lavabos) dentro de las bodegas.	Dueño	2 meses
8	Implementar inventarios periódicos y la correcta inclusión de las transacciones en el sistema de cómputo. Implementando métodos ágiles de hacer dichas actividades .Incluyendo en esta labor a todos los involucrados en las transacciones de inventario, dar seguimiento y sentar responsabilidades .	Contador, Dueño.	3 meses
9	Controlar la expedición de notas de crédito e implementar un plan con la ayuda de los vendedores para disminuir el número de estos documentos.	Encargado de ventas	1 mes
10	Implementar un plan de manejo de rutas y control de kilometraje para los transportistas para determinar el uso eficaz de los camiones de la empresa. Implementar protocolos de seguimiento satelital y ceder el control de esta labor a un encargado de personal distinto al dueño .	Dueño	1 año
11	Implementar un plan que aminore la incidencia de entrega de mercaderías equivocadas y faltantes realizando un registro de estos eventos .	Encargado de vendedores	2 meses
12	Determinar y comunicar de forma apropiada a los encargados de cada área la responsabilidad de ser el líder de su área, implementando algún tipo de incentivo para el cumplimiento de sus responsabilidades .Además de implementar un plan de seguimiento y supervisión de estas .	Área administrativa y Dueño	1 mes
13	Normar en un manual las políticas que deben usarse en la aceptación de devoluciones y segregar las funciones del encargado de valorar y revisar el ingreso de estas devoluciones de forma física a bodega como en el sistema.	Líder de administración	6 meses
14	Informarse de los procedimientos y beneficios de la rotación de personal de forma que se logre implementar con la debida supervisión. Controlando de esta forma posibles abusos de confianza , robos, y hasta logrando mediante estos cambios descubrir situaciones que causan perdidas a la entidad.	<i>líder de administración y dueño</i>	<i>6 meses</i>

Fuente: Elaboración propia

4.9. Modelo de matriz de riesgo completa

Cuadro 9
Matriz de Riesgo.

IDENTIFICACION DEL RIESGO				Riesgo Inherente				Administración del Riesgo			
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN RIESGOSA	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA DE RIESGO	ORIGEN DE LAS CAUSAS		CONSECUENCIA DEL RIESGO	Impacto	Probabilidad	Riesgo total	Bajo Medio Alto Extremo	Medidas para administrar el riesgo	Responsable	Plazo para la implementación de la medida
		INTERNAS	EXTERNAS								
1.Procedimientos inadecuados	Recepción de los pedidos en espacios inadecuados y con procedimientos no establecidos y normados en un manual .	X		Posibles pérdidas de producto al no contar con la seguridad del sitio adecuada .	2	2	4	Medio	Delimitar espacios adecuados con la privacidad necesaria para la recepción de mercancías .	Gerente o dueño	3 meses
2. Gestión de Compra inadecuada	Exceso de productos detectados post entrega al no solicitarse orden de entrega como requisito para realizar la recepción	X		uso de fondos necesarios para otras compras en el pago de mercancías innecesarias	3	2	6	Alto	Incluir como requisito de la recepción de mercancías el acompañamiento de una orden de pedido	Proveedor	tres semanas
3. Procedimiento inadecuado .	Sistema informático desactualizado	X		Pérdida de tiempo revisando datos que el sistema puede darlos de forma automática ,descontento de los clientes por pérdida de ese tiempo.	3	5	15	Extremo	Girar órdenes expresas para que las transacciones se registren en el sistema en el tiempo de realización de la transacción dando la capacitación al personal de todas las áreas para que lo hagan .	Dueño	3 meses
4.Procedimiento inadecuado	No uso de equipo de seguridad al transportar mercancías pesadas	X		Riesgo de sufrir lesiones de los bodegueros que cargan mercancías pesadas sin equipo que les proteja tanto su espalda ,pies, cabeza .	3	2	6	Alto	Crear un manual de procedimientos para el manejo de cargas donde incluya el uso adecuado de equipo de seguridad para la descarga y acarreo de mercancías de esta forma reducir el peligro de accidente.	Líder de administración	1 año
5.Gestion de personal .	Sobrecarga de funciones en algunos puestos de la empresa	X		Pérdidas por exceso de funciones de un mismo funcionario el cual compra recibe y entrega productos sin que se tenga claro las existencias de mercancías en el sitio.	2	1	2	Extremo	Realizar e implementar manuales de puestos de forma que se determine las responsabilidades de cada trabajador ,valorando la carga de trabajo que cada trabajador tiene .Corrigiendo si existe la sobrecarga de funciones en algunos puestos.	Líder de administración	1 año

IDENTIFICACION DEL RIESGO				Riesgo Inherente				Administración del Riesgo			
DESCRIPCION DE LA SITUACION RIESGOSA	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA DE RIESGO	ORIGEN DE LAS CAUSAS		CONSECUENCIA DEL RIESGO	Impacto	Probabilidad	Riesgo total	Bajo Medio Alto Extremo	Medidas para administrar el riesgo	Responsable	Plazo para la implementación de la medida
		INTERNAS	EXTERNAS								
6. Procedimiento inadecuado	Mercadería presenta daños por mal manejo o mala manipulación	X		Posible pérdida monetaria al no contar con un inventario actualizado donde se logre determinar cuanta mercadería presenta daños y cuál es su valor .	3	2	6	Alto	Realizar y planificar la toma de inventarios periódicos donde se pueda valorar los materiales dañados y su valor monetario de forma que se pueda implementar medidas mitiguen los daños ocasionados por la manipulación de las mercaderías	Contador	tres meses
7. Control interno inadecuado .	Ingreso de personal y clientes a sitios donde se almacenan productos	X		Pérdida de artículos por hurto al no tener delimitados los espacios de ingreso de público separado de las áreas de almacenaje.	3	5	15	Extremo	Realizar cambios de acomodo de zonas de uso público(baños y área de lavabos dentro de las bodegas.	Dueño	2 meses
8. Gestión de compras inadecuada.	Faltantes de mercancías no detectados hasta el momento de la venta	X		Pérdida de tiempo del vendedor tratando de solucionar el faltante y perdida por envío de transportista a conseguir el producto .	2	4	8	Alto	Implementar inventarios periódicos y la correcta inclusión de transacciones en el sistema .Implementando métodos ágiles de hacer dichas actividades .Incluyendo en esta labor a todos que están involucrados en las transacciones de inventario.	Contador Dueño	3 meses
9. Procedimiento inadecuado.	Constante realización de notas de crédito	X		Posible pérdida por el no registro de estas notas ,el procedimiento usado es que dicho actividad la debe registrar el mismo vendedor que debe ingresarla al sistema ,no existen controles establecidos para este procedimiento.	1	4	4	Medio	Controlar la expedición de nota de crédito e implementar un plan con la ayuda de los vendedores para disminuir el número de estos documentos.	Encargado de vendedores y Dueño	1 mes
10. Control de transporte y procedimiento inadecuado .	Descoordinación del área de transportes	X		Pérdida de credibilidad con el cliente al no poder conocer e informar el tiempo estimado de entrega por el manejo no estructurado de los roles de entregas y la falta de controles para los transportistas .	3	4	12	Alto	Implementar un plan de manejo de rutas y control de kilometraje para los transportistas de forma que se logre determinar de mejor forma el uso eficaz de los camiones de la empresa. Implementar protocolos de seguimiento satelital y ceder el control de estos a un encargado de personal distinto al dueño que por su gran cantidad de ocupaciones no puede atender de forma apropiada el área de transporte.	Dueño	1 año
11. Controles y supervisión inadecuada.	Entrega de mercadería equivocada	X		Pérdida de dinero o credibilidad del cliente al entregar mercancías de menos o equivocadas ,a raíz de la sobrecarga de funciones de algunos bodegueros y la falta de procedimientos para el alistado de pedidos.	4	2	8	Alto	Implementar un plan que aminore la incidencia de entrega de mercaderías equivocadas y faltantes de forma que esta situación sea medida .	Encargado de vendedores y Dueño	2 meses

IDENTIFICACION DEL RIESGO					Riesgo Inherente				Administración del Riesgo		
DESCRIPCION DE LA SITUACIÓN RIESGOSA	DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA DE RIESGO	ORIGEN DE LAS CAUSAS		CONSECUENCIA DEL RIESGO	Impacto	Probabilidad	Riesgo total	Bajo Medio Alto Extremo	Medidas para administrar el riesgo	Responsable	Plazo para la implementación de la medida
		INTERNAS	EXTERNAS								
12. Controles y supervisión inadecuadas	falta de responsables de las distintas funciones			Perdidas monetarias al no darse una clara distribución de funciones y responsabilidades .	5	5	25	Extremo	Determinar y comunicar de forma apropiada a los encargados de cada área la responsabilidad de ser el líder de esa área implementando un programa de incentivos por cumplimiento de sus responsabilidades .además de implementar un plan de seguimiento y supervisión de estas .	Área administrativa y Dueño	1 mes
13. Políticas y controles vulnerables	Políticas de devoluciones poco claras	X		Perdidas por procedimientos poco claros y controles para realizar devoluciones no hay un encargado de verificar el estado de estas el mismo vendedor que gana comisión por las ventas hechas a ese cliente es quien acepta y gestiona las devoluciones .	1	3	3	Bajo	Normar en un manual las políticas que deben usarse en la aceptación de devoluciones y segregar las funciones del encargado de valorar y revisar el ingreso de estas devoluciones de forma física a bodega como en el sistema.	Líder de administración	6 meses
14. Gestión de personal inadecuado .	Políticas de rotación de personal no se aplican	X		Perdidas monetarias al no implementarse procedimientos de rotación de personal de forma que se puedan detectar anomalías .	2	4	8	Alto	Informarse de los procedimientos y beneficios de la rotación de personal de forma que se logre implementar con la debida supervisión .Controlando de esta forma posibles abusos de confianza , robos, y hasta logrando mediante estos cambios descubrir situaciones que causan pérdidas a la entidad.	líder de administración y dueño	6 meses

Fuente elaboración propia .

Como se logra ver la matriz completa es muy fácil de entender y su confección es bastante simple si se siguen los pasos recomendados.

4.10. Análisis de los estados financieros

El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros” (Gerencie, 2010, s.p.). La finalidad de este análisis es determinar la situación financiera de la empresa Ferretería La Mejor, S.A., la idea es poder comprobar si las situaciones ya determinadas en los apartados anteriores le han afectado en su rentabilidad.

4.10.1 Análisis horizontal de los estados financieros

Cuadro 10
Análisis comparativo Balance General

Ferretería La Mejor, S.A.							
Balance general comparativo y Análisis Horizontal.							
Por el periodo terminado el 30 de septiembre de 2016 , 2015, 2014							
PERIODOS	2016	2015	2014	VARIACIÓN			
				Nominal 2016	Nominal 2015	Relativa 2016	Relativa 2015
Activos							
Activos circulantes							
Caja y bancos	€1.486.082	€13.202.968	€24.247.360	(11.716.886)	(11.044.393)	-88,74%	-45,55%
Cuentas por cobrar comerciales	€160.814.674	€140.885.438	€151.736.756	19929237	(10.851.318)	14,15%	-7,15%
Anticipos para impuestos	€5.452.115			5452115			
Inventarios	€114.404.689	€127.459.932	€124.714.581	(13.055.243)	2745351	-10,24%	2,20%
Total Activos Circulantes	€282.157.560	€281.548.338	€300.698.697	609222	(19.150.359)	0,22%	-6,37%
Activos no circulantes							
Propiedad, planta y equipo	€208.185.806	€216.042.843	€189.066.558	(7.857.037)	26976285	-4%	14%
Total Activos no circulantes	€208.185.806	€216.042.843	€189.066.558	(7.857.037)	26976285	-3,64%	14%
Total de activos	€490.343.366	€497.591.180	€489.765.255	(7.247.814)	7825925	-1,46%	2%
Pasivo y Capital Contable							
Pasivo Circulantes							
Cuentas por pagar comerciales	€111.917.323	€127.442.410	€122.876.251	(15.525.087,24)	4566159	-12,18%	4%
Aguinaldo y vacaciones por pagar	0.00	€10.142.541	€7.144.786	(10.142.541)	2997755	0,00%	42%
Cuentas por pagar patronales	€8.471.451	€8.471.451	€8.178.740		292711	0,00%	4%
Documentos por pagar corto plazo	€10.580.789	€6.853.815	€8.901.507	3726974	(2.047.692)	54,38%	-23%

Crédito BAC_Pyme 200468			€9.196.410		(9.196.410)		-100%
Crédito BAC_Pyme 301139			€6.536.248		(6.536.248)		-100%
Impuestos periodos anteriores	€4.300.000			4300000			
Impuestos por Pagar	€4.310.871	€5.869.844	€5.454.194	(1.558.974)	415650	-26,56%	8%
Total pasivos circulantes	€139.580.433	€158.780.061	€168.288.137	(19.199.628)	(9.508.076)	-12,09%	-6%
Pasivos no circulantes							
Financiamiento Rotativo	€25.064.865	€24.918.210	€14.789.630	146654	10128580	0,59%	68%
Documentos por Pagar Largo Plazo	€95.951.851	€88.805.389	€94.539.755	7146461	(5.734.366)	8,05%	-6%
Total Pasivos no Circulantes	€121.016.715	€113.723.599	€109.329.385	7293116	4394215	6,41%	4%
Total de Pasivos	€260.597.149	€272.503.661	€277.617.522	(11.906.512)	(5.113.862)	-4,37%	-2%
Capital Contable							
Capital Social	€5.000	€5.000	€5.000	0	0	0%	0%
Utilidad (Pérdida) acumulada	€220.782.520	€212.142.733	€178.221.824	8639787	33920909	4,07%	19%
Reserva Legal	€447.935			447935			
Utilidad (Pérdida) del periodo	€8.510.763	€12.939.787	€33.920.900	(4.429.024)	(20.981.114)	-34,23%	-62%
Total Capital Contable	€229.746.218	€225.087.520	€212.147.724	4658698	12939796	2,07%	6%
Total Pasivo y Capital Contable	€490.343.366	€497.591.180	€489.765.246	(7.247.814)	7825934	-1,46%	2%

Fuente :Elaboración propia con datos de la Empresa

Según lo que se observa en el Cuadro 10, para el periodo 2016 se dio una disminución de activos de 1,46%, mientras que el activo circulante aumento un 0,22%, los inventarios disminuyeron en un 10,24 % y la caja y bancos disminuyo en un 88,74%. Estos datos dan indicios que la empresa no está invirtiendo en activos, el aumento de 0,22% del activo circulante corresponde a cuentas por cobrar provenientes de ventas a crédito, aunado a eso se denota una disminución de los inventarios de un 10,24% dando a entender que se está vendiendo inventario para posiblemente pagar pasivos.

Gráfico 1
Comparación de Activo



Fuente :Elaboración propia

En el anterior gráfico se denota un aumento en las cuentas por cobrar comerciales en un 14,15%, por lo que se presume que muchas de las ventas han sido realizadas al crédito y que están pendientes de cobro.

Así mismo los pasivos a largo plazo han aumentado un 8,05% y el financiamiento rotativo 0,59%. Además, los documentos por pagar a corto plazo aumentaron en un 54,38%, mientras que los activos no presentan ningún aumento.

4.11. Razones financieras

El siguiente análisis financiero permite evaluar el desempeño de la empresa en las áreas claves de su gestión. La obtención y utilización de los fondos se analizan mediante los datos reflejados en el balance general, los ingresos, costos, gastos y ganancias resultantes de sus operaciones se obtienen del estado de resultados.

Indicadores de liquidez

Cuadro 11
Cálculo de la razón circulante
En miles de colones

	2016	2015
Activo circulante	₡282 157 560	₡281 548 338
Pasivo circulante	₡139 580 433	₡158 780 061
Razón circulante	2,02	1,77

Fuente: *Elaboración propia*

Según se observa la empresa experimento una ligera tendencia al alza de un 0,25 en el periodo estudiado, esto es un factor positivo que se puede interpretar de dos formas diferentes:

- El activo circulante cubre en un 2,02 veces al pasivo a corto plazo.
- También, podría decirse que por cada colón de endeudamiento la empresa cuenta con ₡2,02.

Prueba ácida

Cuadro 12
Datos para el cálculo de la prueba ácida

En miles de colones

	2016	2015
Activo circulante	₡282 157 560	₡281 548 338
Inventario	₡114 404 689	₡127 459 932
Pasivo circulante	₡139 580 433	₡158 780 061
Prueba ácida	1,20	0,97

Fuente: *Elaboración propia*

Como se muestra en el cuadro 12, entre los periodos 2015 al 2016 la cobertura de liquidez o valor de prueba ácida presenta un aumento de 0,23 esto da a entender que

en el periodo 2016, los activos de más alta liquidez cubren a los de pasivos de corto plazo 1,20 veces.

Razón de Tesorería

Cuadro 13

Datos para el cálculo de la razón Tesorería

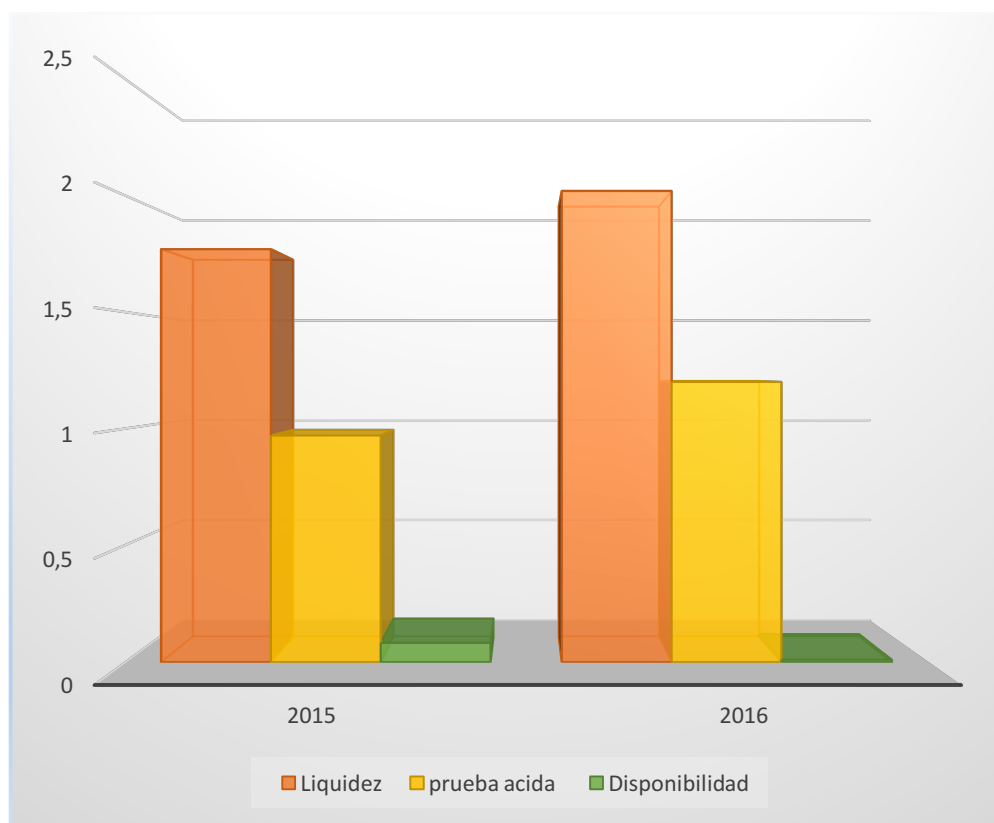
	2016	2015
Caja y Bancos	¢1486083	¢13202968
Pasivo circulante	¢139 580 433	¢158 780 061
Tesorería	0,011	0,083

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en el cuadro 13 en el periodo 2016 el 1% de los pasivos a corto plazo se podrían cancelar de inmediato, mientras que en el 2015 se cancelarían un 8.3% denotándose una disminución de un 7% en el periodo 2016. Este cambio indica que la empresa ha gastado su efectivo y presenta un nivel bastante bajo de este activo. Es costumbre que las empresas no manejen altas sumas de efectivo ocioso, pero tampoco es saludable mantener saldos tan reducidos, esto puede indicar dificultades de liquidez.

El siguiente gráfico de barras puede ser útil para observar el comportamiento de la liquidez de forma comparativa entre dos años, aquí también logra concluirse la observación que se realizó, donde se destaca que la empresa podría tener algún problema por la falta de liquidez en el periodo 2016, exponiéndose con esto a un alto riesgo operativo financiero.

*Gráfico 2
Comparación de Liquidez*



Fuente: Elaboración propia

4.12. Razones de endeudamiento

Una parte muy importante del análisis de una empresa que presenta problemas de liquidez es analizar la composición de los pasivos y su capacidad de cumplir con los pagos. Según lo expresa Salas (2012). "El estudio de las razones de endeudamiento, llamadas también de apalancamiento, es de vital importancia, ya que ejerce una gran influencia sobre la rentabilidad y el riesgo del negocio" (p.53).

Ante lo dicho por el autor a continuación se presentan los siguientes análisis:

Índice de deuda

Cuadro 14
 Datos para el cálculo del Índice de deuda

En miles de colones.

	2016	2015
Pasivo Total	¢260 597 149	¢272 503 661
Activo Total	¢490 343 366	¢497 591 180
Razón de deuda	0,53	0,55

Fuente :Elaboración propia

Se observa que la razón de deuda ha disminuido en el 2016 en un 2%. Asimismo, en el 2015 los acreedores financiaban el 55% del activo total de la empresa, y el 45% era financiado con recursos propios, mientras que en el periodo 2016 los acreedores financian el 53% de los activos de la empresa y el 47 % es financiado con recursos propios; esto da indicios de que en el año 2016 la empresa recurrió menos a financiarse con pasivos.

Índice de endeudamiento.

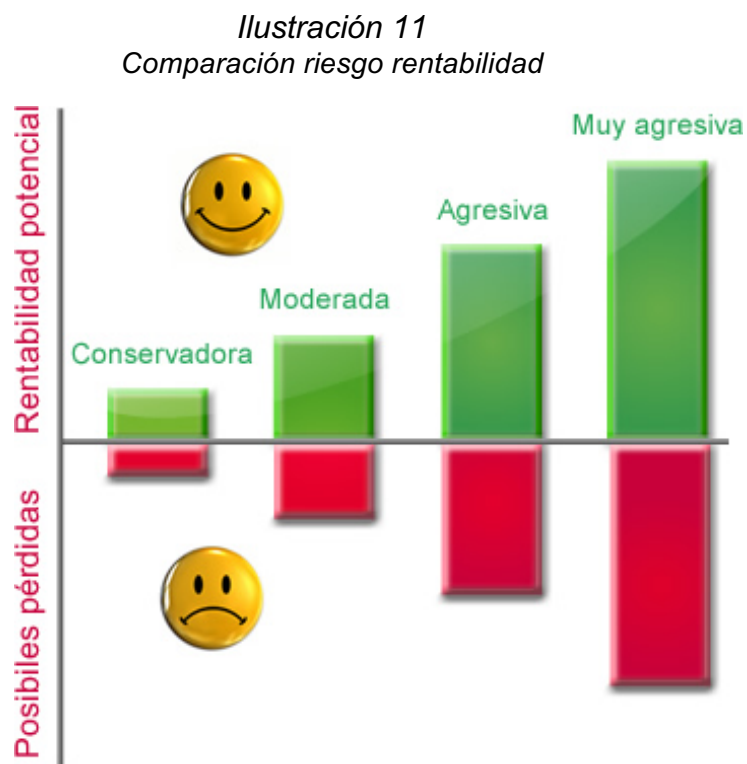
Cuadro 15
 Datos para calcular el índice de endeudamiento

	2016	2015
Pasivo Total	¢260 597 149	¢272 503 661
Patrimonio	¢229 746 218	¢225 087 520
Índice de endeudamiento	1,13	1,21

Fuente: Elaboración propia

En el 2016 la deuda total representa un 113% del capital contable y en el 2015 un 121%, dándose una disminución de un 8% en el 2016, esto demuestra que la empresa

ha reducido su proporción de financiamiento con deuda ,aumentando la participación del patrimonio. Con esta medida el riesgo disminuye, y también podría verse afectada la rentabilidad, lo anterior se rescata en el siguiente gráfico.



Fuente: Revista Finanzas Para Todos Banco de España

Cobertura de interés

Cuadro 16

Datos para Calcular la Cobertura de interés.

	2016	2015
Utilidad de operación	Ø8510763	Ø12939787
Gastos Financieros	Ø33941299	Ø29890160
Cobertura de intereses	0,25	0,43

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados expresan que por cada colón a pagar en gastos financieros, la empresa produce ¢ 0,25 de utilidad en el año 2016 y ¢0,43 en el año 2015. En este escenario se concluye que las cargas financieras en esta empresa son muy altas o que sus utilidades operativas son muy bajas lo cual implica un mayor grado de riesgo y un impacto directo en la rentabilidad.

4.13. Análisis del estado de resultados

Cuadro 17
Análisis horizontal

Ferretería La Mejor, S.A.

Estado de Resultados comparativo y análisis horizontal.							
	2016	2015	2014	VARIACION			
				Nominal 2016	Nominal 2015	Relativa 2016	Relativa 2015
Ingresos							
Ventas	¢2.619.638.670	¢2.778.125.679	¢3.135.568.287	(158.487.009)	(357.442.608)	-5,70%	-11,40%
Otros Ingresos	¢7.569.015		¢38.154.751	7.569.015	(38.154.751)		-100,00%
Ajustes por depreciación contable	¢16.315.465			16.315.465	-		
	¢2.643.523.149	¢2.778.125.679	¢3.173.723.038	(134.602.530)	(395.597.359)	-4,85%	-12,46%
Costos y Gastos							
Costo de Ventas	¢2.282.570.397	¢2.477.179.066	¢2.858.685.591	(194.608.669)	(381.506.525)	-7,86%	-13,35%
Gastos de Ventas	¢304.784.848	¢244.866.590	¢218.315.319,15	59.918.258	26.551.271	24,47%	12,16%
Gastos Financieros	¢33.941.299	¢29.890.160	¢36.880.549,69	4.051.139	(6.990.389)	13,55%	-18,95%
Gastos Depreciación y Deterioro	¢7.857.036	¢6.623.715	¢6.203.890,20	1.233.321	419.825	18,62%	6,77%
Otros gastos				-	-		
	¢2.629.153.581	¢2.758.559.532	¢3.120.085.350	(129.405.951)	(361.525.818)	-4,69%	-11,59%
Utilidad antes de Impuestos	¢14.369.568	¢19.566.147	¢53.637.688	(5.196.579)	(34.071.541)	-26,56%	-63,52%
Impuesto sobre la Renta	¢4.310.871	¢5.869.844	¢16.091.306	(1.558.974)	(10.221.462)	-26,56%	-63,52%
Reserva legal	¢447.935			447.935	-		
Otros Gastos No Deducibles	¢1.100.000	¢756.516	¢3.625.481	343.484	(2.868.965)	45,40%	-79,13%
Utilidad Neta	¢8.510.763	¢12.939.787	¢33.920.900	(4.429.024)	(20.981.114)	-34,23%	-61,85%

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

Las empresas dedicadas a la venta de mercancías debe tener ventas favorables y crecientes para lograr obtener la liquidez necesaria para suplir sus necesidades operativas y de compras de inventario.

Asimismo, los inventarios no dependen solamente de las ventas, la liquidez o la recuperación de crédito ,algunos otros factores como el mercado, las políticas de crédito y cobro pueden afectarlo. Ante esto es que se deben comparar las ventas del Cuadro 17, que disminuyeron en un 5,70% para el periodo 2016 y una disminución de un 10,24% en los inventarios del Cuadro 10, aunado al aumento del 14,15% experimentado por las cuentas por cobrar, que según los datos de la empresa son:

<u>Cuentas por Cobrar</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
de 01 a 30 días	99,363,151.93	98,916,367.76
de 31 a 60 días	8,498,768.64	17,015,483.00
de 61 a 90 días	5,050,450.15	14,698,712.92
vencidas más de 90 días	47,902,303.66	10,254,874.00
Total	<u>160,814,674.38</u>	<u>140,885,437.68</u>

Como se observa se dio un aumento significativo en las cuentas por cobrar de más de 90 días, que han crecido un 4,67% con respecto al año 2015.

De igual manera, tomando en cuenta la pregunta N° 17 del análisis del cuestionario de control interno, puede atribuirse este aumento a la ausencia de políticas de crédito y controles más rigurosos a la hora de su aprobación, lo cual puede convertirse en un factor de riesgo para la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, los costos de venta disminuyeron en un 7,86%, esta cifra no indica una baja real pues el efecto se da por la baja en la ventas de 5,70% por lo que se puede concluir que la disminución real es bastante reducida.

4.14. Comprobación de la rentabilidad operativa y rendimiento de activos y capital

A continuación se presentan algunas razones escogidas para evaluar la rentabilidad y rendimiento de capital que reporta la empresa Ferretería La Mejor, S.A., esta se realiza de forma comparativa, con dos años anteriores al periodo estudiado, lo cual es útil para poder observar las variaciones y tendencias presentadas.

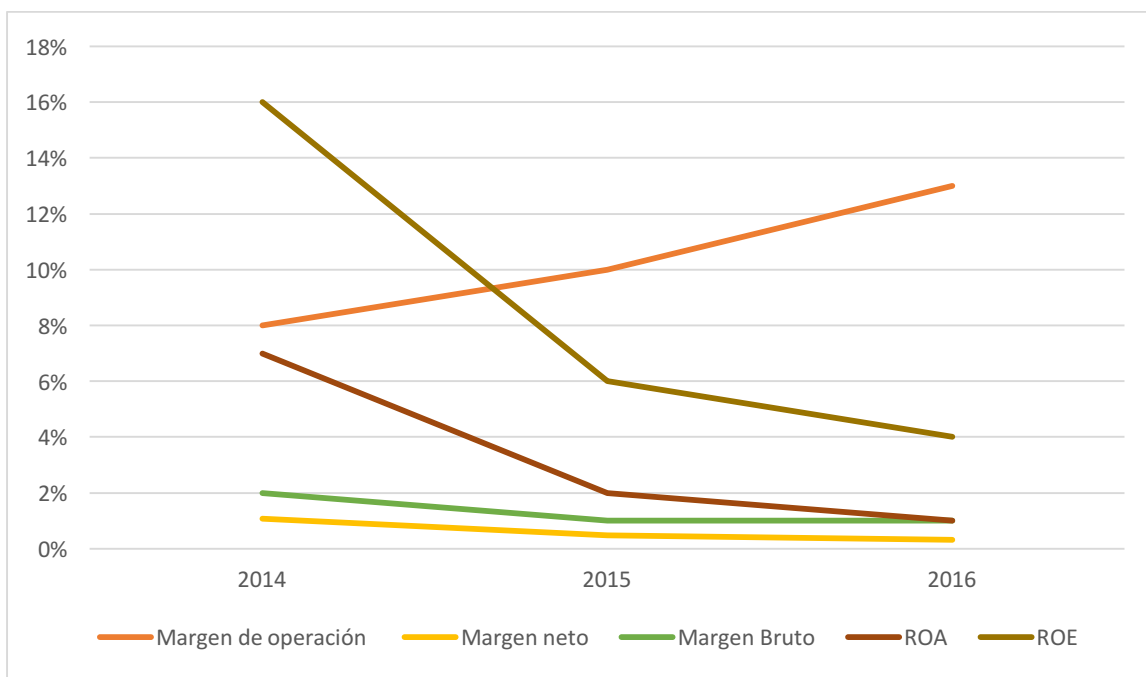
Cuadro 18
Indicadores de rentabilidad

Aplicación de indicadore operativos .		2016	2015	2014
Margen Bruto				
	Utilidad Bruta	1%	1%	2%
	Ventas Netas			
Margen de operación				
	Utilidad operación	13%	10%	8%
	Ventas Netas			
Margen neto				
	Utilidad Neta	0,32%	0,47%	1,08%
	Ventas Netas			
Rendimiento sobre activo ROA				
	Utilidad Neta	1%	2%	7%
	Activo Total Promedio			
Rendimiento sobre capital ROE				
	Utilidad Neta	4%	6%	16%
	Capital contable promedio			

Fuente: Elaboración propia

La siguiente representación gráfica contiene las variables calculadas en el cuadro N°18, con esta se pretende presentar de forma visual los resultados obtenidos.

Gráfico 3: Comportamiento de la rentabilidad



Fuente elaboración propia.

Según se observa en el Gráfico 3, el rendimiento del margen de utilidad bruto se mantiene estable entre los periodos 2015 al 2016. Esto significa que la empresa no ha perdido eficiencia en el manejo y control de los costos de compras, o también puede indicar que la empresa no ha logrado trasladar los aumentos en sus costos a los precios de venta.

Mientras que el rendimiento operativo ha aumentado en los tres años que se analizaron, en el año 2008 el rendimiento por cada colón vendido la empresa genera ¢0,08 de utilidad, en el 2015 ¢0,10, y en el 2016 ¢0,13. Estas cifras, indican que la empresa usa en el 2016 el 87% de las ventas para cubrir los costos y gastos de

operación totales. Ante esto, se rescata la relevancia de detallar y documentar los componentes de costos y gastos, para poder dar seguimiento y tomar las decisiones que procedan para controlarlos.

Del mismo modo, en el caso del margen neto se observa que en los tres años comparados existe una tendencia al descenso, esto da a entender que la empresa perdió 0.15% de utilidad sobre las ventas. En el 2014, por cada ¢100 de ventas, la empresa obtuvo ¢1,08 de utilidad neta, en el 2015 generó ¢0,47 y en el 2016 ¢0,32 de ganancia neta por cada ¢100 neto.

Para el ROA en el periodo 2014 se generó un rendimiento de operación de un 7%, en el 2015 un 2% y en el 2016 un 1%. Como se observa en estos tres años analizados, la disminución ha sido considerable, esta situación da indicios de que la capacidad para generar utilidades ha disminuido un 6%. Esta situación pone en evidencia posibles problemas de margen de operación y de rotación de activos totales.

De igual manera, El ROE tienen una propensión descendente, esto es desfavorable para la empresa Ferretería la Mejor, S.A., y para los accionistas; denotándose la pérdida de 12 puntos porcentuales, comparando el año 2016 con el 2014, y de un 2% con el año 2015. Por lo que, tomando en cuenta la tasa de rendimiento promedio que reporta el Banco Central para el periodo 2016, donde la rentabilidad promedio publicada oscila entre 4,86% a 5,16% y comparándolo con el ROE del periodo investigado, la rentabilidad de la Ferretería La Mejor, S.A., es de aproximadamente un punto porcentual más bajo, dando a entender con esto que la rentabilidad de la empresa es bastante escasa, y que deben tomarse acciones que permitan corregir esta situación en el corto plazo.

Análisis del circulante

Capital de trabajo

Cuadro 19

Datos para calcular el capital de trabajo.

en miles de colones

	2016	2015
Activo circulante	₡282 157 560	₡281 548 338
Pasivo circulante	₡139 580 433	₡158 780 061
Capital de trabajo Neto	₡142577127	₡122768277

Fuente: Elaboración propia con información financiera de la empresa

Los datos del cuadro 19, indican que la empresa en el periodo 2015 cubre sus obligaciones del activo circulante en un 56% con pasivo a corto plazo y un 44% se cubre con pasivo a largo plazo. Mientras que en el 2016 el 50% de activo circulante se cubre con pasivo a corto plazo y un 50% a largo plazo. La variación de un año a otro experimento un alza del 6%, este panorama da una alerta para tomar en cuenta, pues el capital de trabajo está siendo financiado en una proporción muy alta con deudas a corto plazo, aumentando el riesgo de liquidez de esta empresa.

4.15. Factores que afectan a la empresa

A continuación se presentan algunos elementos observados en la empresa que se consideran de importancia, pues afectan de forma directa la gestión de inventarios y tienen alguna repercusión sobre la rentabilidad, ambas situaciones son analizadas en esta investigación.

4.15.1. Rotación de inventario

Uno de los factores que influye en la rentabilidad de la empresa investigada es la carencia de datos que le permitan determinar la verdadera rotación de inventario. El desconocimiento de esta variable hace que se presenten faltantes de mercancías constantemente, o que hayan compras excesivas, una forma utilizada para determinar este factor es el uso de razones financieras de rotación de inventario, las cual se presenta a continuación:

Rotación de inventario 2016

$$\frac{\text{Costo mercadería vendida}}{\text{inventario promedio}} = 18,87 \text{ veces}$$

Se observa que la empresa Ferretería La Mejor, S.A., en el periodo 2016 experimento una rotación de inventario de 18,87 veces al año en promedio. Para determinar el número de días requeridos por la empresa para vender ese inventario debe realizarse el siguiente cálculo:

$$\frac{365}{\text{Rotación de inventario}} = 19 \text{ días.}$$

De tal forma que la rotación de inventario en días estaría para el periodo 2016 en 19 días. El resultado anterior es un promedio que engloba artículos de rotación alta y baja; en una empresa como la analizada en esta investigación, debe conocerse el comportamiento de ventas de cada artículo, para poder tomar las decisiones que mejor

convengan a la empresa y, de esa forma, no incurrir en riesgo de desabastos por tener un factor de rotación global y no individualizado.

A continuación analizaremos los datos de tres productos vendidos por la empresa, cada uno de ellos tendrá una característica de volumen de venta distinta, con esto se trata de demostrarse lo antes expuesto.

1. Maceteros = volumen de venta baja.
2. Ducha = volumen de venta medio.
3. Cemento = volumen de venta alto.

Los datos de ventas reales para el periodo 2016, de estos tres productos se adjuntan a continuación:

Artículo	Ventas promedio 2016	# de días reales.	Resultado De ventas diarias.
Maceteros	64	64/365	0,18
Ducha	512	512/365	1,40
Cemento	70 000	70 000/365	192

Como logra visualizarse, hay diferencias entre la rotación del inventario de los tres artículos, por lo que la toma de decisiones de tiempos de reorden y cantidades deben analizarse con mucha detención, sobre todo, ante los costos y la cantidad de los artículos manejados por esta empresa.

4.15.2. Plazo de reorden

Siguiendo el análisis de los tres productos anteriores el macetero, la ducha y el cemento, se procede a calcularse la cantidad mínima de inventario que debe mantenerse en el momento de realizar una nueva compra, de forma que no se incurra en faltantes, suponiendo un tiempo de entrega fijada por el proveedor de 8 días.

Maceteros	Ducha	Cemento
$0,18 \times 8 = 1,44$	$1,40 \times 8 = 11,2$	$192 \times 8 = 1\ 538$

Según lo observado, la gestión de compra debe realizarse en el momento que en existencia hayan :

Maceteros	Ducha	Cemento
2	12	1 538

Observando este comportamiento de los tres productos, vendidos por la empresa se denota, la importancia de mantener la información actualizada de los inventarios, de forma que su análisis sea eficiente, para las labores de reorden o muchos otros usos. La actualización de los datos en el sistema proporcionan esta información de forma rápida, logrando una disminución del riesgo de desabasto o de exceso de inventario.

4.15.3. Fijación de precios

Cualquier empresa debe cuidar que la fijación de sus precios sea la más adecuada, y que este costo contemplen los costos de ventas y los gastos para obtener alguna ganancia. La Ferretería la Mejor, S.A., tiene un cálculo de sus costes sin documentar, la forma usada es sumarle al costo un margen porcentual que oscila entre el 3% al 30%. Es usual que los costos se revisen para saber cuánto cuesta en la competencia,

ajustándolos para no tener un costo mayor. A continuación se presenta el cálculo de precios, usado por la empresa para el artículo Plywood rectangular 9 mm 0,61 x 1,22 ,este se escogió al azar y el margen que reporta la empresa es del 30%.

427144 PLYWOOD RECTÁNGULO 9 MM 0,61X1,22 1 ¢4 185,00 3219,42

Precio de compra	Margen de utilidad	Cálculo de precio
¢3 219,42	30%	$3\ 219,42 \times 0,30 = \text{¢}4\ 185,00$

En el caso hipotético de que un cliente solicite a la empresa 300 láminas de plywood, para lo que solicita un descuento del 15%, las condiciones de la compra son pago de contado contra entrega, y su retiro se pacta en los patios de la Ferretería la Mejor, S.A.

El crédito es aprobado por ser un cliente conocido y el descuento es el solicitado (un 15%). Las cuentas que realiza el dueño es que con la venta del producto obtendrá una ganancia de un 15%, pues el margen de ganancia de este producto es del 30%. A continuación se presentan los cálculos hechos por el dueño:

Precio de venta	Margen de utilidad relativo	Cálculo de precio
4 185,00	15%	$4\ 185,00 \times 0,15 = 627,75$ $4\ 185,00 - 627,75 = 3\ 557,25$

4.15.4. Fijación del precio con distinta formula

Para poder calcular el precio de venta inicial con el 30% de ganancia que necesita obtener la empresa para cubrir sus costos operativos y obtener una ganancia. El razonamiento que debería usarse es el siguiente:

Precio de compra	Margen de utilidad relativo	Cálculo de precio	Precio correcto
₡3 219,42	30%	$3\,219,42/1-(0,30)$	₡4 598,60

Como logra observarse, los costos de la misma mercancía y con el mismo porcentaje de ganancia es diferente. Ante esta situación, se presenta la siguiente tabla con el cálculo del precio y la aplicación del descuento de las dos formas presentadas anteriormente.

Cuadro 20
Cálculo de precios

	Cálculos de precios	
	hecho por la empresa	Cálculos sugerido
Coste	3 219,42	3 219,42
% margen ganancia	30%	30%
Costo de venta	4 185,25	4 599,17
Descuento del 15%	627,79	689,88
Costo después del descuento	3 557,46	3 909,29
Margen de ganancia esperado 15%	627,79	689,88
Comprobación si el monto ganado corresponde al 15%		
Costo de venta – margen 15% - desc 15%	2 929,67	3 219,42
Coste de compra	<u>3219,42</u>	<u>3219,42</u>
Resultado de la venta	(289,75)	

Fuente :Elaboración propia

Como se logra apreciar en el cuadro 20, la empresa Ferretería la Mejor, S.A., no está percibiendo el margen bruto del 30%, esto por un error en la fórmula usada para calcular esta ganancia. Ante esto, puede concluirse que los cálculos hechos por el dueño no son correctos, dándose la posibilidad de que la ganancia obtenida sea insuficiente para cubrir los costos de operación, administrativos y, además, proveer una

ganancia aceptable, pudiendo darse una afectación de la rentabilidad de la empresa. Como forma ilustrativa se calcula a continuación el verdadero margen bruto usado por la empresa en esta venta.

$$\frac{30}{1+(30/100)} = 23,08\%$$

Cuadro 21
Cálculos hechos con el porcentaje del 23,08%

COSTE	3 219,42
% Margen de ganancia	23,08%
Costo de venta	4 599,17
Descuento del 15%	689,88
Costo después del descuento	2 529,54
Margen de ganancia esperado 15%	-689,88
Descuento aplicado 15%	-689,88
Costo de venta – margen 15%- desc 15%	3 219,42
Coste – coste de venta	0

Fuente: Elaboración propia

El margen del 23,08% sería el margen bruto, lo ideal sería conocer los costos directos ,indirectos y costos fijos para poder determinar que margen de ganancia, realmente se está aplicando a sus ventas, y así evitar que dicha actividad tenga problemas de rentabilidad. Ante esta limitante que presenta la empresa, de no poseer estos datos lo único que puede comprobarse, es que sus márgenes de ganancia no están siendo calculados de forma correcta, afectando la rentabilidad de la empresa y acrecentando su riesgo de liquidez y rentabilidad.

4.16. Flujo de caja proyectado

Luego de haber realizado un análisis de la situación financiera actual de la entidad, y la evaluación de los riesgos asociados a los inventarios es lógico querer comprobar si estas situaciones detectadas pueden ocasionar problemas de liquidez y rentabilidad en los periodos venideros. Para lograr obtener un panorama posible en el manejo de efectivo se propone construir un flujo de caja proyectado, construido con base en supuestos esta proyección, lo que pretende es determinar cuál es el comportamiento de los flujos de efectivo

4.16.1 Predicción de supuestos y escenarios utilizados

A continuación se presentan los supuestos utilizados para la construcción del modelo de valoración. Se trata de crear hipótesis financieras proyectadas para cada período, en las cuales se definirán suposiciones para proyectar los flujos de efectivo, para que la empresa cumpla sus objetivos.

4.16.2 Tiempo utilizado para la valoración

El tiempo utilizado en la presente proyección se decide que sea un corto plazo, ya que esta alternativa se considera como la de mayor necesidad para los dueños de la empresa estudiada. Se establece un corto plazo para un período de 5 años, de forma que este modelo pueda ampliarse, según sean las necesidades de la empresa.

4.17. Cálculo de las variables

4.17.1. Cálculo de las Ventas

El crecimiento para el sector construcción en el año 2015 fue de 4,5%, para el 2016 fue de 0,7%, para el 2017 se estima sea de 5,3%, según los datos publicados por el Banco Central de Costa Rica. Este crecimiento no se cree que sea aplicable para la empresa sujeto de esta investigación, por lo que decide utilizar un cálculo como el método de mínimos cuadrados para proyectar las ventas.

4.17.2. Método mínimos cuadrados

Este método sirve para proyectar las ventas con base en las gestiones de años pasados. Como cualquier otro método ,este también tiene que ser ajustado en caso de que cambien las condiciones y situaciones, tanto económicas, políticas, de mercado o capacidad tanto interna como externa.

Como base de la proyección se tomaran los datos reales de los siguientes tres años.

Año	Cantidad de Ventas
2014	3135568287
2015	2778125679
2016	2619638670

Aplicando el método se usa la siguiente formula.

$$Y = a + bx$$

Donde:

$$b = \frac{N \sum x y - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

Para despejar esta fórmula debe determinarse los valores:

Año	Cant. de ventas				
	X	Y	x^2	Y^2	(X)(Y)
1	1	3135568287	1	9831788482440110000	3135568287
2	2	2778125679	4	7717982288319210000	5556251358
3	3	2619638670	9	6862506761359370000	7858916010
Total	6	8533332636	14	24412277532118700000	16550735655

Reemplazando la fórmulas se obtendrán los siguientes resultados para la **b**.

$$b = \frac{3(16550735653) - (6)(8533332635)}{3(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{49652206960 - 51199995812}{42 - 36}$$

$$b = \frac{-1547788852}{6}$$

$$b = -257964808,7$$

El cálculo de la incógnita “a” se calcula.

$$a = \frac{8533332635 - -257964809(6)}{3}$$

$$a = \frac{10081121488}{3}$$

$$a = 3360373829$$

La recta ajustada por mínimos cuadrados es:

$$y = a + bX$$

$$y = 3360373829 + -257964809(x)$$

Mientras que el crecimiento se calcula mediante la fórmula:

$$c = \frac{b(n)}{\sum y}$$

A continuación se presentan los cálculos de las variaciones en las ventas para los siguientes cinco años.

$$c = \frac{-257964809 * (4)}{8533332635}$$

$$c = \frac{-1031859236}{8533332635}$$

$$c = -0,12$$

La anterior cifra significa que las ventas decrecerán en un 12% anual por los siguientes periodos.

4.17.3. Pronóstico periodo cuatro 2017.

$$y = a + bX$$

$$y = 8533332635 + -257964809(4)$$

$$y = 8533332635 + -1031859235$$

$$y = 7501473401$$

4.17.4. Pronóstico para el quinto periodo 2018.

$$y = a + bX$$

$$y = 8533332635 + -257964809(5)$$

$$y = 8533332635 + -1289824044$$

$$y = 7243508592$$

4.17.5. Pronóstico para el sexto periodo 2019.

$$y = a + bX$$

$$y = 8533332635 + -257964809(6)$$

$$y = 8533332635 + -1547788852$$

$$y = 6985543783$$

4.17.6. Pronóstico para el séptimo periodo 2020.

$$y = a + bX$$

$$y = 8533332635 + -257964809(7)$$

$$y = 8533332635 + -1289824044$$

$$y = 6727578974$$

4.17.7. Pronóstico para el octavo periodo 2021

$$y = a + bX$$

$$y = 8533332635 + -257964809(8)$$

$$y = 8533332635 + -1289824044$$

$$y = 6469614166$$

4.17.8. Cuentas por cobrar

Para determinar las cuentas por cobrar se analizarán los tres periodos que se han tomado como base para la proyección, con esto, se determina el promedio de las cuentas por cobrar de los tres años analizados.

Cuadro 22
Cálculo del promedio de cuentas por Cobrar

	Año	Ventas	Cuentas por cobrar	Valor relativo
	1	3135568287	151736755,6	0,048392107
	2	2778125679	140885437,7	0,050712406
	3	2619638670	160814674,4	0,061388113
	Total			0,160492626
	Promedio			0,053497542

Fuente :Elaboración propia con datos de la empresa

Con el factor de 5,3% se calcula las cuentas por cobrar usando como base las ventas proyectadas; el dato de ventas de contado serían la diferencia entre ambas cantidades.

Cuadro 23
Proyección de cuentas por cobrar.

Año	Ventas proyectadas	Factor	Cuentas por Cobrar Proyectadas	Ventas de Contado
4	7501473401	5,35%	401310388	7100163013
5	7243508592	5,35%	387527709,7	6855980882
6	6985543783	5,35%	373726592,4	6611817191
7	6727578974	5,35%	359925475,1	6367653499
8	6469614166	5,35%	346124357,9	6123489808

Fuente :Elaboración propia

Determinación de los plazos de cobro de las cuentas por cobrar comerciales.

Al no poseer datos estadísticos de los plazos de cobros de las ventas a crédito o políticas de crédito aplicadas en periodos anteriores, se usarán como base los datos del año 2016 que a continuación se presentan.

Cuentas por cobrar 2016		
ventas de crédito de 1 a 30 días	₡99 363 152	0,618
Ventas de crédito de 30 a 60 días	₡8 498 769	0,053
Ventas a crédito de 60 a 90 días	₡5 050 450	0,031
Ventas de más de 90 días	₡47 902 304	0,298
Total de ventas	₡2 619 638 670	

Fuente: *Elaboración propia con datos de la empresa*

Para poder calcular el monto correspondiente a ventas de crédito se presenta el siguiente cálculo:

Cuadro 24
Cálculo proyectado de ventas a crédito

Año	Ventas proyectadas a crédito	30 días (0,6178)	60 días (0,0528)	90 días (0,0314)	más de 90 días (0,298)
4	₡401.310.388	₡247.959.119	₡21.208.539	₡12.603.315	₡119.539.415
5	₡387.527.710	₡239.443.165	₡20.480.149	₡12.170.465	₡115.433.931
6	₡373.726.592	₡230.915.818	₡19.750.784	₡11.737.035	₡111.322.955
7	₡359.925.475	₡222.388.471	₡19.021.420	₡11.303.605	₡107.211.979
8	₡346.124.358	₡213.861.124	₡18.292.056	₡10.870.176	₡103.101.003

Fuente: *Elaboración propia*

Como se puede observar existe un porcentaje de ventas que se catalogan de más de 90 días que corresponde a un 30% de las ventas a crédito, pudiéndose decir que estas ventas serán de difícil cobro, se consultó a los encargados de la empresa sobre el monto declarado como incobrable, y no se poseía un dato claro, por lo que para efectos de esta proyección se presume que no existen cuentas incobrables.

El monto a recuperar por cuentas por cobrar en los distintos periodos de cobro se calculan en el siguiente cuadro:

Cuadro 25
Cálculo proyectado de recuperación de efectivo.

	2017	2018	2019	2020	2021
Contado	₡7.100.163.013	₡6.855.980.882	₡6.611.817.191	₡6.367.653.499	₡6.123.489.808
30 días	₡227.295.859	₡219.489.568	₡211.672.833	₡203.856.098	₡196.039.364
60 días	₡17.673.782	₡17.066.791	₡16.458.987	₡15.851.183	₡15.243.380
90 días	₡9.452.486	₡9.127.849	₡8.802.776	₡8.477.704	₡8.152.632
más de 90 días	₡79.692.943	₡76.955.954	₡74.215.303	₡71.474.653	₡68.734.002
Recuperación periodo anterior					
30 días		₡20.663.260	₡19.953.597	₡19.242.985	₡18.532.373
60 días		₡3.534.756	₡3.413.358	₡3.291.797	₡3.170.237
90 días		₡3.150.829	₡3.042.616	₡2.934.259	₡2.825.901
más de 90 días		₡39.846.472	₡38.477.977	₡37.107.652	₡35.737.326
saldo anterior	₡160.814.674				
Total Recuperado	₡7.592.092.758	₡7.245.816.360	₡6.729.889.830	₡6.729.889.830	₡6.471.925.022

Fuente: Elaboración propia

4.17.9. Cálculo de las compras a proveedores

Las compras están ligadas a las ventas, sobre todo, en una empresa que su actividad principal son las ventas de productos comprados para venderlos, por lo tanto se esperaría que ambas cuentas tengan un comportamiento que guarde alguna proporcionalidad.

Por esto, para realizar esta proyección se toman como base las ventas proyectadas a las que se les sustrae un margen del 24%, este es el margen que se determinó en el apartado 4.15.3, además de ser un porcentaje considerado como deseable para la empresa ya que representa un punto medio alto que permite cubrir los costos y obtener alguna ganancia. Después a este resultado se le agrega un 3% que es la cantidad

estimada de compras mayor a las ventas para cubrir desabastos; los cálculos son los siguientes.

Cuadro 26
Compras proyectadas.

Ventas Proyectadas	Margen Proyectado	Compras Proyectadas	Margen deseado para evitar desabasto	compras proyectadas Totales
₡7.501.473.401	24%	₡6.049.575.323	3%	₡6.067.724.049
₡7.243.508.592	24%	₡5.841.539.187	3%	₡5.859.063.805
₡6.985.543.783	24%	₡5.633.503.051	3%	₡5.650.403.560
₡6.727.578.974	24%	₡5.425.466.915	3%	₡5.441.743.315
₡6.469.614.166	24%	₡5.217.430.779	3%	₡5.233.083.071

Fuente :Elaboración propia

4.17.10. Cálculo de las cuentas por pagar comerciales

Los pagos a proveedores es un rubro importante por su impacto en las finanzas de la empresa, para realizar una proyección de este rubro se aplica la relación usada en el periodo 2016, a continuación se describen las formas de pago usadas en este periodo:

10%	Contado
30%	30 días
50%	60 días
10%	90 días

La distribución de los pagos de estas compras, se deben distribuir usando los porcentajes correspondientes para cada plazo de pago que ha reportado la empresa en el último año, además debe tomarse en cuenta el saldo pendiente de pago que reportó los estados de situación financiera del periodo 2016.

Cuentas por pagar comerciales	6-E	111,917,322.90
-------------------------------	-----	----------------

La distribución de los rubros de pago se calculan y presentan en el siguiente cuadro

Cuadro 27
Proyección de pagos a proveedores

	2017	2018	2019	2020	2021
Contado	€606.772.405	€585.906.380	€565.040.356	€544.174.332	€523.308.307
30 días	€1.668.624.114	€1.611.242.546	€1.553.860.979	€1.496.479.412	€1.439.097.845
60 días	€2.528.218.354	€2.441.276.585	€2.354.334.817	€2.267.393.048	€2.180.451.280
90 días	€455.079.304	€439.429.785	€423.780.267	€408.130.749	€392.481.230
Periodo anterior					
30 días		€151.693.101	€146.476.595	€141.260.089	€136.043.583
60 días	€0	€505.643.671	€488.255.317	€470.866.963	€453.478.610
90 días	€0	€151.693.101	€146.476.595	€141.260.089	€136.043.583
saldo del año anterior	€111.917.323				
Total	€5.370.611.499	€5.886.885.171	€5.678.224.926	€5.469.564.681	€5.260.904.437

Fuente :Elaboración propia

4.17.11. Gastos de ventas.

Los gastos de ventas en la empresa Ferretería la Mejor, S.A., incluye las erogaciones relacionadas a sueldos, gratificaciones, premios y comisiones. Para estimar el aumento que tendrá este rubro en los próximos cinco años se usa una cifra conservadora de un 1,5 % anual. Ante este supuesto, se presenta el desglose del gasto de venta, aplicando este aumento que incluye inflación y otros gastos relacionados con la actividad realizada.

Gastos de ventas	
2017	2316808953
2018	2351561088
2019	2386834504
2020	2422637022
2021	2458976577

4.17.12. Gastos financieros.

Los gastos financieros provienen de todas aquellas obligaciones que la empresa contrae para financiarse ,en el caso de la Ferretería La Mejor, SA., sus pasivos son significativos algunos están catalogados como de corto plazo y se presume que esto se debe a que su cancelación se realizará en el periodo fiscal 2017.

E. Documentos y cuentas por pagar corto plazo.

	2016
Cuentas por pagar comerciales	111,917,322.90
Aguinaldo y vacaciones por pagar	0.00
Cuentas por pagar patronales	8,471,451.00
Cuentas por pagar socios (1)	4,674,141.67
Impuestos períodos anteriores	4,300,000.00
Impuestos por pagar	4,310,870.54
	133,673,786.11

Los gastos financieros catalogados en las notas de los Estados financieros como de largo plazo son las siguientes:

F. Documentos y cuentas por pagar a largo plazo

	2016
Crédito revolutivo BAC-San José (2)	25,064,864.73
BAC 450023755 (3)	14,940,104.74
Cuentas por pagar Socios (4)	11,423,376.90
Crédito BN-30691229 (5)	69,588,368.90
	121,016,715.27

Para poder determinar los desembolsos de la empresa en los próximos cinco años es necesario conocer algunos datos los cuales se presentan a continuación.

1. Corresponde a un crédito otorgado por socios en financiamiento para la construcción del edificio de ferretería, monto inicial ¢35 000 000, 00.

Principal	Cuota	Interés Mensual	Interés Anual	Plazo	Inicia
¢4.674.142	564672,36	0,0125	15,00%	10 años	junio/2009

2. Crédito revolutivo BAC-San José: por un monto máximo de \$50 000,00, se utiliza únicamente para determinadas transacciones que se cancelan en plazo corto, por su carácter, que permite que el saldo se cancele a 5 años, se incluye como elemento de deuda a largo plazo.

Principal	Amortización	Interés Mensual	Interés Anual	Plazo
¢25.064.865	1 215 311	1,25%	15%	2 años

3. Operación de Leasing Financiero de un camión con el BAC San José por US\$34 106,00.

Principal	Cuota	Interés Mensual	Interés Anual	Plazo
¢14 940 105	272000	0,00583	7%	6 años

4. Cuentas por pagar Socios Cuenta 2: crédito por un monto inicial de ¢35 000 000.00, plazo de diez años, el crédito inicia en octubre de 2009.

Principal	Cuota	Interés Mensual	Interés Anual	Plazo
¢11 423 377	553 881	0,0125	15%	10 años

5. Crédito BN-30691229: Crédito por un monto convenido de ¢80 000 000,00; con el Banco Nacional, para la adquisición de lote y financiamiento de construcción.

Principal	Cuota	Interés Mensual	Interés Anual	Plazo
¢69 588 369	933 535,09	0,0096	11,48%	10 años

Conociendo la información anterior se calcula las siguientes tablas.

Cuadro 28
Cálculo proyectado de los gastos por intereses.

	2017	2018	2019	2020	2021
Crédito revolutivo Bac San José	¢2.983.684	¢1.118.923			
Bac 450023754	¢972.663	¢807.120	¢629.617	¢439.289	¢235.211
Cuentas por pagar socios	¢1.359.822	¢509.953			
Crédito BN-30691229	¢7.814.142	¢7.404.034	¢6.944.288	¢6.428.895	¢463.872
Cuenta a pagar socios	¢291.260				
Total	¢13.130.310	¢9.840.030	¢7.573.904	¢6.868.184	¢699.084

Fuente :Elaboración propia

Cuadro 29
Cálculo proyectado de los pagos al principal.

	2017	2018	2019	2020	2021
Crédito revolutivo Bac San José	¢11.600.048	¢13.464.816	¢0	¢0	¢0
Bac 450023754	¢2.291.337	¢2.456.880	¢2.634.383	¢2.824.711	¢3.028.789
Cuentas por pagar socios	¢5.286.750	¢6.136.627	¢0	¢0	0.0
Crédito BN-30691229	¢11.202.421	¢3.798.387	¢4.258.133	¢4.773.526	¢469.663
Cuenta a pagar socios	¢4.674.142				
Total	¢30.380.557	¢25.856.710	¢6.892.517	¢7.598.237	¢3.498.451

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 30
Cálculo proyectado de saldos de pasivos

	2017	2018	2019	2020	2021
Crédito revolutivo Bac San José	¢13.464.816				
Bac 450023754	¢12.648.768	¢10.191.888	¢7.557.505	¢4.732.795	¢1.704.006
Cuentas por pagar socios	¢6.136.627	¢0			
Crédito BN-30691229	¢66.200.090	¢62.401.702	¢58.143.569	¢53.370.043	¢48.018.742
Cuenta a pagar socios	¢0				
Total	¢98.450.301	¢72.593.591	¢65.701.074	¢58.102.838	¢49.722.748

Fuente :Elaboración propia

4.17.13. Impuesto de la renta

El impuesto de la renta es una erogación significativa para la empresa que no puede dejar de calcularse para tal efecto se estimará con base en la tabla publicada por el

Ministerio de Hacienda de Costa Rica con un incremento para los cinco años por proyectar de un 0,009 anual.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso brutos hasta	52710000	52320000	52790880	53265997,92	53745391,9	54229100,43
Ingreso brutos hasta	106026000	105241000	106188169	107143862,5	108108157,3	109081130,7
Ingreso brutos hasta	106026000	105241000	106188169	107143862,5	108108157,3	109081130,7

Con los datos que ya se han logrado proyectar se procede a realizar el flujo de efectivo proyectado para el periodo que se había determinado.

Ferretería la Mejor, S.A.
Flujo de Caja Proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo Inicial	¢1.486.082	-¢150.948.087	-¢1.179.274.725	-¢2.270.945.937	-¢3.447.724.231
ingresos	¢7.595.092.758	¢7.245.816.360	¢6.987.854.639	¢6.729.889.830	¢6.471.925.022
Total ingresos	¢7.596.578.840	¢7.094.868.273	¢5.808.579.914	¢4.458.943.892	¢3.024.200.790
Pago a proveedores	¢5.370.611.499	¢5.886.885.171	¢5.678.224.926	¢5.469.564.681	¢5.260.904.437
Gastos de administración y ventas	¢2.316.808.953	¢2.351.561.088	¢2.386.834.504	¢2.422.637.022	¢2.458.976.577
total egresos	¢7.687.420.452	¢8.238.446.258	¢8.065.059.430	¢7.892.201.703	¢7.719.881.014
Utilidad bruta	-¢90.841.613	-¢1.143.577.985	-¢2.256.479.516	-¢3.433.257.810	-¢4.695.680.224
Amortizaciones					
Cuentas por pagar patronales	¢8.471.451		¢0	¢0	¢0
Crédito revolutivo Bac San José	¢11.600.048	¢13.464.816	¢0	¢0	¢0
Bac 450023755	¢2.291.337	¢2.456.880	¢2.634.383	¢2.824.711	¢3.028.789
Cuentas por pagar socios	¢5.286.750	¢6.136.627	¢0	¢0	0.0
Crédito BN-30691228	¢11.202.421	¢3.798.387	¢4.258.133	¢4.773.526	¢469.663
Cuenta a pagar socios	¢4.674.142	¢0	¢0	¢0	¢0
Intereses					
Crédito revolutivo Bac San José	¢2.983.684	¢1.118.923	¢0	¢0	¢0
Bac 450023755	¢972.663	¢807.120	¢629.617	¢439.289	¢235.211
Cuentas por pagar socios	¢1.359.822	¢509.953	¢0	¢0	¢0
Crédito BN-30691228	¢7.814.142	¢7.404.034	¢6.944.288	¢6.428.895	¢463.872
Cuenta a pagar socios	¢291.260	¢0	¢0	¢0	¢0
impuestos de periodos pasados	¢3.158.755				
Total otros egresos	¢60.106.475	¢35.696.740	¢14.466.421	¢14.466.421	¢4.197.535
Utilidad o pérdida del periodo	-¢150.948.087	-¢1.179.274.725	-¢2.270.945.937	-¢3.447.724.231	-¢4.699.877.759

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La evaluación de riesgos practicada a la empresa da como resultado una cantidad de hallazgos considerable, de los cuales solo se enlistaron catorce a modo de ilustración. Ante lo expuesto, es lógico preguntarse porque no han sido detectados estos riesgos y no se han tomado las medidas correctivas, una posible respuesta es la que trataremos de propiciar, al presentar el siguiente apartado de conclusiones.

- I. Es posible determinar que la Ferretería La Mejor, S.A., tiene problemas de gestión de inventarios, esta situación causa pérdidas y uso inadecuado de los fondos, lo que ocasiona afectación en la liquidez y, por consiguiente, en la rentabilidad de la empresa.
- II. La gestión de riesgos de inventarios es inexistente, no se cuenta con la información, formación ni personal disponible para realizar esta labor.
- III. El análisis de los estados financieros y el análisis de algunas razones financieras que tienen relación con el inventario, demuestran que la compañía ha venido experimentando problemas en sus ventas y, por consiguiente, en sus ingresos.
- IV. La empresa carece de un sistema de control interno que provea claridad en la consecución de las acciones ,actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluidos situaciones propias del entorno donde se desarrollan la actividad comercial investigada, como actitudes o costumbres desarrolladas por las autoridades y los colaboradores.
- V. La empresa tiene problemas de rentabilidad que le impiden obtener la estabilidad deseada. Estos problemas son causados por la falta de información y de una

correcta gestión, donde se incluye el análisis de riesgos. En el análisis de los estados financieros de la empresa se logra determinar que existen problemas de liquidez denotándose una tendencia desfavorable en comparación a años anteriores. Esta situación en empresas de ventas de insumos no puede achacarse a un solo factor, lo usual es que sea resultado de varias situaciones, las cuales se mencionan a continuación:

- La falta de un sistema de cómputo que mantenga la información accesible de forma que sea el insumo para realizar los análisis necesarios para la toma de decisiones.
- Inexistencia de medición de los costos de operación en la empresa.
- Realizar compras sin un presupuesto mensual o semanal.
- Desconocimiento del estado y cantidades del inventario disponible.
- Ausencia de metas de ventas y evaluación de los procedimientos.

Recomendaciones

Recomendaciones conclusión I

El manejo estratégico en toda organización es fundamental para lograr eficiencia en sus funciones, la gestión de inventario está ligada directamente con funciones como los métodos de registro ,los puntos de rotación, la clasificación y modelos de inventario y los controles internos es por esto que se recomienda valorar las siguientes recomendaciones:

- Implementar la creación de objetivos a corto y mediano plazo, para el área de manejo de inventarios.

- Incluir dentro de los planes a corto plazo la creación de un puesto de contador que permita a la entidad tener los registros de los siguientes costos de operación:
 - Costo de realizar los pedidos.
 - Costos de almacenaje de inventarios.
 - Costo de obsolescencia.
 - Costo de daño por traslado, averías, manipulación.
 - Costo por seguros.
- Implementar un análisis de los costos anteriores de forma que se logre determinar las medidas necesarias para gestionar el inventario de forma eficaz.
- Implementar la documentación de los procedimientos para el manejo de inventarios en un manual de procedimientos propio pensado y creado según las necesidades de la empresa que sirva de pilar para lograr los objetivos propuestos.

Recomendación conclusión II

- Implementar la creación de un comité de riesgo de inventario que se reúna ,por lo menos una vez por semana, donde se evalúen todos los acontecimientos y decisiones referentes al inventario y se tomen las medidas necesarias para mitigar trasladar o aceptar los riesgos detectados dejando en actas y debidamente documentado las situaciones evaluadas.
- Capacitar al personal y brindar los medios para que se documenten los eventos relacionados con el inventario, desabastos, hurtos, daños, averías, mala manipulación, exceso de inventario, obsolescencia, reclamos, cambios, disconformidades, y procedimientos de resurtido. Esta labor dará la base de la

implantación y discusión de los posibles riesgos de forma que mediante estos procesos se puedan tomar las medidas que mejor convengan para mitigarlos, trasladarlos o aceptarlos.

- Capacitar al personal y dotarlo de implementos de salud ocupacional necesarios para que realice su labor de forma segura, disminuyendo los riesgos de accidentes.

Recomendaciones III

Pedir a los encargados del área financiera y al contador que se implementen métodos de análisis periódicos, donde se discutan los datos provenientes de los estados financieros y de otras fuentes como lo son reportes o proyecciones, con la idea de que los encargados de tomar las decisiones estén informados y tengan la posibilidad de maniobrar para evitar impactos en tiempo real, algunas áreas sensibles a evaluar serian:

- Procedimientos de compra de mercancías.
- Control de compras hechas para suplir faltantes.
- Normar y mejorar los procedimientos de estudio de créditos.
- Implementar un presupuesto mensual de compras que se cumpla tanto en proveeduría como por el dueño.
- Implementar medidas de control de tiempos para los transportistas.
- Obtener las cifras reales del inventario disponible para poder determinar la eficiencia y rentabilidad del negocio, sin sesgos por cifras incorrectas.
- Implementar con la ayuda del contador la información necesaria que permita determinar, registrar y analizar los costos de administración y financieros.

- Evaluar los procedimientos y fórmulas usadas para determinar el costo de los productos y los descuentos otorgados al cliente final.

Recomendaciones IV

Para que la empresa logre implementar las acciones que le permitan tener un sistema de control interno apropiado a sus necesidades debe cumplirse con las siguientes fases:

Planificación: En este proceso debe involucrarse la alta administración como parte de un comité responsable de implementar las acciones necesarias, para realizar el diagnóstico de la situación actual y los controles que, en la actualidad, se implementan en la empresa, esto servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que garantice la eficacia de las decisiones tomadas.

Ejecución: En este proceso se desarrollan las acciones anticipadas en el plan de trabajo. Estableciendo las políticas y normativas de control necesarias para dar seguridad razonable a las distintas acciones realizadas dentro de la empresa. Además, es posible que a raíz de esta revisión logren detectarse peligros o áreas críticas dentro de las actividades del negocio, dándose los espacios de evaluación de los controles existentes y realizando las correcciones que proceden para aminorar la posibilidad de incidencia y los efectos en la entidad.

Evaluación: En esta etapa deben implementarse las acciones necesarias para evaluar el funcionamiento de las acciones, dando un espacio importante a la mejora continua, para alcanzar el mayor grado de eficacia posible.

Como se ha dicho anteriormente, este proceso es responsabilidad de la administración, su ejecución y funcionamiento depende del grado de interés que se

tenga en implementarlo, los funcionarios y servidores de la empresa son parte muy importante en este proceso pero el interés de la alta dirección es parte fundamental. Es recomendable que se realice en el corto plazo esfuerzos para contratar una auditoría externa, que dé seguimiento a estos controles, de forma que pueda determinarse si estos cumplen o no su objetivo de brindar seguridad a los distintos procesos en la compañía .

Recomendación V

Para lograr obtener una mejor rentabilidad en la empresa Ferretería La Mejor, S.A., se recomienda:

- Llevar un adecuado control de los gastos de forma que se evalúe de manera razonada el uso del efectivo disponible, procediendo a realizar y analizar con frecuencia los estados de flujo de efectivos con los que se podrá visualizar de forma fácil, en que rubros se gastan los fondos de la empresa y en cuales de estos gastos pueden hacerse ajustes que permitan ser más eficientes.
- Elaborar un presupuesto mensual o semanal de gastos con el cual podrá medirse la eficiencia para ajustarse a este, por parte del dueño y los responsables de autorizar erogaciones.
- Implementar un sistema de inventario donde se tengan datos correctos de las cantidades disponibles, su estado y ubicación, designar ante la administración de a un responsable de la correcta salvaguarda de estos bienes .
- Realizar los cambios necesarios para que los sitios donde se almacenan los artículos, sean lugares seguros, donde puedan salvaguardar de forma apropiada las mercancías.

- Conocer mediante un estudio de las ventas ,el nivel óptimo de inventario, el tiempo de reorden, y la rentabilidad que produce la venta de los distintos productos.
- Implementar procedimientos que den seguimiento a las recomendaciones de control de inventario y administración de efectivo.
- Revisar los márgenes de ganancia obtenidos por cada artículo vendido de forma que pueda aplicarse algún ajuste o conocer, en su defecto, el margen neto de ganancia, esto es una base sólida para la toma de decisiones.
- Observar los costos de la competencia y las técnicas que usan para atraer a los clientes ,esto será un insumo que puede ser evaluado y aplicado, mientras logra tenerse un encargado de marketing en la empresa.
- Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes, este insumo permitirá que se catalogue y se brinde un servicio mejor a los clientes que más rentabilidad le producen a la empresa .Algunos factores por revisar son, frecuencia de compra, cantidad de compra, forma de pago, cumplimiento de tiempo de crédito, entre otros.
- Un factor clave es la integración de la información para tomar las decisiones acertadas en el tiempo, evitando exceso de trabajo para obtener esta información y evitando los errores al manejar los datos. Para esto se recomienda el uso de algunos insumos de la tecnología actual que permitirán optimizar los procesos y ahorrar costos.

Bibliografía

Andino, R. (2006). .Gestión de inventarios y compras. Escuela de organización industrial(EOI). España. recuperado http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45152/componente45150.pdf [descargado,20/1-17, 15:33]

Ascate. L. (2016). Control interno de inventarios y su influencia en la gestión financiera en la empresa Lube Import s.a.c. en la ciudad de Trujillo, año 2015.(Tesis grado)Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Obtenido de: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2003> [descargado el 4/2/17 , 16:33.]

Barry ,J. (11ª.ed.). (2015).Dirección de la producción y de operaciones : Pearson Educación. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>.

CNMV y Banco de España. (2010). El concepto de riesgo-rentabilidad en la toma de decisiones de inversión. España [en línea].Obtenido <http://www.finanzasparatodos.es/es/consejos/introduccion/conceptoriesgorentabilidad.html>

Comité de control interno .(2009). Guía para la valoración de riesgos por procesos. Dirección General de Servicio Civil. Costa Rica. obtenida: www.dgsc.go.cr/dgsc./documentos/. [descargada 9/6/17,10:01]

Coopers, & L. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Descargado de <http://www.ebrary.com>

Cumbal .J. (13 de mayo 2015). Control Interno COSO II.[Mensaje en un blog]. Obtenido <http://coso2.blogspot.com>. [Descargado 22/2/17 ,11:56]

Finanzas para todos (2010). El concepto de riesgo rentabilidad en la toma de decisiones en la toma de decisiones de inversión. España. Obtenido de <http://www.finanzasparatodos.es/es/consejos/introduccion/conceptoriesgorentabilidad.html>

Gerencie .com (2013). ¿Qué es el análisis financiero? [en línea].Obtenida de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html> [Descargado 25/2/17,21:22]

González .(4 de setiembre del 2013).La importancia del control interno en la empresa .El economista. Mx Obtenida : <http://elempresario.mx/opinion/importancia-control-interno-empresa> [Descargada 4/3/17 ,18:55]

González & Almeida.(s.f.). Informe coso I y II .Auditooll S.A.S. [descargada 4/3/17.18:42] Obtenida: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/290-el-informe-coso-i-y-ii>

Heizer. J. y Render. B. (11ª.ed.). (2015).*Dirección de la Producción y de operaciones*. Decisiones Tácticas Madrid, España: Editorial Pearson Educación, S.A.

Hernández, Fernandez y Baptista. (4ta. Ed).(2010). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw –Hill Interamericana.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (sf) Norma de información financiera C-4 .México [en línea] Obtenida: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u6_a14.pdf

Mata .V, Sánchez. G y Hernández (2014) . Sistema de Información orientado a la Administración, Registro y Control del Inventario, de repuestos para maquinaria pesada de la empresa Constructora Meco S.A.(tesis de grado). Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica
Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/1761/1/30871.pdf>
[Descargado 4/2/17, 18:56]

Meigs; Williams; Haka; Bettner (11ª.Ed).(2000).Contabilidad La base para decisiones gerenciales. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú.(2017). Normas internacionales de Contabilidad [en línea] Obtenida: <https://www.mef.gob.pe/es/consejo-normativo-de-contabilidad/nics>
[Descargada. 4/3/17 ,11:05]

Mora. C (s.f.) .Gestión de riesgo operativo, marco integrado coso II. Argentina [en línea] obtenido: http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009_MaterialERM.pdf
[descargado 26/2/17,0:18]

Naciones Unidas.(s.f.).Replanteamiento de la globalización :ONU. [en línea] [Descargado28/2/17, 9:28] Obtenido: <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>

Nic Niiff (sf) IASB. Organización internacional de ciencias económicas :OICE . Obtenida <http://www.nicniif.org/home/bienvenido-a-nic-niif.html>
[Descargada 27/2/17,11:09]

OCW. (2014). Control Interno y Gestión de Riesgos para Contables, España :Universidad del país vasco /Euskal Herriko
obtenida https://ocw.ehu.eus/pluginfile.php/1823/mod_resource/content/1/2-CAP-1-Concepto_e_interes_creciente_del_control_interno.pdf

Rojas. D. (2016).El control interno en el inventario y la eficiente gestión de recursos de la Empresa Municipal Cuerpo de Bomberos Ambato .(tesis de grado).Universidad Técnica de Ambato, Ecuador Obtenido de : <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23735/1/T3740ig.pdf>
[Descargado 12/2/17, 21:08]

Salas .T (1ª.Ed). (2012). Análisis Diagnostico Financiero: enfoque integral Costa Rica: Ediciones Guayacán.

Sánchez, G. (2a. Ed) (2006). *Auditoría de estados financieros*. Práctica moderna integral, México :Editorial Pearson Educación.

Stoner; James, (6a. ed.) (1986). Administración. Mexico: Editorial Pearson Education.

Sipper, D. & Bulfin, J. R. L. (1998). Planeación y control de la producción. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebrary.com>

Scott. D (2008). Manual de la planeación Corporativa: para empresas de aseguramiento de salud en Colombia[en línea] Disponible en el sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/administracion%20estrategica.html>
[Descargado 24/2/17,19:26.]

Synergonegocios.com .(2017).Normas internacionales de auditoria-NIA [en línea]
Obtenido : <http://www.synergonegocios.com>
[Descargado 27/2/17, 13:44

Tovar. E (2013) .Control interno de inventarios. Auditoool .[en línea]. [Descargado 27/2/17,10:20] O
Ramos, V. G. E. (1998). Contabilidad práctica. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido
de <http://www.ebrary.com>

Anexos

Cuestionario aplicado a los funcionarios de área financiera.

Cuestionario dirigida al encargado del Área financiera ”

Fecha:.....

OBJETIVO: Identificar los factores de riesgo en el área financiera de esta empresa con la finalidad de evaluarlos para el mejoramiento o eliminación de los mismos.

OBSERVACIONES:

Se garantiza absoluta reserva

La encuesta le llevara 15 minutos máximo

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas para que las pueda contestar correctamente. Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad. Marque con una X en la respuesta que crea conveniente.

N	INTERROGANTE	Respuestas		Totales	
		Sí	No	Sí	No
1	¿Esta empresa maneja cuenta bancaria?	x		100%	
2	¿Todos los manejos de efectivo se realizan por medio de los bancos ?		x		100%
3	¿Está usted autorizado para emitir cheques realizar transferencia u otra transacción con las cuentas de la empresa?	x		100%	
4	¿Se concilian las cuentas de la empresa ,se emiten informes, quien los hace y con qué frecuencia ?		x		100%
5	¿Los gastos personales de los dueños se manejan de forma separada de los gastos operativos de la empresa?	x		100%	
6	¿Existe algún protocolo para el manejo de chequeras ,transferencias y manejo de caja chica ?		x		100%
7	¿Se conoce cuál es el presupuesto mensual de los gastos fijos de esta empresa, existe un presupuesto establecido para cubrir estos gastos?		x		100%
8	¿Existe un presupuesto para compras?		x		100%
9	¿Existen o han existido problemas de liquidez, estos problemas pueden amenazar la estabilidad de las operaciones de la empresa?	x		100%	
10	¿Existen o han existido problemas financieros para cubrir cuentas por pagar a Entidades financieras?	x		100%	
11	¿Existen o han existido problemas financieros para cubrir pagos a proveedores?	x		100%	
12	¿Existe algún peligro que usted conoce que puede afectar la estabilidad de la Empresa?	x		100%	

Cuestionario 2 área de cajas

Cuestionario dirigida al encargado del Área de Cajas ”

Fecha:.....

OBJETIVO: Identificar los factores de riesgo en el área de cajas de esta empresa con la finalidad de evaluarlos para el mejoramiento o eliminación de los mismos.

OBSERVACIONES:

Se garantiza absoluta reserva

La encuesta le llevara 15 minutos máximo

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas para que las pueda contestar correctamente. Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad. Marque con una X en la respuesta que crea conveniente.

N	INTERROGANTE	Respuesta		Totales	
		Sí	No	Sí	No
1	¿Existe en esta empresa caja chica, si fuera así quien es el encargado?		x		100%
2	¿Se realizan arqueos sorpresivos de caja chica?		x		100%
3	¿Se cuenta con un lugar seguro para el manejo del dinero en efectivo que se maneja a diario?	x		100%	
4	¿Se cuenta con formularios pre enumerados para justificar la salida de dinero?	x		100%	
5	¿Se manejan recibos de dinero y facturas debidamente numeradas?	x		100%	
6	¿Existe restricción de ingreso al área de cajas para los empleados y clientes?	x		100%	
7	¿Se concilia efectivo, Boucher de tarjetas ,comprobantes de cheques con los depósitos bancarios o en su defecto el dinero entregado por ventas al encargado?	x		100%	
8	¿Existe algún riesgo que no se allá atendido, asociado a labor que afecte la seguridad del efectivo en este lugar?		x		100%
9	¿Existen controles, procedimientos, políticas para la ejecución de su labor?		x		100%
10	¿Existe protocolos de seguridad , administración de usuarios y contraseñas para el uso Del sistema para cada usuario o cajera para los distintos turnos?	x		100%	

Cuestionario aplicado al encargado del área administrativa

Fecha:.....

OBJETIVO: Identificar la percepción de riesgos que tiene un funcionario del área administrativa, de la empresa Ferreteria la Mejor, S.A.

OBSERVACIONES:

Se garantiza absoluta reserva

La encuesta le llevara 15 minutos

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas para que las pueda contestar correctamente. Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad. Marque con una X en la respuesta que crea conveniente.

N	INTERROGANTE	Respuestas		
		SI	NO	COMENTARIO
1	¿Cómo califica usted la rentabilidad de este negocio ?			No muy saludable
2	¿En la actualidad, es más o menos difícil lograr mantener un buen surtido en calidad y cantidad de los inventarios?	x		
3	¿Usted ha identificado algún riesgo inherente que tiene la actividad económica que se desarrolla?	x		Los créditos
4	¿Ante los riesgos por pérdidas en esta entidad se tienen seguros que los mitiguen.? Explique .		x	Solo existe sobre Los camiones
5	¿Existe algún procedimiento en la empresa que le ayude a evaluar el riesgo del manejo de inventario y su efecto en la rentabilidad de la empresa?		x	
6	¿Se han implementado mesa de discusión para iniciar este proceso?		x	
7	¿Se mantiene una comunicación fluida con los colaboradores para el logro de objetivos claros a corto y a mediano plazo?		x	
8	¿Se le da seguimiento a los planes y proyectos de mejora ,aprobados y discutidos?		x	Cuesta mucho no es usual
9	¿Existe procedimientos y políticas de evaluación de las distintas funciones dentro de esta empresa?		x	
10	¿Quisiera usted implantar algún sistema que le permita evaluar los riesgos dentro de la empresa?	x		
11	¿Cree usted que exista una mejor opción de negocio en el que con su experiencia pudiese obtener mejor rentabilidad?	x		posiblemente

Fotos



